

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(институт, факультет)
Менеджмент организации
(кафедра)

38.03.03 «Управление персоналом»
(код и наименование направления подготовки)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Повышение эффективности управления персоналом организации на
основе инструментов стимулирования сотрудников (на примере ОАО
«КуйбышевАзот»)»

Студент(ка)

А. Акылбек кызы

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель,
д.э.н., доцент

И.В. Краснопевцева

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

И.о. заведующего кафедрой к.э.н., доцент С.Е. Васильева

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

(личная подпись)

« ___ » _____ 2016 г.

Тольятти 2016
МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления
(институт, факультет)
Менеджмент организации
(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ
И.о зав.кафедрой «Менеджмент организации»

_____ С.Е. Васильева
(подпись) (И.О. Фамилия)
« _____ » _____ 2016 г.

ЗАДАНИЕ
на выполнение бакалаврской работы

Студент Акылбек кызы Алмагул

1. Тема «Повышение эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников (на примере ОАО «КуйбышевАзот»)»

2.Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы 28 июня 2016 года.

3. Исходные данные к бакалаврской работе

3.1. Данные и материалы производственной практики.

3.2. Материалы учебников по управлению персоналом, научных статей, стандартов, документов, по финансово-хозяйственной деятельности ОАО "КуйбышевАзот».

4. Содержание бакалаврской работы:

1. Теоретические основы повышения эффективности управления персоналом на основе инструментов стимулирования персонала

1.1 Характеристика системы и показателей эффективности управления персоналом

1.2 Современные инструменты стимулирования персонала предприятия

2 Анализ эффективности управления персоналом на основе инструментов стимулирования персонала в ОАО «КуйбышевАзот»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия «КуйбышевАзот»

2.2 Анализ эффективности управления персоналом в ОАО «КуйбышевАзот»

3 Предложения по повышению эффективности управления персоналом на основе инструментов стимулирования персонала в ОАО «КуйбышевАзот»

3.1 Разработка предложений по повышению эффективности управления персоналом на основе инструментов стимулирования персонала в ОАО «КуйбышевАзот»

3.2 Оценка социально-экономической эффективности разработанных предложений

Заключение

Библиографический список

Приложения

5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала:

1. Титульный лист;

2. Актуальность, цель и задачи исследования;

3. Основные экономические показатели деятельности организации;

4. Табличные данные по результатам анализа функционирования организации;

5. Графические данные по результатам анализа функционирования организации;

6. Предложения по повышению эффективности управления персоналом на основе инструментов стимулирования персонала (на примере ОАО «КуйбышевАзот»);

7. Результаты предполагаемого социально-экономического эффекта от разработанных предложений.

6. Консультанты по разделам -

7. Дата выдачи задания 12 января 2016 года.

Руководитель выпускной
квалификационной работы

(подпись)

И.В. Краснопевцева
(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

А. Акылбек кызы
(И.О. Фамилия)

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления
(институт, факультет)
Менеджмент организации
(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ
И.о. зав.кафедрой «Менеджмент организации»

_____ С.Е. Васильева
(подпись) (И.О. Фамилия)
« _____ » _____ 2016 г.

**КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН
выполнения бакалаврской работы**

Студента Акылбек кызы Алмагул
по теме «Повышение эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников (на примере ОАО «КуйбышевАзот»)»

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
Разработка 1 раздела БР	06.06.2016		выполнено	
Разработка 2 раздела БР	08.06.2016		выполнено	
Разработка 3 раздела БР	10.06.2016		выполнено	
Разработка введения, заключения и уточнение литературных источников и приложений	14.06.2016		выполнено	
Окончательное оформления БР, подготовка доклада, иллюстративного материала, презентации	16.06.2016		выполнено	
Предварительная защита БР	20.06.2016		выполнено	
Допуск к защите заведующего кафедрой	21.06.2016		выполнено	
Сдача законченной БР на кафедру	26.06.2016		выполнено	

Руководитель бакалаврской работы

_____ И.В. Краснопевцева
(подпись) (И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

_____ А. Акылбек кызы
(подпись) (И.О. Фамилия)

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент: Акылбек кызы А..

Тема работы: «Повышение эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников (на примере ОАО «КуйбышевАзот»)».

Научный руководитель: к.э.н., доцент И.В. Краснопевцева

Цель исследования – разработка предложений по повышению эффективности управления персоналом ОАО «КуйбышевАзот» на основе инструментов стимулирования сотрудников.

Объектом исследования является промышленное предприятие ОАО «КуйбышевАзот», осуществляющий свою деятельность по двум основным направлениям:

- капролактам и продукты его переработки (полиамид-6, высокопрочные технические нити, кордная ткань, инженерные пластики);
- аммиак и азотные удобрения.

Предметом исследования является система стимулирования на предприятии ОАО «КуйбышевАзот».

Методы исследования – логический и сравнительный анализ, графический и статический методы исследования. Границами исследования являются 2011-2015 гг.

Краткие выводы по работе – под стимулированием понимается процесс создания совокупности стимулов, направленный на мотивы работников, для воздействия на них с целью достижения целей организации

Практическая значимость работы заключается в том, что материалы подразделов 2.2, 2.3, 3.1 и 3.2 могут быть использованы специалистами ОАО «КуйбышевАзот»

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 54 источников и 5 приложений. Общий объем работы 79 страниц машинописного текста.

Содержание

Элементы оглавления не найдены.

Введение.....	7
1. Теоретические основы повышение эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников.....	9
1.1 Характеристика системы и показателей эффективности управления персоналом.....	9
1.2 Инструменты стимулирования работников предприятия.....	22
2. Анализ эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников в ОАО «КуйбышевАзот».....	36
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия ОАО «КуйбышевАзот».....	37
2.2 Анализ эффективности управления персоналом в ОАО «КуйбышевАзот»..	40
3. Предложения по повышению эффективности управления персоналом на основе инструментов стимулирования сотрудников ОАО «КуйбышевАзот»...	53
3.1 Разработка предложений по повышению эффективности управления персоналом на основе инструментов стимулирования сотрудников ОАО «КуйбышевАзот.....	53
3.2 Оценка социально-экономической эффективности разработанных предложений.....	56
Заключение.....	63
Библиографический список.....	65
Приложения.....	70

Введение

Актуальность данной работы состоит в том, что в настоящее время разработанные на отечественных промышленных предприятиях системы стимулирования труда персонала не способствуют повышению его заинтересованности в повышении эффективности, качества и производительности труда. Поэтому существует необходимость разработки таких инструментов стимулирования труда, которые создавали бы условия, благоприятствующие развитию у работников творческой активности, инициативности, повышению инновационного потенциала, направленного на развитие предприятия.

Отсутствие на предприятии эффективной системы стимулирования труда негативно влияет на социальную атмосферу в трудовом коллективе, повышает уровень текучести кадров, снижает производительность труда, снижая тем самым, конкурентоспособность самого предприятия. Создание же системы стимулирования, направленной на мобилизацию трудового потенциала работников, создает у них заинтересованности в росте производительности труда, проявлении творческого потенциала, повышении компетентности и, в целом, повышает эффективность работы предприятия.

Цель бакалаврской работы состоит в разработке предложений по повышению эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников ОАО «КуйбышевАзот». Реализация данной цели требует решения следующих задач:

1. Исследование теоретических аспектов управления персоналом и современных принципов и методов стимулирования труда;
2. Анализ эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников ОАО «КуйбышевАзот»;
3. Разработку предложений по повышению эффективности управления персоналом ОАО «КуйбышевАзот» на основе инструментов стимулирования труда.

Объектом исследования является промышленное предприятие ОАО «КуйбышевАзот». Предметом исследования является эффективность управления персоналом организации ОАО «КуйбышевАзот». Границами исследования является 2011-2015 гг.

Теоретическую и методическую базу исследования составили справочная и научно-методическая литература, интернет-сайты, периодические издания и статические материалы, относящие к исследуемому вопросу.

При написании бакалаврской работы применялись методы логического и сравнительного и анализа, графический и статический методы исследования.

Практическая значимость результатов исследования заключается в том, что предлагаемые в них решения поставленных задач имеют практическую направленность, а разработанные в работе предложения по повышению эффективности управления персоналом на основе инструментов стимулирования, могут быть использованы в практической деятельности ОАО «КуйбышевАзот».

Первая глава посвящена анализу теоретических аспектов управления персоналом и современных принципов и методов стимулирования труда. В ней рассматриваются цели, принципы и методы управления персоналом и стимулирования труда, а также методы повышения эффективности управления персоналом.

Во второй главе выпускной квалификационной работы проводится анализ эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников ОАО «КуйбышевАзот», выявляются существующие проблемы и недостатки.

Третья глава содержит практическую значимость. В рамках данной главы разрабатываются предложения по повышению эффективности управления персоналом на основе инструментов стимулирования труда исследуемого предприятия, проводится оценка социально-экономической эффективности разрабатываемых мероприятий.

1 Теоретические основы повышения эффективности управления персоналом на основе инструментов стимулирования персонала

1.1 Характеристика системы и показателей эффективности управления персоналом

В современных организациях растет признание человеческого ресурса как важного фактора в их деятельности. Персонал – главный и важный элемент организации.

Люди, которые работают в организации, неважно рабочий, служащий или управленческий персонал, осуществляют ту работу, которая имеет большое значение в процессе функционирования всего предприятия.

Люди, занятые в организации, подразделяются на администрацию и персонал. Администрация выступает в качестве элемента управляющей подсистемы, а в управляемой подсистеме центральное место занимает персонал [33].

Существуют подходы к определению содержания понятия «персонал», которые приведены в следующей таблице 1 [33].

Таблица 1 – Подходы к определению понятия «персонал»

№ п/п	Подход	Определение
1	Управленческий подход	Совокупность трудовых ресурсов, находящиеся в расположении организации, обладающие определенной квалификацией и которые необходимы для исполнения конкретных функций для достижения целей деятельности и перспективного развития.
2	Экономический подход	Совокупность всех работников организации, которые заняты трудовой деятельностью, а также которые состоят на балансе (входящих в штатный состав), но временно не работающие в связи с различными причинами (отпуск, болезнь, присмотр за ребёнком ит.д.)
3	В кадровом деле	Кадры, то есть основной (штатный, постоянный), квалифицированный состав работников.

Персонал является наиболее сложным объектом управления в организации, поскольку от вещественных факторов производства является «воодушевленным», обладает возможностью решать, критически оценивать предъявляемые к нему требования, имеет субъективные интересы, чрезвычайно чувствителен к управленческому воздействию, реакция на которое неопределенна [36].

Люди в условиях современного этапа развития научной технологии рассматриваются как фактор успеха.

Управление персоналом играет ключевую роль в обеспечении условий конкурентоспособности и долгосрочного развития организации путем регулирования отношений между ней и работниками.

В современном понимании управление персоналом представляет собой целенаправленную деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая в себя разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом [8].

Но, в последние годы в научной литературе и в практике широко используются и другие понятия, такие, как управление трудовыми ресурсами, управление трудом, управление кадрами, управление человеческими ресурсами, управление человеческим фактором, кадровая работа и т.д., так или иначе относящиеся к трудовой деятельности или управление его поведением в организации.

В настоящее время достижение главных экономических целей функционирования организации зависит от успешности построения работы управления организацией, частью которой является система управления персоналом, под которой понимают совокупность систем, отражающих отдельные стороны работы с персоналом и предназначенных для осуществления эффективных воздействий [38].

Система управления персоналом в организации определяет цели и принципы управления персоналом, определяет объект и субъект управления,

реализует общие функции по управлению персоналом, а также определяет методы и техники управления и подходы к определению эффективности управления персоналом [38].

Объектом системы управления персоналом выступают:

- работники;
- рабочие группы;
- трудовой коллектив.

А субъектами системы управления персонала считают:

- функциональный управленческий персонал;
- линейный управленческий персонал.

Формулировка целей является первым этапом проектирования и формирования системы управления персоналом. В зависимости от характера деятельности, стратегических задач, объемов производства и т.д. предприятия варьируются цели системы управления персоналом.

Упрощенный вариант целей системы управления персоналом приведен на рисунке 1.



Рисунок 1 – Цели системы управления персоналом

Как видно из рисунка 1, вся совокупность целей организации, делится на несколько блоков целей системы управления персоналом [8]:

- экономические цели;
- научно-технические цели;
- производственно-коммерческие цели;
- социальные цели.

Экономические цели связаны с достижением расчетной величины прибыли от реализации продуктов или услуг.

Научно-технические цели направлены на обеспечение заданного научно-технического уровня продукции и повышение производительности труда за счет совершенствования технологии.

Производственно-коммерческие цели направлены на производство и реализацию продукции или услуг в заданном объеме, которые необходимы для получения прибыли того уровня, которого планировала организация.

Социальные цели направлены на достижение удовлетворения потребностей работников организации.

Так как социальные цели являются основой формирования целей системы управления персоналом, рассмотрены отдельно. Социальная цель рассматривается с двух точек зрения, а именно: с позиции персонала и с позиции администрации организации. С одной стороны, цели должны определять конкретные потребности работника, которых они вправе требовать от администрации организации. С другой стороны, цели определяют создания условий для использования персонала администрацией. Эффективность системы управления зависит от совпадения ветвь этих двух целей.

Итак, с позиции персонала, социальные цели выражаются через трудовые функции, а именно в какой степени выполнение трудовых функций способствуют удовлетворению их потребностей. Структура целей, с точки зрения работника, представлена на рисунке 2 [35].



Рисунок 2 – Цели системы управления персоналом с позиции персонала

Цели администрации организации касаются экономической части. Основной целью в этом аспекте целей системы управления персоналом служит получение прибыли. Их структура представлена на рисунке 3 [35].

Несмотря на то, что обе стороны преследуют свои цели, они не противоречат друг друга. Обе ветви целей создают эффективную основу их взаимоотношения для достижения общих целей организации. Несмотря на то, что главной целью администрации является получение прибыли, отправным моментом в нынешней теории и практики управления персоналом является осознание того, что главным условием достижения целей организации должно быть удовлетворение социальных потребностей работников.



Рисунок 3 – Цели системы управления персоналом с позиции администрации

Таким образом, можно сделать вывод, что основной целью системы управления персоналом является повышение эффективности работы персонала и организации в целом за счет целенаправленной работы с сотрудниками [38].

Основой для определения функций системы управления персоналом является система целей.

Система управления персоналом включает в себя различные подсистемы общего линейного руководства и ряд функциональных подсистем, которые специализируются на выполнении однородных функций (рис.4) [8].

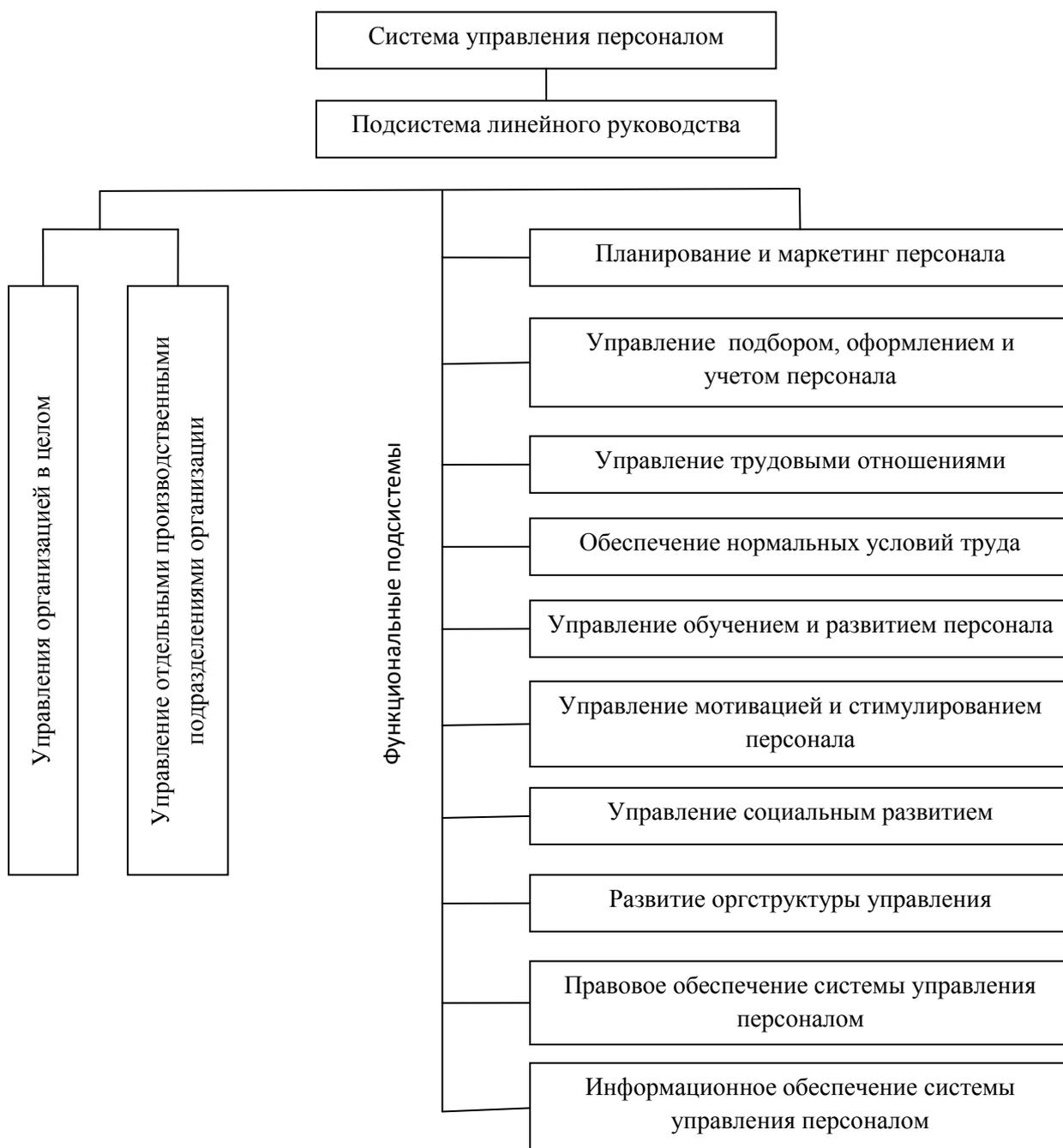


Рисунок 4 – Состав подсистем системы управления персоналом

Функциональная подсистема является ядром системы управления персоналом. Она предназначена для эффективного управления персоналом с учетом создания благоприятных социально-психологических и эргономических условий труда [15].

Совокупность специализированных функциональных подразделений, которые взаимосвязаны процессом обоснования, выработкой, принятием и

реализацией управленческих решений называют структурой управления персоналом [32].

Данный рисунок условно отражает систему управления персоналом, так как в каждом конкретном случае в зависимости от целей и задач деятельности организации какие-то подсистемы могут быть представлены не полностью или вовсе отсутствовать или же быть дополненными другими подсистемами.

Поскольку, основной целью системы управления персоналом является повышение эффективности его работы, необходимо более подробно рассмотреть показатели эффективности управления персоналом.

Повышение эффективности предполагает получение лучших результатов с меньшими затратами [33].

Эффективность функционирования системы управления персоналом определяется ее вкладом в достижение целей организации [17].

Оценка управления персоналом - это определение того, насколько она способствует достижению целей организации и выполнению поставленных задач перед ней [35].

Оценка эффективности управления персоналом – это систематический и четко регламентированный процесс, который направлен на измерение результатов и затрат, связанных с деятельностью управления персоналом для соотнесения их результатов с итогом базового периода и итогом деятельности других организаций [23].

Необходимость оценки эффективности управления персоналом обусловлена тем, что:

- позволяет выявить необходимые аспекты, на которые в дальнейшем сфокусировать свое внимание;
- результаты оценки способствуют повышению эффективности деятельности управления персоналом [30].

В настоящее время нет единого подхода к оценке эффективности управления персоналом предприятия.

При оценке эффективности управления персоналом необходимо ответить на вопросы, что такое результат управления и каковы затраты, которые связаны с достижением эффективности.

Однако, высокие конечные показатели деятельности организации могут быть результатом внедрения новых технологий и техники, а не результативности работы персонала.

Безусловно, что управление эффективно в той степени, насколько и в какой мере она способствует осуществлению миссии организации. Также, несомненно, что эффективность производственно-хозяйственной деятельности зависит от уровня организаторской работы на предприятии [33].

Ряд авторов считают, что повышение эффективности управления персоналом зависит от факторов, которые представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Классификация факторов, влияющих на эффективность управления персоналом

№ п/п	Факторы	Содержание факторов
1	Физиологические	<ul style="list-style-type: none"> • санитарно-гигиенические условия труда; • пол; • возраст; • состояние здоровья; • физические и умственные способности и др.
2	Технические	<ul style="list-style-type: none"> • технический уровень; • степень использования техники; • механовооруженность труда; • техническая культура менеджеров; • оснащенность рабочего места; • сложность труда и др.
3	Структурно-организационные	<ul style="list-style-type: none"> • рациональная структура аппарата управления; • четкое функционально разделение труда и правильный подбор и расстановка кадров; • рациональный документооборот; • трудовая дисциплина; • условия труда; • квалификация работников; • уровень использования персонала; • режим работы и др.

4	Социально-экономические	<ul style="list-style-type: none"> • материальное стимулирование; • страхование; • социальные льготы; • моральное поощрение и др.
5	Социально-психологические	<ul style="list-style-type: none"> • моральный климат в коллективе; • психофизиологическое состояние работника; • статус и призвание; • организационная культура организации; • благодарность; • перспектива продвижения по работе; • отношение к работе и др.
6	Территориально-ситуационные	<ul style="list-style-type: none"> • месторасположение фирмы; • затраты времени на дорогу от дома до работы; • уровень конкуренции; • инфляция; • безработица и др.

По степени воздействия можно разделить на факторы прямого и косвенного воздействия:

- факторы прямого воздействия – эти факторы влияют на эффективность труда управленческого персонала, к ним относят организацию личной работы менеджеров, их квалификацию, а также правильность подбора и расстановки кадров, а именно в аппарате управления и т.п.;
- факторы косвенного воздействия – это факторы, которые влияют на работу организации, прежде всего, это стиль управления, динамика формальных и неформальных групп и др.

По степени управляемости можно разделить на нерегулируемые, слабoreгулируемые, регулируемые факторы:

- нерегулируемые факторы – это те факторы, которые не зависят от управленческих решений. Это местоположение организации, наличие конкурентов и др.;
- слабoreгулируемые факторы – чаще эти факторы мало зависят от управленческих решений в определенный период времени, к ним относят размер организации, характеристики технического уровня производства и др.;

– регулируемые факторы – это факторы, которые характеризуют качество управления персоналом, уровень организации труда, а также производства, и уровень использования ресурсов и др.

По мнению специалистов, на эффективность управления персоналом больше влияет стимулирование персонала.

Не следует отрицать, что стимулирование персонала является исключительно важным фактором, влияющим на эффективность управления персоналом организации.

Как отмечал Синк Д.С., стимулирование персонала не единственный способ повышения эффективности результата организации, но это, может быть необходимым условием для ее повышения в долгосрочном аспекте.

Активное воздействие на управляемый объект с целью улучшения показателей его функционирования является главной задачей аппарата управления. Критерием эффективности могут служить различные показатели в зависимости от назначения системы и условий ее функционирования.

Под критерием эффективности понимают показатель, выражающий главную меру желаемого результата, которая учитывается при рассмотрении вариантов решения [33].

Кроме того, нет единого подхода к определению критериев эффективности управления персоналом, а также к проблеме измерения эффективности трудовой деятельности в организации. Это обусловлено тем, что процесс трудовой деятельности персонала тесно связан с производственным процессом и ее конечными результатами, социальной деятельностью и экономической деятельностью организации и др. Это связано с невозможностью применения количественных методов к системе управления, которая принципиально рассматривается с точки зрения качества [6].

Анализ же существующий подходов позволяет выделить три самых общих подхода, которые представлены в таблице 3 [16].

Таблица 3 – Подходы к определению критериев эффективности управления персоналом

№ п/п	Подход	Показатели
1	Конечные результаты производства	<ul style="list-style-type: none"> • прибыль предприятия; • затраты на 1 рубль продукции; • уровень рентабельности; • дивиденды на 1 акцию и др.
2	Показатели, которые должны отражать результативность и сложность живого труда	<ul style="list-style-type: none"> • производительность труда (выработка на 1 рабочего); • общий фонд оплаты труда; • темпы роста производительности труда и заработной платы; • показатели качества продукции (процент брака ,рекламаций) • удельный вес заработной платы в себестоимости продукции и др.
3	Эффективность управления персоналом определяется организацией труда и	<ul style="list-style-type: none"> • текучесть кадров; • уровень квалификации; • затраты на обучение работников; • расходы на социальные программы;
	социально-психологическим климатом в коллективе	<ul style="list-style-type: none"> • количество жалоб работников и др

Анализ научных концепций позволяет выделить два основных методических подхода к оценке эффективности трудовой деятельности людей, которые представлены в таблице 4.

Таблица 4 - Подходы к оценке эффективности трудовой деятельности людей

№ п/п	Подход	Суть	Показатели
1	Экономическая эффективность	позволяет путем соизмерения экономии (прибыли) и затрат (вложений) экономически обосновать результаты деятельности организации по законченным проектам (бизнес-планам, инвестициям, мероприятиям).	<ul style="list-style-type: none"> • коэффициент эффективности затрат; • срок окупаемости затрат; • приведенные затраты; • годовой экономический эффект; • дисконтированные затраты, • рентабельность; • производительность труда; • коэффициент текучести кадров; • показатели абсентеизма, то есть самовольный невыход на работу.

2	Социальная эффективность	Создает возможность оценки общественного характера труда с помощью количественных и качественных показателей. Она измеряет мотивацию персонала, социально-психологический климат в коллективе и уровень развития человеческих ресурсов организации.	<ul style="list-style-type: none"> ● средняя заработная плата работника; ● удельный вес фонда оплаты труда в выручке; ● темпы роста заработной платы; ● уровень трудовой дисциплины; ● потери рабочего времени; ● оценка социально-психологического климата; ● показатели средних затрат на здоровье.
---	--------------------------	---	--

Для повышения эффективности управления персоналом требуется решить несколько задач:

- удовлетворение потребности организации в рабочей силе в нужном количестве и требуемой квалификации;
- эффективное и полное использование потенциала, которым располагает работник и производственный коллектив в целом;
- обеспечение условий для высокой производительного труда персонала, высокого уровня организованности труда, мотивации, а также самодисциплины и выработки у работников привычки к взаимодействию и сотрудничеству;
- адаптация и закрепление работников в организации, а также формирование стабильного коллектива как условие окупаемости средств, затраченных на рабочую силу, то есть привлечение и развитие персонала;
- удовлетворение потребностей персонала и обеспечение реализации желаний и интересов работников относительно содержания и условий труда, вида занятости, возможностей карьерного роста и т.п.;
- согласование производственных и социальных задач, то есть балансирование интересов организации и сотрудников, экономической и социальной эффективности;

В следующем параграфе рассмотрены инструменты стимулирования работников предприятия.

1.2 Инструменты стимулирования работников предприятия

Одной из главных задач руководителей предприятий различных форм собственности является поиск эффективных способов управления сотрудниками, стимулирование их трудовой деятельности.

Стимул труда – это побудительная причина заинтересованности в труде. В процессе трудовой деятельности в качестве стимулов рассматриваются блага, имеющиеся в распоряжении организации [8]. Этими благами могут быть отдельные ценности, которые могут выступать в качестве компенсации работнику за повышение его умственных или физических усилий [32].

Стимул является побудительной силой, выступающий как «кнут», так и «пряник» [38]. Стимулы - это внешние воздействия. Не все воздействия провоцируют человека на активные действия, к некоторым они могут отнестись равнодушно, так как их потребности могут меняться со временем.

Проблема потребностей рассматривается многими учеными и существует различные точки зрения на понятие «потребность» – от чисто биологических до социально-экономических и философских. Так же существует множество теорий, в которых под потребностями понимают и нужду, состояние и процесс удовлетворения.

Анализ различных подходов и теорий в изучении данной проблемы позволяет говорить о том, что «потребность» рассматривалась в различных аспектах, которые приведены в таблице 5 [54].

Таблица 5 – Точки зрения различных авторов на понятие «потребность»

№ п/п	Аспекты	Авторы
1	как нужда	Л.И. Божович, В.И. Ковалев, С.Л. Рубенштейн
2	как предмет удовлетворения нужды	А.Н. Леонтьев
3	как необходимость	Б.И. Бобонов
4	как отсутствие блага	В.С. Магун
5	как отношение	Д.А. Леонтьев, М.С. Каган
6	как нарушение стабильности	Д.А. Мак-Клелланд, В.л. Оссовский
7	как состояние	К.Левин
8	как системная реакция личности	Е.П. Ильин

Таким образом, потребность – главный источник активности человека, особое внутреннее (субъективное) ощущение человека, определяющее его зависимость от определенных условий и средств существования. Источниками активности человека направленной на удовлетворение потребностей являются:

- органические и материальные потребности (еда, одежда, защита и т.д.);
- духовные и культурные потребности (познавательные, эстетические, социальные) [54].

Так как не все внешние воздействия провоцируют активность работника, к некоторым из них он остается безразличным, то они не способны вызвать планируемый трудовой эффект. В таком случае справедливо говорить о пороговых значениях стимулов. Пороговое значение стимула – это уровень стимула по содержанию, величине и времени, способный преодолеть равнодушие работника и вызвать положительные реакции на его воздействия [8].

Оказавшиеся ниже порогового значения стимулы не способны преодолеть безразличие к стимулу, то есть вызвать планируемую трудовую деятельность и организационное поведение. Работник может быть безразличным к стимулу, ценности (блага) в том случае, если:

- стимулы не отвечают по составу и содержанию, требованиям мотивов, потребностей персонала;
- стимулы несвоевременны;
- стимулы не достаточны по размерам. Стимул должен ощущаться работником, то есть он должен быть в таком размере (или формы), чтобы работник мог ценить и чувствовать свои усилия [46].

Стимул призван возбудить мотивы внутри человека, то есть желания и намерения [32]. Стимул не сможет воздействовать на человека, если мотив еще не формулировался или не находится в процессе формирования. Поэтому, следует развивать мотив, чтобы его состояние соответствовало стимулу. Стимулы должны способствовать формированию нужных мотивов у работника [8].

Под мотивом понимается сложное психологическое образование, побуждающее личность, социальную группу к активной деятельности и осознанным поступкам и служащее для них основанием [37].

Таким образом, стимул может стать мотивом, а может и не стать им. Чтобы внешний стимул превратился во внутренний мотив, то он должен встретиться с потребностью человека [32].

С точки зрения управленческого воздействия не малое значение имеет классификация стимулов. От них часто зависит правильное понимание роли и места стимулирования персонала в организации. Средства, которыми пользуются для выполнения стимулирующих воздействий на человека, достаточно разнообразны. Это связано с тем, что существуют множество классификационных признаков и разносторонних классификаций стимулов в зависимости от различных факторов.

Классификация стимулов приведена в таблице 6 [19].

Таблица 6 – Классификация стимулов

№ п/п	Классифицируемый признак	Форма стимулов
	1	2
1	Направленность действия стимулов	<ul style="list-style-type: none"> • Поощряющие • Наказующие (порицание)
2	Источники стимулирования (ресурсы)	<ul style="list-style-type: none"> • Экономические • Административные • Общественные
3	Интересы субъекта	<ul style="list-style-type: none"> • Индивидуальные • Коллективные (групповые)
4	Содержание стимулов	<ul style="list-style-type: none"> • Материальные <ul style="list-style-type: none"> – Денежные – Неденежные • Нематериальные <ul style="list-style-type: none"> – Социальные – Моральные – Психологические
5	Способ оказания стимулирующего воздействия	<ul style="list-style-type: none"> • Прямые (непосредственные) • Косвенные (опосредованные)
6	Периоды действия стимулов	<ul style="list-style-type: none"> • Опережающие • Отсроченные

7	Уровень воздействия	<ul style="list-style-type: none"> • Внешние • Внутренние
8	Повторяемость	<ul style="list-style-type: none"> • Разовые • Временные • Многоразовые • Постоянные
9	Интенсивность воздействия	<ul style="list-style-type: none"> • Слабые • Средней силы • Сильные

Перечисленные виды стимулов в совокупности составляют и являются главными элементами системы стимулирования.

Использование и применение стимулов является основой процесса стимулирования трудовой деятельности [8]. Под стимулированием понимается процесс создания совокупности стимулов, направленный на мотивы работников, для воздействия на них с целью достижения целей организации [33].

Стимулирование трудовой деятельности – это стремление организации с помощью материальных и моральных средств воздействия побудит работника к труду, повышению производительности и качества труда для достижения целей организации [8].

Работник, вступая в трудовые обязанности, должен понимать о том, что будет выполнять некоторый круг обязанностей за определенное вознаграждение. Следовательно, цель стимулирование не вообще побудить работника к труду, а побудить его делать лучше, больше, качественнее [32].

Для эффективного стимулирования рассматриваются экономическая, нравственная, социальная функции, характеристика которых приведена в таблице 7 [20].

Таблица 7 – Характеристика функций стимулирования труда

№ п/п	Функции	Характеристика функций
1	Экономическая	Стимулирование содействует повышению эффективности производства, которая выражается в повышении производительности труда и качества продукции.
2	Нравственная	Стимулы к труду формируют активную жизненную позицию и высоконравственный климат в коллективе.
3	Социальная	Формирование социальной структуры персонала через разливный уровень доходов, который в большей степени зависит от воздействия стимулов к людям. Формирование потребностей и развитие личности предопределяются формированием и стимулированием труда в организации.

Стимулирование должно, прежде всего, руководствоваться принципами. По мнению, некоторых авторов, стимулирование должно опираться на принципах, которые представлены на рисунке 5 [20].



Рисунок 5 – Принципы стимулирования

Раскроем сущность данных принципов в таблице 8.

Таблица 8 – Сущность принципов стимулирования

№ п/п	Принципы стимулирования	Сущность принципов
1	Доступность	Стимулы должны быть доступны для понимания каждого работника.

2	Ощутимость	Стимулы должны быть реальными и ощутимыми.
3	Постепенность	Надо стремиться к связи «выполнил условия – получил», при этом, не сразу завышая стимулы.
4	Минимизация между результатом труда и ее оплатой	Результаты труда должны немедленно поощряться (вознаграждаться).
5	Сочетание моральных и материальных стимулов	Разумное сочетание моральных и материальных стимулов с учетом из целенаправленного действия на каждого работника.
6	Сочетание позитивных и негативных стимулов	Переход от негативных стимулов к позитивным стимулом. Это зависит от традиций, сложившихся в организации или коллективе, взглядов, нравов, а также стиля и методов руководителя.

Система стимулирования как бы вырастает из административно-правовых методов управления, но их не заменяет. Стимулирование труда эффективно только в том случаи, когда органы управления умеют добиваться и поддерживать тот уровень работы, за который платят.

В современной теории управления персоналом выделяют материальные и нематериальные виды стимулирования (см. Приложение Б).

Важнейшим видом стимулирования является материальное, которое играет ведущую роль в повышении трудовой активности работника.

Материальное стимулирование – это совокупность материальных благ, получаемых или присваиваемых работниками за индивидуальный или групповой вклад в результаты деятельности организации посредством профессионального труда, творческой деятельности и требуемых правил поведения [19].

Данный вид стимулирования состоит из денежного и недежного стимулирования, последнее, в свою очередь, содержит часть социальных стимулов.

Рассмотрим более подробно названные элементы материального стимулирования труда.

«Виды стимулирования» материальное стимулирование включает в себя несколько элементов, которые представлены в Приложении А.

Одним из распространенных методов материального стимулирования является заработная плата (или тарифная ставка). Также в Трудовом кодексе упоминается другое понятие вместо заработной платы – оклад (должностной оклад).

Оклад (должностной оклад) – это фиксированный размер оплаты труда работника за исполнение трудовых (должностных) обязанностей определенной сложности за календарный месяц без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат [29].

Тарифная ставка – это фиксированный размер оплаты труда работника за выполнение нормы труда определенной квалификации, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы за единицу времени без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат. Норма труда (норма выработки, норма времени, нормативы численности и т.д.) устанавливаются в соответствии с достигнутым уровнем технологии, техники, организации производства и труда. Согласно ст. 133 ТК РФ размер ставки не может быть ниже минимального размера оплаты труда (МРОТ) [29].

Заработная плата характеризует оценку вклада работника в результаты деятельности предприятия [20]. Она должна быть сопоставимой с оплатой труда на аналогичных предприятиях отрасли и конкурентоспособна. Заработок работника определяется в зависимости от его квалификации, личных способностей и достижений в труде и включает доплаты, надбавки и премии [29]

Минимальная заработная плата (минимальный размер оплаты труда) – гарантируемый федеральным законом размер месячной заработной платы за труд неквалифицированного работника, полностью отработавшего норму рабочего времени при выполнении простых работ в нормальных условиях труда [18].

В настоящее время, специалисты считают, что тем выше заработная плата в совокупности с другими ее составляющими, то есть материальными стимулами, тем выше индивидуальная производительность труда. Конечно, материальные стимулы являются основными, но не следует считать их единственными инструментами стимулирования. Это связано с тем, что:

- материальное стимулирование может быть эффективным только в совокупности с другими управленческими долговременными программами;
- не бывает никогда достаточных финансовых ресурсов в организации, чтобы планомерно материально стимулировать всех групп персонала, что приводит к конфликтным ситуациям, снижающим положительные эффекты стимулирования;
- ориентация исключительно на материальное стимулирование приводит к ослаблению связи между организацией и персоналом, что отражается на состоянии текучести и жесткости требований со стороны профсоюзов к работодателям [19].

Зарботная плата занимает центральное место в системе материального денежного стимулирования труда. Она и в настоящее время для большинства трудящихся остается основным источником дохода, следовательно, заработная плата и в будущем будет наиболее мощным стимулом повышения результатов труда и производства в целом [19].

Доплаты можно разделить условно на две группы.

- 1) Доплаты устанавливаются в законодательном порядке, распространяются на всех работников и они являются мерой оплаты основных факторов трудового вклада. Размер доплат зависит от результатов работы. Они призваны стимулировать в сверхурочное и ночное время, праздничные дни и за условия труда.
- 2) В этой группе доплат свойственны в основном поощрительные формы материального денежного стимулирования, так как эти доплаты являются формой вознаграждения за дополнительные результаты труда. К таким доплатам относят надбавки к тарифным ставкам за совмещение профессий,

увлечение объема выполняемых работ, профессиональное мастерство и высокие достижения в труде.

Одним из главных целей доплат и надбавок в условиях, отклоняющихся от нормальных, является корректировка размера окладов (или тарифной ставки), таким образом, чтобы работы, отличающиеся по условиям их выполнения, можно было бы сопоставить с точки зрения вознаграждения [53].

Доплаты и надбавки стимулирующего характера (включая премии, опционные программы, бонусы и т.д.) можно разделить на два вида (рис.6). Рассмотрим их подробнее в таблице 9 [53].

Таблица 9 – Виды доплат и надбавок стимулирующего характера

№ п/п	Вид доплат и надбавок	Формы вознаграждений
1	Вознаграждения, выплачиваемые за повышение профессионального уровня работников	За квалификацию
		За получаемую и/или защищаемую профессиональную категорию, научную степень и т.п.
2	Вознаграждения, выплачиваемые за результаты труда работников	Премии, ценные подарки, бонусы, выплачиваемые за достижение поставленных целей и задач (например, за экономию ресурсов, за объем производства и продаж, за качество продукции и т.п.).
		Различные виды участия работников в прибыли предприятия, в том числе получение частей акций или долей предприятия, опционные программы.

Достоинством вознаграждений, выплачиваемых за повышение профессионального уровня работников, с точки зрения результативности работы предприятия, является долгосрочный характер данных методов стимулирования. Следовательно, стимулирование персонала на повышение квалификации, его развитие является стимулированием на достижение высоких результатов работы, как самих работников, так и организации в целом.

Недостатком выплат за повышение профессионального уровня заключается в том, что отсутствует прямой стимул на конкретно требуемые от работника результаты труда.

Важнейшим инструментом материального денежного стимулирования является премирование.

В широком смысле под премией понимают денежное или иное материальное поощрение в награду за успехи в какой-либо деятельности. В организации она представляет собой часть заработной платы. Премии предназначены для стимулирования работников на достижение какого-то определенного результата, а также призваны стимулировать к более эффективному решению различных хозяйственных, управленческих и иных задач и носят изменчивый характер [42].

Целью премирования является повышение эффективности работы организации путем стимулирования трудовой активности работников.

Премиальная система – это совокупность элементов, которые взаимодействуют между собой и устанавливают порядок выплат премий и зависимость ее величины от результатов труда работников [42].

Источниками премирования являются:

- фонд заработной платы;
- прибыль предприятия;
- экономия ресурсов, получаемая в результате улучшения трудовой деятельности и творческой активности премируемых работников.

В отечественной практике система неденежного материального стимулирования представляет собой дополнительные компенсации работникам, которые можно разделить на две составляющие (см Приложение Б) [32].

Следует отметить, что сотрудников следует стимулировать правильными пропорциями элементов оплаты труда (заработной платы и другими материальными стимулами), которые упоминались выше. Некоторые предпочитают высокие заработные платы в сочетании с малыми составляющими заработной платы, а другие же предпочитают относительно

низкие базовые вознаграждения с возможностью получения высоких доплат и надбавок, премий и т.п., которые зависят от результатов труда [44].

Вознаграждения не должны быть представлены всем сотрудникам в одинаковой форме и высоте. Если работник будет получать ту же сумму, вне зависимости от личного вклада в реализацию задач, то они не будут соответствовать стимулирующим функциям [44]. Они должны постепенно повышаться. Это доказывает А. Маслоу, что потребности человека можно расположить в иерархическом порядке и что, если потребности определенного уровня удовлетворены, они перестают играть роль стимулирующих факторов. Так, голодный человек будет стараться получить еду, человек не будет стремиться достать еще. Чтобы стимулировать человека к труду, необходимо активизировать следующий, более высокий уровень потребностей [18].

Также немаловажным инструментом является нематериальное стимулирование, которое содержит в себе социальные, моральные, психологические стимулы. С точки зрения специалистов моральное стимулирование является самой развитой и широко применяющейся в подсистеме нематериального стимулирования.

К области морального стимулирования относится часть этических норм, отражающие оценку человека и его поведение окружающими, также им самим [31].

Моральные стимулы трудовой деятельности представляют собой такие средства привлечения людей к труду, которые основаны на нравственных отношениях к труду как высшей ценности, на признании трудовых заслуг как главных [19]. Применение их предусматривает создания атмосферы, общественного мнения и морально-психологического климата, при которых в трудовом коллективе хорошо знают, кто и как работает, и каждому воздается по заслугам. При таком подходе требуется обеспечение уверенности у работников в том, что их добросовестный труд и примерное поведение всегда получают признания и положительную оценку, принесут уважение и благодарность. И наоборот, неисполнение или ненадлежащее исполнение

работником трудовых обязанностей обязательным образом должен сказываться на уменьшении материального вознаграждения, служебном положении и моральном авторитете работника.

Одним из условий эффективности морального стимулирования является обеспечение социальной справедливости, что означает точный учет и оценка трудового вклада каждого работника. Если работник убежден в том, что его трудовые заслуги справедливо и обоснованно признаны и правильно поощрены, то это поднимет моральный авторитет труда, возвысит личность, а также формирует активную жизненную позицию.

Поощрение за добровольный труд является эффективным методом укрепления дисциплины труда. Поощрение стимулирует не только одного работника, но и коллектива [36].

К моральному стимулированию относят:

- создание благоприятной социальной атмосферы;
- устранение статусных, административных, психологических, барьеров между отдельными группами работников, между рядовыми работниками и работниками аппарата управления;
- развитие доверия и взаимопонимания внутри коллектива;
- образование различных неформальных функциональных групп работников (например, кружки качества), участие в которых формирует чувство непосредственной причастности к делам предприятия;
- предоставление права на скользящий, гибкий график работы;
- предоставление отгулов;
- увлечение продолжительности оплачиваемых отпусков за определенные достижения и успехи в работе;
- более ранний выход на пенсию;
- личное или публичное признание.

В заключении следует упомянуть еще одну форму стимулирования, которая по существу объединяет в себе все рассмотренные выше. Речь идет о

продвижении в должности, которое дает и более высокую заработную плату и интересную содержательную работу, а также отражает заслуг и авторитета личности путем попадания в более статусную группу.

Кроме перечисленных выше, важным методом стимулирования можно считать меры дисциплинарного воздействия за совершение того или иного проступка, то есть неисполнение или ненадлежащего исполнения работником по своей вине возложенных на него трудовых обязанностей [36].

Рассмотрим формы такого воздействия:

- беседа в неофициальной обстановке;
- устное предупреждение;
- письменное предупреждение;
- испытательный срок для изменения ситуации;
- отстранение от должности;
- принудительное увольнение.

В западных странах и Японии на предприятиях практикуется политика управления инновационной активностью персонала, так как это является двигателем развития предприятий. Инновационная активность может стимулировать инициативу и реализовывать творческий потенциал работника.

Возможно выделение форм организации стимулирования и по другим основаниям (признакам). Выделенные выше классификация форм организации стимулирования должна способствовать повышению эффективности работы по созданию единой системы стимулирования трудовой активности, как отдельных работников, так и трудовых коллективов в целом. Конечно, выделение видов и форм организации стимулирования имеет условный характер. Обычно в чистом виде практически ни один вид, ни одна форма не применяется, а используется комплексно, то есть при стимулировании различных объектов управления и направлений их деятельности происходит сочетание различных видов и форм организации стимулирования.

От специфики объекта управления зависит степень сочетания видов и форм организации стимулирования. Их выявление позволяет провести

глубокий анализ существующих систем стимулирования, а также выявить эффективные из них с точки зрения влияния на проведение объектов управления в конкретных хозяйственных ситуациях. Путем комбинирования видов и форм организации стимулирования для различных видов деятельности и конкретных условий производства можно спроектировать комплексную систему стимулирования, позволяющую в максимальной степени учитывать влияние как внешних, так и внутренних факторов на поведение отдельных работников предприятия и трудовых коллективов различного иерархического уровня.

Таким образом, в первой главе рассмотрены характеристика системы и показателей эффективности управления персоналом, а также инструменты стимулирования.

Установлено, что достижение главных экономических целей функционирования организации зависит от успешности построения работы управления организацией, частью которой является система управления персоналом, под которой понимают совокупность систем, отражающих отдельные стороны работы с персоналом и предназначенных для осуществления эффективных воздействий.

Основной целью системы управления персоналом является повышение эффективности работы персонала и организации в целом за счет целенаправленной работы с сотрудниками.

Оценка эффективности управления персоналом – это систематический и четко регламентированный процесс, который направлен на измерение результатов и затрат, связанных с деятельностью управления персоналом для соотнесения их результатов с итогом базового периода и итогом деятельности других организаций [23].

Стимулирование персонала не единственный способ повышения эффективности результата организации, но это, может быть необходимым условием для ее повышения в долгосрочном аспекте.

2 Анализ эффективности управления персоналом на основе инструментов стимулирования персонала в ОАО «КуйбышевАзот»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия «КуйбышевАзот»

ОАО «КуйбышевАзот» является одним из ведущих предприятий российской химической промышленности.

Завод был основан 1966 году. В 2006 году по решению годового общего собрания акционеров общества был изменен с закрытого на открытое акционерное общество.

Стратегические цели предприятия:

- Повышение стоимости компании за счет совершенствования корпоративных отношений, рационального управления капиталом и роста доходности бизнеса.
- Укрепление лидерских позиций в российском рынке производства капролактама и продуктов его переработки;
- Увлечение доли продуктов с более высоко добавленной стоимостью.
- Усиление конкурентных позиций за счет повышения эффективности операционной деятельностью.
- Соответствие высоким стандартам качества продукции и требованиям потребителей.
- Соответствие высоким стандартам экологической и промышленной промышленности.
- Совершенствование профессионализма сотрудников и обеспечение их социальной защищенности.

В настоящее время в акционерном обществе трудятся свыше 5 тыс. человек, площадь застройки составляет 3 млн. квадратных метров.

Предприятие осуществляет свою деятельность по двум основным направлениям:

- капролактамы и продукты его переработки (полиамид-6, высокопрочные технические нити, кордная ткань, инженерные пластики);
- аммиак и азотные удобрения.

А также ОАО «КуйбышевАзот» производит технологические газы, обеспечивающие потребности основных бизнес – направлений, и вместе тем являющиеся самостоятельными товарными продуктами.

Сегодня предприятие входит в десятку мировых производителей и занимает первое место по СНГ по выработке капролактама. Оно занимает лидирующую позицию по производству полиамид-6 в России, Азии и Восточной Европе. А также входит в первую десятку предприятий отечественной азотной промышленности.

В 2016 году в организации сокращены на 50% объемы производства капролактама (так же как у мировых производителей), но нагрузки на производстве азотных удобрений сохраняются на прежнем уровне. Такая ситуация произошла из-за снижения спроса. В ближайшее время ОАО «КуйбышевАзот» не планирует дальнейшее снижение производства. Предприятие имеет склад региональных складов, которые позволяют резервировать азотные удобрения для продажи в более благоприятный период [50].

На предприятии грамотный и квалифицированный персонал является одним из самых важных и ценных внутренних ресурсов, а также играет ключевую роль в увеличении стоимости компании.

ОАО «КуйбышевАзот» проводит активную кадровую политику, которая представляет собой единую скоординированную систему, включающую подбор, обучение и переподготовку всех категорий работников. Одним из ее важнейших направлений является создание условий для повышения эффективности, развития творческой активности и деловой инициативы персонала.

Анализ организационной структуры ОАО «КуйбышевАзот» показал, что данная структура является линейно-функциональной, которая представлена в Приложении В.

Руководителю компании (генеральному директору) в подготовке решений помогает специальный аппарат управления, состоящий из функциональных подразделений.

Основу структуру составляет «шахтный» принцип построения и специализация управленческого процесса по функциональным процессам организации. По каждой из них формируется иерархия служб («шахт»), пронизывающая всю организацию сверху вниз. Результаты работы каждой службы аппарата управления организацией оценивается показателями, характеризующими выполнение ими своих целей и задач.

Линейно-функциональная организационная структура управления обладает достоинством, а также недостатками, которые представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Достоинства и недостатки линейно-функциональной организационной структуры

№ п/п	Линейно-функциональная организационная структура	
1	Достоинства	<ul style="list-style-type: none"> – глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников; – наличие конкретных лиц, ответственных за результаты работы; – повышение качества управленческих решений; – позволяет легче контролировать деятельность каждого подразделения и исполнителя; – упрощает профессиональную подготовку и т.д.
2	Недостатки	<ul style="list-style-type: none"> – замедляется принятия решения и реализации решения; – структура не обладает гибкостью, так как функционирует на основе множества правил и принципов; – ответственность за получение прибыли лежит на руководителя компании и т.д.

Основные экономические показатели деятельности ОАО «КуйбышевАзот» за 2011-2015 гг. представлены в Приложении Б.

Динамика основных экономических показателей деятельности организации «КуйбышевАзот» показана на рисунке 6.

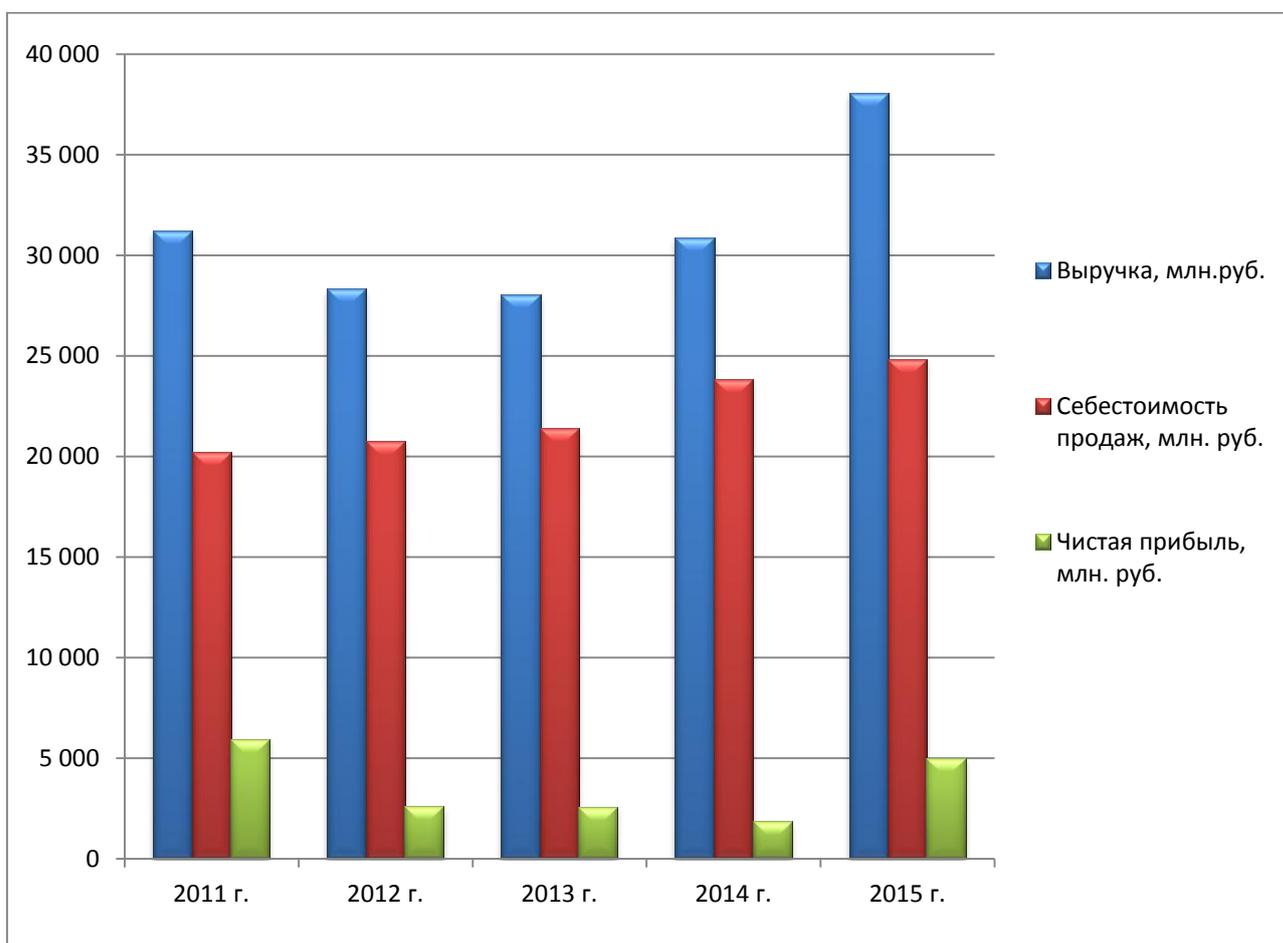


Рисунок 6 – Динамика основных экономических показателей деятельности ОАО «КуйбышевАзот»

Мы видим из рисунка 6, в организации прослеживается спад выручки и чистой прибыли с 2011 г. по 2013 г. и рост с 2014 г. по 2015 г.

Выручка с 31218 млн. руб. (2011 г.) упала до 28045 млн. руб. (2013 г.), но начиная с 2014 г. увеличилось и составила 30873 млн. руб., за 2015 г. она составила 38092 млн. руб. Тем прироста за 2015/2014 гг. 23,38%, а за 2015/2011 гг. 22,01%.

Выручка за 2015 г. увеличилась за счет снижения темпа роста себестоимости по отношению к выручке.

Но себестоимость продаж за анализируемый период стабильно росла. За 2015 г. она составила - 24802 млн. руб., что на 976 млн. руб. по сравнению 2014 г. (темп прироста 4,1%) и на 4577 млн. руб. (темп прироста 22,63%). Рост себестоимости обусловлен ростом заработной платы и увеличением стоимости закупочных материалов для производства готовой продукции.

Из рисунка 6 видно, что чистая прибыль до 2014 г. снижалась, но 2015 г. году выросла. Так, в отчетном году чистая прибыль выросла на 3167 млн. руб. (тем прироста 171%.) по сравнению с 2014 г., но по сравнению с 2011 г. она упала на 934 млн. руб. (- 15,69%).

Данные в таблице показывают, что стоимость имущества предприятия за анализируемый период стабильно росла, в том числе основные средства на 3358 млн. руб. за 2015 г. по сравнению с 2014 г. (темп прироста 21,89%) и на 9 007 млн. руб. за 2015 г. по сравнению с 2011 г. (темп прироста 92,91%). Это обусловлено приобретением объектов основных средств, в частности нового оборудования.

Скорость оборачиваемости активов так же, как чистая прибыль, до 2014 г. постепенно падала, так как темпы прироста оборотных активов превысили темпы прироста выручки, что показывает рост одного рубля активов.

В общем и целом рентабельность производства выросла и уже можно говорить о ее увеличении к 2015 г. Этот показатель выше, чем в 2014 г. на 108,83%, но ниже, чем в 2011 г. на 7,83%.

В целом об ОАО «КуйбышевАзот» можно сказать, предприятие испытывает определенные сложности в своей деятельности.

2.2 Анализ эффективности управления персоналом в ОАО «КуйбышевАзот»

Анализ трудовых показателей на предприятии позволяет выявить проблемы повышения эффективности управления персоналом. Однако, анализ трудовых показателей сам по себе дает лишь необходимую информацию о положении дел, которая никакого практического значения иметь не может.

Только принятие на основе управленческих решений и их осуществление имеют практическое значение [13].

Для оценки эффективности управления персоналом были рассмотрены динамика заработной платы работающего, динамика производительности труда работающего, а также движения и текучести кадров в ОАО «КуйбышевАзот».

В этом параграфе были проанализированы система оплаты труда, социальная политика ОАО «КуйбышевАзот».

Изменения движения и текучести кадров в ОАО «КуйбышевАзот» за 5 лет (2011-2015 гг.) приведены в таблице 11.

Таблица 11 – Анализ движения и текучести кадров в ОАО «КуйбышевАзот»

Показатель	2011 г.	2012 г.	2013г.	2014 г.	2015 г.	Изменения			
						2015-2014 гг.		2015-2011 гг.	
						Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Среднесписочная численность персонала, чел.	5091	5041	4962	5011	5098	87	1,7	7	0,1
2. Принято на работу, чел.	563	521	707	729	654	-75	-10,29	91	16,16
3. Число уволенных за год, в том числе:	601	634	722	760	697	-63	-8,29	96	15,97
- По собственному желанию	304	340	483	281	206	-75	-26,96	-98	-32,24
(а)									
- За нарушение дисциплины	17	53	8	61	4	-57	-93,44	-13	-76,47
(б)									
4. Коэффициент оборота по приему, % (2 стр./1стр.)*100	11,1	10,3	14,2	14,5	12,8	-1,7	-11,72	1,7	15,31
5. Коэффициент по увольнению, % (3стр./1стр.)*100	11,8	12,6	15,5	15,2	13,6	-1,6	-10,52	1,8	15,25
6. Общий коэффициент оборота, % (2стр.+3стр)/1стр.*100	22,8	22,9	28,8	23,7	26,5	2,8	11,81	3,7	16,23
7. Коэффициент текучести рабочей силы, % (3стр(а)+3стр(б))/1стр.*100	6,2	7,8	9,8	6,8	4,1	-2,7	-39,7	-2,1	-33,87
8. Коэффициент постоянства персонала, % (1стр.-2стр.-3стр.)/1стр.*100	77,1	77	71,2	70,3	73,5	3,2	4,55	-3,6	-4,67

Динамика численности персонала ОАО «КуйбышевАзот» представлена на рисунке 7.

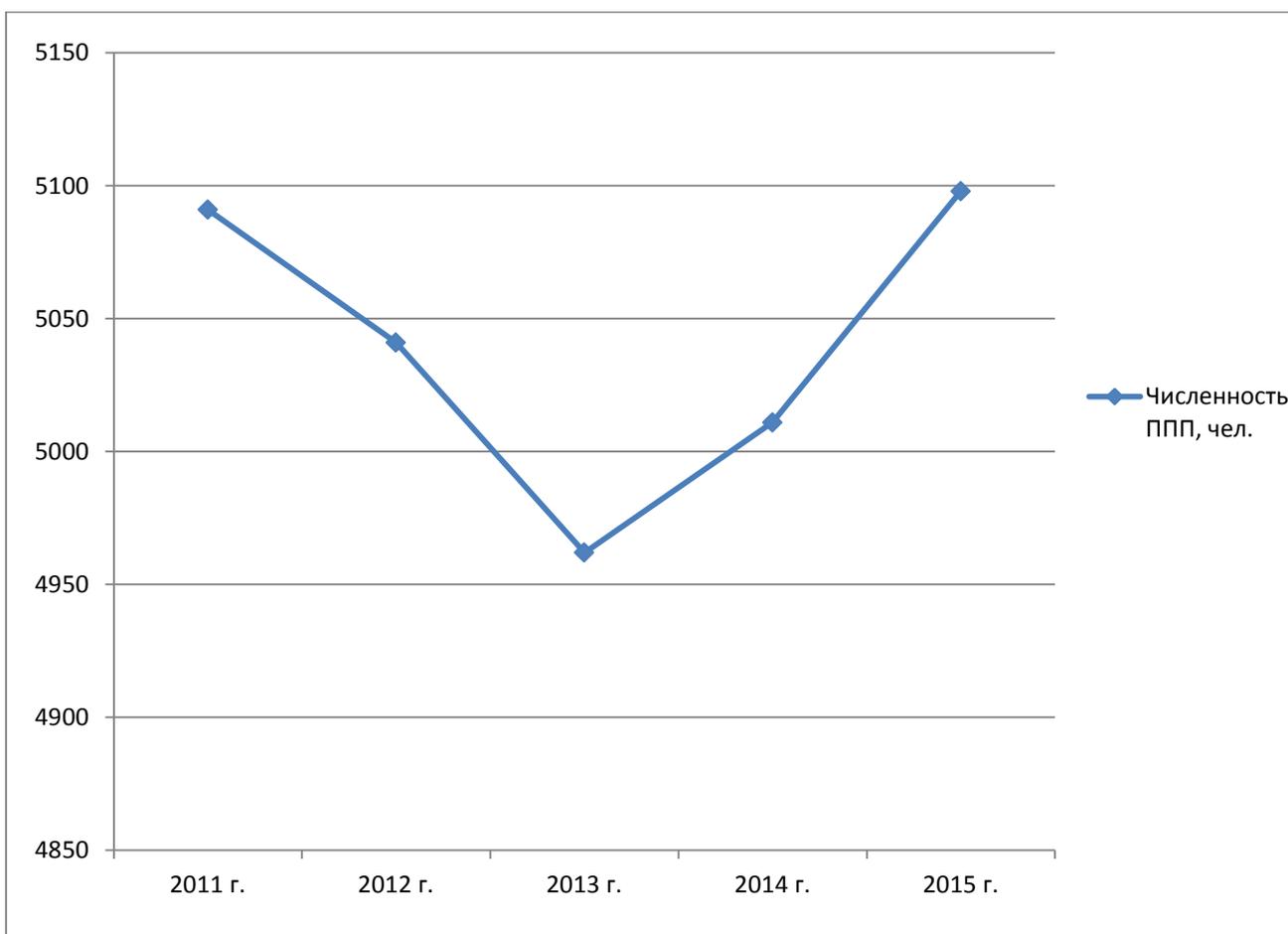


Рисунок 7 – Динамика численности персонала в ОАО «КуйбышевАзот» за период 2011-2015 гг.

По данным рисунка 7 видно, что за 2015 г. численность персонала увеличилась на 87 чел. по сравнению с 2014 г. и (темп прироста 1,7%) и на 7 чел. по сравнению с 2011 г. (темп прироста 0,1%) и составила 5098 чел. .

Графическое интерпретирование анализа движения и текучести кадров в ОАО «КуйбышевАзот» представлено на рисунке 8.

Согласно расчетам приведенных в таблице 11, коэффициент оборота по приему снизился на 11,77% в отчетном периоде, чем в 2014 г. Снижение данного показателя показывает о статичности в развитии и устойчивости коллектива. Это говорит о том, что структура со временем кардинально не менялся.

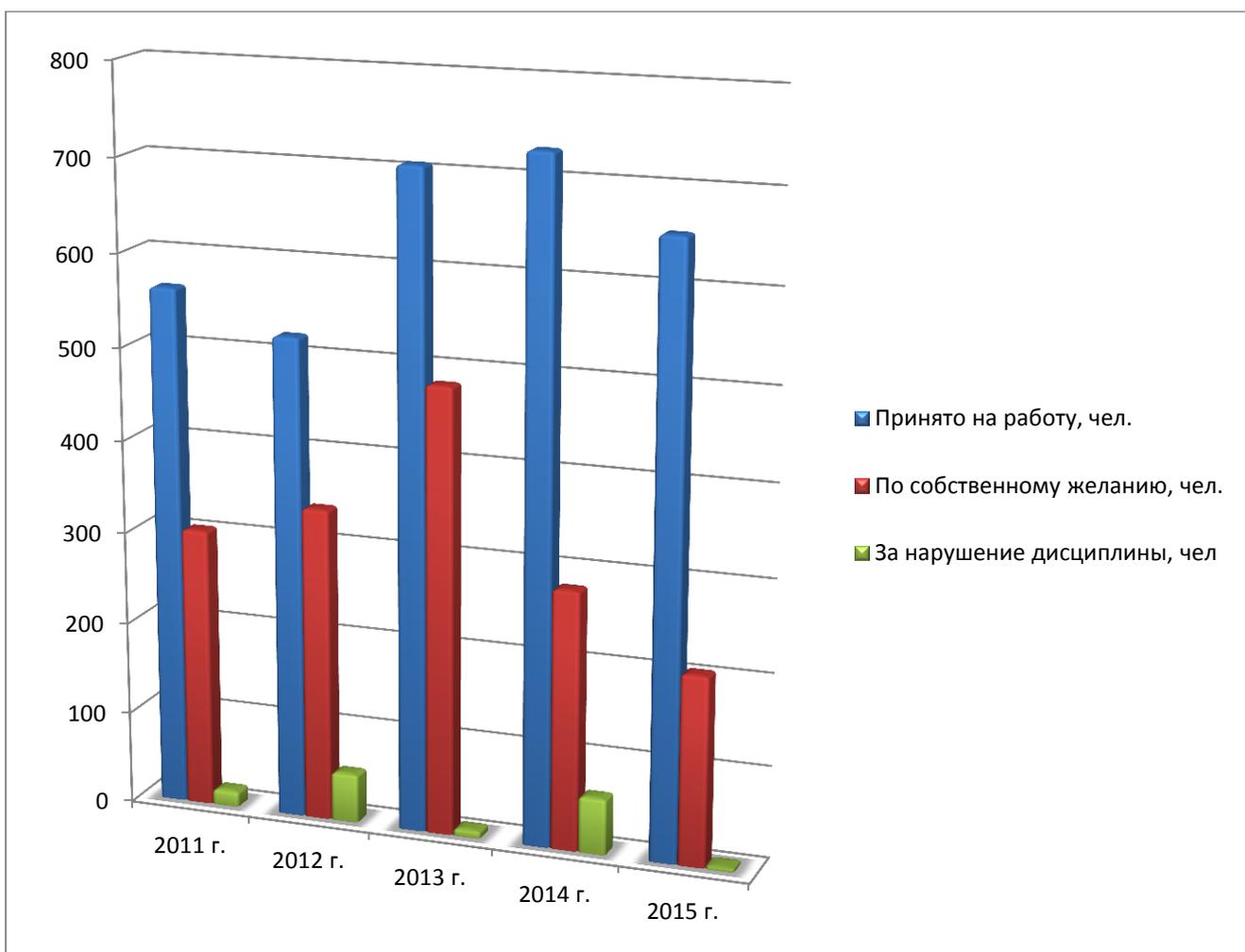


Рисунок 8 - Динамика движения и текучести кадров в ОАО «КуйбышевАзот»

По данным рисунка 11 видно, что уровень подбора невысокий, но снизилось количество увольняющихся работников по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины. Это говорит об эффективности работы управления персоналом.

Согласно данным таблицы 11 видно, что коэффициент уволенных по собственному желанию выше, чем коэффициент уволенных за нарушение дисциплины за исследуемый период 2011-2015 гг.

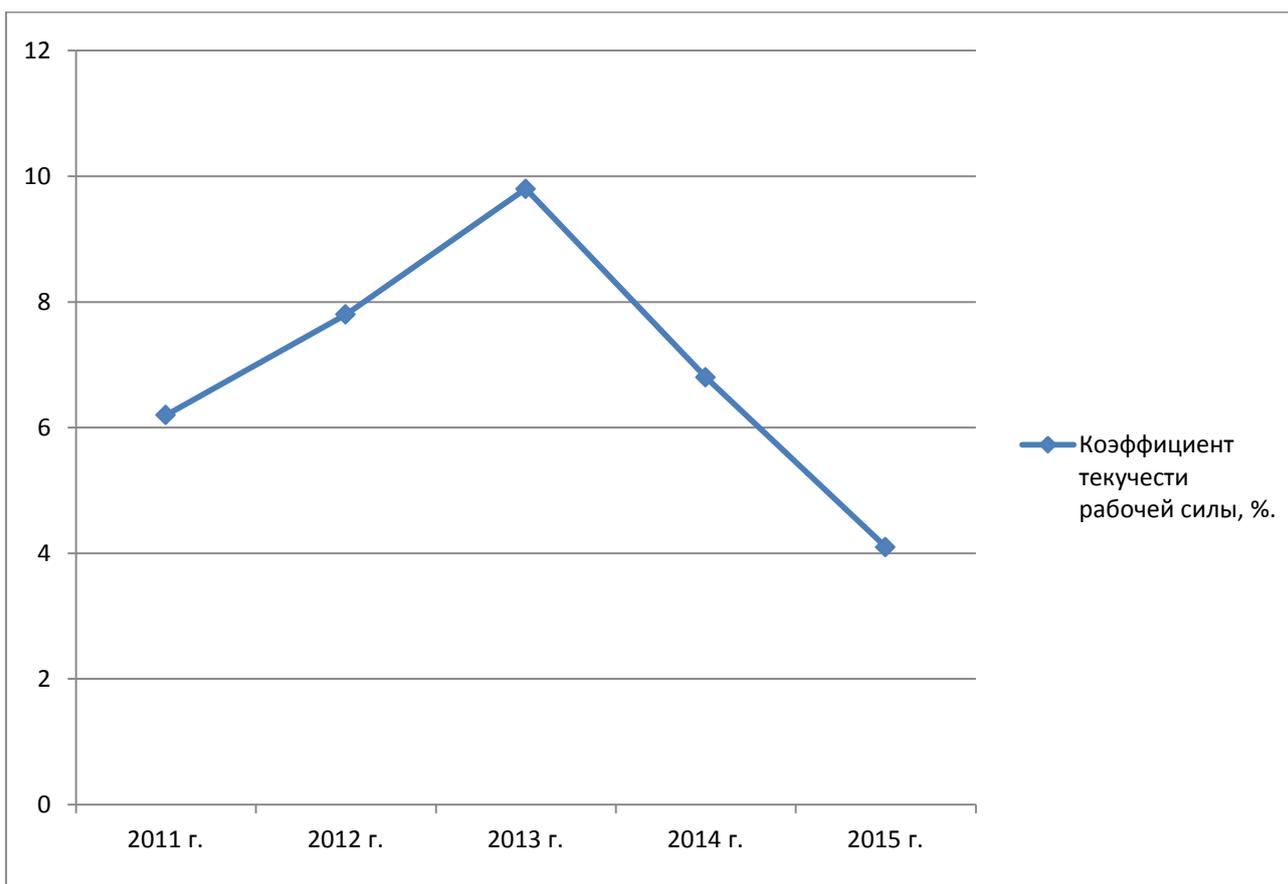


Рисунок 9 – Динамика текучести рабочей силы в ОАО «КуйбышевАзот»

Самая высокая текучесть кадров период за исследуемый период (2011-2015 гг.) был в 2013 г. и составил 9,8%, что выше допустимого уровня. Коэффициент текучести рабочей силы в 2014 г. составил 6,8%, что соответствует допустимому уровню (5-7%), но в 2015 г. уровень текучести кадров снизился до 4,1% (-39,7%). Это говорит о повышении эффективности работы кадровой службы за 2015 г.

Согласно данным коэффициент оборота по приему снизился на 11,77% в отчетном периоде, чем в 2014 г. Снижение данного показателя показывает о статичности в развитии.

Немаловажно рассмотреть, для оценки эффективности управления персоналом, основные показатели средней заработной платы работающего.

Основное место в структуре заработной платы занимает оплата труда персонала по тарифным ставкам и окладам.

В ОАО «КуйбышевАзот» заработная плата работников состоит из трех основных составляющих:

- тарифной ставки и оклада;
- премий и надбавок;
- доплат и компенсаций.

Для оплаты труда руководителей, специалистов, и рабочих устанавливаются коэффициенты профессионального уровня и разряды по оплате труда.

К тарифным ставкам и окладам в организации используются также надбавки и доплаты

На рисунке 10 представлена динамика среднегодовой заработной платы работающего в ОАО «КуйбышевАзот».

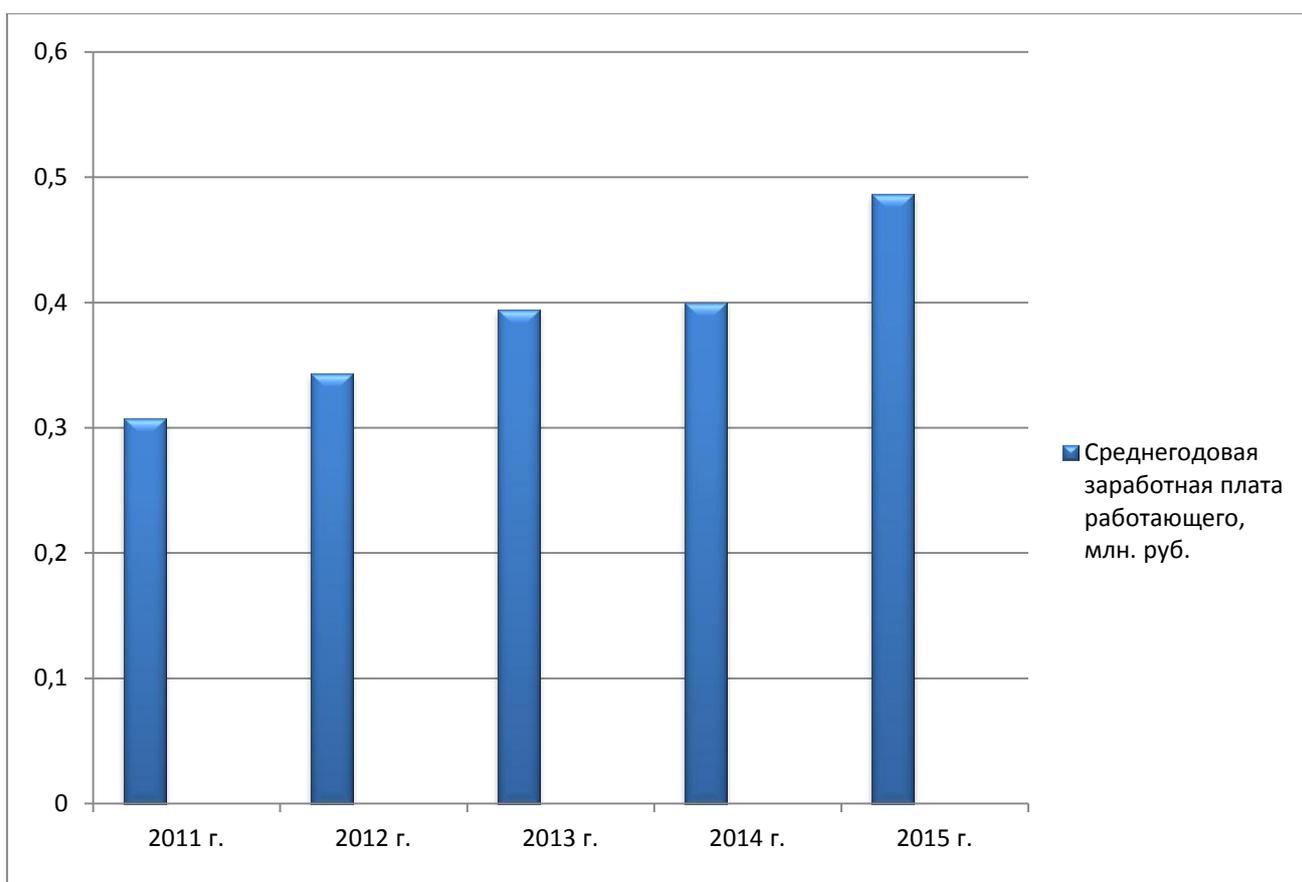


Рисунок 10 – Динамика среднегодовой заработной платы работающего в ОАО «КуйбышевАзот»

Как видно из рисунка 10, среднегодовая заработная плата работающего в ОАО «КуйбышевАзот» с каждым годом растет.

Из данных, приведенных на рисунке 10, можно проследить темп роста среднегодовой заработной платы работающего. Темп прироста 2015/2014 гг. составил 21,5%, а 58,82% за 2015/2011 гг.

Производительность труда также растет, что показывает рисунок 11.

Из рисунка 11 видно, что производительность труда работающего выросла в 2015 г. на 1,311 млн. руб. и соответственно на 21,27% по сравнению с 2014 г.

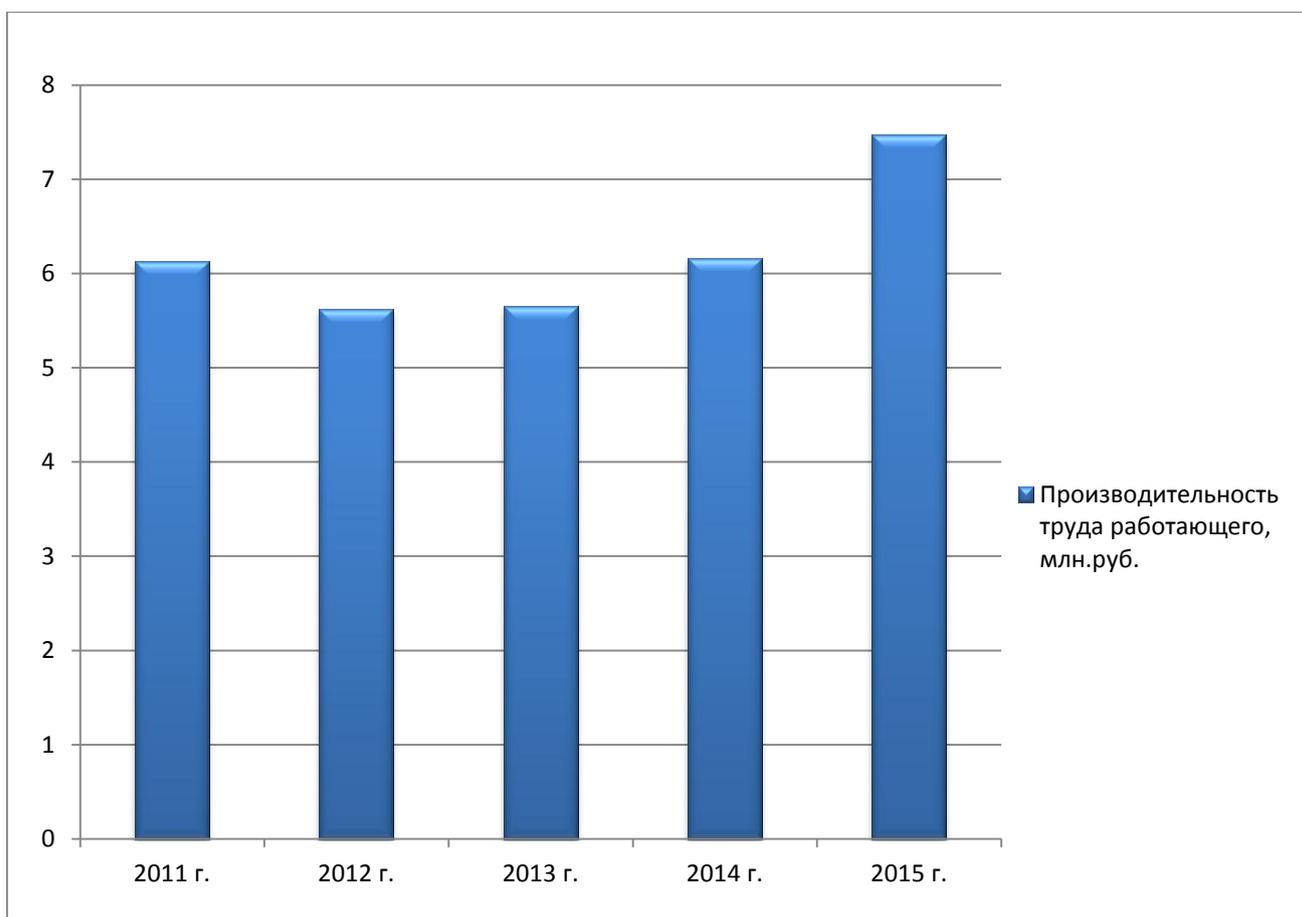


Рисунок 8 – Динамика производительности труда работающего в ОАО «КуйбышевАзот»

По данным рисунка 8 видно, что производительность труда работающего в ОАО «КуйбышевАзот» в 2015 г. выросла на 1,34 млн. руб. и соответственно 21,85% по сравнению с 2011 г.

Производительность труда выросла не значительно, чем заработная плата работающего за исследуемый период (2011-2015гг.)

В целях улучшения показателей производительности труда, экономии материальных ресурсов, снижении затрат на производство, соблюдении правил и норм охраны труда, промышленной безопасности, а также закреплении квалифицированных кадров на предприятии, на ОАО «КуйбышевАзот» действует премиальная система. «Положение о премировании» представлено в Приложении Д.

Показатели и размеры премирования представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Показатели и размеры премирования основных технологических цехов

№ п/п	Наименование цехов	Показатели премирования	Условия, размер премии в % к общему тарифному фонду цеха
1	Основные технологические цехи	1. Выполнение производственного плана выпуска продукции в стоимостном выражении в сопоставимых ценах за месяц	до 10% - за каждый % перевыполнения плана премия увеличивается на 1%, максимум 5% - за каждый % невыполнения плана премия снижается на 1% Итого: до 15% - за перевыполнение минимального конъюнктурного плана премия не увеличивается
		2. Соблюдение прямых материальных затрат (переменных расходов) за месяц	до 10%
		3. Соблюдение сметы цеховых расходов (постоянных затрат) за месяц	До 5%
			Итого: до 30%

2	Цехи ремонта и обслуживания	1. Своевременное и качественное оказание услуг по ремонту и обслуживанию цехов, при соблюдении сметы цеховых расходов	до 10% - за каждый % перевыполнения плана премия увеличивается на 1%, максимум 5%
3	Отделы заводоуправления	1. Своевременное и качественное исполнение функций и задач, обеспечивающих и способствующих оптимальной деятельности в целом	- за каждый % невыполнения плана премия снижается на 1% Итого: до 15% - за перевыполнение минимального конъюнктурного плана премия не увеличивается

Руководители и их заместители ОАО «КуйбышевАзот» премируются в зависимости от результатов отдельных цехов, отделов, подразделений и Общества в целом.

Размер премии конкретным работникам может снижаться или же не выплачиваться полностью за следующие нарушения и упущения:

- нарушение правил и норм охраны труда, экологии и противопожарной безопасности;
- нарушения, в результате которых предприятию был нанесен материальный ущерб;
- низкую культуру производства;
- нарушение производственной дисциплины, правил внутреннего трудового распорядка;
- некачественное выполнение рабочих заданий и т.п.;
- за совершенный прогул без уважительной причины;
- за появление на работе в нетрезвом состоянии;
- за отсутствие на рабочем месте более четырех часов подряд в течение рабочего дня без уважительной причины и т.п.

Также на ОАО «КуйбышевАзот» в качестве дополнительного стимула применяется повышение уровня квалификации, при условии выполнения

работников производственных показателей. Таким образом, для сотрудников «КуйбышевАзот» ведется планирование карьеры.

В 2015 г. в соответствии с программой повышения квалификации и переподготовки персонала обучено 2883 человек, что составляет около 57% от общего числа работающих на предприятии [47].

Программа по охране здоровья предприятия предусматривает оказание квалифицированной медицинской помощи и направлена на снижение заболеваемости, проведения лечения и оздоровления, исключение профессиональных заболеваний.

В балансе организации находятся: медсанчасть, санаторий-профилакторий «Ставрополь», центр отдыха «Дружба подснежник» с яхтовым портом и комбинат общественного питания.

Для спортивных занятий на предприятии оборудованы спортзалы, также организованы секции и оздоровительные группы.

ОАО «КуйбышевАзот» предоставляет общежитие иногородним работникам, но без мебели, а ремонт делается самими сотрудниками [50]. Данная ситуация показывает о неэффективности управления в социальной сфере организации.

Для оценки эффективности управления персоналом рассмотрим анализ соотношения производительности труда и заработной платы работающего.

Опережающий рост производительности труда по сравнению с ростом заработной платы показывает о соблюдении рациональных экономических пропорциях, что является показателем эффективности управления персоналом. Если этот принцип не соблюдается, то происходит перерасход фонда оплаты платы, повышение себестоимости продукции.

Сравним темпы роста производительности труда и заработной платы ОАО «КуйбышевАзот», данные которых представлены в Приложении В.

Как видно из рисунков 7 и 8 2012 г., 2013 г. и 2015 г. темпы роста заработной платы выше темпов роста производительности труда.

За 2015 г. темп роста производительности труда составил 21,27%, темп роста заработной платы составил 21,5%.

Для сравнения роста заработной платы и производительности труда возьмем период 2014-2015 гг.

Данные о заработной плате и производительности труда работающего ОАО «КуйбышевАзот» представлены в Приложении В.

Изменение среднего заработка работающего в тот или иной отрезок времени (год, месяц, день, час) характеризуется его индексом $I_{CЗ}$, который определяется отношением средней годовой заработной платы за отчетный период $CЗ_1$ (2015 г.) к средней годовой зарплате в базисном периоде $CЗ_0$ (2014 г.). Аналогичным способом рассчитываем индекс производительности труда I_{np} : PP_1 - производительность труда за отчетный период (2015 г.), PP_0 - за производительности труда за базисный период (2014 г.).

Рассмотрим индекс средней заработной платы и производительности труда работающего ОАО «КуйбышевАзот».

$$1. I_{CЗ} = CЗ_1 \div CЗ_0 \quad (1)$$

$$I_{CЗ} = 0,486 \text{ руб.} \div 0,400 \text{ руб.} = 1,215$$

$$2. I_{np} = PP_1 \div PP_0 \quad (2)$$

$$I_{np} = 7,472 \text{ руб.} \div 6,161 \text{ руб.} = 1,212$$

Приведенные данные показывают, что в анализируемой организации темпы роста заработной платы опережают темпы роста производительности труда.

Коэффициент опережения K_{on} определяется отношением индекса средней заработной платы $I_{CЗ}$ к индексу производительности труда.

$$K_{on} = I_{cz} \div I_{np} \quad (3)$$

$$K_{on} = 1,215 \div 1,212 = 1,002$$

Данный коэффициент показывает, что темп роста производительности труда отстает от темпа роста заработной платы в 0,003 раза. Коэффициент опережения равен 1,002. Учитывая показатели (см. Приложении В) по среднесписочной численности персонала (численность персонала выросла на 87 чел.), можно сделать вывод снижение темпа роста производительности труда из-за повышения себестоимости продукции и произошел перерасход фонда заработной платы в ОАО «КуйбышевАзот».

Эффективная работа в организации возможно в том случае, если темпы роста производительности труда опережает темпы роста заработной платы. Следовательно, предприятие имеет отрицательную тенденцию опережения роста производительности труда по сравнению с ростом средней годовой заработной платы.

Для определения суммы перерасхода или экономии $\pm \mathcal{E}$ фонда оплаты платы в связи с изменением соотношений между темпами роста производительности труда и его оплаты используют следующую формулу:

$$\pm \mathcal{E} = \Phi OT_n \cdot (I_{cz} - I_{np}) = I_{cz} \quad (4)$$

где ΦOT_n - фонд оплаты труда сотрудника, млн. руб.;

I_{cz} - индекс заработной платы;

I_{np} - индекс производительности труда.

Рассчитаем суммы перерасхода или экономии $\pm \mathcal{E}$ фонда оплаты платы.

$$\pm \mathcal{E} = 0,486 \text{ млн. руб.} \cdot (1,215 - 1,212) \div 1,215 = 0,0012 \text{ млн. руб.}$$

На исследуемом предприятии более высокие темпы роста оплаты труда, чем темпы роста производительности труда, способствовали перерасходу фонда оплаты труда в размере 0,0012 млн. руб.

Таким образом, можно сделать вывод, что в организации ОАО «КуйбышевАзот» не соблюдаются рациональные экономические пропорции. Рост заработной платы выше по сравнению с ростом производительности труда, который показывает снижение эффективности управления персоналом.

От кадровой политики зависит многое, в первую очередь насколько рационально используется рабочая сила и эффективность работы предприятия в целом. Кадры в ОАО «КуйбышевАзот» классифицируются на рабочих, руководителей и специалистов. Специалисты считают, что приоритет следует отдать руководителям, так как эффективность работы предприятия на 70-80% зависит от руководителей в организации.

Таким образом, из анализа эффективности управления персоналом были выявлены проблемы, которые представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Выявленные проблемы и предложения по их устранению

Проблемы	Обоснование проблемы	Предложения по устранению проблемы
1	2	3
ОАО «КуйбышевАзот» находится в статичном развитии.	Согласно данным таблицы 11, коэффициент оборота по приему снизился на 11,77% в отчетном периоде, чем в 2014 г.	Создание нового отдела инновационного развития
Неэффективное управление в социальной сфере организации.	ОАО «КуйбышевАзот» предоставляет общежитие иногородним работникам, но без мебели, а ремонт делается самими сотрудниками	Периодически производить капитальный ремонт и текущий ремонт, а также предоставлять сотрудникам, живущим для проживания в общежитии необходимый мебель.
В организации ОАО «КуйбышевАзот» не соблюдаются рациональные экономические пропорции.	Рост заработной платы выше по сравнению с ростом производительности труда, который показывает снижение эффективности управления персоналом.	Внедрить систему электронного документооборота.

Предложения, разработанные по устранению выявленных на предприятии проблем подробнее, рассматриваются в следующей главе работы.

3 Предложения по повышению эффективности управления персоналом на основе инструментов стимулирования персонала в ОАО «КуйбышевАзот»

3.1 Разработка предложений по повышению эффективности управления персоналом на основе инструментов стимулирования персонала в ОАО «КуйбышевАзот»

В современной экономике практически любое предприятие действует в условиях несовершенной конкуренции.

Под несовершенной конкуренцией понимают конкуренцию в условиях, когда отдельные производители имеют возможность контролировать цены на продукцию [3].

Благодаря конкуренции улучшается качество продукции, снижаются издержки производства.

Практика показывает, что производимый продукт уже в ближайшем будущем окажется устаревшим. Чтобы выжить в конкурентной борьбе, предприятию нужно постоянно совершенствоваться. В настоящее время инновационная деятельность осуществляется под воздействием экономических законов. Она также важна, как получение прибыли.

Из анализа организационной структуры ОАО «КуйбышевАзот» выявлено отсутствие отдела инновационного развития.

Одним из важных моментов здесь является создание отдела инновационного развития предприятия, который на данный момент отсутствует на ОАО «КуйбышевАзот», куда могут обратиться любой иницирующий изменения.

Необходимо стимулирование работника за проявление инновационной активности как делается, например, в японских компаниях.

В японских компаниях распространены системы «рациональных изменений». За каждую внесенную идею сотрудник получает поощрение, и подобная активность значительно повышает его авторитет среди коллег

Это позволяет работнику чувствовать, что он важный и полезный для компании работник, а также повысить эффективность управления персоналом и организацией в целом.

ОАО «КуйбышевАзот» предоставляет общежитие иногородним работникам, но без мебели, а ремонт делается самими сотрудниками.

Для устранения этой проблемы предлагается периодически производить капитальный ремонт и текущий ремонт, а также предоставлять сотрудникам, живущим в общежитии, необходимую мебель для комфортного проживания.

Это позволит привлекать интеллектуального капитала из других регионов, местностей, а также стран.

В организации ОАО «КуйбышевАзот» не соблюдаются рациональные экономические пропорции, то есть рост заработной платы выше по сравнению с ростом производительности труда, который показывает снижение эффективности управления персоналом.

Для устранения этой проблемы предлагаем внедрить систему электронного документооборота.

На предприятии принята регламентированная система документооборота, предусматривающую последовательность определенных процедур согласования решений, которое воспринимается персоналом несколько негативным, как рутины и «бюрократия». Следует избавиться от такой системы документооборота, ведь такая система затормаживает принятие решений и влияет как отрицательный стимул на работника для повышения эффективности его труда в организации. Для этого следует внедрить систему электронного документооборота, который позволяет работникам сократить до минимума непроизводительные затраты рабочего времени, связанные с оформлением и поиском разного рода документов.

Следует стимулировать линейных руководителей за соблюдение сроков прохождения документов и предложений, связанных с проявлением творческой инициативы работников.

Автоматизация электронного документооборота является важным шагом в повышении конкурентоспособности любой компании. Внедрение системы электронного документооборота позволяет компаниям существенно упростить проблемы, связанные с поиском, доступом и хранением документов, и как следствие избежать многих проблем, возникающих в процессе ведения документооборота.

Основными задачами внедрения системы электронного документооборота являются:

- эффективное управление документопотоками на предприятии;
- централизованное хранение документов;
- повышение контроля исполнения работ по документам;
- повышение стимула работников для увеличения продуктивной работы;
- облегчение доступа к информации для принятия управленческих решений;
- информационная безопасность предприятия.

Внедрение электронного документооборота дает предприятию следующие стратегические преимущества:

- появляется возможности коллективной работы над документами (что невозможно при бумажном делопроизводстве);
- значительно ускоряется поиск и выборка документов (по различным атрибутам);
- повышается безопасность информации за счет того, что работа в системе электронного документооборота с незарегистрированной рабочей станции невозможна, а каждому пользователю системы электронного документооборота назначаются свои полномочия доступа к информации;
- повышается сохранность документов и удобство их хранения, так как они хранятся в электронном виде на сервере;
- улучшается контроль над исполнением документов.

Автоматизация электронного документооборота дает организациям следующие тактические преимущества:

- физическое освобождение места;
- уменьшение затрат на копирование;
- уменьшение затрат на доставку информации в бумажном виде;
- уменьшение затрат на бумагу;
- повышение продуктивности работы: более быстрое выполнение работ, увеличение общего количества выполняемых работ или выполнения работ другими способами и методами.

Таким образом, для того, чтобы повысить эффективность управления персоналом и стимулировать труд работника следует избавить его от лишней, не нужной работы, такой как походы за печатями, подписями и т.д.

3.2 Оценка социально-экономической эффективности разработанных предложений

Для стоимостной оценки экономических результатов, связанных с предложениями были использованы сравнительный анализ затрат документооборота в организации.

В качестве отправных цифр, которые могут быть использованы при расчете существующих затрат, можно воспользоваться данными «Сименс Бизнес Сервис» [51]:

- 30% рабочей времени рабочих групп уходит на поиски и согласование документов;
- 6% документов безвозвратно теряются;
- каждый внутренний документ копируется до 20 раз;
- автоматизация электронного документооборота на 20-25% увеличивает производительность труда персонала;
- стоимость архивного документа в электронном виде ниже по сравнению с хранением в бумажном виде (требуются дополнительные площади для создания архивов);

Для того, чтобы представить возможный экономический эффект от внедрения системы электронного документооборота, воспользуемся следующими гипотетическими расчетами на основе оценки труда сотрудника при работе с документами по традиционной бумажной технологии:

- «средний» сотрудник выполняет в день 10 операций по поиску различных документов;
- поиск одного документа занимает в среднем 5 минут;
- в 10% случаев не находит нужный ему документ;
- в случае, если документ не был найден сразу, то на его поиски тратятся еще в среднем 10 минут дополнительно;
- если документ все таки не найден, сотрудник переключается на иную работу;
- средняя годовая заработная плата в ОАО «КуйбышевАзот» 486000 руб. в год (40605 руб. в месяц);
- накладные расходы на содержание сотрудника (налоги, пр.) 100%.

Расчет экономия в расчете на одного сотрудника после внедрения системы электронного документооборота рассчитывается по следующей формуле:

$$\mathcal{E} = (O_n \cdot B_n + O_n \cdot O_\delta \cdot B_\delta) \cdot \frac{1}{T_\delta \cdot 60} \cdot 3\Pi_2 \cdot 2 \quad (5)$$

где O_n - количество операций по поиску документа, раз;

B_n - время поиска документа, мин.;

O_δ - количество случаев отсутствия документа, %;

B_δ - дополнительное время на поиски документа, мин;

T_δ - рабочее время в день, час.;

$3\Pi_2$ - годовая заработная плата рабочего, руб.

Пользуясь этой формулой, рассчитаем экономическую эффективность разработанного предложения.

$$\mathcal{E} = (0,5 + 10 \cdot 0,1 \cdot 10) \cdot \frac{1}{8 \cdot 60} \cdot (86000 \cdot 2) = 121000 \text{ руб.}$$

Итог: если внедрить электронную систему управления документами, то получается 121000 руб. экономии в год в расчете на одного сотрудника.

В ОАО «КуйбышевАзот» работает 449 руководителей. Для расчета, мы возьмем количество руководителей, так как именно они работают с документами.

Экономия в расчете на 449 руководителей в год, если внедрить систему электронного документооборота, то рассчитывается по формуле:

$$\mathcal{E}_o = K_c \cdot \mathcal{E} \quad (6)$$

где K_c - количество работников;

\mathcal{E} - экономия в расчете на одного сотрудника.

Если внедрить электронную систему электронного документооборота экономия в год в расчете на 449 специалистов, то получится следующее:

$$\mathcal{E}_o = 449 \cdot 121000 = 54329000 \text{ руб.}$$

Тогда экономия в год будет 54329000 руб.

По рыночным ценам, стоимость лицензии электронного документооборота на рабочее место одного работника 19 500 руб. Тогда стоимость автоматизированной системы электронного документооборота рассчитывается формуле:

$$C_o = C_l \cdot K_c \quad (7)$$

где C_l - стоимость лицензии электронного документооборота на рабочее место;

K_c - количество работников.

Рассчитаем стоимость системы электронного оборудования:

$$C_o = 19500 \cdot 449 = 87555000 \text{руб.}$$

Тогда стоимость системы электронного оборудования будет стоить 87555000 руб.

Требуется дооснащение техникой на 20%. Стоимость оборудования в этом случае, рассчитывается по формуле:

$$C_d = D_m \cdot C_l \cdot K_c \quad (8)$$

где D_m - стоимость дооснащения техникой от стоимости оборудования, руб.;

C_l - стоимость лицензии электронного документооборота на рабочее место, руб.;

K_c - количество работников.

Рассчитаем стоимость дооснащения техникой от стоимости оборудования:

$$C_d = 0,2 \cdot 19500 \cdot 449 = 1751100 \text{руб.}$$

Тогда стоимость дооснащения техникой от стоимости оборудования будет стоить 1751100 руб.

Для работы с системой электронного документооборота в ОАО «КуйбышевАзот» требуются в расчете на 100 человек 5 работников: 2 инженера, 2 программиста и менеджер.

Предположим, что у организации есть свой штат сотрудников

Средняя годовая заработная плата на ОАО «КуйбышевАзот» 486000 руб.

Зарплата работников, ответственных за систему электронного документооборота рассчитывается по формуле:

$$ЗП_p = K_c \cdot ЗП_z \quad (9)$$

где K_c - количество работников;

$ЗП_2$ - годовая заработная плата рабочего, руб.

Рассчитаем заработную плату работников, ответственных за систему электронного документооборота:

$$ЗП_p = 5 \cdot 486000 = 2430000 \text{ руб.}$$

Тогда заработная плата работников, ответственных за систему электронного документооборота будет составлять 2430000 руб.

Общая стоимость автоматизированной системы электронного документооборота будет рассчитываться по формуле:

$$C_{\text{общ}} = C_o + C_d + ЗП_p \quad (6)$$

где C_o – стоимость системы электронного документооборота;

C_d – стоимость дооснащения техникой;

$ЗП_p$ – средняя годовая заработная плата работников, ответственных за систему электронного документооборота.

Экономия на служащих, можно рассматривать как прибыль предприятия.

Рассчитаем стоимость оборудования:

$$C_{\text{общ}} = 87555000 + 1751100 + 2430000 = 61736100 \text{ руб.}$$

Тогда стоимость оборудования будет равна 61 736 000 руб.

Срок окупаемости оборудования (автоматизированной системы электронного документооборота) можно рассчитать по формуле:

$$T_{ок} = \frac{З}{Пр_{ож}} \quad (7)$$

где $Пр_{ож}$ - ожидаемая прибыль предприятия от экономии на специалистах и служащих;

З – затраты предприятия на приобретение автоматизированной системы документооборотом.

Рассчитаем срок окупаемости автоматизированной системы электронного документооборота:

$$T_{ок} = \frac{61736000}{54329000} = 1,2 \text{ года}$$

Таким образом, срок окупаемости автоматизированной системы электронного документооборота будет составлять 1,2 года, и по окончании этого срока, система электронного документооборота будет приносить предприятию прибыль.

Оценивая эффективность внедрения системы электронного документооборота, отметим, что основной экономический показатель – производительность труда, который повысится на 20-25%. Основная прибыль после внедрения системы электронного документооборота заключается в экономии рабочего времени и повышении производительности труда работников ОАО «КуйбышевАзот».

Внедрение предлагаемого мероприятия имеет и положительные социальные последствия, так как освобождает специалистов и служащих от непроизводительных затрат рабочего времени работы с бумажными документами.

Достоинства и недостатки разработанных мероприятий представлены в таблице 16.

Таблица 16 - Достоинства и недостатки разработанных мероприятий

Достоинства	Недостатки
–снижение напряженности в организации; –развитие доверия у сотрудников к руководству; –вера в того, что работник не просто «винтик» в системе, а важный работник; –создание благоприятного социально-психологического климата в организации; –снижение стресса из-за не найденного	- большие затраты сил и времени в процессе внедрения системы электронного документооборота; - стрессовые ситуации по преодолению стереотипов; - интеллектуальные и физические нагрузки во время внедрения системы электронного документооборота.

–документа; -- развитие творческого управления решениями; -- формирование благоприятного имиджа организации.	
--	--

Таким образом, разработанные предложения расширяют возможности в плане инициативности работников и документооборота, снижения напряженности, повышения доверия у работников, а также укрепляет командный дух и активизирует процесс самообучения, что, в следствие, повышает эффективность управления персоналом.

Заключение

В данной работе была рассмотрена тема «Повышение эффективности управления персоналом на основе инструмента стимулирования».

Проводя итоги исследования, можем утверждать, что поставленные задачи в работе были решены.

Первая глава посвящена изучению теоретических аспектов управления персоналом и современных принципов и методов стимулирования труда. В ней рассматриваются цели, принципы и методы управления персоналом и стимулирования труда, а также методы повышения эффективности управления персоналом.

Установлено, что под стимулированием понимается процесс создания совокупности стимулов, направленный на мотивы работников, для воздействия на них с целью достижения целей организации.

Стимулирование трудовой деятельности – это стремление организации с помощью материальных и моральных средств воздействия побудит работника к труду, повышению производительности и качества труда для достижения целей организации.

Стимул труда – это побудительная причина заинтересованности в труде. В процессе трудовой деятельности в качестве стимулов рассматриваются блага, имеющиеся в распоряжении организации.

Также стимулирование условно можно разделить на материальные и нематериальные. К материальному стимулированию относят заработную плату, премии, доплаты и выплаты и т.д. К нематериальному относят формирование здорового морально-психологического климата в трудовых коллективах предприятия; привлечение работников к принятию решений, касающихся жизни трудового коллектива; формирование системы единых для всех работников предприятия ценностных ориентаций и норм и т.д.

Во второй главе бакалаврской работы проводится анализ системы стимулирования труда ОАО «КуйбышевАзот», выявляются существующие проблемы и недостатки.

Не смотря на то, что на предприятии имеет место достаточно большое разнообразие применяемых методов материального и нематериального стимулирования труда, определенные аспекты управления персоналом являются недостаточно совершенными для повышения заинтересованности работников в результатах труда и повышения их инновационного потенциала.

Анализ деятельности предприятия позволил выявить, что имеет место низкая эффективность внутрипроизводственных отношений, снижающая заинтересованности работников в повышении продуктивности труда. Инициатива и предприимчивость работников не поощряется, а наоборот пресекается.

Руководители среднего звена пытающиеся инициировать изменения, сталкиваются с бюрократическими проволочками, вследствие чего угасает их инициативность и стремление к повышению эффективности производства

Третья глава содержит практическую значимость. В рамках данной главы разрабатываются предложения по повышению эффективности управления персоналом на основе инструментов стимулирования труда исследуемого предприятия, проводится оценка социально-экономической эффективности разрабатываемых мероприятий.

Таким образом, исключение проблем способствует снятию напряженности на работе, сокращения затрат на документооборот, повышения доверия у работников, а также укрепляет командный дух и активизирует процесс самообучения, что, в следствие, повышает эффективность управления персоналом.

Библиографический список

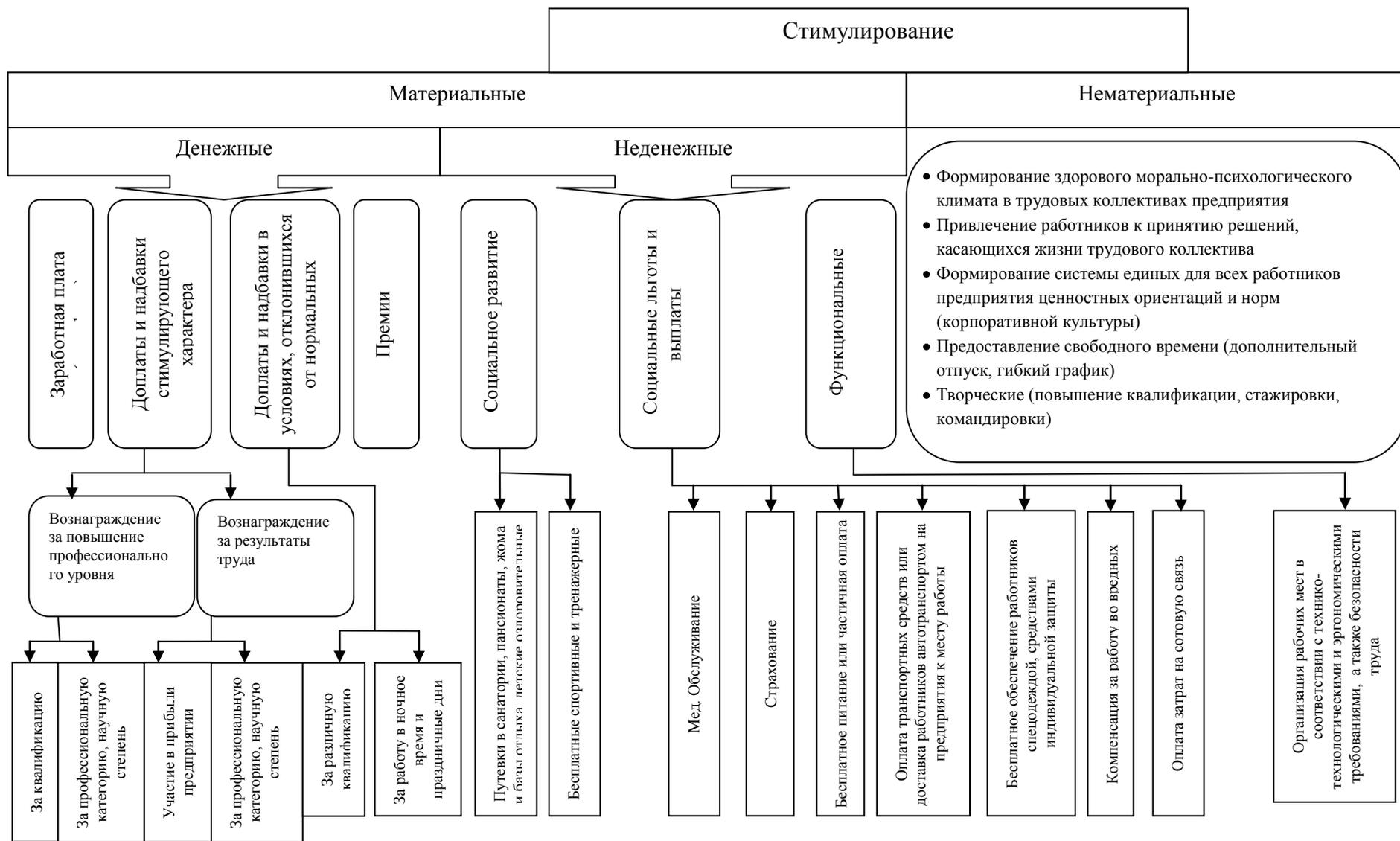
1. Алехина О.К. Стимулирующий эффект гибких систем заработной платы // Человек и труд – 2011 - №1 – с. 90 – 92.
2. Анализ эффективности использования трудовых ресурсов и заработной платы : учеб-метод. Пособие / ТГУ : Ин-т финансов, экономики и управления ; каф. «Экономика, финансы и бух. учет» ; сост. Л.Л. Султанова, Н.И. Шапаренко – ТГУ – Тольятти : ТГУ, 2011. – 74 с.
3. Большой экономический словарь // Под. Редакцией А.Н. Азрилияна – 4-е изд. доп. и переработанное – М.: Институт новой экономики, 1999 – 1248 с.
4. Веснин В. Р. Управление персоналом в схемах : учеб. Пособие \ В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2013. – 96 с.
5. Веснин В. Р. Управление персоналом. Теория и практика : / В.Р. Веснин. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2011. – 688 с.
6. Егоршин А.П. Основы управления персоналом : учебное пособие по специальности «Управление персоналом» / А. П Егоршин – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФПА-М, 2013. – 352 с. – (Высшее образование).
7. Жуков А.Л. Заработная плата // Проблемы теории и практики управления – 2012, №5. – 58-63 с.
8. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник. – М. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФПА-М, 2012.
9. Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В., Баткаева И.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : Учебник – М.: Инфра – М, 2010 – 510 с. - (Высшее образование).
10. Кибанов А.Я. Управления персоналом: конкурентоспособность выпускников вузов на рынке труда: Монография А.Я Кибанов, Ю. А. Дмитриева – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013 – 229 с.
11. Ковалев В.В, Патров В.В. Как читать баланс – М.: Финансы и статистика, 1998. – 225 с.
12. Ковалев В.И. Мотивы поведения и деятельность. – М.: Наука, 1988. – 192 с.

13. Ковалев С.П. Управление персоналом в схемах / С. П. Ковалев. – Р-н / Д : Феникс, 2012. – 125 с.
14. Комаров Е.И. . Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом // Управлении персоналом . – 2011. - №1 – 38-41 с.
15. Лукичева Л.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.И. Лукичева, Под руд. Ю.П. Анискин. – М.: Омега-Л, 2013. -263 с.
16. Макарова И. К. Управление персоналом: Наглядные учебно-методические материалы. – М.: ИМПЭ им. А.С. Грибоедова, 2006 – 98 с.
17. Масловский М.В. Теория бюрократии Макса Вебера и современная политическая социология: Монография. Н.Новгород: Изд-во ИНГУ, 2013. – 234 с.
18. Мотивация и развитие персонала : учеб. Пособие / А.А. Руденко, Т. В. Остудина, Т.В. Полякова ; ТГУ Ин-т финансов, экономики и управления ; каф. «Менеджмент организации». – ТГУ. – Тольятти : ТГУ, 2013 – 209 с.
19. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : Учебник А.Я. Кибанов, И.А Баткаева, Е.А Митрофанова., М.В Ловчева., Под. ред. А.Я. Кибанова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015 – 524 с.
20. Мотивация и стимулирование персонала / С. А. Шапиро- М.: ГроссМедиа, 2005. – 224 с.
21. .Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Экономика труда : Учебник. Издательство: М.: Волтерс Клувер, 2011. – 800 с.
22. Основы управления персоналом : учеб. / Под. ред. Розарёновой Т.В. – М.: ГАСБУ, 2011. -328 с.
23. Павлова И.О. Управление персоналом [Электронный ресурс] : электронное учебное пособие / И.О. Павлова; Минобрнауки Росси, Самр. гос. Аэрокосм. ун-т им. С.П. Королева (нац. Иссл. ун-т). – Электрон. текстовые и граф. дан. (0,6 Мбайт). – Самара, 2012. – 1 эл. опт. диск. (CD-ROM).
24. Палации М. Новый менеджмент: управление предприятием на уровне высших стандартов; теория и практика эффективности управления / М. Палации, Д. Статчер. –М.: Дело, 2013. -17 с.

25. Периодическая литература Кравченко А. И. Концепция капитализма М. Вебера и трудовой мотивации // Социологические исследования – 2012. №1 – 543 с.
26. Потемкин В. К. Управление персоналом : [теория и практика] : учеб. Для вузов / В.К. Потемкин. – СПб, : Питер, 2012. – 426 с.
27. Синк Д.С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение / Пер. с англ. М : Прогресс, 1989. Синк С.Д. Управление производительностью : учебник / С.Д Синк – М.: Прогресс – 1989. – 425 с.
28. Тощенко Ж.Т., Цветкова Г.А. Социология труда. Учебник для вузов. М.: Центр социального прогнозирования и маркетинга, 2-12. – 464 с.
29. Трудовой Кодекс Российской Федерации. – Москва : Проспект, КноРус, 2015. – 256 с.
30. Управление персоналом: Учебник для вузов / под. ред. И.Б Дураковой. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 570 с..
31. Удалов А. Стимулирование персонала // Персонал – Микс - 2012. - №1.
32. Управление персоналом : учеб. пособие для вузов / Е.Б. Колбачев [и др.] ; под. ред. Е.Б. Колбачев – Ростов-на-Дону : Феникс, 2014. – 382 с.
33. Управление персоналом: .учебник для бакалавров: учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению 100700.62 – Торговое дело / А.А. Литвинюк [и. др.]; под. ред. А.А. Литвинюка; - М.: Юрайт, 2012. – 434 с.
34. Управление персоналом организации: учеб. пособие для вузов / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова – 4-е изд. Перераб. И доп.; Гриф УМО – Москва: КноРус, 2010. – 512 с.
35. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации аттестации: учеб. пособие для вузов, обучение по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» / А.Я Кибанов, И.Б. Дурокова; Гом. ин-т управления. – 2-е изд., стер: гриф УМО – Москва: Кнорус 2015. – 359 с.

36. Управление человеческими ресурсами: теории и практика: учебник / В.Р. Веснин. – Москва: Проспект, 2015. -688 с.
37. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие для подготовки бакалавров по укрупн. Группе направлений 38.00.00 «Экономика и управление» / под. ред. А.М. Руденко. – Гриф УМО. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2015. – 351 с.
38. Федорова Н.В. Управление персоналом: Учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. – М.: КноРус, 2013. – 432 с.
39. .Формирование и реализация организационно-экономического механизма управления производительностью труда на промышленных предприятиях: [монография] / И.В. Краснопевцева; ТГУ – Самара: СамНЦ РАН, 2014.- 195 с.
40. Чижова Л.С. и др. Инновационная экономика: занятость, трудовая мотивация, эффективность труда. Издательство: Экономика, 2012. – 430 с.
41. Шкатуллин В.И. Настольная книга менеджера по кадрам / В.И. Шкатуллин – М.: НОРМА-ИНФРА_М, 2010 – 85 с.
42. Экономика труда: учеб. пособие для студентов, обуч. по специальности «Экономика труда» и др. экон. Специальностям / В.А. Вайсбурд. – 2-е изд., стер; гриф УМО – Москва: ОМЕГА-Л, 2012 – 375 с.
43. Экономика предприятия (фирмы): Учебник / под ред. Проф. О.И. Волков и доц. О.В. Девяткина. – М.: ИНФРА – М, 2008.
44. Andrzej Borowski? Ysama Daya (2014) Employee motivation tools – Slovenia.
45. Jonh R/ Deckop: «The Risk and Reward of a Double-Edged Sword Effects jf a Merit Pay Program jn Intrinsic Motivation»; Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, vol. 29, no. 3? September 2000 400-418, 2000 Sage Publications, Inc.
46. Maryam T. Abbah. «Employee Motivation: The Key Effective Organizational Management in Nigeria»; IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM) e-ISSN: 2278-487, p- ISSN.: 2319-7668. Volume 16, Issue 4. Ver. I. (Apr. 2014), PP 01-08.
47. <http://www.kuazot.ru> – Официальный сайт ОАО «КуйбышевАзот»
48. <http://www.newchemistry.ru> – Аналитический портал химической промышленности.

49. <http://science-bsea.narod.ru> – Буданов М.В., Афинов С.А. Особые методы стимулирования в кризис.
50. <http://www.vgorod-tlt.ru> – Вольный город Тольятти.
51. <http://cybernet.az> – Электронный документооборот АСДИС/
52. <http://ekonomika.snauka.ru> – Моисеева В.О. Особенности мотивационной системы японского менеджмента и возможности ее применения в российских компаниях // Экономика и менеджмент инновационных технологий 2014. №3 [Электронный ресурс]. URL <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4343> (дата обращения 12.11.2015).
53. <http://uesc.ru> – Слуцкая Е.М., Егорова Е.Н. Классификация инструментов материального стимулирования работников, 12.11.2014.
54. <http://psiho.info> – Психология человека (Потребности человека как источник его активности).



Виды стимулирования

Составляющие неденежного материального стимулирования

№ п/п	Составляющие неденежного материального стимулирования	Формы неденежного материального стимулирования
1	Обязательный социальный пакет, который регламентируется ТК РФ	<ul style="list-style-type: none"> – оплата больничных листов; – оплата ежегодных отпусков; – обязательное медицинское страхование; – отчисления на обязательное пенсионное страхование.
2	Расширенный социальный пакет (во многих организациях носит название «бенефит») – он не регламентируется государством и используется работодателями на добровольной основе	<ul style="list-style-type: none"> – путевки в санатории, пансионаты, дома и базы отдыха, детские оздоровительные центры; – бесплатные спортивные и тренажерные залы; – бесплатное питание или частичная оплата; – оплата транспортных средств или доставка работников автотранспортом предприятия к месту работы и обратно; – оплата обучения, дополнительного образования сотрудников; – надбавки к заработной плате, выплачиваемые за стаж работы на предприятии; – оплата проезда к месту нахождения образовательного учреждения сотрудников, совмещающих работу с получением образования; – предоставление дополнительных отпусков с сохранением (и без сохранения) среднего заработка сотрудников, совмещающих работу с получением образования; – оплата части оплачиваемой заработной платы сотрудниками, совмещающими работу с получением образования, за рабочие дни, когда они находятся на учебы; – компенсация затрат (полная или частичная) на обучение детей работников; – компенсация затрат (полная или частичная) работников предприятия на дошкольные и школьные детские учреждения; – дополнительные (помимо законодательно закрепленных) затраты предприятия на пенсионные и страховые программы для персонала; – получение кредитов и займов на предприятии под низкие процентные ставки (по сравнению с рыночными) или без процентов; – предоставление жилья работникам предприятия; – участие предприятия в ипотечных программах сотрудников; – возможность получить продукцию и услуги предприятия
		<ul style="list-style-type: none"> – по заниженным ценам (по сравнению с рыночными), по себестоимости или бесплатно; – оплата взносов за членство в различных клубах; – организация совместных корпоративных мероприятий, не связанные с повышением профессионального уровня работников предприятия; – ценные подарки сотрудникам и их детям в честь праздников, не связанные с результатами труда.

Организационная структура управления ОАО "Куюшеввазот"

Условные обозначения:

- АХБ — агрохимическая база;
- АХО — административно-хозяйственный отдел;
- ГО — гражданская оборона;
- ЖРЭО — жилищно-ремонтный эксплуатационный отдел;
- ИТ — информационные технологии;
- КАБ — координационно-аналитическое бюро;
- КОП — комбинат общественного питания;
- МСЧ — медико-санитарная часть;
- ОГА — отдел главного архитектора;
- ОГМ — отдел главного механика;
- ОГП — отдел главного прибориста;
- ОГЭ — отдел главного энергетика;
- ОМ и СП — отдел маркетинга и стратегического планирования;
- ОООС — отдел охраны окружающей среды;
- ООТ, ТБ и ВГСО — отдел охраны труда, техники безопасности и воеенизированной газоспасательный отряд;
- ОТК — отдел технического контроля;
- ПКБ — проектно-конструкторское бюро;
- ПО — производственный отдел;
- СПВР — служба пропусков и внутреннего распорядка;
- ТО — технический отдел;
- ТУ — транспортное управление;
- УВА — управление внешними активами;
- УВЭД — управление внешнеэкономической деятельностью;
- УИ — управление информации;
- УИТ — управление информационных технологий;
- УКО — управление корпоративных отношений;
- УКОБ — управление комплектации оборудованием;
- УМТС — управление материально-технического снабжения;
- УП — управление персоналом;
- УПБ, ОТ и ОС — управление промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды;
- УС — управление сбыта;
- УКС — управление капитального строительства;
- ЦПП — центр подготовки персонала;
- ЦСК — центральный складской комплекс;
- ЦЛ — центральная лаборатория.

Директор по персоналу

Рачин К.Г.

Исп. Начальник УП Смирничанская О.В.

Основные экономические показатели деятельности ОАО «КуйбышевАзот» за 2011-2015 гг.

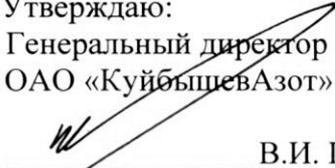
Показатели	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Изменения									
						2012-2011		2013-2012		2014-2013		2015-2014		2015-2011	
						Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %								
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1. Выручка, млн.руб.	31 218	28 350	28 045	30 873	38 092	-2 868	-9,18	-305	-1,07	2 828	10,08	7 219	23,38	6 874	22,01
2. Себестоимость продаж, млн.руб.	20 225	20 745	21 387	23 825	24 802	520	2,57	642	3,09	2 438	11,4	976	4,1	4 577	22,63
3. Валовая прибыль (убыток), млн.руб.	10 993	7 605	6 658	7 048	13 290	-3 388	-30,81	-947	-12,45	390	5,86	6 242	88,56	2 297	20,9
4. Управленческие расходы, млн.руб.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5. Коммерческие расходы, млн.руб.	3 045	3 126	2 989	2 939	3 407	81	2,66	-137	-4,38	-50	-1,67	468	15,92	362	11,89
6. Прибыль (убыток) от продаж, млн. руб.	7 423	3 364	3 204	2 298	6 618	-4 059	-54,68	-160	-4,76	-906	-28,28	4 320	188	-803	-10,84
7. Чистая прибыль, млн. руб.	5 953	2 610	2 576	1 852	5 019	-3 343	-56,17	-34	-1,3	-724	-28,1	3 167	171	-934	-15,69
8. Основные средства, млн. руб.	9 694	9 943	11 832	15 343	18 701	249	2,57	1 889	19	3 511	29,67	3 358	21,89	9 007	92,91
9. Оборотные активы, млн. руб.	14 825	13 872	14 728	19 166	18 970	-953	-6,42	856	6,15	4438	30,13	-195	-1,02	4 145	27,96
10. Численность ППП, чел.	5 091	5 041	4 962	5 011	5 098	-50	-1	-79	-1,6	49	1	87	1,7	7	0,1
11. Фонд оплаты труда ППП, млн.руб.	1 563	1 729	1 955	2 004	2 478	166	10,62	226	13,07	49	2,51	474	23,65	915	58,54
12. Производительность труда работающего, млн. руб. (стр1/стр.10)	6,132	5,624	5,652	6,161	7,472	-0,508	-8,28	-0,028	0,0004	0,509	9	1,311	21,2	1,34	21,85
13. Среднегодовая заработная плата работающего, млн. руб. (стр11/стр10)	0,307	0,343	0,394	0,400	0,486	0,037	12,09	0,051	14,87	0,006	1,52	0,086	21,5	0,18	58,82
14. Фондоотдача (стр1/стр8)	3,22	2,85	2,37	2,01	2,04	-0,37	-11,49	-0,48	-16,84	-0,36	-17,91	0,03	1,49	-1,18	-36,64
15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	2,11	2,04	1,9	1,61	2	-0,07	-3,72	-0,14	-6,86	-0,29	-15,26	0,39	24,22	-0,11	-5,21
16. Рентабельность продаж, % (стр7/стр1) ×100%	19,05	9,20	9,19	6	13,17	-9,85	-51,7	-0,01	-0,1	-3,19	-34,71	7,17	119,5	-5,88	-30,87
17. Рентабельность производства, %	30,27	14,13	12,06	13,36	27,90	-16,14	-53,32	-2,07	-14,65	1,3	10,78	14,54	108,83	-2,37	-7,83
18. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1 *100 коп.)	0,0074	0,0084	0,0086	0,0089	0,0190	0,001	13,51	0,0002	2,38	0,0003	3,49	0,0101	113,48	0,0116	156,8

Согласовано:
Председатель профкома
ОАО «КуйбышевАзот»

 Б.А. Евдокимов

« 30 » декабря 2008года

Утверждаю:
Генеральный директор
ОАО «КуйбышевАзот»

 В.И. Герасименко

« 30 » декабря 2008года

ПОЛОЖЕНИЕ

о премировании работников промышленно-производственного персонала за основные
результаты производственно-экономической деятельности предприятия

Ввести в действие с 1 января 2009 г.

Тольятти, 2008 год

1. Назначение и область применения

1.1 Настоящее Положение вводится с целью мотивации персонала в эффективной работе, направленной на выполнение производственного плана выпуска продукции с наименьшими затратами, на улучшение показателей, определяющих конкурентоспособность выпускаемой продукции, а также экономическое и финансовое состояние предприятия.

1.2 Размеры премии, рассчитываемые в соответствии с показателями и условиями, приведенными в таблице №1, являются базовыми, которые на основании решения комиссии по заработной плате могут корректироваться в зависимости от финансово-экономического состояния предприятия.

1.3 Начисление премии, предусмотренной настоящим Положением производится ежемесячно на основании приказа генерального директора.

1.4 За достижение особо значимых производственных результатов работникам ОАО может выплачиваться дополнительная премия в т.ч. в честь профессионального праздника «Дня химика» и «Дня рождения завода», в размерах и в сроки, устанавливаемые приказом генерального директора.

2. Показатели, условия и размер премии

Таблица № 1

<i>Наименование цехов</i>	<i>Показатели премирования</i>	<i>Условия, размер премии в % к общему тарифному фонду цеха</i>
Основные технологические цехи, в том числе: № 3-цех аммиачной селитры № 4-цех карбамида № 5-цех слабой азотной кислоты № 10-цех подготовки газового сырья для производства аммиака № 11-цех производства аммиака № 13-цех очистки и разделения природного газа Цехи производства капролактама Цехи производства полиамида № 40-котельный цех № 66-производство по переработке пластмасс	1. Выполнение производственного плана выпуска продукции в стоимостном выражении в сопоставимых ценах по цехам за месяц В зависимости от конъюнктуры рынка цехам может устанавливаться минимальный производственный план выпуска продукции за месяц	до 10% -за каждый % перевыполнения плана премия увеличивается на 1%,максимум 5% -за каждый % недовыполнения плана премия снижается на 1% итого: до 15% -за перевыполнение минимального конъюнктурного плана премия не увеличивается
	2. Соблюдение прямых материальных затрат(переменных расходов) за месяц	до 10%
	3. Соблюдение сметы цеховых расходов(постоянных затрат) за месяц	до 5%
		Итого: до 30%
	4. Культура производства согласно «Требований	до 15%

	генерального директора по наведению порядка в цехах, отделах и подразделениях по культуре производства» и Положения о культуре производства в ОАО "КуйбышевАзот".	
<p>Цехи ремонта и обслуживания ,в том числе: № 7- ремонтно-механический цех № 8-цех электроснабжения № 9-пароводоцех № 15-железнодорожный цех № 16-автотранспортный цех № 17-центральная лаборатория № 18-санитарная лаборатория № 19-ремонтно-строительный цех № 20- цех по ремонту и эксплуатации КИПиА № 30-цех по ремонту электрооборудования № 41-общехозяйственный цех (промышленная группа) № 42-ВГСО № 43-отдел технического контроля № 44-цех подготовки подвижного состава № 47-участок регенерации масел № 50-центральный складской комплекс № 53-служба по пропускному и внутриобъектовому режиму № 54-типография № 55-служба безопасности № 56-участок механизации</p>	<p>1.Своевременное и качественное оказание услуг по ремонту и обслуживанию цехов ,при соблюдении сметы цеховых расходов 2.Культура производства согласно «Требований генерального директора по наведению порядка в цехах, отделах и подразделениях по культуре производства и Положения о культуре производства в ОАО "КуйбышевАзот".</p>	<p>Средний % премии основных технологических цехов</p> <p>За каждый % несоблюдения сметы цеховых расходов (перерасхода) премия может снижаться на 1%</p> <p>до 15%</p>
<p>Отделы заводоуправления в том числе: -производственный отдел -технический отдел -отдел главного механика -отдел главного прибориста</p>	<p>1.Своевременное и качественное исполнение функций и задач, обеспечивающих и способствующих</p>	<p>Средний % премии основных технологических цехов</p>

<ul style="list-style-type: none"> -отдел главного энергетика -отдел главного архитектора -отдел охраны труда и техники безопасности -управление информац. технологий -финансово-экономическое управление -бухгалтерия -управление сбыта -управление региональных агрохимических связей -управление материально-технического снабжения -отдел маркетинга и стратегического планирования -отдел охраны окружающей среды -управление промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды -управление информации -проектно-конструкторское бюро -управление внешне-экономической деятельности -управление корпоративных отношений -управление комплектации оборудованием -управление технического развития предприятия и капитального строительства -транспортное управление -аналитический отдел -юридический отдел -управление персоналом -центр подготовки персонала -канцелярия -административно-хозяйственный отдел -штаб ГО -второй отдел 	<p>оптимальной деятельности предприятия в целом</p> <p>2. Культура производства согласно «Требований генерального директора по наведению порядка в цехах, отделах и подразделениях по культуре производства» и Положения о культуре производства в ОАО "КуйбышевАзот".</p>	<p>до 15%</p>
--	---	----------------------

3. Общие Положения

3.1 Премия для цеха (отдела) начисляется за фактически отработанное время к тарифному фонду работников с учётом доплат и надбавок (за совмещение профессий, за

выполнение работы отсутствующего работника, за работу в вечернее и ночное время, за профессиональное мастерство, бригадирство, классность, ненормированный рабочий день).

3.2 За работу в праздничные, выходные дни и сверхурочную работу премия начисляется на одинарную ставку.

3.3 Премия отдельным работникам выплачивается с момента сдачи экзамена на допуск к самостоятельной работе.

3.4 Премия конкретным работникам внутри цеха (отдела) распределяется согласно цеховым положениям с учетом значимости рабочих мест и оценки трудового вклада.

3.5 Размер премии конкретным работникам может снижаться или не выплачиваться полностью за следующие нарушения и упущения:

- нарушение правил и норм охраны труда, экологии и противопожарной безопасности;
- нарушения, в результате которых предприятию был нанесён материальный ущерб;
- низкую культуру производства;
- нарушение производственной дисциплины, правил внутреннего трудового распорядка;
- некачественное выполнение рабочих заданий и т.п.
- за совершенный прогул без уважительной причины;
- за появление на работе в нетрезвом состоянии;
- за отсутствие на рабочем месте более четырех часов подряд в течение рабочего дня без уважительной причины и т.п.

3.6 Лишение или снижение премии производится только за тот расчётный период, в котором имело место нарушение и оформляется приказом генерального директора, при этом сумма депремии распределению не подлежит.

3.7 Руководитель подразделения имеет право своим распоряжением снижать или лишать премии отдельных рабочих за производственные упущения и нарушения трудовой дисциплины. В данном случае сумма депремии поступает в фонд руководителя подразделения для поощрения наиболее отличившихся работников.

3.8 Работникам, проработавшим неполный месяц в связи с призывом в Армию, поступлением в учебное заведение, уходом на пенсию, в декретный отпуск, уволенным по сокращению штатов, болезнью и по другим уважительным причинам, выплата премии производится из расчёта фактически отработанного времени в данном периоде.

3.9 Работникам, уволившимся с предприятия по собственному желанию и не проработавшим полный месяц, премия не начисляется.

3.10 При условии выполнения производственных показателей и фактической выплаты данной премии, в качестве дополнительного стимулирования повышения уровня квалификации персонала общества, применяется «Положение о выплате вознаграждения за преданность предприятию».

Положение разработал:	
Начальник ФЭУ	Л.В. Смолева
Согласовано:	
Главный инженер	А.А.
Огарков	
Главный бухгалтер	Л.И.
Кудашева	
Начальник юр.отдела	Н.Н.
Лучкина	