

**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
СТАРООСКОЛЬСКИЙ ФИЛИАЛ
(С О Ф Н И У « Б е л Г У »)**

**ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА**

**РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ
МОТИВАЦИОННОЙ СФЕРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ ОАО «СГОК»**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент
заочной формы обучения, группы 92071250
Емельяновой Александры Владимировны

Научный руководитель
к.ф.н., доцент
Лунева Е.В.

СТАРЫЙ ОСКОЛ 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ СОВРЕМЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ.....	7
1.1 Методические подходы к формированию и развитию системы мотивации на предприятии.....	7
1.2 Характеристика элементов мотивационной среды предприятия.....	15
ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ ОСОБЕННОСТЕЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ В ОАО «СГОК».....	24
2.1. Краткая характеристика ОАО «СГОК».....	24
2.2. Анализ системы управления организацией.....	31
2.3. Оценка состояния системы мотивации в ОАО «СГОК».....	46
2.4. Разработка проекта совершенствования системы мотивации предприятия ОАО «СГОК».....	58
2.5 План мероприятий по внедрению проекта по совершенствованию системы мотивации персонала ОАО «СГОК».....	70
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	90
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	93
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	100

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования определяется тем, что в настоящее время одной из главных задач, стоящих перед предприятиями, является вопрос обеспечения процессов производства высококвалифицированными кадрами. Только высококвалифицированный и в достаточной степени мотивированный персонал способен повышать производительность труда, выпускать высококачественную конкурентоспособную продукцию, которая сможет покорить новые сегменты рынка.

Особенности развития Российской модели экономики не позволяют игнорировать такую общемировую закономерность, как поддержание социальной стабильности общества и максимизацию использования человеческого ресурса, так как, главным двигателем и главным потребителем всего нового остается человек. Инвестиции в человека оказываются прибыльными тактически и стратегически обоснованными. Исследование показывает, что конкурентоспособность бизнеса всё больше определяется не агрессивной стратегией расширения рынков сбыта, а наукоемкой составляющей производства, уровнем эффективности использования ресурсов, качеством жизни населения страны, квалификацией рабочей силы. Таким образом, важным фактором современного развития является эффективное использование ресурсов, с одной стороны, и поддержание человеческого ресурса, с другой.

Рыночная мотивация и частная собственность в приоритете интересов на первое место выдвигает интересы индивида, тем не менее, поступательное движение человеческого прогресса без гармонизации интересов общества, человека и бизнеса невозможно.

Ориентация экономики на рыночные отношения коренным образом меняет подходы к решению многих экономических проблем и, прежде всего тех, которые связаны с человеком. Рост конкуренции, совершенствование

технологий, борьба за потребителя и качество продукции заставляют предприятие по-новому рассматривать весь комплекс вопросов управления. Изменились и требования к работнику. Главным здесь является признание высокой социальной ответственности, лежащей, без исключения, на всех сотрудниках организации.

Поэтому особое внимание необходимо уделять концепции управления, в центре которой находится человек, рассматриваемый как наивысшая ценность.

Успех работы предприятия (организации, фирмы) обеспечивают работники, занятые на нем. Производство во многом зависит от уровня развития работника, совокупности его профессиональных знаний, умений, навыков, способностей и мотивов к труду. Умелое использование способностей работника в процессе производства будет повышать эффективность деятельности предприятия. Человеческий потенциал, способность руководителя правильно поставить цель и эффективно распорядиться ресурсами становится главным фактором успеха организацией производства - персонала предприятия. Доктрина человеческих отношений рассматривает человека как невозобновляемый ресурс - элемент социальной организации. В единстве трех основных компонентов (трудовой функции, социальных отношений, состояния работника), человек рассматривается как ресурс производственной системы - важный элемент процесса производства и управления. Человек как личность с потребностями, мотивами, ценностями, отношениями - главный субъект управления. Появившееся в последнее время в менеджменте направление стратегическое управление, также опирается на человеческий потенциал, как основу организации, как резерв для повышения эффективности её функционирования. «Человеческий фактор» стал рассматриваться как объект инвестиций не менее важный, чем оборудование, технологии. Управление людьми - одна из сложных и одновременно существенных подсистем производства. Система мер, способствующая эффективному использованию персонала предприятия, не может быть

однонаправленной, сводящейся к каким — либо отдельным мероприятием. Работа принесет успех, когда будет системной и неразрывной во времени. Максимально полное использование трудового потенциала работников любого предприятия - ключевой фактор для его успешной деятельности в рыночных отношениях. В этой связи огромное значение имеет развитие трудового потенциала - личностное развитие каждого работника и развитие всего коллектива предприятия, всей команды в целом. Областями развития являются не только обучение, но и формирование разделяемых всеми сотрудниками ценностей организации, предоставление возможностей для реализации своих способностей на благо фирмы, вовлечение в процесс принятия решений. В условиях, когда экономика страны постепенно выходит из кризиса, большое внимание должно уделяться улучшению качества жизни трудящихся. На это направлена политика Президента и правительства. На решение этой проблемы нацелена Губернаторская программа улучшения качества жизни населения Белгородской области.

Предмет исследования – мотивационная сфера предприятия ОАО «СГОК»

Объектом исследования выступает открытое акционерное общество «Стойленский горно-обогатительный комбинат».

Целью данного исследования является разработка проекта совершенствования системы мотивационной сферы предприятия ОАО «СГОК». Для достижения цели поставлены и решаются следующие **задачи:**

- дать теоретическое обоснование вопросов формирования мотивационной сферы предприятия;
- выполнить комплексный анализ системы управления персоналом;
- обосновать мероприятия по совершенствованию мотивационной сферы ОАО «СГОК»;
- рассчитать эффективность предлагаемых мероприятий.

В качестве **информационной базы исследования** в работе использованы учебная, монографическая, справочная литература, материалы периодической печати, специальные журналы, нормативно- правовые акты, данные первичного учёта и отчётности предприятия, экспертные данные, статистические данные, материалы и рекомендации научно-практических семинаров и конференций, ресурсы сети Интернет. В процессе выполнения дипломной работы в соответствии с её целью и задачами использовались следующие научные методы, которые в своей совокупности определили его методологию. Метод изучения специальной литературы, в которой нашли отражение различные теоретические методологические и практические вопросы технико-экономического, финансового, маркетингового и инвестиционного анализ деятельности предприятия.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ СОВРЕМЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Методические подходы к формированию мотивационной среды современного предприятия

Алгоритм мотивационной среды соответствует процессу формирования мотивационной среды, который происходит постоянно изо дня в день, ежегодно и ежеминутно. Он начинается в сознании каждого работника и соединяется в коллективном мнении. Ценность оценки и качество оценки, соединяясь в производственном процессе (работа), влияют на производственный процесс (деятельность), отражаются на восприятии оценки, отраженной через внутреннюю и внешнюю оценку, соединяясь в самооценке и оценке коллектива, влияют на формирование мотивационной среды, повторяются в дальнейшем в производственном процессе.

Оценка каждого работника достаточно субъективна, но в целом, когда она находит отражение в коллективном мнении и становится общей для коллектива, она приобретает объективность, и чем выше уровень коллективизма на предприятии, чем выше установившиеся ценности, чем больше они совпадают с ценностями большинства работников, тем большую объективность приобретает коллективное мнение.

Коллективное мнение отражается через самосознание членов коллектива и воздействует на процесс формирования мотивационной среды.

После проведенной работы по регламентации процесса формирования мотивационной среды и разработки алгоритма мотивационной среды авторы уточняют понятие «мотивационная среда».

Так, обобщая вышесказанное, под мотивационной средой понимается «окружение работника, имеющее постоянное или долгосрочное воздействие на работника, побуждающее его к деловой активности через направленное внимание, мобилизацию усилий на поставленной задаче, содействующее

стратегическому развитию и саморазвитию работника, достижение на этой основе высокой удовлетворенности трудом и самореализацией, осознанность, что все полезное, им сделанное, будет достойно оценено и вознаграждено не только работодателем, но и в коллективном мнении».

Безразличие как форма удовлетворенности трудом, к сожалению, преобладает среди российских работников и в наше время, в результате бесправия человека труда перед «новыми собственниками» и полнейшего отсутствия институтов защиты этих прав как со стороны государства, так и со стороны профсоюзов. Немаловажным фактором распространения безразличия является отсутствие опыта борьбы за свои права в большинстве рабочих коллективов российских предприятий, отсутствие действенных институтов гражданского общества в России, в первую очередь – действенных профсоюзных организаций [18].

И мотивационная среда, и удовлетворенность трудом не могут быть ограничены рабочим местом. Уходя из конторы или с завода, служащие и рабочие не расстаются со своим опытом работы, своими мыслями и чувствами. В самом деле, мы находим тесную взаимосвязь между жизнью на работе и жизнью вне работы. Эта взаимосвязь включает конструктивные элементы, которые являются центральными в мотивации и удовлетворении.

Трудовая мотивация и удовлетворенность трудом в данном исследовании принимается в качестве очень важных человеческих ресурсов, с которыми следует не только считаться всерьез в контексте организационной культуры, но также учитывать как при повышении эффективности производственно-финансовой деятельности предприятия, так и росте благосостояния его работников [18].

Отношение человеческих ресурсов к трудовой мотивации проявляется в их способности адекватно реагировать на управленческие воздействия, оказываемые менеджерами с целью побуждения персонала к достижению целей предприятия.

Выявление соотношения внутренних и внешних факторов трудовой мотивации является основой для согласования интересов различных групп человеческих ресурсов, таких как менеджмент и работники предприятия. При этом, эффективность управления зависит от понимания менеджментом предприятия природы возникающих у работников мотивов и потребностей.

Учитывая многоуровневую природу мотивации, необходима разработка инструментария, позволяющего осуществлять управленческое воздействие на человеческие ресурсы в соответствии с наиболее проблемными областями. В результате группировки факторов, влияющих на трудовую мотивацию человечески ресурсов, нам удалось получить семантическое пространство, отражающее зависимость между уровнем управленческого мотивирующего воздействия, уровнем самомотивации и удовлетворенностью трудом, рост которой рассматривается нами в качестве критерия достижения целей управления человеческими ресурсами (рис. 1.3) [16].

В соответствии с характером выявленной и представленной на рис. 1.3 зависимости, специалистами разработана трехмерная матрица управления человеческими ресурсами, содержащая в себе способы управленческого воздействия, согласованные с трудовыми мотивами работников.

В основу разработки матрицы было положено предположение о том, что применительно к некоторым группам человеческих ресурсов сильная мотивация способна компенсировать недостаточный уровень знаний и навыков. В соответствии с данным тезисом менеджменту предприятий следует стремиться, в первую очередь, к совершенствованию трудовой мотивации человеческих ресурсов.

Однако обеспечить удовлетворенность трудом персонала и оказать необходимое управленческое мотивационное воздействие представляется весьма сложной задачей [58].

В целях повышения эффективности управления человеческими ресурсами с учетом трудовой мотивации необходимо обеспечить

комплексную и последовательную реализацию эффективных управленческих воздействий, представленных на рис. 1.1.

Уровень интенсивности управленческого воздействия					Уровень удовлетворенности трудом	
Высокий Средний Низкий	Трудовые мотивы – развитие личности <i>Управленческое воздействие</i> делегирование властных полномочий; предоставление возможности получить новые знания, умения и навыки	Трудовые мотивы – формирование конкурентных преимуществ <i>Управленческое воздействие</i> предоставление доли экономического эффекта, предоставление внеочередного материального вознаграждения	Трудовые мотивы – формирование необходимых профессиональных компетенций <i>Управленческое воздействие</i> продвижение по службе; материальное стимулирование, страхование жизни и здоровья	Низкий		
	Трудовые мотивы – самореализация <i>Управленческое воздействие</i> расширение полномочий; признание заслуг	Трудовые мотивы – личный брэндинг <i>Управленческое воздействие</i> гарантия сохранения рабочего места	Трудовые мотивы – позиционирование <i>Управленческое воздействие</i> оплата сопряженных с работой в организации расходов	Средний		
	Трудовые мотивы – самовыражение <i>Управленческое воздействие</i> обеспечение возможностей для обучения и развития личности работника; предоставление сложных и важных заданий с высокой степенью самоконтроля и доверия	Трудовые мотивы – общественное признание <i>Управленческое воздействие</i> содержательная работа; высокая оценка за качественное выполнение заданий; поощрение достигнутых результатов; демонстрация потенциала карьерного роста; возможность участвовать в принятии управленческих решений; делегирование руководителем прав и полномочий	Трудовые мотивы – общение <i>Управленческое воздействие</i> проведение совещаний с расширенным участием подчиненных; формирование корпоративной культуры; обеспечение возможности функционирования неформальной структуры и неформальных групп в организации; возможность прямого общения с высшим руководством	Высокий		
		Высокий	Средний	Низкий	Уровень трудовой мотивации	

Рис. 1.1. Эффективность управленческих воздействий

Сложность эффективной организации и осуществления работ по управлению человеческими ресурсами связана с тем, что низкая трудовая мотивация работников современных предприятий связана с их

неудовлетворенностью качеством жизни. Данное обстоятельство обуславливает несоответствие между интенсивностью управленческих воздействий и реакцией на него. Таким образом, основной задачей системы мотивации должно стать превращение “треугольника” перевернутой пирамиды Маслоу в прямоугольник, - т.е. придание равных стимулирующих весов всем факторам, влияющим на мотивацию человека в организации [29]



Рис. 1.2. Место и роль факторов стимулирования труда

Так, возникают ситуации, при которых менеджмент предприятий системно реализовывает весь комплекс работ по управлению человеческими ресурсами, получает высокую оценку предпринятых действий, а персонал не демонстрирует отдачи [58].

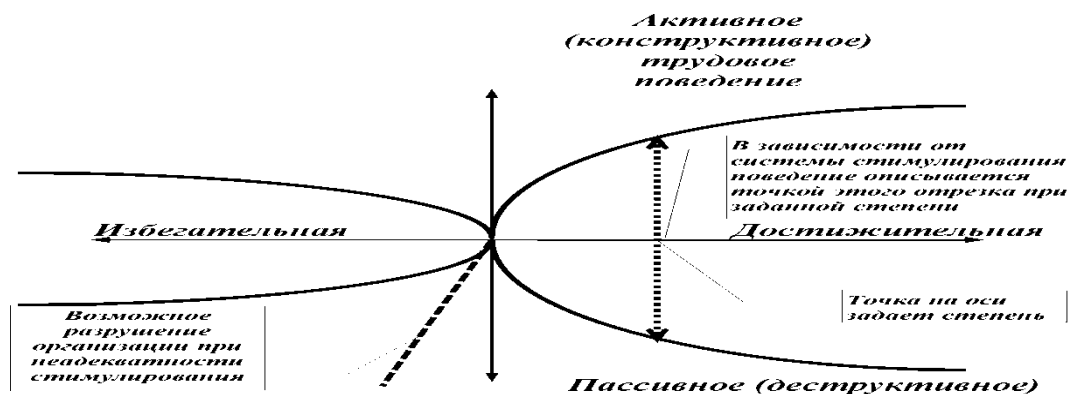


Рис.1.3. Влияние стимулирования на поведение человека при различном типе и степени мотивации

Парадоксальность подобной ситуации объясняется тем, что проблема низкой результативности трудовой мотивации в отечественной экономике носит тотальный характер, и слабая реакция персонала на управленческое воздействие может рассматриваться в качестве национальной особенности экономически активного населения России.

Мотивационные типы можно разделить на два класса:

- 1) класс избегательной мотивации (избегательная мотивация - человек стремится избежать нежелательных для себя последствий своего поведения);
- 2) класс достижительной мотивации (достижительная мотивация - человек ведет себя так, чтобы достичь определенных рубежей, к которым он стремится).

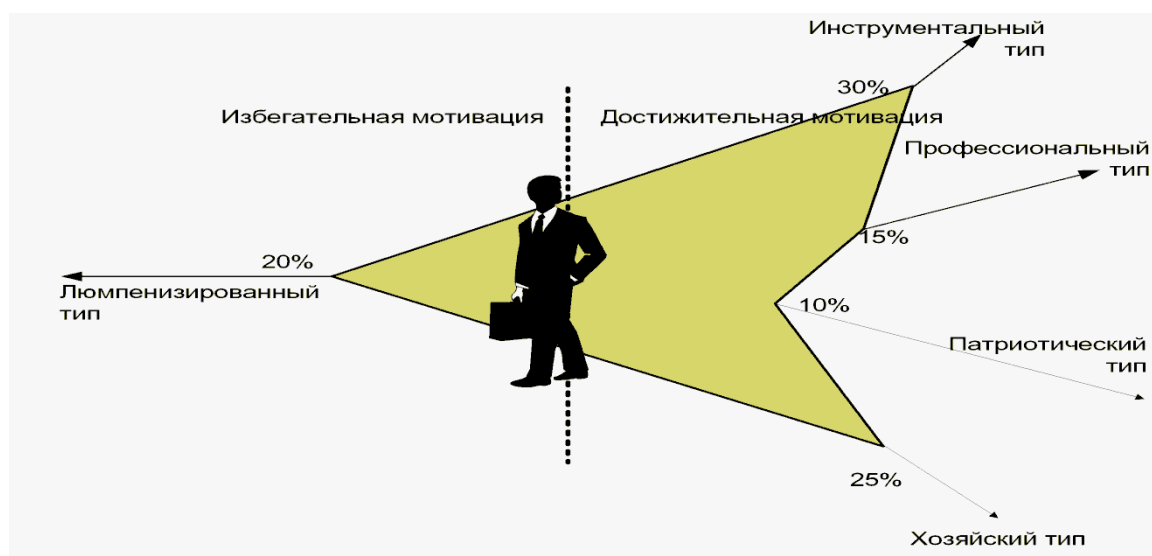


Рис.1.4. Человек как сочетание чистых мотивационных типов

Люмпенизированный тип относится к избегательному классу мотивации. Характеристика: все равно, какую работу выполнять, нет предпочтений; согласен на низкую оплату, при условии, чтобы другие не получали больше; низкая квалификация; не стремится повысить квалификацию, противодействует этому; низкая активность и выступление

против активности других; низкая ответственность, стремление переложить ее на других; стремление к минимизации усилий [60].

Инструментальный тип. Относится к достижительному классу мотивации. Характеристика: интересуется цена труда, а не его содержание (то есть труд является инструментом для удовлетворения других потребностей, отсюда и название этого типа мотивации); важна обоснованность цены, не желает "подачек"; важна способность обеспечить свою жизнь самостоятельно.

Профессиональный тип относится к достижительному классу мотивации. Характеристика: интересуется содержанием работы; не согласен на неинтересные для него работы сколько бы за них не платили; интересуют трудные задания - возможность самовыражения; считает важной свободу в оперативных действиях; важно профессиональное признание, как лучшего в профессии.

Мы рассматриваем чистые мотивационные типы. В характере человека всегда присутствует смесь нескольких мотивационных типов, поэтому утверждение "сколько бы за них не платили" для конкретного реального человека не работает - при высокой объявленной цене труда может проявиться инструментальная составляющая его мотивации, и он согласится выполнять предлагаемую работу [60].

Патриотический тип относится к достижительному классу мотивации. Характеристика: необходима идея, которая будет им двигать; важно общественное признание участия в успехе; главная награда - всеобщее признание незаменимости в фирме.

Хозяйский тип относится к достижительному классу мотивации. Характеристика: добровольно принимает на себя ответственность; характеризуется обостренным требованием свободы действий; не терпит контроля.

Учитывая многоуровневую природу мотивации, необходима разработка инструментария, позволяющего осуществлять управленческое

воздействие на человеческие ресурсы в соответствии с наиболее проблемными областями. В результате группировки факторов, влияющих на трудовую мотивацию человечески ресурсов, нам удалось получить семантическое пространство, отражающее зависимость между уровнем управленческого мотивирующего воздействия, уровнем самомотивации и удовлетворенностью трудом, рост которой рассматривается нами в качестве критерия достижения целей управления человеческими ресурсами (рис. 1.5).

В соответствии с характером выявленной и представленной на рис. 1.5 зависимости, была разработана трехмерная матрица управления человеческими ресурсами, содержащая в себе способы управленческого воздействия, согласованные с трудовыми мотивами работников.

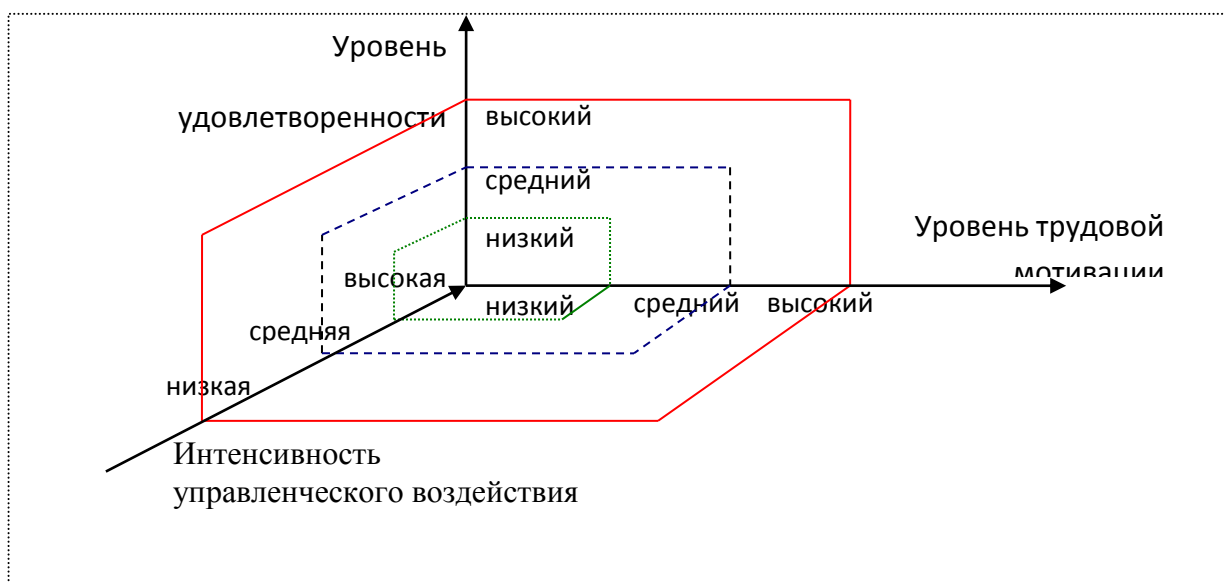


Рис. 1.5. Зависимость между интенсивностью управленческого воздействия, интенсивностью трудовой мотивации и уровнем удовлетворенности трудом

В основу разработки матрицы было положено предположение о том, что применительно к некоторым группам человеческих ресурсов сильная мотивация способна компенсировать недостаточный уровень знаний и навыков. В соответствии с данным тезисом менеджменту предприятий следует стремиться, в первую очередь, к совершенствованию трудовой

мотивации человеческих ресурсов. Однако обеспечить удовлетворенность трудом персонала и оказать необходимое управленческое мотивационное воздействие представляется весьма сложной задачей [60]. Выводом по данной главе являются следующие научные положения: высококачественная мотивационная среда формируется при установлении на предприятии высокого уровня экономических стимулов, надежной системы экономических и социальных гарантий, учета коллективного мнения о проходящих процессах на предприятии и в коллективе, существенного снижения негативного воздействия общесоциальных проблем. Надежность системы социальных и экономических гарантий обеспечивается высоким уровнем социального партнерства на предприятии, признания и работодателями, и трудящимися равноценности двух критериев – повышения эффективности производственно-финансовой деятельности предприятия и роста благосостояния его трудящихся, установление на предприятии взаимозависимости между этими критериями.

Отношение человеческих ресурсов к трудовой мотивации проявляется в их способности адекватно реагировать на управленческие воздействия, оказываемые менеджерами с целью побуждения персонала к достижению целей предприятия.

Выявление соотношения внутренних и внешних факторов трудовой мотивации является основой для согласования интересов различных групп человеческих ресурсов, таких как менеджмент и работники предприятия. При этом, эффективность управления зависит от понимания менеджментом предприятия природы возникающих у работников мотивов и потребностей.

1.2. Характеристика элементов мотивационной среды предприятия

Трудовая мотивация и удовлетворенность трудом остаются главными темами при формировании систем социально-трудовых отношений на производстве, поскольку считается, что они оказывают большое влияние на

деятельность и поведение трудящихся. В противоположность так называемым жестким факторам, таким как оборудование, затраты, доходы и т. д., мотивацию и удовлетворенность часто называют гибкими факторами. В психологии мотив - внутреннее, формирующееся в сознании человека побуждение к активности. На содержание и силу мотива влияют как факторы внешней среды (стимулы), так и личностные особенности. Уникальность ситуаций и личности не позволяет рассчитывать на появление универсальных теорий и моделей мотивации и поведения. Речь может идти о теориях и моделях, позволяющих зафиксировать некие общие тенденции, что, в свою очередь, позволяет с некоторой вероятностью строить прогнозы поведения, в том числе трудового.

Задачей руководства часто является выявление мотивов, определяющих поведение работника, и предложение адекватных стимулов с целью повышения вероятности проявления нужного поведения.

Эти гибкие факторы составляют скрытую действительность в организациях, которая едва ли может быть измерена прямым объективным способом. Нет также результатов исследований, обеспечивающих полную ясность связи между факторами мотивации/удовлетворенности и ответным поведением. Несмотря на это, трудовая мотивация и удовлетворенность трудом рассматриваются в качестве очень важных человеческих ресурсов, с которыми следует не только считаться всерьез в контексте организационной культуры, но также принимать во внимание в управлении эффективностью и качеством. Теории трудовой мотивации могут быть ориентированными на содержание (содержательные) и на процесс (процессуальные). Теории обоих типов имеют ограниченное применение, особенно в части прогнозирования поведения на основе мотивации. Удовлетворенность трудом - наиболее заметный результат трудовой мотивации. Ее исследование продолжает приносить большое количество результатов, относящихся к

производственным отношениям. Однако, хотя удовлетворенность трудом часто изучается в экономике труда и социологии труда, в этой сфере еще достаточно существенных недостатков, особенно в концепциях, не подкрепленных теоретически. Отмечается и очень большой удельный вес неудовлетворенных своим трудом рабочих и служащих, особенно в настоящее время в России.

Мотивация продолжает быть главной темой социально-трудовых отношений. Такие основы мотивационных концепций как ожидание, валентность, постановка цели, самоэффективность и саморегулирование часто используются для анализа и прогнозирования широкого диапазона индивидуальных проявлений, относящихся к организациям и к поведению (например, удовлетворенность трудом, стресс, кризис, окончание трудовой жизни, текучесть персонала, результаты выполнения работы и т. д.). Прогресс в исследовании трудовой мотивации привел к получению широкого диапазона результатов как по факторам и процессам поведения, так и по результатам выполнения работы на рабочем месте. Этот рост новых идей и концепций сопровождается все возрастающим беспокойством по поводу того, что влиятельные теории и концепции трудовой мотивации не являются достаточными для решения соответствующих проблем на предприятиях. Они не вносят существенного вклада в установление различий между результатами мотивационных процессов в случае простых и сложных работ, в понимание действия мотивации во взаимосвязи между трудом и внетрудовой деятельностью, не объясняют, как мотивация функционирует в рабочих группах, командах и коллективах. Поэтому нашей целью является не только суммирование прошлых исследований, но и представление новых результатов развития для того, чтобы показать многообещающий прогресс в методологии трудовой мотивации. Процессуальные теории ставят в основу почти исключительно модели познавательного выбора или познавательного

оценивания, основанные на теории справедливости/несправедливости. Современные (трудовые) теории мотивации являются проксимальными к действию, так же как и однозначно ориентированными на процесс. Они включают цели и саморегулирование в качестве доминирующих конструктивных элементов.

Сегодня, к сожалению, на большинстве предприятий достаточно небольших экономических стимулов и жесткого авторитарного руководства для достижения относительно высоких показателей в труде. Что и делается на практике. Для использования современных достижений мировой науки и практики, различных теорий мотивации (теория «X», «Y», «Z» Ф.Тейлора, Д.Мик Грегора и В.Оуги, теория потребностей А.Маслоу, теории существования, связи и роста Альдерфера, теории приобретенных потребностей Макклелланда, теории двух факторов Герцберга, модели мотивации Врума, теории справедливости Адамса, комплексной процессуальной теории мотивации Л.Портера и Э.Лоурера и некоторых других) следует помнить, что многие из них предназначены для различных групп трудящихся и удовлетворения различных потребностей. И даже подобрав комплекс мотивационных систем, необходимо подготовить основу, на которой этот комплекс будет продуктивен.

На основе многочисленных источников и практики применения различных мотивационных стимулов специалистами разработана модель мотивационной среды системы социально-трудовых отношений на производстве, представленная на рис.1.6.

Система мотиваций включает: систему учета групповых результатов труда с использованием объективных методов; учет инновационных решений в деятельности работников и коллективное поощрение выполнения новых и значительно измененных функций и работ; выполнение задач в соответствии с планом работ всему коллективу; формирование программы поддержания

организационной культуры; учет коллективного мнения по развитию предприятия; участие коллектива в социальном развитии и т.п [62].

На основе проведенного исследования обоснована необходимость предварительной идеологической подготовки коллектива предприятия к мотивационному воздействию.

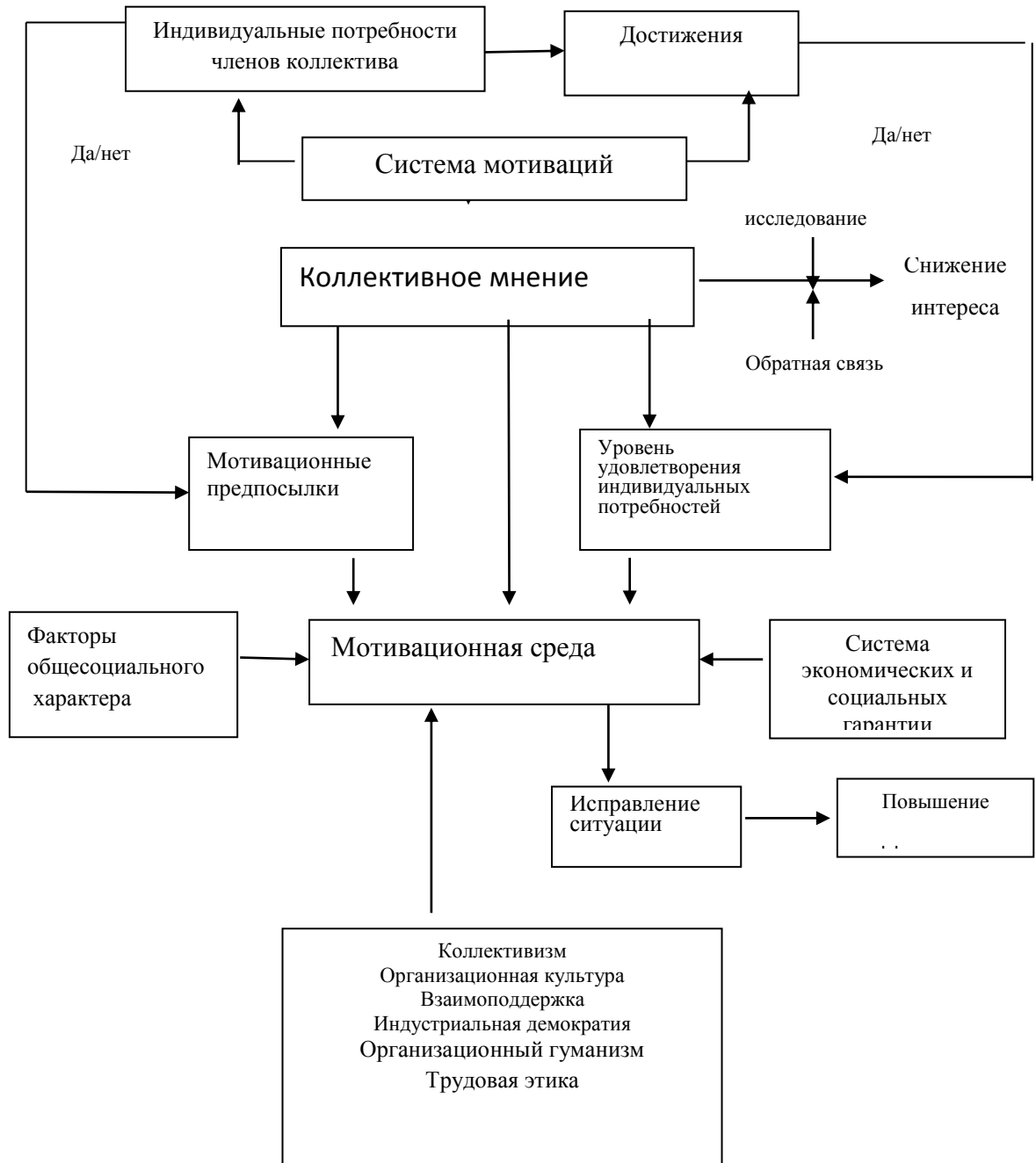


Рис. 1.6. Модель мотивационной среды предприятия

Результатами исследования установлено, что, если в процессе достижения результата или после его достижения ожидания окажутся неадекватными затраченным усилиям, то в коллективе возникает чувство неудовлетворенности и, как следствие, демотивация к дальнейшему производительному труду большинства членов коллектива [62].

В процессе создания мотивационной среды учитывается мнение коллектива через уровень удовлетворения индивидуальных потребностей членов коллектива. На основании воздействия на мотивационные предпосылки индивидуальных потребностей работников предприятия (постоянно растут, зависят от понимания возможностей) и коллективного мнения, выражающих уровень удовлетворения потребностей членов коллектива, формируется мотивационная среда, которая, в свою очередь, воздействует на коллективное мнение. Исследование мотивационной среды через обратную связь дает представление об истинном состоянии мотивационной среды, и при снижении ее качества разрабатываются мероприятия, направленные на исправление ситуации, что, в свою очередь, вызывает, с одной стороны – улучшение мотивационной среды, с другой – рост эффективности деятельности предприятия.

Проведенное исследование показывает также воздействие на коллективное мнение факторов общесоциального дискомфорта (наличие в окружении большого количества нищих и бедных вызывает психологический страх перед будущим, боязнь выхода на пенсию и понимание перехода из более высокого уровня жизни в разряд бедных, а то и нищих, боязнь перед возможностью заболеть социальной незащищенностью перед безработицей и т.д.). У людей повышается мотивация, если они чувствуют, что их руководитель демонстрирует нужный стиль руководства, является честным, компетентным и доброжелательным. У людей повышается мотивация при представлении работникам определенных прав по самоуправлению, достаточную свободу для выполнения обязанностей. Обязанности и ответственность, которые делегируются какому-либо работнику,

способствуют повышению уверенности работника в себе и росту производительности его труда. Работники должны четко понимать свои ежедневные обязанности и постоянно получать от руководства необходимую информацию [48]. Работодатели способствуют повышению мотивации, если создают такую обстановку, когда работникам легко с ними разговаривать и когда их умеют слушать. Более того, если руководитель к тому же является лидером, то это часто помогает избежать недопонимания в работе. У людей повышается мотивация, если они понимают, как достичь поставленной цели и что их действия на рабочем месте являются правильными. Руководители могут способствовать повышению мотивации работников благодаря детальной и своевременной обратной связи, четкому информированию их о выполняемых обязанностях. У людей повышается мотивация, когда хорошо выполненная ими работа получает должное признание. Более того, формальная и неформальная оценка заслуг способствует позитивному поведению в коллективе. У людей повышается мотивация, если их неправильные действия корректируются таким образом, что в результате повышается уровень и качество выполняемой ими работы. Однако такая корректировка эффективна, если она выполняется непосредственно при возникновении затруднений, доброжелательно и никак не связана с наказанием[58]. уважение к сотруднику при корректировке работы, не пытались его унижить как личность, а предпринимали конкретные шаги помощи в разрешении возникшей проблемы. Максимализация достигается при помощи коллег по работе, «команды», членом которой является работник. Процесс создания мотивационных программ:

На рисунке 1.7 представлена модель процесса формирования мотивационных программ.

1. Анализ методов и форм стимулирования работников и возможностей их использования в конкретных условиях.

2. Анализ актуальных потребностей и удовлетворенности трудом работников.

3. Сопоставление результатов анализа.

4. Выбор методов и форм стимулирования на основе их сопоставления и с учетом индивидуальных особенностей работников; проверка их эффективности.

5. Внедрение мотивационной программы, периодическая оценка ее эффективности и коррекция.

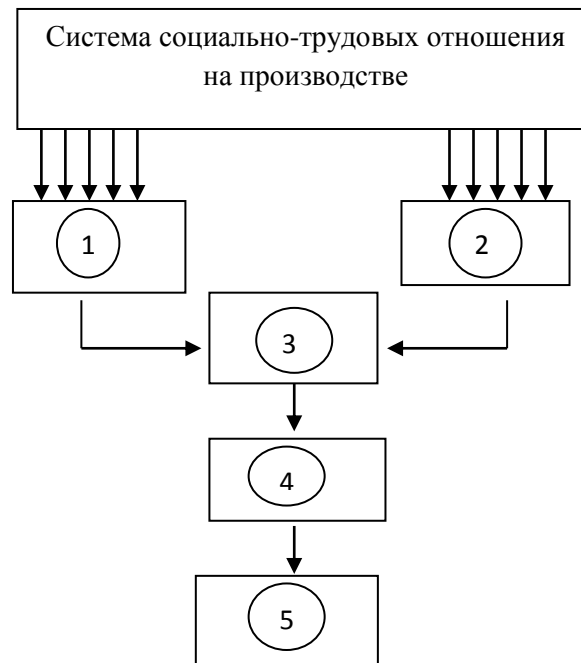


Рис. 1.7. Модель процесса создания мотивационных программ

Некоторые аксиомы отношений на производстве:

- работники организации желают ощущать собственную значимость в коллективном труде, быть сотрудниками организации, членами команды;
- результативный труд приносит человеку удовлетворение и вызывает желание работать более производительно;
- успехи организации определяют ее сотрудники, особенно коллектив сотрудников. В таблице 1.1 приведены критерии, влияющие на мотивационную среду.

Таким образом, в основе построения мотивационной среды лежит подтверждение того, что человек должен удовлетворять свои потребности за достигнутые результаты. Самооценка рассматривается как мерило того,

насколько ценно вознаграждение по отношению к имеющимся потребностям.

Таблица 1.1

Критерии, влияющие на мотивационную среду

Виды критериев	Мотивация (1; 0;-1)
Хороший психологический климат	1
Благожелательная поддержка	1
Негативный конфликт	-1
Общая для коллектива ценность	1
Высокая индивидуальная ответственность	1
Безразличие коллектива	0
Несправедливость решений	-1

Эти факторы коллективного воздействия и положительного коллективного мнения направят деятельность как работника, так и всего коллектива на исправление ситуации, улучшение мотивационной среды и повышение эффективности деятельности.

Высокая результативность является не следствием, а причиной максимального удовлетворения. Далее вступает в действие фактор коллективного мнения. Ведь вполне может быть, что достигнутая неудовлетворенность вполне закономерна и имеет под собой веские объективные причины, как-то: сильное внешнее отрицательное воздействие, неадекватные затраченным усилиям результаты по причинам, не зависящим от коллектива исполнителей.

ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ ОСОБЕННОСТЕЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ В ОАО «СГОК»

2.1. Краткая характеристика ОАО «СГОК»

Открытое акционерное общество «Стойленский горно-обогатительный комбинат» (далее ОАО «Стойленский ГОК», ОАО «СГОК») основан и ведет свою деятельность на основе сырьевой базы Курской магнитной аномалии (КМА), которая занимает особое место в обеспечении сырьем металлургических заводов всей Европейской части России и за ее пределами, так как база КМА, имея большие запасы железной руды, позволяет успешно развиваться наиболее мощным российским производителям железорудного сырья – Лебединскому, Михайловскому и Стойленскому ГОКом. Благоприятные климатические условия и развитая местная инфраструктура позволяют этим предприятиям иметь большие мощности по добыче и переработке железной руды.

В настоящее время на долю трех ведущих железорудных предприятий России (Лебединский, Михайловский и Стойленский ГОК) приходится около половины производимого в России сырья, что говорит о высоком уровне концентрации в отрасли.

ОАО «Стойленский ГОК» – конкурентоспособное и динамичное предприятие, занимающее третье место в России по производству железорудного концентрата.

Акционером ОАО «Стойленский ГОК» является ОАО «Новолипецкий металлургический комбинат», размер доли которого в уставном капитале и принадлежащих ОАО «СГОК» акций составляет 100 %.

Строительство железорудного карьера Стойленского ГОКа началось в июне 1961 года. В декабре 1983 года на комбинате был получен первый железорудный концентрат. В 1992 году была проведена приватизация Стойленского ГОКа, которая проводилась по второму варианту льгот трудовому коллективу.

Сегодня глубина карьера СГОКа достигает 335 м. Рыхлые породы обрабатываются экскаваторами циклического действия и роторным комплексом. Скальная вскрыша, богатая руда и железистые кварциты добываются экскаваторами циклического действия с предварительным рыхлением взрывным способом. Транспортировка горной массы из карьера осуществляется автомобильным, железнодорожным и конвейерным транспортом.

По объему производства товарной руды Стойленский ГОК является одним из ведущих производителей железорудного сырья: на его долю приходится 12 % производства товарной руды по России.

ОАО «СГОК» предоставлено право пользования недрами для разработки открытым способом Стойленского месторождения железных руд и нерудных полезных ископаемых.

Остаток балансовых запасов на 01.01.2014 г. составил:

- богатая железная руда – кат. В+С₁ – 51 551 тыс. тонн; кат. С₂ – 11 991 тыс. тонн;
- магнетитовые кварциты – кат. В+С₁ – 4 37 383 тыс. тонн; кат. С₂ – 1 563 565 тыс. тонн;

Объем добычи с начала отработки месторождения на 01.01.2014 г. составляет:

- богатая железная руда – 111 198 тыс. тонн;
- магнетитовые кварциты – 419 915 тыс. тонн.

Проектная годовая производительность предприятия по добыче составляет по богатым железным рудам 1 200 тыс. тонн, по магнетитовым кварцитам – 42 000 тыс. тонн.

Месторождение разрабатывается открытым способом, вскрыто группой траншей. Система разработки – с внешним отвалообразованием. Глубина карьера – 350 м. Рыхлые отложения разрабатываются роторным комплексом и экскаваторами циклического действия, скальная вскрыша, богатая руда и железистые кварциты добываются экскаваторами циклического действия с

предварительным рыхлением буровзрывным способом. Вывозка горной массы из карьера осуществляется автомобильным, железнодорожным и конвейерным транспортом.

Основной деятельностью комбината является добыча железных руд открытым способом и их переработка.

Стойленское месторождение разрабатывается открытым способом, вскрыто группой траншей. Система разработки – с внешним отвалообразованием. Рыхлые отложения разрабатываются роторным комплексом и экскаваторами циклического действия, скальная вскрыша, богатая руда и железистые кварциты добываются экскаваторами циклического действия с предварительным рыхлением буровзрывным способом. Вывозка горной массы из карьера осуществляется автомобильным, железнодорожным и конвейерным транспортом.

Технологическая схема переработки богатых руд включает три стадии дробления и грохочения с выделением агломерационной руды, а обогащение железистых кварцитов (магнетитовых) – три стадии дробления с замкнутым циклом в последней стадии, трехстадиальное измельчение, магнитную сепарацию, дешламацию, обезвоживание концентрата на вакуум-фильтрах. Гидротранспорт хвостов обогащения – напорно-самотечный.

Железорудная продукция ОАО «Стойленский ГОК» предназначена для переработки на металлургических предприятиях.

Важным направлением сегодняшней работы СГОКа стало комплексное использование минеральных ресурсов и отходов основного производства. В результате комбинат из поставщика металлургического сырья превратился в многопрофильную отраслевую структуру: успешно работает технологическая линия по производству щебня, в июне 2003 года вступила в строй вторая технологическая линия по производству керамзитового гравия.

Технологическая схема переработки богатых руд включает три стадии дробления и грохочения с выделением агломерационной руды, а обогащение железистых кварцитов (магнетитовых) – три стадии дробления с замкнутым

циклом в последней стадии, трехстадиальное измельчение, магнитную сепарацию, дешламацию, обезвоживание концентрата на вакуум-фильтрах. Гидротранспорт хвостов обогащения – напорно-самотечный.

За 2013 год на Стойленском ГОКе было произведено около 14 млн. тонн железорудного сырья, что почти на 10% выше показателя 2012 г., в том числе около 1,8 млн. тонн аглоруды (+4%) и более 12 млн. тонн железорудного концентрата (+11%).

Потребителям было отгружено около 13,9 млн. тонн железорудного сырья (-0,4%), в том числе более 12, млн. тонн концентрата (+1,3%) и 1,8 млн. тонн аглоруды (-10%).

Динамика производства железорудного сырья в течение года свидетельствует об общем повышении эффективности производства благодаря успешно реализуемым проектам по модернизации предприятия.

Стойленский горно-обогатительный комбинат выпускает разнообразные виды продукции: от сырья для металлургических заводов до сельскохозяйственной продукции, а также осуществляет ряд услуг: медицинских, социально-бытовых.

Анализ выпуска основного вида продукции за 2013г. представлен на рисунке 2.1.

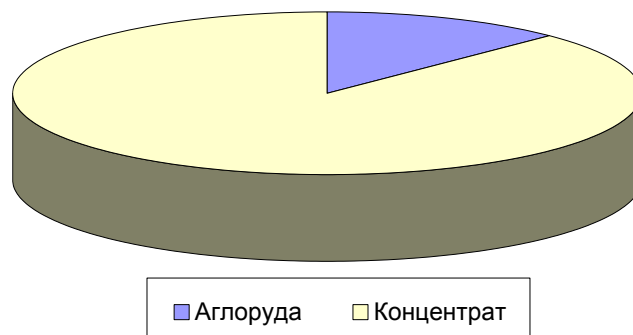


Рис. 2.1 Анализ выпуска основного вида продукции за 2013 год

Стойленский ГОК является основным активом горнодобывающего сегмента Новолипецкого металлургического комбината. НЛМК потребляет около 90% железорудного концентрата производства Стойленского ГОКа. Отметим выгодное географическое положение комбината – он находится в 350 км от своего главного потребителя.

Анализ реализации основного вида продукции за 2014 год представлен на рисунке 2.2.

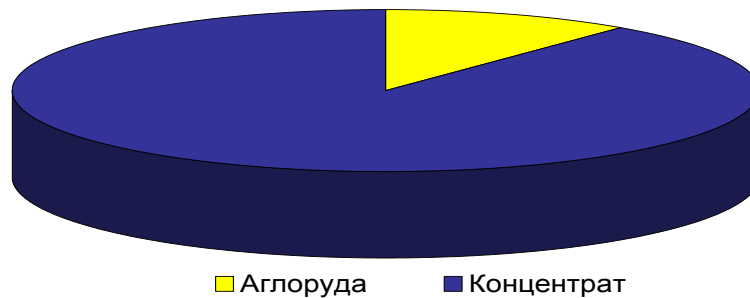
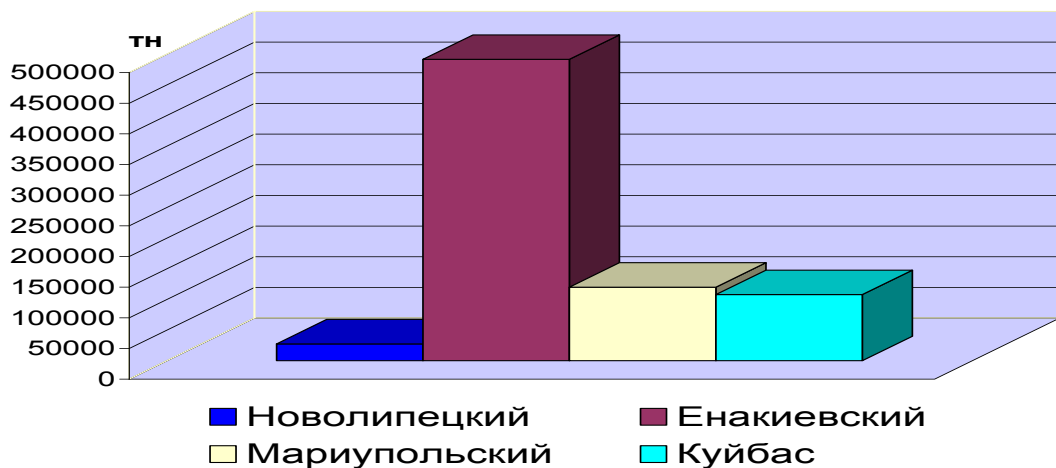


Рис. 2.2 Анализ реализации основного вида продукции за 2014 год

Анализ отгруженной аглоруды по потребителям за 2014 год представлен на рисунке 2.3.



В АО «Стойленский ГОК» выпуск основной продукции для металлургических производств характеризуется следующими цифрами,

представленными в таблице 2.1.

Таблица 2.1.

Железорудный концентрат

Наименование показателя	2013 г	2014 г	2015 г
Объем производства продукции, единиц т. тн.	11225	10960	2636
Среднегодовая цена продукции, руб.	450,5	912,19	1501,88
Объем выручки от продажи продукции (работ, услуг), тыс. руб.	5102930	9959675	4000893
Доля от общего объема выручки, %	89,7	91,2	93,8

Железорудный концентрат (содержание железа не менее 67 %) и аглоруда (содержание железа не менее 53 %) является высококачественным доменным сырьем, идущим на экспорт и поступающим на металлургические заводы России: г. Тулы, г. Липецка, г. Магнитогорска.

Потребители аглоруды и концентрата - Магнитогорский, Новолипецкий, Орско-Халиловский, Енакиевский и др. металлургические комбинаты. Часть вскрышных пород (мел, мергель, выветрелые сланцы) используется для производства цемента и др. строительных материалов.

Второстепенными видами продукции являются составляющие вскрышных пород: Используются в качестве сырья для цементных заводов: - меломергельные породы (5500 тыс. т/год), - суглинки и глины (1000 тыс. т/год), - окисленные сланцы (200 тыс. т/год). Используется для строительных нужд - песок. Часть вскрышных пород и отходов обогащения перерабатывается на СГОКе (около 30 %) . В результате получают следующие виды продукции: используются для строительных нужд: - строительный щебень (85 тыс. т/год), - гравий, - керамзитовый песок, - облицовочные материалы. Используется в сельском хозяйстве: - сыромолотый мел, - тонкодисперсный мел. Основными потребителями комового мела являются акционерные общества: "ОЭМК" и "Осколцемент". АО "Стойленский горно-обогатительный комбинат" выпускает товары народного потребления такие как: - швейные изделия, - мяскоколбасная продукция, - молочная продукция, - и другие виды.

Экономические показатели производственно-хозяйственной деятельности

Показатели	Ед. изм.	2014 год	2015 год	Отклонение,+/-	Отклонение, %
Производство продукции	млн т	15,1	15,6	0,5	3,6
концентрат	млн т	13,4	13,9	0,6	4,1
аглоруда	млн т	1,7	1,7	0,0	(0,4)
Отгрузка продукции	млн т	14,9	15,8	0,9	6,0
концентрат	млн т	13,2	14,2	1,0	7,5
аглоруда	млн т	1,7	1,7	0,0	1,9
Выручка от реализации	млн руб.	40 513,7	39 751,9	(761,8)	(1,9)
Себестоимость продукции	млн руб.	9 981,9	11 963,6	1 981,7	19,9
Коммерческие расходы	млн руб.	1 003,5	2 241,8	1 238,3	123,4
Управленческие расходы	млн руб.	765,3	849,8	84,5	11,0
Прибыль от реализации	млн руб.	28 763,0	24 696,8	(4 066,2)	(14,1)
Чистая прибыль	млн руб.	23 909,9	19 629,3	(4 280,5)	(17,9)
Перечисление налоговых платежей	млн руб.	11 708,2	10 792,8	(915,4)	(7,8)
Среднесписочная численность	чел.	6 413	6 230	(183,0)	(2,9)
Средняя заработная плата	руб.	26 914	31 642	4 728,7	17,6

Производство концентрата в 2015 году составило 13,9 млн т, что на 4,1% выше уровня 2014 года, вследствие ввода в марте 2014 года 4-й технологической секции обогащения в режиме пуско-наладочных работ. Производство аглоруды относительно прошлого года осталось на прежнем уровне и составило 1,7 млн т, что соответствует годовому плану производства ОАО «Стойленский ГОК».

Снижение выручки от реализации на 761,8 млн руб. (-1,9%) обусловлено снижением цен реализации концентрата на 8,7%, в результате падение цен на мировом рынке.

Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг в 2015 году составила 11 963,6 млн руб., что на 1 981,7 млн руб. (19,9%) выше показателя предыдущего года. Данный рост вызван увеличением объёмов реализации ЖРС на внешний рынок, повышением цен на мелющие тела, материалы и запасные части, электроэнергию, повышение расходов на оплату труда в связи с индексацией заработной платы на 10,0% с января 2015 года, увеличением амортизационных отчислений, за счет ввода основных средств.

Среднесписочная численность работающих снизилась на 2,9%, в связи с проведением мероприятий по оптимизации численности (передачей клининговых услуг, функций по охране объектов Общества на аутсорсинг; упразднением керамзитового завода) и движением кадров.

Средняя заработная плата списочного состава за рассматриваемый период составила 31 642 руб., что выше уровня 2014 года на 17,6%, вследствие индексации заработной платы персонала с 01 января 2015 года и структурного увеличения средней заработной платы персонала, оставшегося в ОАО «Стойленский ГОК» после проведения мероприятий по оптимизации численности.

2.2. Анализ системы управления организацией

Структура управления ОАО «Стойленский ГОК» соответствует организационно-правовой форме деятельности комбината, где собрание акционеров является высшим органом управления акционерным обществом. В компетенцию собрания входит: принятие решений об утверждении изменений и дополнений в Устав; принятие решений о реализации и ликвидации общества; избрание членов Совета директоров; избрание

председателя Совета директоров; избрание и утверждение членов ревизионной и счетной комиссий; утверждение аудитора; санкционирование увеличения размера уставного капитала путем дополнительной эмиссии акций и принятие решения о распределении чистого дохода (прибыли), направляя часть на инвестиции и часть на выплату дивидендов владельцам акций.

Организует работу Совета директоров председатель Совета – Сапрыкин Александр Николаевич (ОАО «НЛМК». Должность: Вице – президент, департамент «Уголь»), который избран общим собранием акционеров.

Исполнительным органом на комбинате является Правление во главе с председателем Правления – генеральным директором Горшковым Александром Юрьевичем, который руководит текущей деятельностью ОАО «Стойленский ГОК».

Правление под руководством генерального директора осуществляет принятие решений по вопросам непосредственно текущего управления деятельностью ОАО «Стойленский ГОК» в период между общим собранием и заседаниями Совета директоров.

Контроль за финансово-хозяйственной и правовой деятельностью осуществляется ревизионной комиссией.

Организационная структура ОАО «Стойленский ГОК» имеет ярко выраженный линейно-функциональный характер (приложение А), что объясняется сравнительно небольшой номенклатурной производимой продукцией и фактически неразрывным основным производственным процессом. Характерной чертой таких организаций является группировка персонала по отдельным направлениям деятельности, таким как, производство, сбыт, финансы, правовые вопросы и т.д. В соответствии с этими направлениями формируется директорат (директора и заместители генерального директора) и структурные подразделения предприятия. В составе ОАО «Стойленский ГОК» можно выделить следующие

функциональные блоки и соответственно директорат, относящихся к ним:

– экономический, включающий в себя экономический и финансовый отделы и возглавляемый директором по экономическим вопросам. Задачами данного функционального блока является экономическое обоснование и финансовое обеспечение производственного процесса, разработка смет затрат структурных подразделений комбината и анализ их исполнения, анализ показателей работы комбината в целом, представление отчетности о деятельности ОАО «Стойленский ГОК» общему собранию акционеров;

– коммерческий отдел материально-технического обеспечения, сбыта и маркетинга, сектор торговли. Основными задачами данных отделов является своевременное обеспечение производственного процесса необходимым оборудованием, материалами, запчастями и т.д., а так же реализация продукции произведенной комбинатом. Следует отметить, что реализацией продукции на внешних и на внутренних (при реализации концентрата, аглоруды, тонкодисперсного мела) занимается отдел внешнеэкономических связей;

– кадры и социальные вопросы – отдел кадров и социального развития, хозяйственная служба, объекты социального характера и здравоохранения. Возглавляемый директором по кадрам и социальным вопросам данный функциональный блок занимается кадровой политикой комбината, вопросами обеспечения как необходимых условий труда (совместно с отделом охраны труда и техники безопасности), так и отдыха работников;

– транспорт – транспортный отдел, автотранспортный цех и цех железнодорожного транспорта. Вследствие того, что процесс производства концентрата и аглоруды на ОАО «Стойленский ГОК» является фактически непрерывным, остро встает вопрос обеспечения бесперебойности этого процесса. Этими вопросами занимается транспортный отдел, занимающийся составлением графиков работы технологического транспорта,

обеспечивающий взаимосвязь комбината с внешними транспортными организациями (министерство путей сообщения), также как одну из основных задач транспортного отдела можно отметить обеспечение бесперебойной работы пассажирского автотранспорта комбината, в части своевременной перевозки сотрудников комбината к месту работы;

– производство – отделы: производственный, технический, геологический, главного маркшейдера, охрана труда и техники безопасности, технического контроля, главного механика и главного энергетика. Данным функциональным блоком, являющимся основным в структуре комбината руководит заместитель генерального директора – главный инженер. Отделы, входящие в эту функциональную группу, занимаются планированием и обеспечением производства, начиная с подготовительных работ, заканчивая планированием объемов производства для всех структурных основных подразделений. Так же к обязанностям отделов этого функционального блока следует отнести: проведение мероприятий по охране труда и техники безопасности, контроль и всесторонний анализ качества продукции, контроль за использованием сырья, материалов, энергии, обеспечение производства энергии, планирование и проведение необходимого объема ремонтных работ. Силами технического отдела, совместно со сторонними организациями, осуществляется разработка мероприятий по совершенствованию производства;

– центральная бухгалтерия, руководимая главным бухгалтером, занимается сбором, регистрацией и анализом хозяйственных операций, производимых как внутри комбината, так и во внешней среде, его окружающей. Собранная информация отражается в первичных документах и учетных регистрах, а в последствии и в бухгалтерской отчетности, предоставляемой общему собранию акционеров и государственным органам;

– правовые вопросы – правовой отдел. На данный отдел возложены обязанности контроля за правовым обеспечением сделок заключаемых, как внутри Общества, так и самим комбинатом со сторонними организациями.

Так же данный отдел занимается контролем за соблюдением коллективных и иных договоров, заключаемых обществом со своими работниками.

Достоинство структуры:

- освобождение линейных руководителей от решения многих вопросов, связанных с планированием финансовых расчетов, материально-технического обеспечения и т. д;

- построение связи «руководитель-подчиненный» по иерархической лестнице, при которой работник подчинен только одному руководителю.

Недостатки структуры:

- отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными отделениями;

чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикале, а именно по иерархии управления. В структуре комбината выделены 19 цехов, из которых 15 осуществляют производственную деятельность, непосредственно связанную с выпуском основной товарной продукции – агломерационной руды и агломерационного железорудного концентрата, а также продукции переработки нерудного минерального сырья – керамзитового гравия, тонкодисперсного мела, щебня. Четыре цеха функционируют как вспомогательные подразделения – медико-санитарная часть (МСЧ), цех общественного питания (ЦОП), ремонтно-строительное управление (РСУ), пресс-служба.

Цеха рудного и нерудного технологических комплексов также условно подразделяются на основные и вспомогательные. К основным цехам относятся – рудоуправление (РУ), автотранспортный цех (АТЦ), цех железнодорожного транспорта (ЖДЦ), дробильная фабрика (ДФ), обогатительная фабрика (ОФ), цех взрывных работ (ЦВР), цех хвостового хозяйства (ЦХХ).

Функции и взаимосвязи цехов:

РУ – добывает в карьере ОАО «Стойленский ГОК» богатую железную руду и неокисленные железистые кварциты, являющиеся сырьем для

производства агломерационной руды и агломерационного концентрата. Производит вскрышные работы – экскавацию горных пород, покрывающих и вмещающих залежь полезного ископаемого Стойленского месторождения, погрузку их в транспорт и укладку во внешние отвалы или отправку на переработку с целью получения щебня, керамзитового гравия, тонкодисперсного мела. В состав РУ входит дренажная шахта – комплекс подземных выработок, созданный для осушения месторождения (удаление подземных вод из водоносных горизонтов в контуре карьера). Силами технологического комплекса дренажной шахты осуществляется подземное бурение, проходка, крепление подземных горных выработок, отведение (перекачка) дренажных вод на поверхность.

ЦВР – производит взрывную подготовку (рыхление) руды и скальных пород вскрыши в карьере перед экскавацией. В пункте приготовления окислителя для производства горячельющихся водонаполненных ВВ типа «акватол» (ГЛТ –20 ТГ, Т-5ВИ, Т-10ВИ, Т – 15ВИ) производится один из основных компонентов промышленных ВВ, применяемых при производстве взрывных работ в карьере Стойленского ГОКа.

АТЦ – осуществляет перевозку на автосамосвалах добытого полезного ископаемого от экскаваторного забоя в карьере к месту приема сырья на переработку (бункер) или перегрузочному складу внутри карьера. Парк горно-дорожной техники используется для строительства и поддержания внутрикарьерных автомобильных дорог и при производстве добычных и погрузочных работ в карьере.

ЖДЦ – перевозка добытого полезного ископаемого от экскаваторного забоя или внутрикарьерного перегрузочного склада к месту приема сырья на переработку, перевозка пород вскрыши в отвал, транспортировка готовой продукции из пунктов погрузки на грузовые железнодорожные станции МПС, строительство, эксплуатация и ремонт железнодорожных путей, принадлежащих ОАО «Стойленский ГОК».

ДФ – переработка (дробление и сортировка) богатой железной руды, скальных пород вскрыши, отгрузка готовой агломерационной руды, щебня. Крупное дробление неокисленных кварцитов, транспортирование их по конвейерному тракту на обогатительную фабрику.

ОФ – среднее и мелкое дробление кварцитов, измельчение и обогащение дробленой руды в процессе производства железорудного агломерационного концентрата, отгрузка готовой продукции, транспортирование хвостов (отходов) обогащения в хвостохранилище.

ЦХХ – укладка хвостов обогащения в хвостохранилище, строительство дамб и других гидротехнических сооружений, монтаж и демонтаж пульповодов, подача осветленной оборотной воды на обогатительную фабрику в технологический процесс, эксплуатация насосных станций.

Завод по обогащению мела ЗОМ и керамзитовый завод КЗ являются производственными цехами, перерабатывающими нерудные полезные ископаемые пород рыхлой вскрыши Стойленского месторождения - мел природный и глины.

ЗОМ – производство тонкодисперсного мела путем обогащения мела природного, фасовка и отгрузка готовой продукции в авто- и ж/д транспорт.

КЗ – производство керамзитового гравия, отгрузка готовой продукции.

Вспомогательные цеха.

ОТКиЛА – отдел технического контроля и лабораторных анализов – контроль технологических процессов, опробование, химический анализ, физико-механические испытания, приемо-сдаточные испытания готовой товарной продукции.

ЦСПиА – цех электрических сетей и подстанций и автоматизации – строительство и эксплуатация линий электропередач, подстанций, связь, автоматизация, метрологическое обеспечение.

ЭЭЦ – энерго-электроремонтный цех – тепловые сети, котельная, водопровод и канализация, ремонт электрооборудования.

РМЗ – ремонтно-механический завод – ремонт горного и обогатительного оборудования в условиях непрерывного производства, производство нестандартизированного оборудования, ремонт и производство запасных частей, некоторых видов сменного оборудования.

– ЦППиСХ – цех подготовки производства и складского хозяйства – материально –техническое обеспечение производства, склады.

К трудовым ресурсам относится та часть населения, которая обладает необходимыми физическими данными, знаниями и навыками труда в соответствующей отрасли. Достаточная обеспеченность предприятий нужными трудовыми ресурсами, их рациональное использование, высокие уровень производительности труда имеют большее значение для увеличения объемов продукции и повышения эффективности производства.

Таблица 2.3

Данные о численности работников

Наименование показателя	2013 г	2014 г	2015 г
Среднесписочная численность работников, чел.	5218	5347	5692
Объем денежных средств, направленных на оплату труда, тыс. руб.	2466047	1151135	1036594
Средняя заработная плата, руб.	25120	17640	15176
Объем денежных средств, направленных на социальное обеспечение, тыс. руб.	12426,1	9634,8	4154,4
Общий объем израсходованных денежных средств, тыс. руб.	2478473	1160770,6	1040748,4

В частности, от обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем и своевременность выполнения всех работ, эффективность использования оборудования, машин, механизмов и как результат объем производства продукции, ее себестоимость, прибыль и ряд других экономических показателей.

Численность персонала в 2014г. по сравнению с 2013г. увеличилась на 129 человек, в 2014г. по отношению к 2013г. на 345 человек.

Средняя заработная плата в 2015 году составила 15176 руб., что на 14% ниже уровня 2014г.

Таблица 2.4

Данные об образовании и о составе сотрудников, %

Наименование показателя	2013г	2014г	2015г
Сотрудники (работники), возраст которых составляет менее 25 лет	3,4	6,0	6,8
Сотрудники (работники), возраст которых составляет от 25 до 35 лет	20,0	21,3	22,0
Сотрудники (работники), возраст которых составляет от 35 до 55 лет	68,9	64,3	63
Сотрудники (работники), возраст которых составляет более 55 лет	7,7	8,4	8,2
Итого: 100 из них: имеющие среднее и/или полное общее образование	28,3	25,0	24,5
имеющие начальное и/или среднее профессиональное образование	54,1	56,0	56,3
имеющие высшее профессиональное образование	16,7	17,9	18,2
имеющие послевузовское профессиональное образование	1,1	1,1	1,0

Средний возраст работников СГОК составляет 40 лет.

Одним из важнейших факторов развития предприятия является постоянное повышение квалификации специалистов и служащих, обучение руководителей комбината новейшим методикам управления. Руководство СГОК старается сохранять кадровый потенциал предприятия, проводя работы по подбору, перестановке и повышению квалификации кадров.

Здоровью работников уделяется большое внимание. Каждый работник, состоящий в штате комбината, застрахован от несчастных случаев и болезней на производстве на 50 тыс. рублей. Помимо договора страхования работников от несчастных случаев на СГОКе действует договор коллективного добровольного медицинского страхования работников.

Организована работа здравпунктов на фабричной и карьерной площадках ОАО «Стойленский ГОК». С 2006 года проводятся углубленные медицинские осмотры работников, занятых на работах с вредными условиями труда.

Выделяются необходимые средства для осуществления профилактических прививок от инфекционных заболеваний (2014 год – 260,0 тыс. руб.).

В рамках социальной программы проводится санаторно-курортное лечение работников, занятых на работах с вредными и опасными производственными факторами (2015 год – 4 933,0 тыс. руб., отдохнуло 175 чел). Основные направления социальной политики ОАО «Стойленский ГОК»:

- улучшение условий труда и безопасности производства, повышение культуры производства;
- усиление экологической защиты;
- обеспечение высокого уровня заработной платы;
- обеспечение занятости и профессиональной подготовки работников;
- совершенствование коллективно-договорного регулирования трудовых отношений;
- усиление страховых принципов социальной защиты: расширение социальных гарантий работников, забота о здоровье сотрудников, поддержка материнства и детства;
- забота о пенсионерах, оказание адресной социальной помощи малоимущим;
- оказание шефской и благотворительной помощи.

Руководство комбината оказывает материальную поддержку всем пенсионерам – бывшим работникам комбината. Доплата к пенсии составляет 335 руб. ежемесячно каждому пенсионеру, состоящему на учете. Взносы в НПФ «Социальное развитие» составляют (2015 год – 11 914,0 тыс. руб.).

Руководство комбината оказывает материальную поддержку работникам предприятия, пенсионерам, оказавшимся в тяжелом

материальном положении. Согласно коллективному договору 1 раз в квартал одинокие матери, многодетные семьи могут получить материальную помощь. Материальная помощь выплачивается в связи со смертью работника, родственника работника, пенсионера. Материальная помощь выплачивается в связи с рождением ребенка.

На результаты производственно-хозяйственной деятельности предприятия, динамику выполнения планов производства оказывает влияние степень использования трудовых ресурсов.

Профессиональная структура трудовых ресурсов ОАО «Стойленский ГОК» представлена в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Структура трудовых ресурсов ОАО «Стойленский ГОК»

Наименование показателя	Ед. измер.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Отклонение к 2013 г. +,-
Рабочие	чел.	5176	5292	5169	-7
Руководители	чел.	358	368	360	2
Специалисты	чел.	426	437	423	-3
Служащие	чел.	216	241	200	-16

Как видно из таблицы 2.5, в 2015 г. на комбинате произошло изменение структуры трудовых ресурсов:

- численность всего персонала уменьшилось на 3% к уровню 2013 г. и на 0,4% к уровню 2014 г.;

- численность рабочих уменьшилось на 2% к уровню 2014 г. и на 0,1% к уровню 2013 г.;

- численность руководителей, специалистов и служащих уменьшилась на 6% к уровню 2014 г. и на 2% к уровню 2013 г.

Уменьшение численности обусловлено снижением объемов производства и выполнением ремонтов силами сторонних организаций.

Для характеристики движения трудовых ресурсов используются показатели, представленные в таблице 2.6.

Таблица 2.6

Движение трудовых ресурсов ОАО «Стойленский ГОК»

Наименование показателя	Условное обозначение	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Отклонение к 2013 г. +,-
Коэффициент текучести кадров	Кт.к.	0,05	0,04	0,02	-0,02
Коэффициент постоянства состава персонала предприятия	Кп.с.	0,90	0,89	0,95	0,04

Проанализировав движение трудовых ресурсов, выявлено, что в 2015 г. текучесть кадров уменьшена на 48% к уровню 2014 г. и на 53% к уровню 2013г., постоянство состава персонала увеличилось на 7% к уровню 2014 г. и на 5% к уровню 2013 г. Это положительная тенденция в характеристике движения трудовых ресурсов ОАО «Стойленский ГОК».

Социальная структура коллектива – это его строение, которое определяется составом и сочетанием в нем различных социальных групп. Под социальной группой понимают совокупность работников, обладающих каким-либо общим, объединяющим их социальным признаком, свойством, например, уровнем образования, профессией, стажем работы и регулярно взаимодействующих для достижения какой-либо цели. Социальная структура коллектива - это важный параметр, влияющий на эффективность деятельности предприятия. Благоприятная социальная структура способствует развитию трудовой активности, творческой инициативы, высокой дисциплины труда и росту его эффективности. Неблагоприятная социальная структура затрудняет эффективное решение производственных

задач.

др.



Рис.2.4 Социальная структура коллектива

В зависимости от наличия тех или иных социальных групп образуются различные социальные срезы коллектива предприятия, а в связи с этим выделяются следующие разновидности социальной структуры:

- функционально-производственная, профессионально-квалификационная, демографическая, национальная, социально-психологическая и функционально-производственная структура складывается из функциональных групп работников: служащих (руководителей, специалистов, технических исполнителей), рабочих (основных, вспомогательных), младшего обслуживающего персонала, учеников, военизированной и пожарной охраны и др. Эти функциональные группы объединяются в производственные подразделения, имеющие иерархию и подчиняющиеся определенным должностным лицам.

Профессионально-квалификационная структура образуется работниками разных профессиональных групп, подразделяемых также по уровню квалификации, образованию, производственному стажу. Демографическая структура коллектива определяется составом его по

возрасту, полу. Социологические исследования подтверждают, что однополый коллектив менее эффективен, чем разнополый. Большое значение имеет также сочетание возрастных групп. Преобладание людей старшего возраста характеризуется высокой трудовой дисциплиной, но при этом возрастают элементы консерватизма при внедрении новшеств, повышается уровень потерь рабочего времени из-за повышенной заболеваемости работников и т.д. Преобладание молодежи также отличается специфическими проявлениями - повышенной текучестью кадров, более быстрой реакцией на нововведения и др.

Социально-психологические группы формируются по общности интересов, ценностных ориентаций, увлечений, в их состав могут входить работники разных целевых групп. Совокупность указанных, а также других социальных групп формирует в коллективе определенный морально-психологический климат, особенности отношения к труду, состояние сплоченности или разобщенности, большей или меньшей заинтересованности в достижении общих целей производства и т.д. Задачи социологов на предприятии входит изучение социальной структуры коллектива, ее изменений, выявление позитивных и негативных тенденций в динамике социальных групп, разработка мер, направленных на оптимизацию социальных процессов через целенаправленное изменение социальной структуры. Оптимизация - процесс преобразования социальной структуры трудового коллектива, который приводит к повышению эффективности работы коллектива. Такие преобразования следует проводить прежде всего внутри функциональных групп. Группа может более или менее эффективно идти к достижению своих целей в зависимости от влияния следующих факторов:



Рис. 2.5. Эффективность работы группы

Размер. По некоторым исследованиям можно заключить, что наиболее предпочтительное количество членов группы - от 5 до 11 человек. Если группа состоит из менее чем 5 человек, то члены группы часто обеспокоены, что их персональная ответственность за принимаемые решения слишком велика. В группах из более 11 человек общение между людьми усложняется, становится труднее достигнуть согласия.

Состав. Рекомендуется, чтобы группа состояла из непохожих личностей, которые смотрят на одну и ту же проблему с разных точек зрения. Такая группа способна вырабатывать больше качественных решений по определенному вопросу.

Групповые нормы. Они призваны подсказать членам группы, какое поведение и какая работа ожидается от них, при условии согласования своих действий с нормами отдельная личность может рассчитывать на принадлежность к группе, ее признание и поддержку. **Сплоченность.** В высокосплоченных группах меньше проблем в общении, нет недопонимания, напряженности, враждебности и недоверия, а производительность их труда выше, чем в несплоченных группах. Руководство может укрепить сплоченность, разрешая периодические встречи для обсуждения проблем, новых проектов и приоритетов в будущем. **Конфликтность.** Различие во мнениях обычно приводит к более эффективной работе группы. Однако, оно

также повышает вероятность конфликта. В случае его возникновения конфликт следует рассматривать как положительный фактор и стараться эффективно управлять им. Демографическая структура коллектива определяется составом его по возрасту, полу. Социологические исследования подтверждают, что однополый коллектив менее эффективен, чем разнополый. Большое значение имеет также сочетание возрастных групп. Преобладание людей старшего возраста характеризуется высокой трудовой дисциплиной, но при этом возрастают элементы консерватизма при внедрении новшеств, повышается уровень потерь рабочего времени из-за повышенной заболеваемости работников и т.д. Преобладание молодежи также отличается специфическими проявлениями - повышенной текучестью кадров, более быстрой реакцией на нововведения и др. Гендерный анализ указывает на преобладающую долю мужчин в структуре персонала ОАО «СГОК» как в 2014 году, так и в 2015 году, что объясняется спецификой производства.

Анализ данных указывает на преобладающую социальную группу по возрасту в коллективе работников ОАО «СГОК». Такой группой является возрастная группа от 35 до 50 лет. Таким образом, анализ социальной структуры показывает, что преобладающей социальной группой в структуре работников ОАО «СГОК» является группа мужчин в возрасте от 35 до 50 лет и в этой группе преобладают рабочие. Причём необходимо отметить, что большинство руководителей находятся по возрасту в данной социальной группе.

2.3. Оценка состояния мотивационной сферы персонала в ОАО «СГОК»

Одним из составляющих данного успеха предприятия явилось соответствие технического уровня инновации уровню подготовки и возможности переподготовки персонала. Работа по повышению

квалификации работников предприятия проводится постоянно, в соответствии с системой менеджмента качества выпускаемой продукции, действующей на комбинате, и ежегодно сертифицируемой фирмой «TUV» на соответствие международному стандарту ISO 9002. Стратегией ОАО «СГОК» в области работы с персоналом является постоянное повышение стандартов в кадровой политике, промышленной безопасности и охране труда. Стратегические цели корпоративной социальной политики предусматривают в части, связанной с управлением персоналом:

- формирование системы регулирования трудовых отношений и развитие социального партнерства на основе баланса интересов работников и Комбината;

- совершенствование систем мотивации работников, обеспечение конкурентоспособного уровня компенсационного пакета работников, увязанного с ростом производительности труда, коллективными и индивидуальными результатами трудовой деятельности;

- развитие персонала (отбор, найм, оценка, обучение, продвижение) для обеспечения подразделений Комбината работниками с необходимыми профессионально-квалификационными характеристиками;

- повышение уровня охраны труда, промышленной безопасности, улучшение социально-бытовых условий на производстве и предоставление работникам дополнительных возможностей для оздоровления;

- развитие корпоративной культуры, обеспечение социальной стабильности и благоприятного морально-психологического климата в трудовых коллективах;

Комбинат осознает важность управления человеческими ресурсами, как одного из главных факторов успешного развития. Кадровая политика Комбината основана на принципах социального партнерства работников и работодателя, их взаимной ответственности за результаты труда, обеспечения безопасных условий труда, вознаграждения за труд в соответствии с достигнутыми результатами, обеспечения равенства

возможностей всех работников, соблюдения социальных льгот и гарантий, а также реализации дополнительных корпоративных социальных программ. Неукоснительно соблюдая эти принципы, Комбинат планомерно реализует программы, направленные на мотивацию персонала к высокопроизводительному труду и росту уровня заработной платы, создание условий для повышения квалификации, предоставление приоритетов в карьерном росте лучшим работникам, привлечение талантливых молодых работников и опытных квалифицированных специалистов.

В кризисный период основным приоритетом кадровой работы стало сохранение на предприятии высококвалифицированного персонала, обладающего профессиональным опытом и перспективной молодежи для пополнения кадрового резерва. При этом в кризисный период на Комбинате производилась оптимизация численности, в первую очередь за счет приостановки приема новых сотрудников. Кроме этого, стимулировался уход пенсионеров на заслуженный отдых с выплатой им денежной компенсации, результатом чего стал выход на пенсию в течении 2015 года более 400 человек. В результате данных мероприятий, обеспечив контроль за издержками на персонал, удалось сохранить квалифицированный коллектив и не допустить дестабилизации социальной обстановки. Основным приоритетом в работе с персоналом для Комбината является создание благоприятных условий для высокопроизводительного труда и выпуска продукции с высокой добавленной стоимостью. Более половины всех рабочих Комбината имеют высокую квалификацию по своим профессиям, что является одним из основных конкурентных преимуществ и создает возможность для осуществления широкомасштабной программы технического перевооружения и развития производства. Комбинат рассматривает инвестиции в профессиональное обучение персонала как необходимое условие, обеспечивающие долгосрочную конкурентоспособность, динамичное развитие, повышение стоимости человеческого капитала и в конечном итоге повышение капитализации.

Качественное профессиональное обучение не только обеспечивает необходимый для решения производственных задач уровень квалификации работников, но и способствует росту приверженности работников, формирует благоприятный социально-психологический климат в коллективе, оказывает непосредственное воздействие на развитие корпоративной культуры.

Социальная политика Комбината формируется и реализуется на системной основе в соответствии с утвержденными нормативными документами. Для достижения текущих и долгосрочных целей развития на Комбинате разрабатываются и реализуются программы по работе с персоналом.

Программы по работе с персоналом направлены на его формирование и мотивацию в соответствии с текущими и перспективными целями Комбината. Главная цель программ — повышение эффективности бизнеса, создание условий для его устойчивого развития. Наряду с главной целью программы работы с персоналом направлены на решение задач, имеющих в основном социальные эффекты. Разработке каждой программы предшествует тщательный и всесторонний анализ проблемы, оцениваются наиболее приемлемые варианты ее решения, как с социальной точки зрения, так и с учетом экономических интересов Комбината.

По каждой программе разрабатывается соответствующий нормативный документ (регламент, положение, стандарт), в котором указываются цели и задачи, описывается механизм реализации, содержатся методы оценки эффективности, информационного сопровождения, обоснования расходов на ее реализацию. Программы, как правило, первоначально запускаются в «пилотном» варианте, на котором отрабатываются основные элементы и параметры программ. Для своевременного выявления недостатков в механизме реализации программ Комбинат проводит постоянный мониторинг процессов их реализации, что помогает получать информацию о достижении заявленных целей. Мониторинг проводится по утвержденным

показателям и на основе регулярных опросов работников. По результатам анализа и оценки текущей эффективности программ вырабатываются рекомендации по их совершенствованию и развитию. Оплата труда и социальный пакет

Стратегией развития производства Комбината предусмотрено выполнение задач, для реализации которых требуется высокопроизводительный и творческий труд персонала, мотивированный на выполнение поставленных целей.

Основную роль в системе мотивации персонала Комбината играют взаимосвязанные и взаимодополняющие элементы, такие как материальное вознаграждение, моральное стимулирование и карьерное продвижение.

Ведущий элемент в системе мотивации персонала — это материальное вознаграждение работников, которое осуществляется на Комбинате посредством реализации комплексной компенсационной политики, основанной на следующих основных принципах:

- обеспечивается строгое соблюдение российского законодательства, выполнение всех государственных стандартов;
- своевременно и в полном объеме выплачивается заработная плата и все связанные с оплатой труда налоги и страховые взносы, обеспечивающие обязательное пенсионное, медицинское и социальное страхование работников;
- заработная плата работников регулируется в увязке с результативностью и производительностью их труда;
- при определении уровня оплаты труда работников политика Комбината с целью обеспечения привлечения и закрепления на производстве персонала с необходимыми профессионально-квалификационными характеристиками и высокой мотивацией к производительному труду основывается на концепции эффективной заработной платы, конкурентоспособной на локальных рынках труда. Структура компенсационного пакета включает следующие основные элементы: -

заработная плата, в состав которой входят: базовая часть заработной платы (включая доплаты и надбавки за условия труда и т.п.); премирование по результатам деятельности; социальный пакет, включающий выплаты социального характера, а также льготы и компенсации, предоставляемые работникам в рамках соответствующих социальных программ. Структура ФОТ за 2015 год

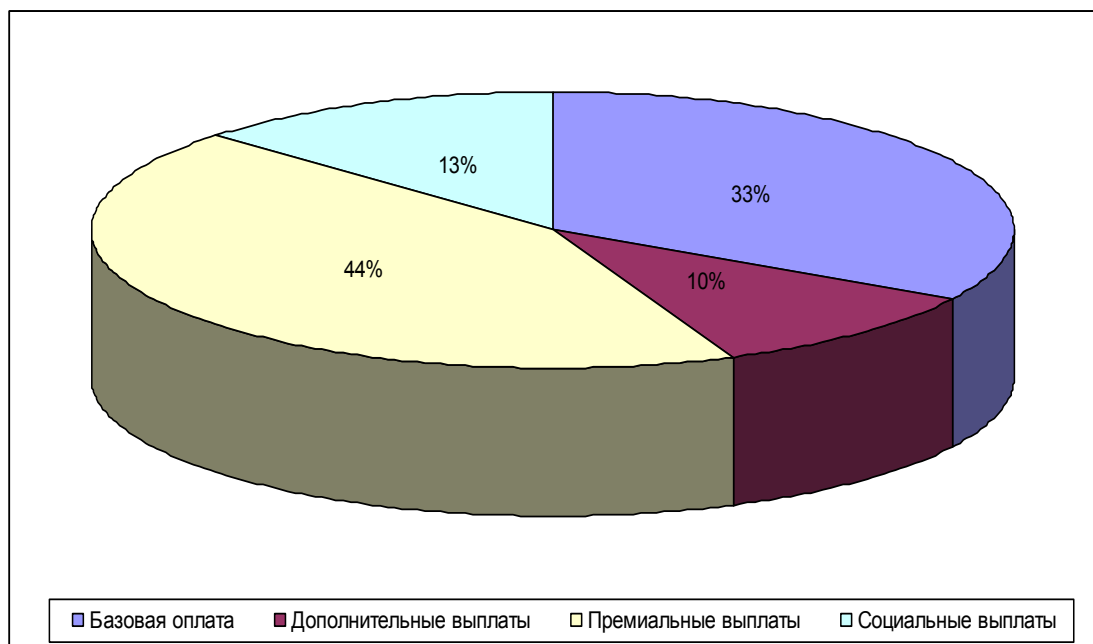


Рис. 2.6. Структура ФОТ за 2015 год

Выплаты социального характера уменьшились на 29 % и составили 501,3 млн. руб. Уменьшение произошло в основном за счет средств, направляемых на благотворительность.

Основные направления социальной политики Комбината – профилактика и снижение заболеваний работников Комбината, организация отдыха, привлечение работников и их детей к занятиям физической культурой и спортом. Работа по этим направлениям в 2015 году производилась в соответствии утвержденными планами и выполнена в полном объеме.

Работникам, занятым во вредных условиях труда, выплачиваются надбавки и доплаты, размер которых составляет от 4 до 20% тарифной ставки, а также предоставляются дополнительные отпуска. Суммарная продолжительность отпуска, составляет от 28 до 49 дней в год в зависимости от конкретных условий работы. Политика Комбината в области вознаграждения персонала, включая высшее руководство, предусматривает увязку оплаты труда с коллективными и индивидуальными ключевыми показателями эффективности - ростом объемов производства, производительности труда, снижением плановых затрат на производство, сокращением непроизводительного расходования ресурсов, состоянием техники безопасности и охраны труда, трудовой дисциплины, соблюдением норм корпоративной культуры. Системы вознаграждения персонала, основанные на связи премиальных выплат с результатами работы, действуют на всех уровнях управления, включая топ-менеджмент комбината и руководителей подразделений.

Развитие персонала и корпоративной культуры развивается в следующих направлениях. Руководство комбината уделяет большое внимание развитию персонала и корпоративной культуры. Действия и мероприятия в этой области направлены на обеспечение эффективно работающим персоналом на основе выявления, развития и максимальной реализации трудового и творческого потенциала каждого работника, формирование у него чувства корпоративной солидарности и приверженности интересам комбината.

В этих целях Комбинатом применяются современные технологии профессиональной подготовки персонала, отбора и адаптации молодых работников, поиска высококвалифицированных специалистов, подготовки кадрового резерва, работы с целевыми группами персонала и развития внутренних коммуникаций.

Для того чтобы обеспечить эффективную работу организации, необходимо, чтобы персонал был компетентен. Высококвалифицированные

работники - залог успеха компании. На Комбинате планомерный процесс организации и проведения профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников обеспечивает Управление подбора и развития персонала (далее УПиРП).

В 2015 году было организовано обучение для 6252 работников Комбината (57,4% от численности персонала), в том числе 1584 руководителей и специалистов в учебных центрах, институтах повышения квалификации (в учебных центрах РФ - 558 человек, в учебном центре УПиРП Комбината - 1026 человек).

Широкое распространение в рамках дополнительной профессиональной подготовки получила учебно-методическая база учебного центра УПиРП ОАО Комбината, банк учебно-методических материалов которой насчитывает 389 актуальных учебных программ для профессиональной подготовки работников практически всех категорий. В 2015 году 1653 рабочих, прошедших дополнительную профессиональную подготовку, осуществили это на базе учебного центра УПиРП Комбината.

В соответствии с типовым положением «Об аттестации руководителей, специалистов, служащих ООО УК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ» и Управляемых обществ» с 2014 года на Комбинате проводится ежегодная аттестация руководителей, специалистов, служащих. Эта процедура позволяет оценить результативность исполнения работниками поставленных перед ними целей и задач, компетенции работников комбината, установить степень соответствия занимаемым должностям и сформировать кадровый резерв. Так по итогам работы за 2013 год была проведена аттестация РСС Комбината по результатам, которой был сформирован кадровый резерв на руководящие должности в количестве 236 человек, что к общей численности РСС составило 7,8 %. В течение 2015 года развитие специалистов, включенных в кадровый резерв, осуществлялось посредством реализации корпоративной программы обучения утвержденной Управляющим директором ОАО «СГОК» и индивидуальных планов развития составленных

непосредственными руководителями работников включенных в кадровый резерв.

Поиск и подбор кандидатов на трудоустройство осуществлялся на всем пространстве трудовых ресурсов РФ с применением современных компьютерных технологий и привлечением кадровых агентств для точечного поиска высококвалифицированных специалистов и руководителей. В 2015 году для удовлетворения потребности в персонале были отобраны и приняты на комбинат 243 работника, из них 52 – руководители, специалисты, служащие и 191 рабочий.

Поиск и отбор молодых работников осуществлялся на конкурсной основе, как на рынке труда, так и среди студентов и выпускников ведущих профильных ВУЗов, учебных заведений среднего и начального профессионального образования региона. В этих целях студентам ВУЗов и учащимся учебных заведений среднего и начального профессионального образования предоставлялась уникальная возможность пройти летнюю оплачиваемую производственную, преддипломную практику, стажировку в структурных подразделениях Комбината в условиях реального производства, применить знания на практике и приобрести свой первый профессиональный опыт. В период прохождения производственной практики студенты привлекаются к участию в культурных и социальных проектах, что облегчает их адаптацию к условиям труда и жизни.

По итогам практики студенты/учащиеся сдают экзамен квалификационной комиссии Комбината, которая дает возможность оценить полученные знания и навыки, выявить лучших из студентов/учащихся. В 2009 году 960 студентов/учащихся прошли практику из них 29 человек заключили трудовые договора с Комбинатом и 65 студентов/учащихся прошли стажировку на комбинате, из которых 53 человека заключили трудовые договора с Комбинатом.

Для поддержки студентов металлургических специальностей, усиления их мотивации к трудоустройству на Комбинат в 2015 году руководством

комбината было принято решение об организации безвозмездной производственной практики для студентов по профильным для комбината специальностям. Предприятию как заказчику кадров важно совместное формирование с учебными заведениями города профиля востребованных специальностей. В течение года специалистами комбината реализуется программа работы с учебными заведениями целью, которой является организация систематической профориентационной работы для обеспечения устойчивых связей между Комбинатом, институтом и образовательными учреждениями. При трудоустройстве на предприятие, как правило, новый работник сталкивается с большим количеством трудностей, основная масса которых порождается именно отсутствием информации о порядке работы, месте расположения, особенностях коллег и т.д. В целях снятия большего количества проблем, возникающих в начале работы и обеспечения более быстрого вхождения нового работника в профессиональные, социальные и организационно-экономические условия труда, на Комбинате организуется проведение «Дня адаптации». Данное мероприятие включает в себя как знакомство с производственными особенностями комбината, так и включение в коммуникативные сети, т.е. знакомство с персоналом, корпоративными особенностями Комбината, правилами поведения. В 2015 году было проведено два «Дня адаптации», в них приняло участие 64 новых работника. Для более успешной адаптации на конкретном рабочем месте в первый день выхода:

- нового работника (рабочего) за ним закрепляется наставник, который осуществляет профессиональное обучение, консультирование, контроль и оценку качества работы нового работника (рабочего).

Срок наставничества над молодым работником (рабочим) составляет 3 месяца, по желанию руководителя срок может быть продлен до 6-ти месяцев. По истечению срока адаптации руководитель проводит оценку теоретических знаний работника (рабочего).

- нового работника (РСС), в трудовом договоре которого предусмотрено условие об испытании работника (РСС), непосредственный руководитель определяет цели и задачи на весь срок испытания. Непосредственный руководитель курирует выполнение целей и задач молодым работником (РСС), в случае возникновения необходимости – оказывает помощь.

По окончании срока испытания непосредственный руководитель инициирует собеседование с новым работником (РСС), в результате которого оценивает результаты выполнения поставленных задач и выносит решение о результатах прохождения срока испытания. В 2015 году количество работников, у которых успешно завершился адаптационный период, составило 89 человек из 96.

В 2014 году продолжалась работа по поддержке инициатив групп персонала, имеющих ключевое значение в достижении производственных результатов, формировании кадрового потенциала комбината и в развитии корпоративной культуры. На предприятии входящих было введено Положение о проведении Центра оценки кандидатов в кадровый резерв на должность «Мастер». Данное мероприятие включает в себя комплекс процедур, направленных:

- на выявление управленческого потенциала у инициативных рабочих имеющих высшее образование, т.е. помимо профессиональных знаний и навыков, он должен обладать хорошими организаторскими способностями – уметь рационально планировать свою деятельность и работу подчиненных, находить общий язык с ними, принимать обоснованные решения и нести ответственность за свой участок работы;

- на реализацию разработанных мероприятий по развитию эффективных управленческих навыков у рабочих, зачисленных в резерв на должность «Мастер».

В рамках мероприятий по проведению Центра оценки в 2015 году дирекцией по персоналу совместно со структурными подразделениями комбината были разработаны упражнения на выявление у кандидатов таких компетенций, как «Организация и планирование» и «Коммуникативные навыки руководителя». Так в 2015 году в Центре оценки приняло участие 29 работников, в кадровый резерв на должность «Мастер» было зачислено 28 работников из них прошли подготовку и назначены на должность мастера 7 работников.

Качественная кадровая политика позволяет структурировать всю работу с персоналом в единую систему, направленную на повышение производительности труда и эффективности деятельности организации. Также важной характеристикой персонала, влияющей на конкурентоспособность продукции, является достаточно низкий уровень текучести кадров.

На комбинате отдается предпочтение материальному поощрению работников. Это ежемесячные премии за перевыполнение плана производства и единовременные (годовые) премии за выслугу лет.

Не менее важной составляющей для повышения конкурентоспособности предприятия и снижения его коммерческих рисков (в том числе и при внедрении инновационных проектов) являются возможности предприятия по созданию имиджа надежного партнера у своих контрагентов. Об уровне эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии свидетельствует рост производительности труда в анализируемом периоде.

Одним из способов определения эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии, независимо от их численности, служит показатель, определяющий ЕВТДА+ФОТ с начислениями на одного работника.

Концепция, модель и стратегия управления персоналом формировались с учетом особенностей предприятия, информация о которых была получена

непосредственно от высшего руководства и линейных менеджеров различных уровней, а также из ранее проанализированных данных.

2.4. Разработка проекта совершенствования системы мотивации предприятия ОАО «СГОК»

Одним из направлений совершенствования работы с кадрами ОАО «СГОК» является совершенствование системы управления служебно-профессиональным продвижением персонала. Понятие "служебно-профессиональное продвижение" и "карьера" являются близкими, но не одинаковыми. Термин "служебно-профессиональное продвижение" является наиболее привычным для нас, так как термин "карьера" в нашей специальной литературе и на практике фактически не использовался. Под служебно-профессиональным продвижением понимается предлагаемая организацией последовательность, различных ступеней (должности, рабочих мест, положений в коллективе), которые сотрудник потенциально может пройти. Под карьерой же понимается фактическая последовательность занимаемых ступеней (должностей, рабочих мест, положений в коллективе). Совпадение намеченного пути служебно-профессионального продвижения и фактической карьеры на практике происходит довольно редко и является скорее исключением, чем правилом. Рассмотрим систему служебно-профессионального продвижения на примере линейных руководителей организации, сложившуюся в нашей стране. Система предусматривает пять основных этапов подготовки линейных руководителей (рис. 2.7). Первый этап - работа со студентами старших курсов базовых институтов или направленных на практику из других вузов. Специалисты подразделений управления персоналом совместно с руководителями соответствующих подразделений, где проходят практику студенты, проводят подбор студентов, наиболее способных, склонных к руководящей работе, и подготовку их к

конкретной деятельности в подразделениях организации.

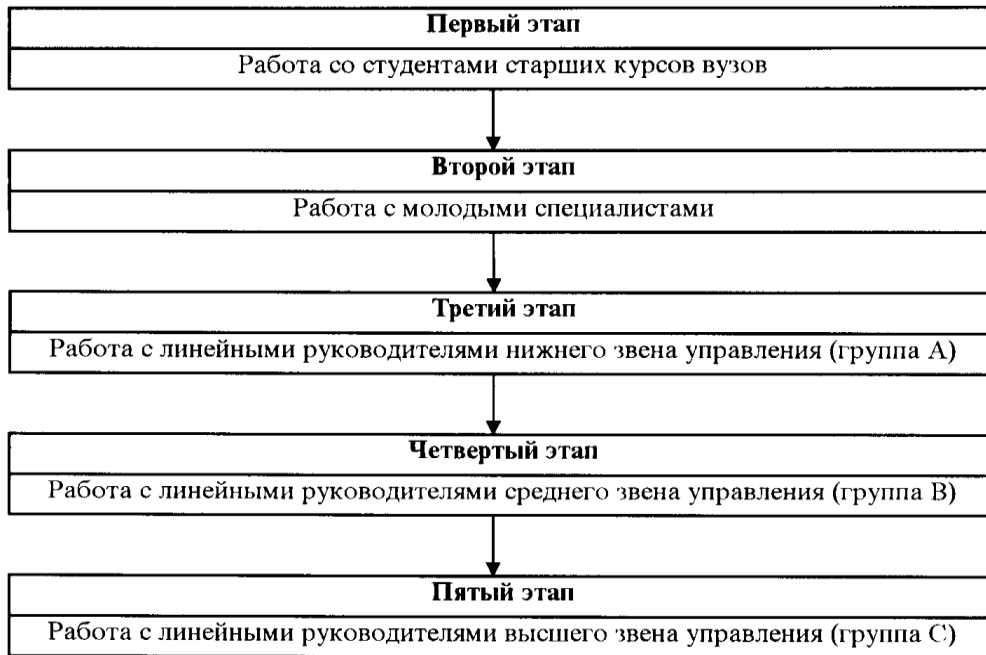


Рис. 2.7. Этапы системы служебно-профессионального продвижения линейных руководителей в организации

Студентам, успешно прошедшим подготовку и практику, выдается характеристика-рекомендация для направления на работу в соответствующие подразделения данной организации. Молодые специалисты, не проходившие практику в данной организации, при приеме на работу тестируются и им оказывается консультационная помощь.

Первый этап - работа со студентами старших курсов базовых институтов или направленных на практику из других вузов. Специалисты подразделений управления персоналом совместно с руководителями соответствующих подразделений, где проходят практику студенты, проводят подбор студентов, наиболее способных, склонных к руководящей работе, и подготовку их к конкретной деятельности в подразделениях организации. Студентам, успешно прошедшим подготовку и практику, выдается характеристика-рекомендация для направления на работу в соответствующие подразделения данной организации. Молодые специалисты, не проходившие

практику в данной организации, при приеме на работу тестируются и им оказывается консультационная помощь. Второй этап - работа с молодыми специалистами, принятыми в организацию. Молодым специалистам назначается испытательный срок (от одного до двух лет), в течение которого они обязаны пройти курс начального обучения (подробное знакомство с организацией). Кроме обучения для молодых специалистов предусматривается стажировка в подразделениях организации в течение года. На основе анализа работы молодых специалистов за год, участия их в проводимых мероприятиях, характеристик, данных руководителем стажировки, подводятся итоги стажировки и делается первый отбор специалистов для зачисления в резерв выдвижения на руководящие должности. Вся информация об участии специалиста в системе служебно-профессионального продвижения фиксируется в его личном деле и заносится в информационную базу данных о кадрах организации. Третий этап - работа с линейными руководителями низшего звена управления. На этом этапе к отобраным линейным руководителям низшего звена (мастера, начальники участков) присоединяется также часть работников, окончивших вечерние и заочные вузы, успешно работающих в своих коллективах и прошедших тестирование. В течение всего периода (2-3 года) с данной группой проводится конкретная целенаправленная работа. Они замещают отсутствующих руководителей, являются их дублерами, обучаются на курсах повышения квалификации. После завершения этапа подготовки на основании анализа производственной деятельности каждого конкретного руководителя проводится вторичный отбор и тестирование. Успешно прошедшие второй отбор руководители предлагаются для выдвижения на вакантные должности начальников цехов, их заместителей, предварительно пройдя стажировку на этих должностях, или зачисляются в резерв и при появлении вакансий назначаются на должности. Остальные работники, прошедшие подготовку, продолжают работать на своих должностях; возможны их горизонтальные перемещения. Четвертый этап - работа с линейными руководителями

среднего звена управления. На данном этапе к уже сформировавшейся группе молодых руководителей присоединяются действующие перспективные начальники цехов и их заместители. Работа строится по индивидуальным планам. За каждым, назначенным на должность руководителя среднего звена, закрепляется наставник - руководитель высшего звена для индивидуальной работы с ним. Руководитель-наставник совместно со специалистами подразделений управления персоналом на основании проведенного анализа личных качеств и профессиональных знаний, навыков претендента составляют для него индивидуальный план подготовки. Как правило, это программы обучения по основам коммерческой деятельности, деловым взаимоотношениям, передовым методам управленческого труда, экономики и юриспруденции. На этом этапе подготовки предусматривается стажировка линейных руководителей среднего звена управления в передовых организациях с подготовкой программ мероприятий по улучшению деятельности организации (подразделения). Ежегодно проводится тестирование руководителя среднего звена, которое выявляет его профессиональные навыки, умение управлять коллективом, профессионально решать сложные производственные задачи. На основании анализа результатов тестирования конкретного руководителя выносятся предложения о дальнейшем продвижении по службе. Пятый этап - работа с линейными руководителями высшего звена управления. Ротация, т. е. перемещение из одного подразделения организации в другое, должна начинаться заблаговременно, когда руководители находятся на должностях низового и среднего звена управления. Отбор на выдвижение и замещение вакантных должностей высшего звена должен осуществляться на конкурентной основе. Его должна осуществлять специальная комиссия, состоящая из руководителей высшего звена (директоров производств, филиалов, главных специалистов и т. п.) с участием специалистов соответствующих подразделений. В качестве примера на рис. 2.8 приведена логическая схема процесса управления служебно-профессиональным

продвижением линейных руководителей, которая может быть вписана в структуру предприятия. необходимости независимых экспертов.

При оценке и отборе кандидатов для выдвижения на вакантную должность руководителя используются специальные методики, которые учитывают систему деловых и личностных характеристик, охватывающих следующие группы качеств: управления персоналом и Общественно-гражданская зрелость. Сюда относятся: способность подчинять личные интересы общественным; умение прислушиваться к критике, быть самокритичным; активное участие в общественной деятельности; высокий уровень политической грамотности. Отношение к труду. Привлечение при Эта группа охватывает следующие качества: чувство личной ответственности за порученное дело; чуткое и внимательное отношение к людям; трудолюбие; личная дисциплинированность и требовательность к соблюдению дисциплины другими; уровень эстетики работы.

Уровень знаний. Данная группа включает такие качества, как наличие квалификации, соответствующей занимаемой должности; знание объективных основ управления производством; знание передовых методов руководства; знание возможностей современной техники управления и умение использовать ее в своем труде; общая эрудиция. Организаторские способности. Сюда относятся: умение организовать систему управления и свой труд; умение работать с подчиненными и с руководителями разных организаций; владение передовыми методами руководства; умение коротко и ясно формулировать цели, излагать мысли в деловых письмах, приказах, распоряжениях, поручениях, заданиях; умение создавать сплоченный коллектив; умение проводить деловые совещания; способность к самооценке своих возможностей и своего труда, а также других; умение подобрать, расставить и закрепить кадры. Способность к руководству системой управления. Эта группа представлена следующими качествами: умение своевременно принимать решения; способность обеспечить контроль их исполнения; умение быстро ориентироваться в сложной обстановке и

разрешать конфликтные ситуации; способность к соблюдению психогигиены, умение владеть собой; уверенность в себе.

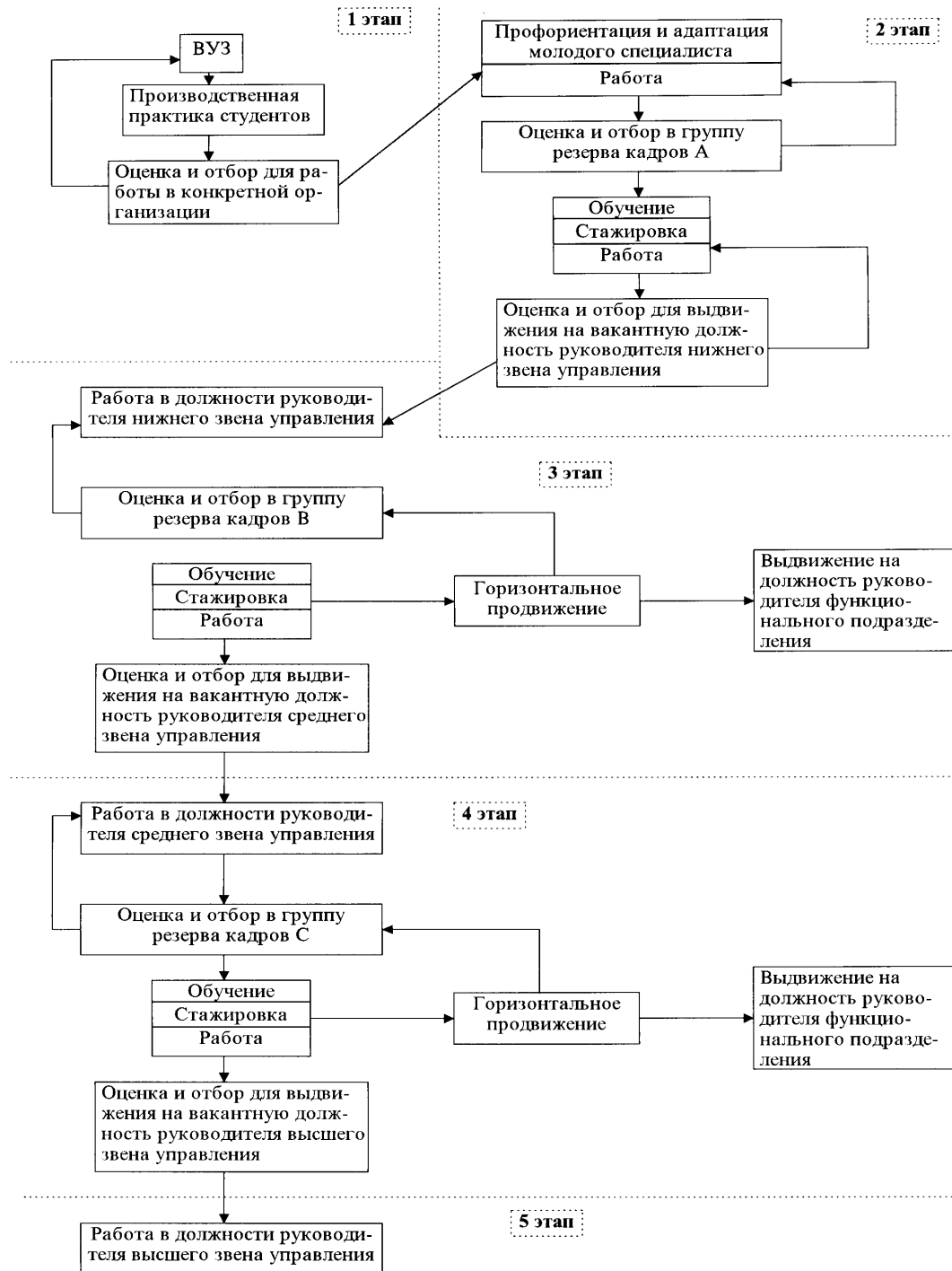


Рис. 2.8. Логическая схема процесса управления служебно-профессиональным продвижением линейных руководителей в ОАО «СГОК»

Способность поддерживать передовое. В эту группу входят: умение увидеть новое; распознать и поддержать новаторов, энтузиастов и рационализаторов; умение распознать и нейтрализовать скептиков, консерваторов, ретроградов и авантюристов; инициативность; смелость и решительность в поддержании и внедрении нововведений; мужество и способность идти на обоснованный риск. Морально-этические черты характера. К этой группе относятся: честность, добросовестность, порядочность, принципиальность; уравновешенность, выдержанность, вежливость; настойчивость; общительность, обаятельность; скромность; простота. А также хорошее здоровье, стаж работы на данном предприятии (в том числе в руководящей должности); опрятность и аккуратность внешнего вида.

В ряде развитых зарубежных стран имеется интересный опыт управления служебно-профессиональным продвижением управленческих работников, который успешно используется в наших организациях.

В нее входят испытательный срок (1-3 года), в течение которого сотрудник, пришедший после окончания вуза, сдает дополнительный экзамен, чтобы можно было определить реальную ценность вузовского диплома. Далее работник проходит курс ориентации в делах компании (от 2 недель до 6 месяцев). Проводится и ряд проверок, в том числе на лояльность. После испытательного срока сотрудника зачисляют на постоянную работу, и в течение 8-10 лет осуществляется планомерная ротация с должности на должность, из отдела в отдел, стажировка и заграничные командировки. Действует также система ответственных поручений, все более усложняющихся со временем. К 36 годам работник уже хорошо известен компании, и она может решать его дальнейшую судьбу: направить его либо по системе движения руководящих кадров, либо по карьере специалиста.

Поскольку при системе планомерной ротации работник знает, что он через определенное время будет продвинут и поэтому нужно подобрать себе замену, более динамично осуществляется обновление руководителей,

движение резерва кадров на выдвижение. Ведь сейчас многие руководители, опасаясь подсиживания, подбирают себе заместителей по принципу "чем хуже, тем лучше". На рис. 2.9 изображена типовая схема служебно-профессионального продвижения в одной японской компании. Следующим направлением совершенствования системы работы с кадрами может быть планирование кадрового резерва. Планирование кадрового резерва имеет целью спрогнозировать персональные продвижения, их последовательность и сопутствующие им мероприятия. Оно требует проработки всей цепочки продвижений, перемещений, увольнений конкретных сотрудников. Планы кадрового резерва могут составляться в виде схем замещения, которые имеют разнообразные формы в зависимости от особенностей и традиций различных организаций. Можно сказать, что схемы замещения представляют собой вариант схемы развития организационной структуры, ориентированной на конкретные личности с различными приоритетами.



Рис. 2.9. Схема служебно-профессионального продвижения работника управления (японская модель)

В основе индивидуально ориентированных схем замещения лежат типовые схемы замещения. Они разрабатываются службами управления

персоналом под организационную структуру и представляют собой вариант концептуальной модели ротации рабочих мест. Основными этапами процесса формирования резерва кадров являются: составление прогноза предполагаемых изменений в составе руководящих кадров; предварительный набор кандидатов в резерв; формирование состава резерва кадров. Обязанности стажера и руководителя стажировки приводятся в табл. 2.6.

Таблица 2.6.

Обязанности стажера и руководителя стажировки

Обязанности стажера	Обязанности руководителя стажировки
<p>Положительно и в срок выполнять индивидуальный план стажировки;</p> <p>на каждом этапе подготовки изучать и применять должностные инструкции заменяемого им руководителя и нести полную ответственность за свой участок работы;</p> <p>выполнять замечания руководителей стажировки, руководствоваться их замечаниями и предложениями;</p> <p>вести работу по выявлению и использованию резервов производства, внедрению рационализаторских предложений, экономии материальных ресурсов;</p> <p>своевременно и качественно пройти запланированное теоретическое обучение;</p> <p>составлять отчет о проделанной работе после прохождения каждого этапа подготовки и предложения по совершенствованию организации производства и управления;</p> <p>соблюдать лично и обеспечить выполнение подчиненными правил внутреннего трудового распорядка, техники безопасности, трудовой и производственной дисциплины.</p>	<p>Знакомить стажера с новыми должностными обязанностями, положением о подразделении;</p> <p>разрабатывать совместно со стажером индивидуальный план-задание на весь этап стажировки и содействовать его исполнению;</p> <p>выдавать стажеру конкретные производственные задания для решения проблемных вопросов с определенным сроком их выполнения и предполагаемым конечным итогом;</p> <p>способствовать формированию у стажера необходимого стиля и метода успешного руководства;</p> <p>изучать профессиональные и личные качества стажера, его способности поддерживать деловые взаимоотношения с коллективом и руководителями различных уровней;</p> <p>подготавливать заключение о работе стажера с предложениями по его дальнейшему использованию и представлять в соответствующее подразделение управления персоналом.</p>

Основными критериями при подборе кандидатов в резерв являются: соответствующий уровень образования и профессиональной подготовки; опыт практической работы с людьми; организаторские способности; личностные качества; состояние здоровья, возраст. Источниками формирования резерва кадров являются: квалифицированные специалисты; заместители руководителей подразделений; руководители низшего уровня; дипломированные специалисты, занятые на производстве в качестве рабочих. Решение о включении работников в группы резерва принимает специальная комиссия и утверждается приказом по организации.

Для каждого работника (стажера) утверждаются руководитель стажировки (основной) и руководитель каждого этапа стажировки, которые составляют индивидуальный план стажировки на каждом этапе.

Руководители стажеров, включенных в группу резерва кадров, получают материальное вознаграждение за успешное прохождение стажером этапов системы служебно-профессионального продвижения. Стажеру устанавливается должностной оклад, соответствующий занимаемой им новой должности, но выше предыдущего оклада, причем на него распространяются все виды материального поощрения, предусмотренные для данной должности. Таким образом, по нашему мнению предлагаемые направления совершенствования работы с кадрами будут способствовать обновлению коллектива, так как предыдущий анализ показал, что средний возраст работников ОАО «СГОК» с каждым годом растёт.

Покрытие потребности в персонале не означает, что скрытый в рабочей силе потенциал будет реализован в соответствии с ожиданиями предприятия, и в этом случае необходимо вести речь об обеспечении эффективности развития персонала. Конкретизируя последнее заявления, можно говорить о том, что персонал должен соответствовать определенным ожиданиям в отношении его сферы деятельности, соблюдать определенные ограничения в этой деятельности и пользоваться данной ему свободой действий. Существование этих требований к персоналу представляет собой проблему

или может стать таковой. Предположим, что подобная проблема не возникает в случае выполнения необходимых предпосылок: сотрудники знают предъявляемые к ним требования; они в состоянии выполнять свои полномочия; имеют хорошую мотивацию; способны соответствовать предъявленным им ожиданиям. Тем не менее, сомнения в том, что эти предпосылки выполнятся в условиях деятельности исследуемых предприятий, считается обоснованным в следствие следующих причин:

Конкретное содержание требований к поведению персонала и их важность различаются в зависимости от возникающих ситуаций. В сложной, среде представить эти ситуации достаточно полно и точно не представляется возможными. Поэтому нормы поведения можно подробно сформулировать только для определенных видов ситуаций. Отбор персонала, как показывает исследование, осуществляется на основе оценки, которая не может дать полную картину исследуемого объекта. Исходя из этого, можно сделать вывод о наличии риска принятия решения о зачислении на должность. Как правило, нельзя исходить из того, что сотрудники всегда делают выполнение требований организации своей внутренней потребностью.

Предполагая, что работники в достаточной мере информированы, должна быть также обеспечена возможность выполнения предъявляемых к ним требований. Препятствием этому может стать недостаточная обеспеченность ресурсами и пространственно-временное их несоответствие.

Необходимо отметить тесную взаимную зависимость между проблемой эффективности труда и проблемой формирования и эффективным использованием кадров. В связи с данным утверждением предлагается использовать систему инструментов управления персоналом предприятия, которую можно использовать с целью гармонизации интересов хозяйствующего субъекта и его сотрудников, в рамках управления эффективностью производства.

Приведенные в правой части рисунка инструменты указываются как периферийные, так как они косвенно связаны с основными проблемами

организации управления персоналом, они создают информационную, процессуальную и правовую основу для использования центральных инструментов.

Сущность функционирования периферийных инструментов сводится к кадровой работе и к организации работы по привлечению персонала к управлению предприятием. Кадровая работа осуществляется посредством следующих мероприятий: сбор информации; обработка информации; ведение отчетности; описание процедур и процессов, характеризующих юридические аспекты кадровой работы. В связи с такой постановкой вопроса, предприятию рекомендуется выделить функциональную группу в рамках кадровой службы для решения следующих задач:

Разработка входных и выходных форм документов с показателями, которая наиболее целесообразна для поддержания информационного обмена с другими службами предприятия.

Периодическая работа (ежемесячная, ежеквартальная, ежегодная) по составлению пояснительных записок к выходным формам, с расчетами показателей, с подробным анализом отклонений (от плановых, средних, базовых, предприятий конкурентов) с выдачей рекомендаций по усмотрению недостатков.

Центральные инструменты по организации управления персоналом в первую очередь представлены распределением потенциала рабочей силы, что включает понятие комплектования персонала: наем рабочей силы, высвобождение, обучение персонала, перестановки и перевод персонала; и понятие использование персонала: выдача заданий, обучение и временный перевод.

В данном случае указанные мероприятия можно определить, как расстановка кадров. Заметим, что такая формулировка указанного процесса не характерна для рыночной экономики. Количественная потребность персонала, как правило, формируется на основе таких факторов, как производственная программа, трудозатраты на единицу продукции или на

единицу оборудования, рабочее время одного работающего за определенный период. Качественная структура потребности в рабочей силе выражается не однозначно и зависит от разнообразия производственной программы, различия используемых технологий и от характера разделения труда. Эти факторы учитываются в различных должностных инструкциях, в описании трудовых процессов и видов деятельности.

Квалификационное соответствие достигается сложно, поскольку необходимая квалификация рабочей силы редко совпадает с той квалификацией кадров, которая предлагается на рынке труда. При расстановке кадров речь идет с одной стороны об обеспечении предприятия необходимой рабочей силой, с другой стороны, об эффективном распределении уже имеющегося потенциала по отдельным организационным единицам.

2.5. План мероприятий по внедрению проекта по совершенствованию системы мотивации персонала ОАО «СГОК»

Оценим эффективность системы профессионального обучения на ОАО «СГОК». Исходные данные для расчета представлены в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Исходные данные для расчета эффективности системы обучения персонала ОАО «СГОК»

Показатели	Обозначение	Значение показателя
Объем реализации (т.руб.)	(O)	9630259
Численность ППП (чел.)	(P)	10049
в том числе работников, прошедшие обучение	(P _{об})	1800
Объем издержек на рабочую силу (т. руб.),	Z	1250000
в том числе издержки на обучение:	Z _{об}	15650
Отработанные часы, всего	(B)	15258780
Отработанные производственные часы	(B _{пр})	10526370
Часы профессионального обучения	(B _{об})	72350

Для оценки эффективности работы системы профессионального обучения на ОАО «СГОК» целесообразно рассчитать следующие

статистические показатели [32]:

- доля сотрудников организации, прошедших профессиональное обучение в течении года (D_p):

$$1800/10049 \times 100 = 17,9 \%$$

При такой организации работы по обучению кадров, каждый сотрудник ОАО «СГОК» пройдет повышение квалификации раз в 5,5 лет, что соответствует существующим требованиям.

- доля часов, затраченных на профессиональное обучение, в общем балансе рабочего времени ОАО «СГОК» составила:

$$72350/15258780 \times 100 = 0,4\%$$

- среднее число часов профессионального обучения на одного обученного (B_{cp}) составило:

$$72350/1800 = 40,1 \text{ час, т.е. около 5 рабочих дней}$$

- общая величина издержек на профессиональное обучение (Z) складывается следующим образом:

$$Z = Z_{об} + ПР_{пот}, \quad (2.1)$$

$ПР_{пот}$ – потери производительности, которые определяются как произведение количества часов обучения и издержек на один производительный час.

$$ПР_{пот} = 72350 \times (1\,250\,000\,000 / 10\,526\,370) = 8\,591\,518 \text{ руб.},$$

$$Z = 15\,650\,000 + 8\,591\,518 = 24\,241\,518 \text{ руб.}$$

- доля издержек на профессиональное обучение в объеме реализации (D_z) составила:

$$D_z = Z / O \times 100 \quad (2.2)$$

$$24\,241\,518 / 9\,630\,259\,000 \times 100 = 0,25\%.$$

- величина издержек по обучению на одного обученного работника ОАО «СГОК» ($Z_{\text{раб}}$) составила:

$$Z_{\text{раб}} = Z / P_{\text{об}} \quad (2.3)$$

$$24\,241\,518 / 1800 = 13\,468 \text{ руб.}$$

- издержки на один час профессионального обучения ($Z_{\text{час}}$)

$$Z_{\text{час}} = Z / B_{\text{об}} \quad (2.4)$$

$$24\,241\,518 / 72350 = 335 \text{ руб.}$$

Результаты расчета сведем в таблицу 2.8

Таблица 2.8

Оценка эффективности системы обучения персонала
ОАО «СГОК»

Доля сотрудников организации, прошедших профессиональное обучение в течение года, %	(Д _р)	17,9
Доля часов, затраченных на профессиональное обучение, в общем балансе рабочего времени, %	Д _в	0,4
Среднее число часов профессионального обучения на одного обученного, час	В _{ср}	40,1
Общая величина издержек на профессиональное обучение, руб.	Z	24241518
Доля издержек на профессиональное обучение в объеме реализации, %	Д _з	0,25
Величина издержек по обучению на одного обученного работника, руб.	Z _{раб}	13 4680
Издержки на один час профессионального обучения, руб.	Z _{час}	335

Проведенные расчеты говорят о том, что система обучения кадров комбината является достаточно эффективной, способствует достижению тех целей, которые перед ней поставлены.

Важнейшим направлением кадрового планирования Лебединского ГОКа является планирование карьеры работника, его продвижения по квалификационным или служебным уровням (ступеням) по определенной схеме (модели). Планирование выступает альтернативой стихийным перемещениям работников.

Планирование трудовой карьеры как составная часть кадровой

политики представляет собой целевую функцию управления персоналом на предприятии, поскольку преследует цель обеспечить наиболее рациональное использование трудового потенциала работника, создать условия для самореализации его как личности.[16]

Карьера в широком понимании этого слова означает успешное продвижение в области общественной, служебной, научной или производственной деятельности, достижение известности, славы и т.д.

Под трудовой карьерой понимается индивидуальная последовательность важнейших перемен труда, связанных с изменением положения работника по вертикальной шкале сложности труда или социальной лестнице рабочих мест.

Цели карьеры, как отмечается в литературе [16], состоят в том, чтобы

- профессия (вид деятельности) или занимаемая должность соответствовали самооценке и поэтому доставляли моральное удовлетворение;

- работа находилась в местности, природные условия которой благоприятно действуют на состояние здоровья и позволяют организовать хороший отдых;

- условия работы усиливали возможности человека и развивали их;

- работа носила творческий характер и позволяла достичь определенной степени независимости;

- труд хорошо оплачивался или была бы возможность получать большие побочные доходы;

- работа позволяла продолжать активное обучение, заниматься воспитанием детей и домашним хозяйством и др.

Планирование карьеры — это процесс сопоставления потенциальных возможностей, способностей и целей человека, с требованиями организации, стратегией и планами ее развития, выражающийся в составлении программы профессионального и должностного роста.[33]

На Стойленском ГОКе разработана и успешно реализуется программа

«Карьерный рост». Она предназначена для всестороннего развития профессиональных качеств будущих руководителей производства, рассчитана на специалистов перспективных, полных идей и желания плодотворно и творчески трудиться. У каждого включенного в эту программу имеется индивидуальный план карьерного роста, практически гарантированного продвижения по служебной лестнице.

Разумеется, в таких условиях заинтересованность молодых сотрудников комбината в результатах своего труда значительно возрастает. Сегодня – рабочий, завтра – мастер смены, через год – начальник участка, через пять лет – руководитель цеха и т.д.[28]

Планированием карьеры на комбинате занимается отдел подготовки и продвижении персонала, сам сотрудник, его непосредственный руководитель (линейный менеджер).

В таблице 2.9. приведен пример плана развития карьеры до 2016 года. В таблице 2.10. приведен пример плана повышения квалификации сотрудника в соответствии с карьерограммой.

Таблица 2.9

План карьерного роста

Год, месяц	Июнь 2014	Сентябрь 2015	Декабрь 2016
Должность	Зам. главного инженера ЦМ и ВХ по метрологии и весовому хозяйству	Главный инженер ЦМ и ВХ	Начальник ЦМ и ВХ - главный метролог.

Таблица 2.10

План повышения квалификации

Года, месяц	Август 2013	Сентябрь 2013	Август 2014	Декабрь 2015	Сентябрь 2016
Мероприятия	Изучение технологии производства железорудной продукции.	Посещение и изучение опыта родственных предприятий	Повышение квалификации в вузе «Информационный анализ и управление»	Получение специализации в области управления производством и персоналом	Академия стандартизации, метрологии и сертификации г.Москва. Обучение по специализации «Разработка и аттестация методик выполнения измерений»

Стремительный карьерный рост молодежи на Стойленском ГОКе уже никого не удивляет – в последнее время это стало нормой. Причем на руководящие должности приходят действительно толковые ребята в возрасте 25-30 лет.[34]

Обоснование расчета показателей производительности осуществляется на основе условных параметров соответствующих показателям деятельности ОАО «СГОК» .

Прежде чем приступить к расчетам необходимо отметить, что под производительностью труда понимается результативность конкретного живого труда, эффективность целесообразной производственной деятельности по созданию продукта в течении определенного промежутка времени. Различают производительность индивидуального и общественного труда. Показателем производительности индивидуального (живого) труда является выработка. Методы ее оценки зависят от способов измерения вырабатываемой продукции. Для измерения и определения объема продукции и соответственно средней выработки применяются: натуральный и стоимостной методы. В промышленности уровень производительности характеризуется средней выработкой одного работающего по товарной и

чистой (нормативной) продукции. Форма расчетов и соответственно сами расчеты показателей производительности труда представлены ниже. Выработка в натуральном выражении (V_n) определяется делением объема продукции (Q) на число работников ($Ч_p$) или на количество затраченного рабочего времени (T) по формуле:

$$V_n = \frac{Q}{Ч_p}; V_n = \frac{Q}{T} \quad (3.5)$$

$$V_n = 7000/130 = 53,85 \text{ тыс. усл. шт./чел}$$

$$V_n = 7000/22880 = 0,3 \text{ тыс. усл. шт./нормо. час.}$$

Выработка по трудовому методу (V_t) определяется делением суммы произведений объемов отдельных видов продукции в натуральном выражении (Q_i) и соответствующих величин затрат труда на единицу продукции (Te_i) на число рабочих (работающих) по формуле:

$$V_t = \frac{\sum_{i=1}^n Q_i * Te_i}{Ч_p} \quad (2.5)$$

$$Te = 22880/7000 = 3,27 \text{ нормо/час/1000 шт}$$

$$V_t = (7000 \times 3,27)/130 = 180 \text{ нормо. чел. час/чел}$$

Для определения среднегодового темпа прироста производительности труда можно использовать формулу:

$$I_{nm} = \sqrt[n]{I_{nmo}} = 1 \quad (2.6)$$

Прирост продукции за счет роста производительности труда может быть рассчитан в форме абсолютного прироста, в индексной и в процентной формах.

Абсолютный прирост объема производства за счет роста производительности труда рассчитывается как произведение прироста производительности труда за рассматриваемый период на численность работников в базисном (отчетном) периоде ($Ч_p$):

$$\Delta Q_{пт} = (ПТ_{пл} - ПТ_0) * Ч_p \quad (2.7)$$

где $ПТ_{пл}$, $ПТ_0$ - производительность труда соответственно в плановом и базисном периодах; $Ч_p$ - численность работников в отчетном периоде

$$\Delta Q_{пт} = (60 - 53,85) \times 130 = 799,5 \text{ тыс. руб.}$$

Численность работников за отчетный период определяется по формуле:

$$Ч_{пл} = \frac{Q_{пл}}{ПТ_{пл}} = 125 \text{ чел.} \quad (2.8)$$

Абсолютный прирост объема производства за счет увеличения численности работников определяется как разность между общим приростом продукции и приростом объема продукции за счет роста производительности труда по формуле:

$$\Delta Q_2 = \Delta Q - \Delta Q_{пт} \quad (2.9)$$

$$\Delta Q_2 = 1450 - 799,5 = 650,5 \text{ тыс.руб.}$$

Первая часть задачи решается с использованием формул, приведенных в методических указаниях к предыдущей задаче. При решении второй части следует учесть, что общие затраты труда (T) можно представить как произведение объема продукции (Q) и трудоемкости единицы продукции.

Тогда изменение затрат труда за счет изменения объема продукции можно определить по формуле

$$\Delta T_Q = \Delta Q * T_e \quad (2.10)$$

где ΔQ — изменение объема продукции в отчетном периоде по сравнению с базисным периодом; T_e — трудоемкость изготовления единицы продукции в базисном периоде.

$$\Delta T_Q = 26925 \text{ т.р.}$$

Изменение затрат труда вследствие снижения трудоемкости единицы продукции (ΔT_e) определяется по формуле:

$$\Delta T_e = Q_0 * \Delta T_{0e} \quad (2.11)$$

где ΔT_{0e} - изменение трудоемкости единицы продукции в отчетном периоде по сравнению с базисным периодом; Q_0 - объем выпуска продукции в отчетном периоде.

$$\Delta T_{0e} = 500 * 6,15 = 3075 \text{ нормо-часов}$$

Определяем объем производства (в нормо-ч.) в базисном и отчетном периодах по формуле:

$$Q = \sum_{i=1}^n q_i * T_{ei} \quad (2.12)$$

где q_i — количество изготовленных изделий i -го наименования; T_{ei} — трудоемкость единицы i -го изделия.

$$Q = 7000 * 0,22 = 1540 \text{ (нормо-часов)}$$

Частные индексы роста производительности труда при производстве фасонного литья и слитков определяются как отношения:

$$i_a = \left(\frac{Q_A}{T_A} \right)_o : \left(\frac{Q_A}{T_A} \right)_б = 1,2; \quad i_b = \left(\frac{Q_B}{T_B} \right)_o : \left(\frac{Q_B}{T_B} \right)_б = 1,06 \quad (2.13)$$

где Q_A, Q_B - объем выпуска цеха продукции А и Б; T_A, T_B - затраты рабочего времени на выпуск продукции А и Б; о, б — индексы соответственно отчетного и базисного периодов.

В данном случае индекс Струмилина принимает вид:

$$Imm = \frac{\sum (i_A * T_A)_o + \sum (i_B * T_B)_o}{\sum (T_A)_o + \sum (T_B)_o} = 0,92 \quad (2.14)$$

Экономия рабочего времени рассчитывается как разность значений числителя и знаменателя из предыдущей формулы или по формуле:

$$Эрв = (T_A)_o * (i_A - 1) + (T_B)_o * (i_B - 1)$$

первое слагаемое — экономия рабочего времени при производстве фасонного литья и второе — при производстве слитков.

$$Эрв = 4427 \text{ нормо - ч.}$$

Исходная численность $Чи$ рассчитывается по формуле:

$$Чи = Чб \times Iq$$

где $Чб$ — численность работников предприятия в базисном году; Iq - индекс роста производительности в планируемом году

$$Чи = 138 \text{ чел.}$$

Изменение численности рабочих вследствие изменения доли продукции различной удельной трудоемкости (т. е. на единицу продукции в стоимостном или натуральном выражении) определяется по формуле

$$\text{Э}_ч = \frac{Q_{пл} * (T_{уб} - T_{упл})}{K_{вн} * \Phi_{пл}} \quad (2.15)$$

где $T_{упл}$, $T_{уб}$ - удельная трудоемкость производственной программы (нормо-ч. на 1000 т. руб. продукции) соответственно в плановом и базисном периодах.

Удельная трудоемкость рассчитывается по формулам:

$$T_{уб} = \frac{\sum_{i=1}^n (T_{i_б} - q_{i_б})}{\sum_{i=1}^n q_{i_б}} \quad (2.16)$$

$$T_{упл} = \frac{\sum_{i=1}^n (T_{i_{пл}} - q_{i_{пл}})}{\sum_{i=1}^n q_{i_{пл}}} \quad (2.17)$$

где $T_{б}$, $T_{п}$ - удельная трудоемкость i -го вида продукции соответственно в базисном и плановом периодах; $q_{i_б}$, $q_{i_п}$ - объем выпуска продукции соответственно в базисном и плановом периодах.

$$T_{уб} = 2,27$$

$$T_{упл} = 2,86$$

$$\text{Э}_ч = 29 \text{ человек}$$

Экономия численности рабочих при модернизации оборудования:

$$\text{Ч}_э = \frac{\text{Ч}_и * \text{У}_р * \text{Ч}_эп}{100 * 100} \quad (2.18)$$

где $Чи$ - исходная численность работающих за вычетом экономии их численности вследствие структурных изменений; $У_p$ - удельный вес рабочих, занятых на новом или модернизированном оборудовании; $Чэп$ - экономия численности в % от числа рабочих, занятых на новом и модернизированном оборудовании.

Расчет величины $Чэп$ ведется отдельно по каждому мероприятию (замена и модернизация) по формуле:

$$Чэп = \left[100 - \frac{О_n}{(О_n - О_m) + О_m * К} * 100 \right] * К_y \quad (2.19)$$

где $О$ — количество единиц оборудования на начало планируемого года; $О_m$ — количество станков, подлежащих замене или модернизации в плановом году; $К$ — коэффициент роста производительности нового или модернизируемого оборудования по сравнению со старым; $К_d$ — коэффициент действия мероприятия равный 0,5.

Определим экономию численности рабочих при модернизации оборудования:

$$Чэ = (125 \times 95 \times 35) / 100 \times 100 = 41 \text{ чел.}$$

$$Чэп = 35\%$$

Прирост производительности труда за счет экономии численности работающих различных категорий рассчитывается следующим образом:

а) за счет изменения численности основных рабочих ($\Delta ПТ_{ор}$):

$$\Delta ПТ_{ор} = I_q * \frac{\Delta Ч_{ор}}{Ч_{пл}} \quad (2.20)$$

где I_q - индекс продукции; $\Delta Ч_{ор}$ - изменение численности основных рабочих в плановом периоде по сравнению с отчетным; $Ч_{пл}$ - среднесписочная

численность ПИП в плановом периоде по сравнению с отчетным:

$$\Delta ПТор = 1,1 \times (10/130) = 0,1$$

б) за счет изменения численности вспомогательных рабочих:

$$\Delta ПТвр = I_{\varrho} * \frac{\Delta Чвр}{Ч_{пл}} \quad (2.21)$$

где $\Delta Чвр$ - изменение численности вспомогательных рабочих в плановом периоде по сравнению с отчетным

$$\Delta ПТвр = 0,05$$

в) за счет изменения численности всех рабочих:

$$\Delta ПТр = I_{\varrho} * \frac{\Delta Чр}{Ч_{пл}} \quad (2.22)$$

где $\Delta Чр$ - изменение численности рабочих в плановом периоде по сравнению с отчетным.

$$\Delta ПТр = 0,13$$

Рост производительности труда под влиянием изменений в использовании рабочего времени рассчитывается по формуле:

$$\Delta ПТвр = (1 - I_i) * \Delta ПТ_{\varrho\varrho} = 0,15$$

Рост производительности труда в результате ввода новых объектов и реконструкции агрегатов рассчитывается по формуле

$$\Delta ПТн = \frac{Пн}{П} * 100 - 100 = 11,4\%$$

где Пн, П - выработка продукции на одного работающего с учетом и без учета ввода нового объекта или реконструкции

Определение доли прироста производительности труда за счет роста фондовооруженности и фондоотдачи

$$I = \frac{\Delta ФВ * ФОпл}{\Delta Пт} + \frac{\Delta ФО * ФВф}{\Delta Пт} \quad (2.23)$$

где ΔФВ ΔФО - абсолютные фактические приросты по сравнению с планом соответственно фондовооруженности и фондоотдачи.

$$I = 0,49$$

Экономия численности рабочих в данном случае определяется по формуле:

$$\mathcal{E}_ч = \frac{Пр * Ун * Чб}{100 * 100} * \kappa_y = 7 \text{ xtk/} \quad (2.24)$$

где Пр — процент роста уровня выполнения норм выработки у рабочих, не выполняющих нормы; Ун, — удельный вес сдельщиков, не выполняющих нормы, в общей численности рабочих-сдельщиков; Чб — численность рабочих в базисном периоде.

Удельный вес рабочих, не выполняющих нормы выработки (Ун), определяется по формуле:

$$Ун = \frac{\sum_{i=1}^n Ч_{н_i}}{Ч} * 100 * Д_{ед} \quad (2.25)$$

где Д_{ед} - удельный вес рабочих-сдельщиков

$$Y_H = 16\%$$

Выполненные расчеты производительности труда показывают, что выработка в натуральном выражении составила 53,85 тыс. усл. шт./чел., наблюдается рост производительности труда равный 15 %, абсолютный прирост объема производства за счет роста производительности труда составил 799,5 тыс. руб., а абсолютный прирост объема производства за счет увеличения численности работников - 650,5 тыс. руб. В данном проекте норма выработки выполняется всеми работниками.

Обоснование расчета показателей заработной платы осуществляется на основе условных параметров соответствующих показателям деятельности ОАО «СГОК»

Для расчета показателей используем экономико-математическую модель расчета заработной платы представленную ниже.

1. Расчет норматива фондообразования

- для предприятия

$$N = \frac{Z_{cp} * m * 12}{\sum Q_p} * 100\% = 235,64\% \quad (2.26)$$

Для структурного подразделения

$$N_i = \frac{Z_{cp_i} * m_i * 12}{\sum H_i} * 100 \quad (2.27)$$

N - норматив фондообразования; $Z_{cp.п}$ - условная средняя заработная плата по предприятию на текущий период (по коллективному договору или установленная руководством), руб./мес.; m - численность работающих на предприятии, чел.

$$N_i = 60,32\%$$

Расчет единого фонда оплаты труда по предприятию на месяц производим по

формуле:

$$E\Phi OT = N \times Q_p - P\partial \text{ руб.} = 235,64 \times 55000 - 648010 = 12312190 \text{ руб.}$$

где EΦOT - единый фонд оплаты труда по предприятию, руб./мес.; Q_p - объем реализации, тыс. руб./мес.; P∂ - резерв директора, тыс. руб./мес.;

Резерв директора рассчитывается следующим образом:

$$P\partial = t * N * Q_p \quad P\partial = t * N * Q_p = 648010 \text{ руб} \quad (2.28)$$

t - коэффициент резерва (обычно до 0,05).

Фонд оплаты труда I-го подразделения:

$$\Phi OT_i = (N_i * Q_i) * K_1 * K_2 * \dots * K_n \quad (2.29)$$

ΦOT_i - фонд оплаты труда i-го подразделения, тыс. руб./мес.; N_j - норматив фондообразования i-го подразделения; N_i - количество нормочасов, наработанные в i-ом подразделении, нормочас.; K₁, K₂, ...K_n - коэффициенты влияния показателей премирования, устанавливаемые для данного подразделения

$$\Phi OT_i = 60,32 \times 15000000 \times 1,1 - 995280 \text{ млн. руб.}$$

Если $E\Phi OT \neq \sum_{i=1}^n \Phi OT_i$, вводится поправочный коэффициент ΔC.

Он может быть как больше, так и меньше 1:

$$\Delta C = \frac{E\Phi OT - \sum_{i=1}^n \Phi OT_i}{\sum_{i=1}^n \Phi OT_i} \quad (2.30)$$

Затем определяется фонд оплаты труда подразделения

$$\Phi OT_{\phi_i} = \Delta C * \Phi OT_i = 0,9 \times 995280 = 895752 \text{ руб.}$$

Определяем процент премии

$$\text{по подразделению } Knp_i = \frac{\Phi OT_i - \sum_{i=1}^n 3nl_i}{\sum_{i=1}^n 3nl_i} * 100, \quad (2.31)$$

где Knp_i - процент премии фондообразования i -го подразделения;

$$\text{для руководителей } Knp_i = \frac{Q_{\phi.p.}}{M} * 100 = 15000/15500 \times 100 = 96,78\%$$

где: $Q_{\phi.p.}$ - фактический объем реализации, тыс. руб.;

$Q_{пл.p.}$ - плановый объем реализации, тыс. руб.;

M - установленный минимум объема реализации, млн. руб/мес.;

Рассчитаем дополнительный фонд оплаты труда за экономию материально-энергетических ресурсов:

$$Эн_i = (M_{пл} - M_{\phi}) * K_{м_i} \quad (2.32)$$

$Эн$ - дополнительный фонд оплаты труда з/п экономию материально-энергетических ресурсов; $M_{пл}$ — планируемые затраты, за экономию которых установлена дополнительная оплата, тыс. руб.; M_{ϕ} - фактические затраты ресурсов, за экономию которых установлена дополнительная оплата, тыс. руб.; $K_{м_i}$ - коэффициент отчислений в фонд оплаты труда, установленный для i -го подразделения (обычно не менее 0,3).

$$Эн_i = (13475 - 13100) \times 0,5 = 187,5 \text{ тыс. руб.}$$

Распределение дополнительного фонда конкретным работникам происходит следующим образом:

$$З_{пл.в'} = \frac{\sum_{i=1}^n Э_{нi}}{\sum_{i=1}^n З_{пл.в}} * З_{пл.в} * К_{тв} = 6011,9 \quad (2.33)$$

$\sum_{i=1}^n З_{пл.в}$ - суммарная индивидуальная плата всех работников i -го подразделения, зависящая от установленных окладов, тарифных ставок, категорий, индивидуальных доплат и т.д., $З_{пл.в'}$ - дополнительный фонд i -го работника; $\sum_{i=1}^n З_{пл.в}$ - суммарный фонд оплаты труда i -го участка, для которого установлены показатели дополнительного фондообразования за экономию ресурсов, руб.; $З_{пл.в}$ - заработная плата i -го работника, начисленная по основным критериям; $К_{тв}$ - коэффициент трудового вклада i -го работника в работу по экономии ресурсов.

Ежегодная премия k -го руководителя предприятия рассчитывается по формуле:

$$Пр_{к} = \frac{S * Пр_{г}}{\sum_{i=1}^n З_{пл.к}} * З_{пл.к} = 13333 \text{ руб.} \quad (2.34)$$

S - доля чистой прибыли, направленная на поощрение руководителей;

$Пр_{г}$ - сумма чистой прибыли, тыс. руб.;

$\sum_{i=1}^n З_{пл.к}$ - суммарная заработная плата всех руководителей, поощряемых из чистой прибыли тыс. руб.;

$З_{пл.к}$ - заработная плата k -го руководителя.

Расчет экономической эффективности и мероприятий по рационализации рабочих мест на основе их аттестации: Относительного уменьшения численности работников

Показатели для расчета

Показатели	Значение
Численность работников цеха, чел.	160
Среднегодовой объем производства, млн. руб.	99,097
Уменьшение численности работников в расчете на год, чел.	6
Срок внедрения, мес.	4
Увеличение объема производства, %	12
Себестоимость продукции до рационализации, руб./т.	18000
Снижение себестоимости продукции после рационализации, %	5
Единовременные материальные затраты, тыс. руб.	30

Произведенные расчеты показывают, что фонд оплаты труда подразделения составил 995280 млн.руб./мес., проценты премии по подразделению и для руководителей равны соответственно 100 % и 96,78 % , дополнительный фонд оплаты труда за экономию материально-энергетических ресурсов составил 187,5 тыс. руб., а ежегодная премия к-го руководителя соответствует 13333 руб.

Обоснование расчета эффективности мероприятий по рационализации рабочих мест осуществляется на основе условных параметров соответствующих показателям.

а) в расчете на год

$$\Delta Ч = Q_p \left(\frac{Ч_б}{Q_б} - \frac{Ч_p}{Q_p} \right); \quad (2.35)$$

где Ч_б, Ч_р – численность работников до рационализации и рационализации, чел., Q_б, Q_р – объем производства до рационализации, после рационализации, тыс. руб.;

$$\Delta Ч = 99097000 \times 1,05 \times (160/99097000) - (160 \times 6)/99097000 \times 1,05 = 14 \text{ чел.}$$

с учетом сроков внедрения

$$\Delta Ч_{\text{в}} = \Delta Ч * \frac{M}{12} = 14 * \frac{8}{12} = 9$$

где М – число месяцев, определяющих завершающий момент внедрения мероприятия от начала следующего календарного года.

Определяется экономия от снижения себестоимости:

в расчете на год

$$\Delta Э_{\text{с}} = Q_p \left(\frac{C_{\text{б}}}{Q_{\text{б}}} - \frac{C_{\text{п}}}{Q_{\text{п}}} \right) = 1800,1 \text{ руб. / т}; \quad (2.36)$$

где С_б, С_п – себестоимость продукции до и после рационализации, чел.;

с учетом сроков внедрения

$$\Delta Э_{\text{св}} = \Delta Э_{\text{с}} * \frac{M}{12} = 1200,07 \text{ руб. / т}$$

Определяется прирост производительности труда:

$$\Delta П = \frac{\Delta Ч * 100}{\Delta Ч_{\text{п}}} = \frac{14 * 100}{6} = 233\%$$

Определяется годовой экономический эффект:

$$Э_{\text{г}} = \Delta Э_{\text{св}} - 0,15 K$$

где 0,15 — коэффициент сравнительной экономической эффективности; К- единовременные материальные затраты.

$$Э_{\text{г}} = 1200,07 - 0,15 \times 30000 = -3299,93 \text{ руб. / т}$$

Таким образом, следствием проведения мероприятий по рационализации рабочих мест является экономия в размере 3299,93 руб. / шт., экономия от снижения себестоимости с учетом сроков внедрения в размере 1200,07 руб. / шт. и уменьшение численности работников с учетом сроков внедрения 9 чел.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключении необходимо отметить, что все поставленные перед исследованием задачи решены в полном объёме. В первом разделе дипломной работы рассмотрены теоретические подходы к формированию мотивационной сферы современного предприятия, выполнена характеристика элементов мотивационной среды персонала предприятия и представлены методические подходы к формированию и развитию мотивационной сферы персонала современной организации. Уточнено, что под мотивационной средой понимается окружение работника, имеющее постоянное или долгосрочное воздействие на работника, побуждающее его к деловой активности через направленное внимание, мобилизацию усилий на поставленной задаче, содействующее стратегическому развитию и саморазвитию работника, достижение на этой основе высокой удовлетворенности трудом и самореализацией, осознанность, что все полезное, им сделанное, будет достойно оценено и вознаграждено не только работодателем, но и в коллективном мнении.

Выявлено, что, учитывая, многоуровневую природу мотивации, необходима разработка инструментария, позволяющего осуществлять управленческое воздействие на человеческие ресурсы в соответствии с наиболее проблемными областями. В результате группировки факторов, влияющих на трудовую мотивацию человечески ресурсов, нам удалось получить семантическое пространство, отражающее зависимость между уровнем управленческого мотивирующего воздействия, уровнем самомотивации и удовлетворенностью трудом, рост которой рассматривается нами в качестве критерия достижения целей управления человеческими ресурсами. В соответствии с характером выявленной и зависимости, специалистами разработана трехмерная матрица управления человеческими ресурсами, содержащая в себе способы управленческого воздействия, согласованные с трудовыми мотивами работников. основной

задачей системы мотивации должно стать превращение “треугольника” перевернутой пирамиды Маслоу в прямоугольник, - т.е. придание равных стимулирующих весов всем факторам, влияющим на мотивацию человека в организации

Во второй главе работы проведено Исследование особенностей мотивационной сферы персонала ОАО «СГОК» также выполнена краткая характеристика ОАО «СГОК», охарактеризована система управления организацией и анализ состояния мотивационной сферы персонала в ОАО «СГОК».

Одним из составляющих успеха в деятельности предприятия ОАО «СГОК» явилось соответствие технического уровня инновации уровню подготовки и возможности переподготовки персонала. Работа по повышению квалификации работников предприятия проводится постоянно, в соответствии с системой менеджмента качества выпускаемой продукции, действующей на предприятии, и ежегодно сертифицируемой фирмой «TUV» на соответствие международному стандарту ISO 9002. Стратегией ОАО «СГОК» в области работы с персоналом является постоянное повышение стандартов в кадровой политике, промышленной безопасности и охране труда. Анализ социального портрета работника ОАО «СГОК» указывает на следующие характеристики. Гендерный анализ указывает на преобладающую долю мужчин в структуре персонала ОАО «СГОК» как в 2012 году, так и в 2013 году, что объясняется спецификой производства.

Анализ данных указывает на преобладающую социальную группу по возрасту в коллективе работников ОАО «СГОК». Такой группой является возрастная группа от 35 до 50 лет. Таким образом, анализ социальной структуры показывает, что преобладающей социальной группой в структуре работников ОАО «СГОК» является группа мужчин в возрасте от 35 до 50 лет и в этой группе преобладают рабочие. Причём необходимо отметить, что большинство руководителей находятся по возрасту в данной социальной группе.

Развитие мотивационной среды персонала происходит в следующих направлениях. Руководство комбината уделяет большое внимание развитию персонала и корпоративной культуры. Действия и мероприятия в этой области направлены на обеспечение эффективно работающим персоналом на основе выявления, развития и максимальной реализации трудового и творческого потенциала каждого работника, формирование у него чувства корпоративной солидарности и приверженности интересам комбината.

В этих целях Комбинатом применяются современные технологии профессиональной подготовки персонала, отбора и адаптации молодых работников, поиска высококвалифицированных специалистов, подготовки кадрового резерва, работы с целевыми группами персонала и развития внутренних коммуникаций.

В третьей главе работы выполнен проект совершенствования мотивационной сферы персонала предприятия ОАО «СГОК», обоснованы мероприятия по совершенствованию системы обучения персонала и его карьерного продвижения с целью повышения эффективности использования рабочей силы. Рассмотрены мероприятия по обучению персонала организации с использованием семинаров и тренинговых курсов и повышению квалификации линейных руководителей. Рассчитана эффективность предлагаемых мероприятий по повышению квалификации персонала, формированию кадрового резерва и рационализации рабочих мест на основе их аттестации.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

- 1 Гражданский кодекс Российской Федерации. Части первая и вторая. – М.: Издательская группа ИНФРА – М – НОРМА, 2012. – 560 с.
- 2 Указ Президента Российской Федерации от 01. 04. 1996г. №440 «О концепции перехода РФ к устойчивому развитию»
- 3 Современная экономика труда. Монография / Научный редактор В.В. Куликов. – М.: ЗАО «Финстатинформ», 2012. – 660 с.
- 4 Бизнес – справочник. Белгородская область – Белгород: «Везелица», 2011. – 106 с.
- 5 Большой экономический словарь. Под ред. А. Н. Азрилиана – 4-е изд. доп. и перераб. – М.: Институт новой экономики, 2012. – 1248 с.
- 6 Города Белгородской области. Статистический справочник. – Белгород: Белгородский областной комитет государственной статистики. 2013. – 159 с.
- 7 Моисеев, А.В.Экономический словарь справочник: Учебное пособие / Моисеев А.В., Петросян К.Ц., Пилипенко Н.Н. / Под редакцией А. В. Моисеева. – М.: Просвещение, 2010. – 255 с.
- 8 Адамчук, В.В.Экономика и социология труда[Текст]. / В.В.Адамчук , О.В. Романов , М.Е. Сорокина Учебник. – М.: ЮНИТИ, 2014. – 407 с.
- 9 Бляхман, Л. С. Экономика, организация управления и планирование научно – технического прогресса[Текст].: Учебное пособие/ Л.С.Бляхман – М.: Высшая школа. 2012. – 228 с.
- 10 Горелов, Н.А. Экономика трудовых ресурсов[Текст].: Учебное пособие/Н.А. Горелов – 2-е изд. перераб. и доп. – М.: Высшая школа. 2013. – 208 с.
- 11 Горелова, Г. В. Теория вероятностей и математическая статистика в примерах и задачах с применением Excel. [Текст]. /

Г.В.Горелова , И.А. Кацко Учебное пособие для вузов. Изд. 2-е испр. и доп. – Ростов на Дону: «Феликс», 2012.- 400 с.

12 Дуракова, И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта[Текст]. / И.Б.Дуракова. – Воронеж: Издательство Воронежского государственного университета, 2013. – 184 с.

13 Емцов, Р. Г. Микроэкономика[Текст].: Учебник /Р.Г. Емцов , М.Ю.Лукин. – М.: МГУ им. М. В. Ломоносова, Издательство «ДИС», 2014. – 320 с.

14 Ефимова, М. Р. Общая теория статистики[Текст].: Учебник./М.Р. Ефимова, Е.В.Петрова , В.Н. Румянцева. – М.: ИНФРА – М, 2012. – 416 с.

15 Котлер, Ф., Основы маркетинга[Текст].: Пер./ Ф.Котлер, Г. Амстронг , Д. Соидерс, В.Вонг с англ. – 2-е европ. изд. – М.; СПб.; К.: Издательский дом «Вильямс», 2014. – 994 с.

16 Левин, С.М.Организация заработной платы в черной металлургии [Текст].. / С.М. Левин, М.Н.Тимошкольский / Под. Ред. д. т. н. И.А. Приймака. – М.: «Металлургиздат», 2012. – 302 с.

17 Макконел, Экономика: Принципы, проблемы и политика[Текст]./ Макконел Кемпбелл Р., Брю Стенли Л. В 2-х т.: Пер. с англ. 11-го изд. – М.: Республика. 2012.-426с.

18 Манн, Р.Контролинг для начинающих[Текст].: Пер. с нем. Ю.Г. Жукова / Р.Манн , Р.Майер ,/ Под ред. и с предисловием д. э. н. В.Б. Ивашкевича – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 304 с.

19 Мескон, М.Х. Основы менеджмента [Текст].: Пер. с англ./М.Х. Мескон, Альберт М., Хедоури Ф. – М.: Дело, 2012. – 702 с.

20 Научная организация и нормирование труда в машиностроении[Текст].: Учебник / Под редакцией С. М. Семенова. – М.: Машиностроение. 2013. – 240 с.

- 21 Петухов, Р.М. Оценка эффективности промышленного производства. Методы и показатели [Текст]/Р.М. Петухов. – М.: Экономика, 2012. – 95 с.
- 22 Раицкий, К.А. Экономика предприятия [Текст]. Учебник для вузов/ К.А. Раицкий – 2-е изд. – М.: Информационно – внедренческий центр «Маркетинг», 2013 – 696 с.
- 23 Райзберг, Б.А. Рыночная экономика [Текст]. Учебник/ Б.А. Райзберг – 2-е изд., доп. – М.: «Деловая жизнь», 2011. – 224 с.
- 24 Рафикова, Н.Т. Эффективность производства в различных формах хозяйствования [Текст]. / Н.Т. Рафикова // Вопросы статистики. – 2012 - №4 – с. 23 – 25.
- 25 Рудык, Э. Управление трудом в России: к вопросу о применимости японского опыта [Текст]/Э. Рудык // Российский экономический журнал. – 2012 - №1 – с. 48 – 57.
- 26 Савицкая, Т.В. Анализ хозяйственной деятельности [Текст]: Учебное пособие./Т.В. Савицкая – М. ИНФРА – М, 2012. – 256 с.
- 27 Сергеев И. В. Экономика предприятия [Текст]: Учебное пособие. – 2-е издание переработанное и дополненное/И.В. Сергеев – М.: Финансы и статистика. 2013. – 304 с.
- 28 Сергиенко, Я.К. Рыночные модели развития корпоративного сектора[Текст]. / Я.К.Сергиенко // Вопросы экономики. – 2012 - №1 – с. 125 – 140.
- 29 Сергиенко, Я.К. Феномен использования «доверительных» стратегий предприятия реального сектора экономики [Текст]. / Я.К.Сергиенко // Российский экономический журнал. – 2012 - №1 – 57 – 64.
- 30 Современная экономика. Многоуровневое учебное пособие[Текст] / Под редакцией О. Ю. Мамедова.- Ростов – на – Дону: «Феникс», 2013. – 608

31 Соколинский, З. В.В поисках экономической истины [Текст]: История и современность./ З.В.Соколинский , В.Г.Герасимов – Белгород: Везелица. 2012. – 182 с.

32 Статистика [Текст]. Курс лекций / Л.П.Харченко ,В.Г. Долженкова , В.Г.Ионин и др.; Под ред. к. э. н. В.Г. Ионина. – Новосибирск: Издательство нГАЭ и У, М.: ИНФРА – М. 2013 – 310 с.

33 Степанов, И.Г. Организация производства на предприятиях черной металлургии [Текст] / И.Г.Степанов – М.: Металлургия, 2012. – 144 с.

34 Стоун ,Д. Бухгалтерский учет и финансовый анализ[Текст]: Подготовительный курс / Д.Стоун , К.Хитинг / Пер. с англ. Ю.А. Ошибина и др.; Под общ. ред. Б.С. Лисовика и М.Б. Ярцева. – СПб.: АОЗТ «Литера плюс», 2014. – 272 с.

35 Суэтина, Л.М. План по труду и социальному развитию: содержание и порядок разработки[Текст] /Л.М. Суэтина . - М., 2013.

36 Суэтина, Л.М. Нормативно – методическое и информационное обеспечение решения вопросов нормирования труда персонала предприятий в современных условиях [Текст] / Л.М,Суэтина - М., 2012.- 342с.

37 Чекалев, М. Н. Кадровое обеспечение реформы [Текст] / М.Н. Чекалев – Великий Новгород: НовГУ им Ярослава Мудрого, 2010. – 114 с.

38 Читипаховян, П. Стратегическое планирование в интегрированных корпорациях: Факторы оргобеспечения [Текст] / П.Читипаховян //Российский экономический журнал. – 2012 - №1 – с. 64 – 72.

39 Шевчук, К.В. Практика и проблемы использования и воспроизводства минерально – сырьевой базы страны [Текст]/К.В., Шевчук,Е.С., Мелехин ,О.В, Артамонов// Вестник Московского университета. 2013 - №4 – с. 85 – 96.

40 Э. Дихтла, М. Швайтцера. Экономика/ Э. Дихтла, М. Швайтцера. – М.: Инфра – М, 2012. – 636 с.

- 41 Экономика и бизнес [Текст] / Под редакцией В. Д. Камаева. – М.: Издательство МГТУ им. Н. Э. Баумана, 2012. – 464 с.
- 42 Экономика предприятия [Текст]. Учебник для вузов / Под редакцией Ф.К. Беа,
- 43 Экономика предприятия: конспект лекций в схемах. – М.: «Издательство ПРИОР», 2012. – 112 с.
- 44 Экономика [Текст]: учебник / Под редакцией А.С. Булатова. – М.: БЕК, 2014. – 632 с.
- 45 Экономико–математические методы и прикладные модели [Текст]: Учебное пособие для вузов. / В.В. Федосеев, А.Н. Гармаш, Д.М. Дайнтбегов и др.; Под ред. В.В. Федосеева. – М.: ЮНИТИ, 2011. – 391 с.
- 46 Глазьев, С.Г. Стабилизация и экономический рост [Текст] / Глазьев С. Г. // Вопросы экономики. – 2012 - №1 – С. 120 – 133.
- 47 Гурков, И.Н. Факторы создания добавленной стоимости Российскими предприятиями[Текст] / Гурков И.Н., Авраамов Е., Тубалов В. //Вопросы экономики. – 2012 - №6 – С. 120 – 133.
- 48 Дубянская, Т.Ю. Реформы в России и заработная плата / Вестник Московского университета [Текст] / Дубянская Т.Ю. – 2011 - №2 – С. 33 –
- 49 Засухин, А. Интенсификация производства и ее измерение [Текст] / Засухин А. // Российский экономический журнал. – 2014 - №12 – С. 56 – 66.
- 50 Иноземцев, В. Л. современное постиндустриальное общество: природа, противоречие, перспективы [Текст] / Иноземцев В. Л. // Российский экономический журнал.-2013- №3 – С. 89-92.
- 51 Клейнер, Г. Мезоэкономика переходного периода: рынки, отрасли предприятия [Текст] / Клейнер Г. // Российский экономический журнал. – 2013 - №11-12 – С. 63 – 69.
- 52 Кондрашева, Т. К. Государство на различных этапах трансформации командно – административной системы в социальное

рыночное хозяйство [Текст] / Кондрашева Т. К. // Вестник Московского Университета. – 2011 - №2 – С. 57 – 74.

53 Корчагина, З.А. Социально – экономические трансформации на рубеже веков [Текст] / Корчагина З.А. // Вестник Московского Университета. – 2013 - №1 – С . 110 – 120.

54 Котляр, А. О понятии рынка труда[Текст] / Котляр А. // Вопросы экономики. – 2012 - №1 – С. 33 – 42.

55 Кулагина, Р.Д. Анализ региональной дифференциации показателей эффективности производства и определяющих ее факторов[Текст] / Кулагина Р.Д., Степанян Е.Н. // Вопросы статистики. – 2014 - №5 – С. 23 – 28.

56 Куликов, В.В. Концептуальные основы современной экономики труда [Текст] / Куликов В.В. // Российский экономический журнал. – 2014 - №11 – 12 – С. 56 – 68.

57 Меньшикова, О.Ш. Заработная плата или «пособие по труду» [Текст] / Меньшикова О. // Вопросы экономики. – 2013 - №1 – С. 73 – 81.

58 Московская, А.Н. Избыточная занятость на промышленных предприятиях России: / Московская А. Н.// Вопросы экономики. – 2014 - №1 – С. 59 –

59 Плышевский, Б.П. Соотношение динамики производительности и оплаты труда [Текст] / Плышевский Б.П. // Вопросы статистики. – 2014 – №6 – С. 3 – 6.

60 Пороховский, А.А. Российский экономический вектор в координатах мирового развития [Текст] / Пороховский А.А. // Вестник Московского университета. – 2014 - №2 – С. 13 – 20.

61 Яковлев, Р. Как нацелить политику заработной платы на преодоление бедности [Текст] / Яковлев Р. // Российский экономический журнал. – 2014 - №8 – С. 43 –

62 Яковлев, Р. Нормирование труда: необходимость и задачи возрождения [Текст] [Текст] / Яковлев Р. // Вопросы экономики. – 2014 - №9 – С. 64 – 69.

63 Яковлев,Р. Реформирование оплаты труда, возрождение ее основных функций [Текст] / Яковлев Р. // Человек и труд. – 2014 - №7 – С. 7 – 15.

ПРИЛОЖЕНИЯ