

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)

38.03.02 «Менеджмент»
(код и наименование направления подготовки)

«Производственный менеджмент»
(наименование профиля)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Разработка мероприятий по совершенствованию управления
мотивацией труда персонала на предприятии (на примере ОАО
«Магнитогорский металлургический комбинат»)»

Студент(ка)

А.В. Усков

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

Т.А.Яковлева

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

Заведующий кафедрой «Менеджмент организации»
канд. экон. наук Васильева С.Е

(личная подпись)

«___» _____ 2017 г.

Тольятти 2017

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

Заведующий кафедрой «Менеджмент организации»

С.Е. Васильева

(подпись)

(И.О. Фамилия)

« ____ » _____ 2017 г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение бакалаврской работы

Студент Усков Алексей Владимирович

1. Тема «Разработка мероприятий по совершенствованию управления мотивацией труда персонала на предприятии (на примере ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат»)»

2.Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы 15 мая 2016 года.

3. Исходные данные к бакалаврской работе

3.1. Данные и материалы производственной практики.

3.2. Материалы учебников по менеджменту, научных статей, стандартов, документов по финансово-хозяйственной деятельности ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат» и кадровой политики

4. Содержание бакалаврской работы:

1. Теоретические основы управления мотивацией труда персонала на предприятии

1.1 Понятие и виды мотивации труда

1.2 Подходы к управлению мотивацией персонала

2. Анализ системы управления мотивацией труда на ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

2.2 Анализ кадровой политики на предприятии

2.3 Оценка механизма мотивации сотрудников организации

3. Разработка мероприятий по совершенствованию управления мотивацией на ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат»

3.1 Рекомендации по совершенствованию управления мотивацией на предприятии

3.2 Экономическая эффективность предлагаемого мероприятия

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 управления мотивацией труда на предприятии;
5. Графические данные по результатам анализа управления мотивацией труда;
6. Предложения по совершенствованию управления мотивацией труда;
7. Результаты предполагаемого экономического эффекта от разработанных мероприятий.
6. Консультанты по разделам -
7. Дата выдачи задания 12 января 2016 года.

Руководитель выпускной
квалификационной работы

(подпись)

Т.А.Яковлева

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

А.В. Усков

(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

Заведующий кафедрой «Менеджмент организации»

С.Е. Васильева

(подпись)

(И.О. Фамилия)

« _____ » _____ 2017 г.

**КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН
выполнения бакалаврской работы**

Студента Ускова Алексея Владимировича

по теме «Разработка мероприятий по совершенствованию управления мотивацией труда персонала на предприятии (на примере ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат»)»

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
Разработка 1 раздела БР	13.03.2017 – 19.03.2017		выполнено	
Разработка 2 раздела БР	20.03.2017 - 26.03.2017		выполнено	
Разработка 3 раздела БР	27.03.2017 – 16.04.2017		выполнено	
Разработка введения, заключения и уточнение литературных источников и приложений	17.04.2017 - 30.04.2017		выполнено	
Предварительная защита БР	01.05.2017 – 14.05.2017		выполнено	
Окончательное оформления БР, подготовка доклада, иллюстративного материала, презентации	13.03.2017 – 19.03.2017		выполнено	
Допуск к защите заведующего кафедрой	20.03.2017 - 26.03.2017		выполнено	
Сдача законченной БР на кафедру	27.03.2017 – 16.04.2017		выполнено	

Руководитель бакалаврской работы

(подпись)

Т.А. Яковлева

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

А.В. Усков

(И.О. Фамилия)

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Усков Алексей Владимирович.

Тема работы: «Разработка мероприятий по совершенствованию управления мотивацией труда персонала на предприятии (на примере ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат»)».

Научный руководитель: к.э.н., доцент Яковлева Татьяна Александровна.

Актуальность темы бакалаврской работы обусловлена тем, что от эффективности системы мотивации труда сотрудников зависят финансовые результаты деятельности предприятия, качество его работы и конкурентоспособность на рынке.

Целью работы является исследование методов совершенствования мотивации труда на предприятии.

Объект исследования - ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат». Предмет исследования – система мотивации персонала в ОАО «на данном предприятии».

Практическая значимость исследования заключается в возможности применения предложенного мероприятия по совершенствованию управления мотивацией труда персонала в деятельности компании для получения экономического эффекта.

Содержание

Введение.....	8
1 Теоретические основы управления мотивацией труда персонала на предприятии	11
1.1 Понятие и виды мотивации труда.....	11
1.2 Подходы к управлению мотивацией персонала.....	13
2. Анализ системы управления мотивацией труда на ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат».....	20
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	20
2.2.1 Анализ кадровой политики на предприятии.....	24
2.3 Оценка механизма мотивации сотрудников организации	29
3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления мотивацией на ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат».....	46
3.1 Рекомендации по совершенствованию управления мотивацией на предприятии	46
3.2 Экономическая эффективность предлагаемого мероприятия	50
Заключение	54
Библиографический список	60
Приложения.....	78

Введение

Эффективность современных систем управления во многом определяют сегодня стимулирующие труд аспекты. Трудовое стимулирование персонала является важнейшим средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Основная цель процесса стимулирования - это рост производительности труда имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия.

В основном стимулирующие функции на предприятии реализуются через элементы системы оплаты труда. Система оплаты труда – это определенная взаимосвязь между показателями, характеризующими меру (норму) труда и меру его оплаты в пределах и сверх норм труда, гарантирующая получение работником заработной платы в соответствии с фактически достигнутыми результатами труда (относительно нормы) и согласованной между работником и работодателем ценой его рабочей силы. В настоящее время на предприятиях применяются различные системы и формы оплаты труда. Однако для того, чтобы правильно организовать систему оплаты труда, анализировать и прогнозировать ее применение и развитие, необходимо знать и уметь использовать различные методы оценки, и систему показателей, по которым оценивается изучаемый объект.

В последнее время в организациях большое внимание уделяется созданию такой системы оплаты труда, которая бы способствовала повышению производительности и увеличению получаемого дохода. Стимулирование – важнейший фактор повышения трудовой активности персонала, производительности труда, эффективности деятельности предприятия.

Актуальность темы бакалаврской работы обусловлена тем, что от эффективности системы мотивации труда сотрудников зависят финансовые результаты деятельности предприятия, качество его работы и конкурентоспособность на рынке.

Целью работы является исследование методов совершенствования

мотивации труда на предприятии.

Задачи работы:

- рассмотреть теоретические основы управления мотивацией труда персонала на предприятии;
- провести анализ системы управления мотивацией труда на исследуемом предприятии;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы мотивации и вознаграждения персонала.

Объект исследования ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат». Предмет исследования – система мотивации персонала в ОАО «на данном предприятии».

В качестве методов исследования, использованных при написании работы, использовались системный анализ, прогнозирование, графический, индуктивный и дедуктивные методы.

Методологической основой исследования послужили труды таких экономистов как Грузинов В., Иноземцев В.Л., Олджорн Р., Цыпкин Ю.А., Люкшинов А.Н., Чеботарь Ю., Шкута А.А. и других.

Во введении обосновывается актуальность темы исследования, определяются цель и задачи исследования, объект, предмет и методы исследования.

В первой главе рассматриваются теоретические вопросы управления мотивацией труда на предприятии.

Во второй главе приводится организационно-экономическая характеристика предприятия и проводится анализ кадровой политики и системы управления мотивацией.

В третьей главе разрабатываются рекомендации по совершенствованию системы управления мотивацией на основе разработки системы оплаты труда по результатам работы

В заключении излагаются основные выводы и результаты бакалаврской работы.

Практическая значимость исследования заключается в возможности применения предложенного мероприятия по совершенствованию управления мотивацией труда персонала в деятельности компании для получения экономического эффекта.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех глав (общий объем 72 страницы машинописного текста, 13 таблиц, 3 рисунков), заключения, библиографического списка и приложений.

1 Теоретические основы управления мотивацией труда персонала на предприятии

1.1 Понятие и виды мотивации труда

Мотивация играет большую роль в системе управления персоналом, является базовой функцией менеджмента.

Эффективность современных систем управления во многом определяют сегодня стимулирующие труд аспекты. Трудовое стимулирование персонала является важнейшим средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Основная цель процесса стимулирования - это рост производительности труда имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия.

Показатели производительности и эффективности работы предприятия, как правило, находятся в прямой зависимости от степени мотивированности сотрудников. Мотивация может компенсировать многие недочеты в других функциях, к примеру, недостатки в планировании, организации, контроле. Единого общепринятого определения понятия мотивации не существует. Различные авторы характеризуют мотивацию с учетом специфики научного направления.

В широком смысле, мотив - это все то, что вызывает активность человека. Это могут быть потребности, инстинкты, влечения, эмоции и т.д. Мотив, как основа мотивации, по убеждению профессора Виханского О. С., находится внутри человека. В социологическом словаре понятие «мотивация» рассматривается как:

1. Осмысление индивидом ситуации, выбор и оценка всевозможных моделей поведения, их предполагаемых итогов и формирования на данной базе мотивов.

2. Относительно стабильная система мотивов, определяющая поведение данного субъекта. Экономический словарь трактует понятие «мотивация», как

внешнее или внутреннее побуждение экономического субъекта к деятельности во имя достижения каких-либо целей, наличие интереса к такой деятельности и методы его инициирования, побуждения.

По мнению Уткина Э. А., «мотивация - это состояние личности, определяющее уровень активности и направленности действий человека в определенной ситуации». Зайцев Г. Г. дает следующее определение понятию мотивации: «мотивация - это побуждение к интенсивной деятельности личностей, коллективов, групп, связанное со стремлением удовлетворить конкретные потребности».

Представляет интерес подход к определению мотивации как процесса, российского исследователя Сергеева А. М., который считает, что «мотивация - это процесс, обусловленный необходимостью, которая создает побуждение к действию или активности».

Анализ работы российских исследователей показывает, что мотив характеризуется двумя составными элементами: деятельность и направленность.

Зарубежные исследователи Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури под мотивацией понимали «процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения собственных целей или целей организации».

Таким образом, проведя анализ подходов отечественных и зарубежных ученых к определению научной дефиниции «мотивация», можно констатировать: определения мотивации, так или иначе, сходны в одном: под мотивацией понимаются функциональные движущие силы, определяющие поведение живых существ. С одной стороны - побуждение, навязанное извне, а с другой стороны - самопобуждение. Следует отметить, что поведение человека всегда мотивировано. Мотивировать сотрудников - значит затронуть их значимые интересы, актуализированные потребности в чем-либо.

Процесс мотивации базируется на потребностях человека, которые и считаются главным объектом влияния с целью побуждения человека к действию. Потребности представляют собой нужду или нехватку в чем-либо, в каком-либо материальном или духовном благе. Потребности отличаются по

физиологическому, психологическому и социальному фактору. К потребностям физиологическим относится потребность в пище, психологическим – к самоутверждению, социальным – к общению с другими людьми. Подробно все потребности описал Маслоу в пирамиде потребностей.[4].

Другой составляющей мотивации является стимул. Он представляет собой некий толчок, побуждающий индивида к деятельности. Однако не только внешние факторы могут стимулировать человека, он сам может быть для себя стимулятором. Тут источником побуждения считается мотивационная структура индивида, которая складывается под воздействием личностных факторов, воспитания, обучения. Мотив - это то, что вызывает конкретные действия, вызванные личными потребностями, чувствами, убеждениями человека [7].

То, что один человек считает ценным вознаграждением, для иного может быть, безусловно, бесполезным. Исследователи различают два типа вознаграждений: внутреннее и внешнее.

Внутреннее вознаграждение дает сама работа. Это может быть чувство достижения результата, содержательности и значимости выполненной работы, самоуважение, общение. Внешнее вознаграждение предоставляется организацией. Это, прежде всего, заработная плата, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа.

Существует две основные формы стимулирования сотрудников: материальная и нематериальная. Первая выражается в базовом окладе и премиях за труд. Нематериальная форма стимулирования представляет собой различные похвалы в виде вывески на доске почёта, повышение в должности, официальные благодарственные письма и так далее [11].

Итак, основной целью мотивации выступает формирование условий, стимулирующих человека к реализации действий, устремлённых на достижение цели с максимальным эффектом.

Грамотно разработанная система мотивации сотрудников позволяет современному работодателю:

1. Соотнести цели работы конкретного подчинённого, структурного подразделения и компании в целом, а также способы их достижения;
2. Решить проблемы с текучестью персонала, сохраняя высококвалифицированных специалистов;
3. Сократить финансовые и временные затраты на поиск, прием и адаптацию персонала;
4. Сформировать эффективную команду единомышленников.

Таким образом, под мотивацией труда понимают систему мер, целью которых является создание у работников стимулов к труду и побуждение их работать с полной отдачей. В свою очередь, поведение каждого индивида определяется множеством мотивов.

К мотивам относится то, что вызывает определенные действия человека. Мотив находится внутри человека, имеет персональный характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов.

Отличие стимулов от мотивов заключается в том, что стимулы характеризуют определенные блага, а мотивы — стремление человека получить их.

Можно выделить следующие группы стимулирующих факторов:

- факторы материального стимулирования;
- факторы косвенно-материального стимулирования;
- организационные и нравственно-психологические стимулы.

Важнейшее место в системе материального денежного стимулирования труда занимает оплата труда. Для подавляющего большинства населения она является основным источником доходов. Значит, заработная плата и в перспективе будет мощнейшим стимулом повышения производительности труда. Поэтому вторая глава посвящается рассмотрению форм, видов и систем

1.2 Подходы к управлению мотивацией персонала

Специалисты советуют походить к управлению мотивацией системно, то есть учитывать все психологические особенности личностной организации.

Такой подход характеризуется использованием всех видов мотивации: по периоду работы – краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной; по стимулу – материальные и нематериальные. При его применении важно сочетать виды стимулов и последовательную работу менеджеров всей цепочки управления в полном соответствии со структурой и стратегией компании.

Для того чтобы добиться эффективности от системы мотивации персонала, она должна затрагивать три уровня, которые взаимосвязаны и имеют индивидуальные особенности. Мотивация по временным периодам осуществляется на личностном уровне. Причем она может приносить эффект в одном случае и быть бесполезной в другом. Специалисты также отмечают, что применение каких-либо методов в одной ситуации может не работать во второй. Именно поэтому мотивация на личностном уровне характеризуется более глубокой связью с личными интересами сотрудника, актуальностью в определенный период и разнообразным подходом. Большое внимание акцентируется на соответствии задач, стоящих перед сотрудником, его возможностями и знанием, и личными интересами [17].

Мотивация на уровне группы характеризуется направленностью на достижение высокой эффективности от работы группы людей. Она определяет круг задач именно для группы сотрудников и способствует созданию условий для их выполнения. Групповая мотивация должна воздействовать на лидерские качества отдельных членов и поддерживать их при помощи определенных стилевых методов управления. Основными принципами данного вида мотивации являются внятность, четкость и открытость.

Мотивация на уровне организации характеризуется применением экономических и политических способов стимулирования персонала, подкрепляемых на всех уровнях организационной системы предприятия.

Если посмотреть на работу с механической точки зрения то получится, что каждый человек меняет свои знания и навыки на материальные и нематериальные ресурсы работодателя. Поэтому не удивительно, что частенько интересы работника противоречат интересам работодателя. Каждый из них хочет внести меньше, а приобрести больше [3].

Многие специалисты по мотивации считают, что именно материальное вознаграждения является определяющим и одним из самых действенных стимулов персонала. Так, например, компания, предлагающая высокие заработные платы сотрудникам становится наиболее привлекательной для людей, и, наоборот, та компания, которая предлагает низкие зарплаты соответственно привлекает меньше. Ситуация на рынке труда, социально-экономическое положение в стране, наличие необходимых для экономики специалистов – все это определяет баланс материальных и нематериальных интересов работника и работодателя.

Нахождение подобного баланса и характеризует системный подход к управлению мотивацией, но также он включает в себя:

- достижение эффективной деятельности работника и развитие его уверенности в результате;
- оценка способностей работника со стороны руководства и его соответствующее вознаграждение;
- удовлетворение ожиданий сотрудника от работы.

Для современного бизнеса характерен постоянный рост требований к сотрудникам, как в профессиональном, так и в личностном плане. Повышение требований обязательно должно сопровождаться повышением качества условий для сотрудника, в противном случае он может почувствовать себя недооцененным на предприятии. Системный подход к мотивации должен нести в себе возможности для карьерного и личностного роста сотрудника. Эффективная мотивация сотрудников на личностном уровне связана непосредственно с удовлетворением ожиданий каждого отдельного сотрудника от его вклада в благополучие предприятия [25].

Для многих работодателей важно иметь работающую организованную группу сотрудников, именно групповой труд приносит результат. Для сотрудников работа в группе тоже приносит положительный эффект. Мотивация на групповом уровне имеет индивидуальные особенности.

Особенности групповой мотивации включают связи между ответственностью за результат работы группы и оценкой вклада каждого члена

группы. Отсутствие таких связей резко снижает мотивационное влияние на участников группы. Его усилению способствуют:

- постановка задач, при решении которых группа работников будет ощущать свой уникальный и весомый вклад в деятельность компании;
- разработка системы поощрений, которая сплачивает группу и усиливает синергетический эффект.

Таким образом, можно подвести итог, что системный подход к управлению мотивацией персонала объединяет в себе учет особенностей мотивации на личностном, групповом и организационном уровне. Применение системного подхода позволит увеличить конкурентные преимущества компании, так как позволит оптимизировать управление человеческими ресурсами предприятия. Для эффективного применения такого подхода нужен квалифицированный менеджерский состав. А общим залогом успешного бизнеса должно стать стремление всего состава компании к развитию и совершенствованию, ведь управление фирмы осуществляется сверху и в некотором роде является примером для новых сотрудников [33].

Стимулирование, как инструмент усиления мотивов, проявление которых необходимо с точки зрения задач, стоящих перед предприятием, может функционировать в двух взаимосвязанных формах, которые отличаются по свойству материальности:

- материальное;
- нематериальное.

Материальное стимулирование заключается в том, что сотрудник при определенном объеме и качестве выполняемой работы имеет право на получение тех или иных материальных благ в натуральной или денежной форме. Нематериальное же стимулирование предполагает, что сотрудник при определенном виде, объеме и качестве выполняемой работы может получить те или иные блага в невещественной форме, которые не имеют прямой денежной оценки.

Основной составляющей материального стимулирования труда является система его оплаты, которая проявляется в двух формах – повременной и

сдельной, а также в их разновидностях (Приложение А).

Повременная оплата труда представляет собой выплату работнику денежных средств по истечении какого-либо срока его работы, как правило, месяца. Сдельная оплата труда представляет собой выплату работнику денежных средств в зависимости от объема сделанной работы, изделий и т.д.

В систему стимулирования включаются многие смежные элементы управления персоналом (коммуникации, организация труда, повышение квалификации и пр. (Приложение Б))

Общая схема системы стимулирования труда сотрудников представлена на рисунке 1.1. Она включает в себя формы материального и нематериального стимулирования, а также занимающую промежуточное положение между ними систему социальных льгот и гарантий.



Рисунок 1.1 - Составляющие системы стимулирования и мотивации труда

Формирование системы мотивации и стимулирования труда может быть представлена следующими этапами:

1. Выбор миссии и стратегических целей организации высшим

руководством и собственниками.

2. Определение функций по подразделениям и конкретизация задач
3. Анализ возможных ограничений
4. Установление общих рамок ССиМТ
5. Определение требований к сотрудникам подразделений и формирование показателей и критериев оценки труда
6. Анализ персонала и проектированиеа ССиМТ в подразделениях и ее индивидуализация
7. Поощрение сотрудников и оценка уровня эффективности ССиМТ
8. Совершенствование системы стимулирования

При построении такой системы всегда нужно помнить о том, что система стимулирования должна позволить рационально балансировать уровни стимулирования различных должностей, охватывать все уровни компании, и иметь единые принципы построения для всех, при этом сохраняя общую структуру системы и, безусловно, поддерживая стратегию и цели компании.

2 Анализ системы управления мотивацией труда на ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Открытое акционерное общество «Магнитогорский металлургический комбинат» (ОАО «ММК») учреждено в соответствии с Указом Президента Российской Федерации «Об организационных мерах по преобразованию государственных предприятий, добровольных объединений государственных предприятий в акционерные общества» от 01 июля 1992г № 721. ОАО «ММК» в своей деятельности руководствуется Гражданским кодексом РФ, Федеральным законом «Об акционерных обществах», иными правовыми актами Российской Федерации, уставом, внутренними.

Основной целью деятельности ОАО «ММК» является получение прибыли. Основными видами деятельности ОАО «ММК» являются:

- металлургическое производство;
- производство кокса;
- химическое производство, в том числе: производство промышленных газов, производство азотных соединений, производство прочих основных органических химических веществ и прочих химических продуктов;
- другие виды деятельности, не запрещенные федеральными законами.

ОАО «ММК» является одним из первых российских предприятий черной металлургии, разработавшим и внедрившим комплексную систему управления рисками, удовлетворяющую международной практике риск-менеджмента. В ОАО «ММК» функционирует подразделение по управлению рисками.

Стратегическая цель ОАО «ММК» - стремиться к лидерству среди металлургических компаний мира с сопоставимым объемом производства по показателю «совокупная доходность акционеров». Корпоративная стратегия: создание стоимости ОАО «ММК» через устойчивый рост и технологическое лидерство.

На рисунке 2.1 представленная организационная структура предприятия.

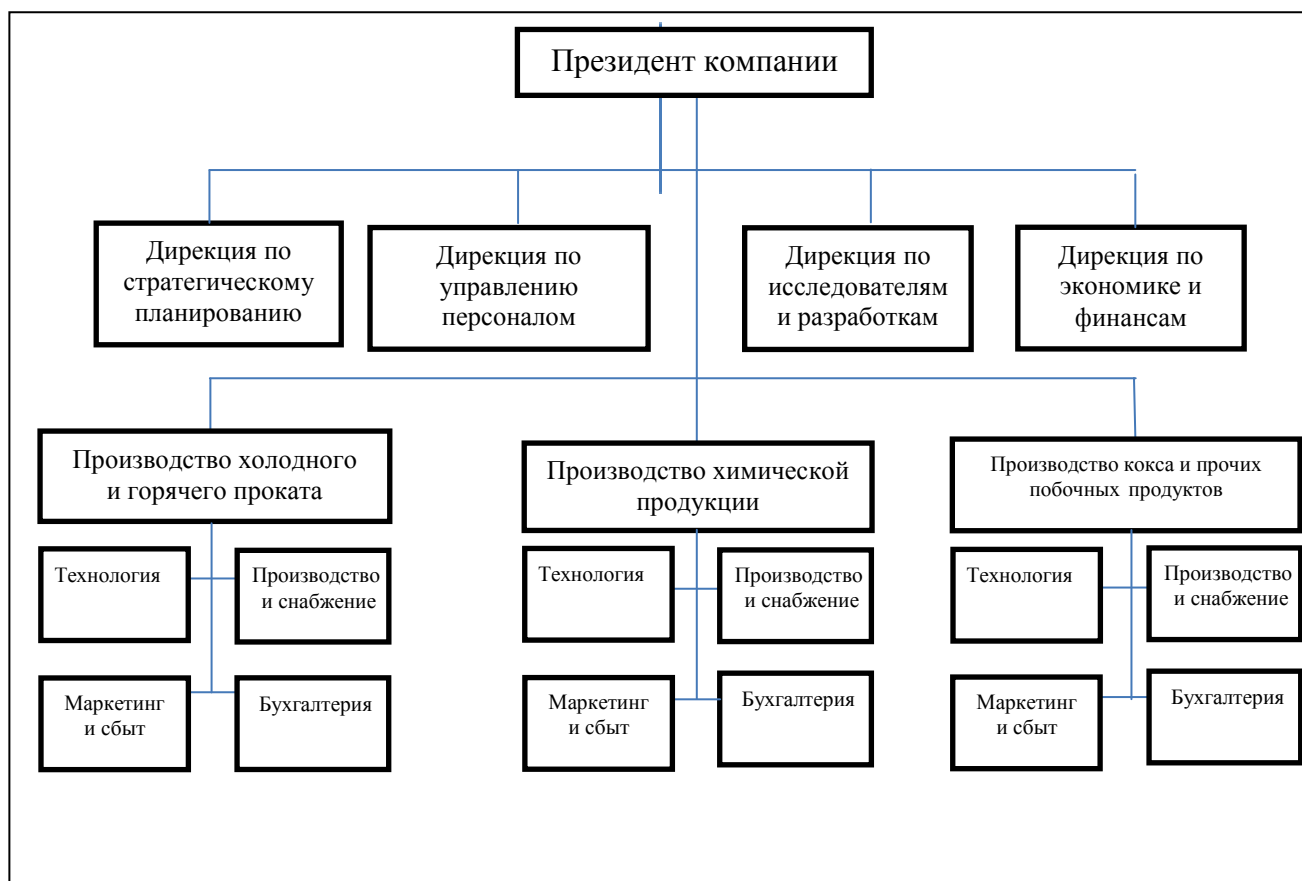


Рисунок 2.1 – Укрупненная организационная структура ОАО «ММК»

Для наиболее полной оценки деятельности комбината необходимо рассмотреть ряд экономических показателей, которые позволяют дать более точную и подробную оценку экономическому состоянию ОАО «ММК».

Основные экономические показатели деятельности ОАО «ММК» за 2013–2015гг. приведены в таблице 2.1.

Представленные данные в таблице 2.1 свидетельствует о том, что выручка от продаж в 2014 году составила 243059 млн. руб., что на 18417 млн. руб. (8,2%) больше чем в 2013 году. Данный показатель в 2015 году увеличился на 9981 млн. руб., что на 4,1% больше по отношению к 2014 году. Также из таблицы показателей финансово-хозяйственной деятельности комбината видно, что за период с 2014 года по 2015 год произошло увеличение среднесписочной численности сотрудников с 21228 человек до 21329 человек, данное увеличение составило 0,43%.

За анализируемые периоды 2015 года по отношению к 2014 году наблюдается рост фонда оплаты труда с 11136 млн. руб. до 11706 млн. руб., что составило 105,33%. Данное увеличение показателя обосновано ростом средней заработной платы и увеличением среднесписочной численности сотрудников.

Несмотря на данные показатели, ОАО «ММК» остается в 2015 году в прибыли, хотя она и значительно снизилась по отношению к 2014 году, на 19,65%.

Таблица 2.1 - Основные показатели хозяйственной деятельности компании ОАО «ММК» за 2013- 2015гг.

Наименование показателей	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Темп роста, 2014г. к 2013г., в %	Темп роста, 2015г. к 2014г., в %
Выручка от продаж, млн. руб.	224642	243059	253040	108,2	104,1
Среднесписочная численность работников, чел.	21116	21228	21329	100,53	100,43
Фонд оплаты труда, млн. руб.	11052	11136	11706	100,76	105,33
Себестоимость продаж, млн. руб.	212032	203785	193085	96,11	94,75
Валовая прибыль, млн. руб.	41008	39274	31557	95,77	80,35
Рентабельность продаж, руб.	19,34	19,27	16,34	99,64	84,79
Стоимость основных фондов, млн. руб.	234857	228249	211933	97,19	92,85
Оборотные средства, млн. руб.	97864	100372	55386	102,56	55,18
Фондоотдача, руб.	-	1,05	1,15	-	109,52
Фондовооруженность, руб.	-	10,91	10,32	-	94,59
Фондоемкость, руб.	-	0,95	0,87	-	91,58
Производительность труда, млн. руб.	10,64	11,45	11,86	107,63	103,61

Как показала сложившаяся в 2015 году ситуация в глобальной экономике, ожидания относительно её стабилизации и роста спроса на

металлопродукцию, имевшие место в конце 2014 года, были существенно завышенными. Негатив глобальных рынков не лучшим образом отразился на экономике России - в 2015 году, по данным Росстата, рост промышленного производства в стране составил всего 0,4%. Для сравнения - в 2014 году аналогичный показатель составлял 3,4%.

При этом важно отметить, что наиболее высокий рост (более 10% год к году) произошел в ВПК, фармацевтике, радиоэлектронной промышленности и авиации. Также положительную динамику по отношению к прошлому году продемонстрировали текстильное и швейное производства, химическая промышленность, розничная торговля, а вот находящиеся в сильной зависимости от мировых рынков металлургическая и автомобильная промышленности снизились на 1 - 3% к 2014 году.

Несмотря на то, что выручка росла небольшими темпами 108,2 % в 2014 году по отношению к 2013 году и 104% % в 2015 году по отношению к 2014 году, валовая прибыль сокращалась в период с 2013 по 2015 гг. Рентабельность продаж также сократилась с 19,34% в 2013 году до 16,34%.

Численность персонала и ФОТ увеличились не существенно за этот период. Положительным моментом является рост производительности труда, темп роста за 2014 год составил 107 % и за 2015 год 103%.

Таким образом, в 2015 году произошло снижение показателей валовой прибыли и показателя рентабельности. Улучшение ситуации возможно, как за счет положительных конъюнктурных изменений, так и за счет оптимизации деятельности предприятия с помощью мотивации персонала.

2.2 Анализ кадровой политики на предприятии

Работники ОАО «ММК» являются главным ресурсом, способным обеспечить долговременные конкурентные преимущества в отрасли. В условиях развития рынка труда сохранение и развитие человеческого капитала становится приоритетным направлением для ОАО «ММК».

Цель управления персоналом в ОАО «ММК» - это обеспечение

конкурентоспособности ОАО «ММК» путём развития и рационального использования человеческих ресурсов.

Политика управления человеческими ресурсами - это система принципов и концептуальных подходов к управлению персоналом, обеспечивающих успешное развитие ОАО «ММК» и гармоничное сочетание интересов работников, акционеров, потребителей и государства.

Политику управления человеческими ресурсами осуществляют руководители всех уровней управления ОАО «ММК» во главе с Президентом компании.

Основной целью политики управления персоналом является обеспечение максимальной отдачи от инвестиций в кадры на основе комплексной мотивации каждого сотрудника на достижение целей ОАО «ММК», а также создания и развития объективной и эффективной системы оценки личного вклада каждого сотрудника.

В Политике управления персоналом Руководство оперирует такими принципами, как:

- максимально возможная гибкость ОАО «ММК» в управлении кадрами;
- постоянное улучшение методов управления персоналом на основе внедрения современных технологий и автоматизированных систем управления;
- адаптивность к изменениям социально-политических и внешних экономических факторов;
- повышение профессионализма сотрудников.
- непрерывное планирование процессов управления персоналом на основе регулярного мониторинга трудовых ресурсов;
- прозрачность и открытость в управлении персоналом;
- преемственность - сохранение позитивных традиций в управлении сотрудниками ОАО «ММК».

Базовыми элементами политики управления персоналом являются такие направления, как подбор и оценка персонала, его обучение и развитие, мотивация и вознаграждение; разработка социальной политики.

Службы по управлению человеческими ресурсами организаций ОАО

«ММК» осуществляют практическую реализацию данной политики.

Для привлечения квалифицированного персонала ОАО «ММК»:

- осуществляет политику продвижения позитивного имиджа ОАО «ММК», информирует как потенциальных кандидатов, так и работников о целях, задачах, ценностях, приоритетах и возможностях, предоставляемых работникам;
- применяет комплексную систему поиска персонала;
- осуществляет отбор кандидатов на конкурсной основе, используя для этого внешний и внутренний источники, отдавая предпочтение «внутренним» кандидатам при замещении вакансий, расширяя тем самым возможности для карьерного роста работников, в том числе молодых специалистов;
- совершенствует взаимоотношения с учебными заведениями высшего и среднего профессионального образования, проводит мероприятия по выявлению талантливых выпускников учебных заведений;
- проводит профессиональную и психологическую оценку персонала;
- способствует быстрой и безболезненной адаптации новых работников, особенно молодежи.

Одним из приоритетных направлений по совершенствованию подготовки квалифицированных кадров для ОАО «ММК» является постоянное взаимовыгодное сотрудничество с образовательными учреждениями.

С целью профессиональной подготовки и повышения квалификации работников ОАО «ММК» активно сотрудничает с корпоративным центром подготовки кадров «Персонал» и с ведущими Российскими и зарубежными образовательными центрами.

Проанализируем структуру работников ОАО «ММК» по различным параметрам.

Структура работников ОАО «ММК» по категориям представлена таблицей 2.2.

Таблица 2.2 - Структура работников ОАО «ММК» по категориям на 2015 год

Показатели	Количество, чел.	Доля, %
Руководителей	1 555	7,29
Служащих	2 677	12,55
Рабочих	17 097	80,16
Итого	21329	100

Структура работников ОАО «ММК» по возрасту представлена таблицей 2.3.

Таблица 2.3 - Структура работников ОАО «ММК» по возрасту

Показатели	Количество, чел.	Доля, %
до 18 лет	0	0,0
от 18 до 30 лет	5 308	24,5
от 30 до 55 лет	14 743	68,2
от 55 и старше	1 572	7,3
Средний возраст, лет	39,2	

В настоящее время средний работник ОАО «ММК» - это молодой (средний возраст - 39,2 лет) мужчина (70 %), имеющий профессиональное образование (87,0%) и обладающий достаточным опытом и навыками (средний стаж - 11,6 лет). Руководители, специалисты и служащие составляют 20,9% от общей численности, рабочие - 79,1%.

Структура работников ОАО «ММК» по стажу работы представлена таблицей 2.4.

Таблица 2.4 - Структура работников ОАО «ММК» по стажу работы

Показатели	Количество, чел.	Доля, %
до 3 лет	3 950	16,6
от 3 до 10 лет	7 081	35,8
от 10 и более лет	10 298	47,6
Средний стаж работы, лет	11,6	

Структура работников ОАО «ММК» по образованию представлена

таблицей 2.5.

Таблица 2.5 - Структура работников ОАО «ММК» по образованию

Показатели	Количество, чел.	Доля, %
Высшее профессиональное	7 773	35,9
Среднее профессиональное	3 291	15,2
Начальное профессиональное	7 760	35,9
Среднее общее (11 кл.)	2 368	11,0
Основное общее (9 кл.)	412	1,9
Начальное общее	19	0,1
Средний уровень образования, классов	13	

Об эффективности кадровой политики и системы управления персоналом свидетельствует коэффициент текучести кадров.

$$K_{\text{тек}2015} = 614 / 21172 * 100 = 2,9 \% \quad (2.1)$$

$$K_{\text{тек}2015} = 730 / 21279 * 100 = 3,4 \% \quad (2.2)$$

Коэффициент текучести кадров в 2015 году изменился незначительно на 0,5% по отношению к 2014 году, и составил 3,4 %. Значение коэффициента текучести на протяжении последних лет, а также прогнозируемое значение коэффициента текучести на 2017 год имеют низкое значение, соответствующее уровню значения естественной текучести 3-5%.

Исследуемое предприятие инвестирует в развитие персонала заметную часть своей выручки.

С целью профессиональной подготовки и повышения квалификации в 2015 году по различным образовательным программам прошли обучение более 4 тысяч сотрудников ОАО «ММК». Инвестиции в подготовку, переподготовку и повышение квалификации в 2015 году составили 170,8 млн. руб. Обучение сотрудников проводится как в корпоративном центре подготовки кадров «Персонал», являющемся основной базой подготовки работников не только ОАО «ММК», но и в ведущих образовательных центрах России и за рубежом.

Для подготовки рабочих кадров ОАО «ММК» сотрудничают с образовательными учреждениями среднего профессионального образования.

Например, между ОАО «ММК» и ГАОУ СПО (ССУЗ) ЧО «Политехнический колледж» установлены партнерские отношения по обширному списку направлений сотрудничества:

- участие ОАО «ММК» в разработке учебных программ;
- организация и проведение производственного обучения в условиях производства, организация и проведение производственной практики;
- организация профессионального обучения работников ОАО «ММК» (повышение квалификации, переподготовка);
- участие специалистов ОАО «ММК» в Государственной аттестационной комиссии.
- участие специалистов ОАО «ММК» в подготовке команды учащихся колледжа нового международного уровня, что позволило команде на протяжении двух лет побеждать в конкурсах профессионального мастерства на региональном, всероссийском и международном уровнях.

В рамках программы подготовки к работе на пусковых объектах наши специалисты прошли обучение на предприятиях Германии (фирмы SMS Siemag, Miebach, Drever); на площадке ОАО «ММК» (фирма DanieleLi, фирма Signode).

В течение 2015 года были организованы стажировки работников в производственных и функциональных структурных подразделениях. Работники, прошедшие стажировки, приобрели дополнительные компетенции, способствующие повышению эффективности работы на своих должностях или достаточные для работы в новом качестве. По результатам стажировок работники переведены на новые должности или включены в оперативный и перспективный резерв руководителей по месту стажировок.

В 2015 году в ОАО «ММК» продолжена реализация программ подготовки резерва, участниками которых становятся работники, прошедшие процедуру конкурсного отбора. Менеджеры среднего и высшего звена обучаются в ведущих российских и международных экономических и управленческих школах, включая обучение по программам MBA. Рабочие получают вторую профессию, проходят обучение на курсах повышения

квалификации. ОАО «ММК», в рамках развития управленческого потенциала, продолжает активно сотрудничать с ведущими экономическими и управленческими школами бизнес-образования России по программам МВА: Академией народного хозяйства при Правительстве РФ, Государственным университетом управления, Стокгольмской школой экономики, «Vlerik Leuven Gent Management SchooL», Московской международной высшей школой бизнеса «МИРБИС».

С целью развития компетенций молодых специалистов осуществлялась их подготовка по программам: «Школа молодых руководителей», «Школа адаптации молодых специалистов», «Семинар молодых специалистов ОАО «ММК» (например, в этой программе участвуют практически все молодые специалисты - выпускники вузов и колледжей).

Затраты на обучение персонала представлены в таблицы 2.6.

Таблица 2.6 - Структура затрат на развитие работников ОАО «ММК»

Виды расходов	Тыс.руб.	Доля, %
Стажировка	50 000	29,27
Обучение по программам МВА	50 000	29,27
Курсы повышения квалификации	40 800	23,89
Курсы переподготовки	30 000	17,56
Итого	170 800	100

С целью оценки необходимых компетенций работников, выявления их потенциала в ОАО «ММК» разработана и действует система аттестации и оценки компетенций РСС в форматах «Профессиональные знания», «Профессиональные умения», «Деловые качества». В соответствии с действующим положением в 2015 году формировался как оперативный, так и перспективный резерв на руководящие должности. По сравнению с 2014 годом в составе резерва руководителей произошли значительные изменения: на 5% увеличилось количество кандидатов резерва. Существенно возросли доля резервистов до 40 лет и количество работников, включенных в резерв с высшим образованием, за счёт чего увеличилась перспективность резерва в

целом.

Права и интересы работников - членов профсоюза - по вопросам индивидуальных трудовых и связанных с трудом отношений представляет и защищает первичная профсоюзная организация ОАО «ММК». Руководство общества и первичная профсоюзная организация ОАО «ММК» в своей деятельности следуют принципам социального партнерства, главными из которых являются равноправие сторон, их заинтересованность в сотрудничестве, уважение и учет их интересов, заинтересованность в участии в договорных отношениях, свобода выбора при обсуждении вопросов, входящих в сферу труда.

ОАО «ММК» рассматривает проекты в сфере социальной ответственности как долгосрочные инвестиции, создающие основу для устойчивого развития компании, формирующие интерес к новым продуктам и технологиям.

ОАО «ММК» разрабатывает и успешно реализует социальные программы для своих работников, основа которых - создание благоприятных условий для решения всех вопросов жизнедеятельности: лечение и медицинское обслуживание, оздоровление и отдых, формирование здорового образа жизни, улучшение жилищных условий, культурное обслуживание, социальная поддержка ветеранов, инвалидов комбината, материнства и многодетных семей.

В результате проведенного исследования разработанной политики управления персоналом, можно дать положительную оценку эффективности системы управления персонала. Основными ее преимуществами являются применение современных технологий в подборе и оценке персонала большое внимание развитию персонала и его обучению, предоставление привлекательного социального пакета и т.д.

2.3 Оценка механизма мотивации сотрудников организации

В настоящее время механизм мотивации труда сотрудников ОАО «ММК» представлен материальным стимулированием через:

- систему оплаты труда,
- дополнительное материальное вознаграждение,
- предоставление корпоративного социального пакета.

Конкретная ответственность за общее руководство трудовыми ресурсами и формирование системы мотивации на ОАО «ММК» возложена на Дирекцию по управлению персоналом, которая реализует все задачи политики управления персоналом.

В зависимости от категории сотрудников зависит система оплаты труда, по которой рассчитывается заработная плата всех сотрудников:

- 1) для рабочих - сдельно-премиальная;
- 2) для ИТР, служащих и руководителей – повременно-премиальная.

Указанные системы оплаты труда состоят из следующих видов оплаты труда:

- 1) базовой заработной платы (т.е. сдельного заработка по нарядам или тарифным ставкам (окладам) за фактически отработанное время);
- 2) доплаты от условий труда;
- 3) премии.

В виде формулы это будет выглядеть следующим образом:

$$\text{ЗП осн.} = \text{ЗП тариф} + \text{Доп} + \text{Прем} \quad (2.3)$$

где ЗП осн. - заработная плата основная;

ЗП тариф. – тарифная заработная плата ;

Доп- доплаты от условий труда;

Прем. – премия.

Тарифы всех прописаны в штатном расписании и тарифной сетке, а также в трудовых договорах. Ежегодно размер тарифных ставок индексируется на 2%.

Кроме тарифной заработной платы ежемесячно каждому работнику

выплачивается дополнительное материальное стимулирование. Оно вводится с целью заинтересованности отдельных работников в повышении эффективности труда в процессе производства, повышения качества работ, выполнения плановых заданий, повышения производительности труда, за особый характер работы.

Решение об установлении размера дополнительного материального стимулирования или его отмене в ОАО «ММК», принимается:

а) Правлением - по категориям работников структурных подразделений, в зависимости от результатов финансово-хозяйственной деятельности предприятия за предыдущий квартал;

б) Генеральным директором - по отдельным рабочим, служащим, специалистам, руководителям, по представлению начальников цехов, отделов, участков за высокие достижения в труде в виде персональной надбавки.

Доплаты сотрудникам ОАО «ММК» полагается в следующих случаях:

- а) разница в окладах
- б) совмещение, расширение зон обслуживания;
- в) профмастерство;
- г) работу в тяжелых и вредных условиях, особо тяжелых и особо вредных условиях труда;
- д) доплаты за работу по технически обоснованным нормам;
- е) работу в вечернюю и ночную смену;
- ж) рабочим за руководство бригадой;
- з) водителям транспортных средств за классность;
- и) за обучение учеников;
- к) рабочим - сдельщикам (станочникам) за выполнение работ низшей квалификации;
- л) рабочим моложе восемнадцати лет при сокращенной продолжительности ежедневной работы;
- м) высокие достижения в труде;
- н) работу в праздничные и выходные дни;
- о) за пределами нормальной продолжительности рабочего времени.

Доплата рабочим за профмастерство устанавливается приказом Генерального директора по представлению руководства цеха при наличии фондов по заводу.

Критерием оценки уровня профмастерства рабочего является: обеспечение высокого качества выпускаемой продукции, соблюдение технологической дисциплины, выполнение и перевыполнение плановых заданий, норм выработки, выполнение работ повышенной сложности, выполнение работ по смежным профессиям.

Доплата за высокое профмастерство носит индивидуальный характер, связанный с личной квалификацией рабочего и не включается в общий бригадный заработок.

Доплата осуществляется от тарифной ставки в следующих размерах: рабочим 3 разряда - до 0,12; 4 разряда - до 0,16; 5 разряда - до 0,20; 6 разряда - до 0,24 за отработанное время.

Конкретные размеры доплаты определяются на основании аттестации рабочих мест и оценки условий труда в зависимости от количества баллов и степени вредности производственных факторов.

$$X_{\text{фак.}} = X_{\text{ст}} \times T \quad (2.4)$$

где $X_{\text{ст}}$ - степень вредности фактора или тяжести;

T - время действия фактора на работающего берется из карты аттестации рабочего места.

$$T \text{ определяется как: } T = T_{\text{ф}} / T_{\text{см}} \quad (2.5)$$

где $T_{\text{ф}}$ - время фактического пребывания во вредных условиях;

$T_{\text{см}}$ - продолжительность смены.

Порядок установления доплат за вредные условия труда в ОАО «ММК», представлен таблицей 2.7.

Доплата рабочим - сдельщикам за работу по технически обоснованным нормам. Доплата рабочим-сдельщикам за работу по технически обоснованным нормам устанавливается в размере 0,20 от сдельного заработка.

Мастерам, начальникам смен, участков доплаты за работу в тяжелых и вредных, особо тяжелых и особо вредных условиях труда устанавливаются при

условии, что более половины (50%) рабочих, находящихся в подчинении соответствующего руководителя, получают соответствующие доплаты.

Таблица 2.7 - Порядок установления доплат за вредные условия труда

На работах	$X_{\text{фак}}$, баллов	Размер доплаты к тарифной ставке (окл.)
с тяжелыми и вредными условиями труда	до 2	0,04
	2,1-4	0,08
	4,1-6	0,12
с особо тяжелыми и особо вредными условиями труда	6,1-8	0,16
	8,1-10	0,20
	10 и выше	0,24

Указанные доплаты определяет экономист ООТиЗ, проставляет их в аттестационной карте в соответствующей строке. Аттестационная комиссия оформляет перечень рабочих мест и конкретных работ, на которые устанавливаются доплаты за условия труда с указанием профессии, размера и утверждается генеральным директором. Эти доплаты ООТиЗ вносит в коллективный договор.

Экономисты цехов на основании Положения о порядке установления работниками завода доплат, списка профессий и должностей с вредными и тяжелыми условиями труда, работа на которых дает право на доплаты за условие труда по результатам аттестации рабочих мест, проставляют размеры доплат по каждой профессии рабочего, специалиста, служащего в таблице учета рабочего времени.

В штатном расписании по руководителям, специалистам, служащим, размер доплат по соответствующей профессии проставляет экономист ООТиЗ.

Высококвалифицированным рабочим, занятым на особо важных и ответственных работах, а также на работах, где объем работ трудно поддается нормированию, учету и стабильной обеспеченности, устанавливаются месячные оклады. Месячные оклады устанавливаются рабочим за высокую квалификацию по тем же критериям оценки как и при установлении доплат за профмастерство по представлению руководства цеха.

Оклады устанавливаются приказом Генерального директора ОАО «ММК». На оклады начисляются премии, производятся доплаты за условия труда и за работу в ночную смену.

Доплаты руководителям цехов, участков, отделов, подразделений устанавливает генеральный директор, заместителям руководителей цехов, участков, отделов, подразделений, начальникам смен, мастерам, специалистам, служащим генеральный директор по представлению руководителей цехов, участков, отделов, подразделений.

Оценкой качества работы руководителей является его компетентность, ответственность, инициативность в работе и стабильная работа руководимого подразделения. Для специалиста и служащего - сложность выполняемых работ, качество их выполнения, инициативность в работе.

Размер доплаты устанавливается индивидуально в процентах от ставки (оклада) или в абсолютных размерах и оформляется приказом Генерального директора, но не может быть более 50%.

Доплата за работу в ночную смену в ОАО «ММК» устанавливается всем работникам, которые постоянно, согласно графику, работают в трехсменном режиме, при этом работники чередуются по сменам равномерно, как правило, через неделю. Доплата устанавливается за работу в ночную смену 0,4 часовой тарифной ставки (должностного оклада) за каждый час работы.

Иные режимы работы (разделение рабочего времени на части, суточные дежурства, работа до 12 часов: ЖЭУ, охрана, ТУ, УПК, энергоцех и в других подразделениях) к многосменному (трехсменному) режиму не относятся. Для работников, занятых в таких режимах, устанавливается доплата за работу в ночное время (с 22 час. до 6 часов утра) в размере 0,4 часовой тарифной ставки.

При выполнении работ, тарифицированных ниже присвоенных им разрядов рабочим-сдельщикам (станочникам), работающим индивидуально, выплачивается межразрядная разница при наличии разницы в разрядах не менее чем в два разряда. Межразрядная разница определяется (учитывается) нормировщиком цеха ежемесячно по фактически выполняемой работе (выработанным часам) и присвоенному разряду рабочему - станочнику и

оформляется отдельной ведомостью.

Работникам, моложе восемнадцати лет, работающим сдельно и на условиях сокращенного рабочего времени производится доплата до нормальной продолжительности рабочего времени по его тарифной ставке.

Рабочие (станочники) дополнительно выполняющие работу по второй профессии станочника, при условии соблюдения технологической дисциплины и качественного исполнения задания получают доплату в размере 0,3 от сдельного заработка. Это оформляется отдельным нарядом.

Доплаты за совмещение профессий (должностей), расширение зон обслуживания подразделяются на доплаты постоянного и временного характера.

Постоянные доплаты - доплаты при сокращении в штатном расписании по представлению руководителей цехов тех единиц, по которым будет совмещение и они оформляются приказом по заводу. Постоянная доплата устанавливается в размере до 1,0 тарифной ставки (оклада), независимо от числа совмещаемых работников.

Временные доплаты - доплаты за отсутствующего рабочего, в связи с очередным отпуском, невыходом по болезни, временно должность оказалась вакантной, декретным отпуском, отпуском по уходу за ребенком до 1,5-3 лет.

Временные доплаты оформляются служебными записками по представлению руководителей цехов, отделов и подписываются начальником ООТиЗ ОАО «ММК».

Устанавливается следующий размер доплат:

а) уборщикам служебных, производственных помещений, санитарных узлов, территории, сторожам за отсутствующего рабочего - до 1,0 ставки, независимо от числа совмещаемых работников;

б) по остальным профессиям за отсутствующего рабочего - до 0,5 ставки, независимо от числа совмещаемых работников.

При временном отсутствии специалистов и служащих по причине:

а) на больничном;

б) в декретном отпуске;

в) в отпуске по уходу за ребенком до 1,5-3 лет;

г) должность оказалась временно вакантной,

д) доплата устанавливается в размере - до 0,5 оклада отсутствующего работника, независимо от числа совмещаемых работников, оформляется служебной запиской цеха, отдела и подписывается начальником.

Если должность специалиста, служащего по штатному расписанию единственная, а функцию этого специалиста, служащего в период его отсутствия в очередном отпуске необходимо постоянно исполнять, то доплата устанавливается в размере до 0,5 оклада временно отсутствующего, независимо от числа совмещаемых работников, оформляется служебной запиской цеха, отдела и подписывается начальником ООТиЗ.

При временном отсутствии руководителей, начальников цехов, отделов, участков, их заместителей, начальников смен, мастеров, начальников бюро, служб, специалистов их обязанности возлагаются на специалистов или других руководителей приказом по заводу с выплатой разницы в разрядах (окладах).

Общая сумма всевозможных доплат одному работнику не должна превышать более его ставки, оклада.

В целях стимулирования повышения профессионального мастерства рабочих и усиления их материальной заинтересованности и ответственности за качество выпускаемой продукции, повышения производительности труда, выполнения плановых заданий с меньшей численностью в ОАО «ММК» вводятся премии.

Основания для выплаты премий сотрудников предприятия представлены в таблице 2.8.

Премирование работников ОАО «ММК» за месяц производится по результатам работы за предыдущий месяц. Премия начисляется независимо от состояния фонда оплаты труда, его расходования по участку, цеху, заводу.

Основанием для начисления премии работникам являются отчётные данные цехов, участков о выполнении показателей, условий премирования за предыдущий месяц.

Таблица 2.8 - Виды поощрений в ОАО «ММК»

№	Виды поощрений	Условия применения поощрений
1	Выплата премии за основные результаты работы (для рабочих основного производства)	Комплексный коэффициент качества не ниже установленного уровня
2	Выплата премии за выполнение показателей качества (для вспомогательных рабочих)	Нет упущений в работе, повлекших снижение качества выполняемой работы
3	Выплата переменной части за основные результаты хозяйственной деятельности	Выполнение плана по реализации, по снижению себестоимости
4	Предоставление права работы на самоконтроле с ежемесячной доплатой к заработной плате	Сдача продукции ОТК с первого предъявления не менее 6-ти месяцев подряд
5	Повышение квалификации (разряда, категории, должности)	1. Отсутствие претензий по качеству труда. 2. Обучение на курсах
6	Установление доплат за профессиональное мастерство	Достижение работником высокого профессионального уровня

Премия начисляется работнику за фактически отработанное время на сумму базовой заработной платы (тарифа или оклада и доплат, кроме доплат за обучение учеников).

При составлении ведомости начисления премии экономист учитывает уменьшение размера премии работнику за тот показатель, за который работник был наказан приказом по заводу или распоряжением по подразделению, согласно перечней производственных нарушений. Работникам, проработавшим неполный месяц в связи с призывом в армию, поступлением в учебное заведение, уходом на пенсию, переводом в другое подразделение завода по производственной необходимости, увольнением по сокращению штатов и другим уважительным причинам, выплата премии производится за фактически отработанное время.

Лишение премии в ОАО «ММК» полностью может произойти в результате следующих нарушений:

- а) прогул;
- б) появление на работе в нетрезвом виде;
- в) отсутствие на работе более 4 часов в течение рабочего дня;
- г) попытка хищения имущества.

Частичное лишение премии может произойти при следующих нарушениях:

- а) нарушение правил трудового распорядка;
- б) невыполнение приказа руководителей;
- в) нарушение технологической дисциплины;
- г) нарушение техники безопасности;
- д) несоблюдение культуры на рабочем месте (Приложение В).

Общая заработная плата, начисленная работнику, определяется на основании документов, полученных от подразделений, Положения ОАО «ММК» об оплате труда, Положения о премировании работников и других распорядительных документов общества (Приложение Г).

Помимо заработной платы ОАО «ММК» предоставляет своим работникам различные дополнительные льготы, как: оплата питания работников, выделение материальной помощи нуждающимся, предоставление льготных условий оплаты путевок в курортно-санаторные и лечебно-оздоровительные учреждения.

Основные показатели оплаты труда в ОАО «ММК» за 2015 год представлены таблицей 2.9.

Таблица 2.9 - Основные показатели оплаты труда в ОАО «ММК»

Наименование показателя	2014 год	2015 год	Темп роста, %
Среднесписочная численность персонала, чел.	21 228	21 329	101
ФОТ всего, тыс. руб.	11 135 844	11 706 290	105
Среднемесячная заработная плата за год, руб. в том числе	43 410	45 554	105
Базовая часть зарплаты	32000	34000	106
Доплаты	7410	8054	109
Премии	4000	3500	87,5

Таким образом, среднемесячная зарплата в течение 2015 года отличалась на 2021 руб. в большую сторону, а структура дохода сотрудника существенно не изменилась (Рис.2.2).

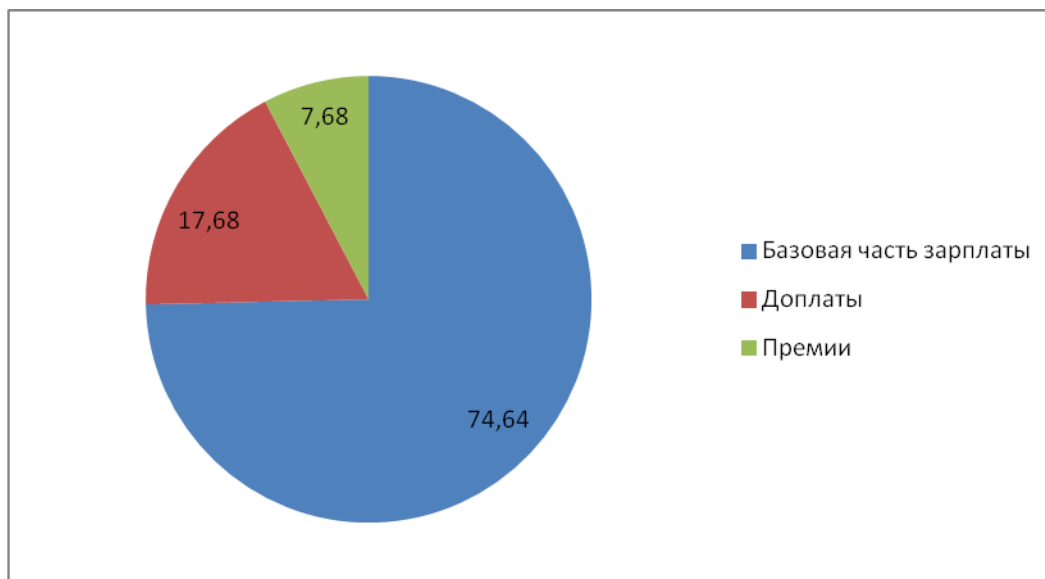


Рисунок 2.2 - Структура среднемесячной заработной платы сотрудников
ОАО «ММК» в 2015 году

Почти 75% приходится на базовую часть согласно тарифу за час или сдельная расценка, 17,6% на различные доплаты в зависимости от условий труда и на премии приходится 7,6%, что характеризует систему материального стимулирования как не совсем эффективную. Объясняется это тем, что большая часть дохода сотрудника постоянна и не зависит от его качества труда и результативности.

Кроме того, на предприятии проводятся соревнования среди трудовых коллективов. Неоднократными победителями соревнования среди трудовых коллективов за повышение экономической эффективности производства за 2015 год являлись: аглоцех, коксовый цех, ЭСПЦ, ЛПЦ-9, цех покрытий, ПСЦ, энергоцех, цех эксплуатации, локомотивный цех. Общая сумма затрат на поощрение коллективов-победителей, включая МТК и лучших рабочих и мастеров за 2015 год, составила 8,0 млн. руб.

Для стимулирования повышения производительности труда и оптимизации затрат на управление персоналом дополнительно к зарплате ОАО «ММК» использует социальный пакет.

В 2015 году ОАО «ММК» направила 708,7 млн. руб. на финансирование «социального пакета» льгот и гарантий для работников Общества, при этом

затраты в среднем на 1 работника в год составили 33 227 рублей и выросли на 2,6% по сравнению с предыдущим годом.

В целом по предприятию «социальный пакет» составил 23 469 рубля на 1 работника и сохранился на уровне 2014 года.

Постоянный мониторинг в коллективе позволяет сказать - удовлетворенность работой на предприятии на высоком уровне. Благодаря инвестициям в персонал, помимо заработной платы, на предприятии сформирован лояльный, здоровый трудовой коллектив, ответственно подходящий к достижению стратегических корпоративных целей.

Тем самым на рынке труда города и региона сформирован устойчивый спрос на рабочие места в ОАО «ММК», создан имидж социально ориентированного предприятия. Немалые вложения в персонал окупаются существенными конкурентными преимуществами, которые получает компания, имеющая высококвалифицированный и мотивированный трудовой коллектив.

В течение десятилетий реализуется адаптируемый к современным законодательным и экономическим условиям проект «Здоровье металлургов Магнитки», основное направление которого лечебно-профилактическая работа со всеми категориями работников. На обеспечение медицинского обслуживания работников и системы профилактики заболеваемости в 2015 году за счет всех источников направлено 281 млн. рублей.

ОАО «ММК» предоставляет своим сотрудникам не только достойные условия труда, но и возможность полноценно отдыхать и восстанавливать здоровье в санаториях и домах отдыха, компенсируя часть стоимости путевок своим работникам и членам их семей. Льготы для работников составляют 65-80 % от полной стоимости в зависимости от сезона и вида оздоровления, для детей работников льгота составляет 70 %, для супруги - 50 %.

В 2015 году в санаториях и домах отдыха ОАО «ММК» поправило здоровье 9 401 работников ОАО «ММК» и членов их семей, при этом 53,6% из них прошли высокоэффективное санаторно-курортное лечение. На компенсацию стоимости путевок за счет всех источников затрачено 172,5 млн.

рублей. Показатель оздоровления составил 44,1 человек на 100 работающих. В целом по Группе оздоровлено 16 245 человек.

Оздоровление детей работников ОАО «ММК» также является неотъемлемой частью социально ориентированной политики предприятия. В период летних каникул дети имеют возможность отдыхать в детских оздоровительно-образовательных центрах «Уральские зори», «Горное ущелье» и спортивно-туристический лагерь «СКИФ», входящих в состав Детского оздоровительно-образовательного комплекса (ДООК). Летом 2015 года в них отдохнуло более 6 600 детей жителей города, из них 4 100 детей работников Группы ОАО «ММК». Затраты Общества на предоставление компенсаций за путевки и на содержание детских оздоровительно-образовательных центров составили 18,3 млн. рублей.

С 2004 года ОАО «ММК» реализует программу «Поддержка материнства и стимулирование рождаемости», в рамках которой женщины, начиная с 13 недели беременности и до возникновения права на отпуск по беременности и родам, освобождаются от работы с сохранением средней заработной платы при условии обязательного посещения центра «Материнство», занимающегося физической и психологической подготовкой женщин, беременные женщины имеют возможность бесплатно посещать ВСК «Аквапарк» и по медицинским показаниям получать лечебно-профилактические процедуры в городском санатории-профилактории «Южный». Таким образом, создается благоприятная атмосфера в период беременности и оказывается последующая помощь со стороны работодателя в виде материальной поддержки.

В 2015 году ОАО «ММК» на реализацию программы поддержки материнства и стимулирования рождаемости направлено 38,2 млн. рублей.

Программой «Поддержка многодетных семей», принятой к реализации с 2008 года, в 2015 году охвачены уже 470 семей работников Группы ММК, имеющих 3-х и более детей в возрасте до 18-ти лет. В этих семьях воспитывается более 1 500 детей. В начале реализации программы таких семей было всего 160. В рамках этой программы оказана поддержка по 11-ти направлениям на сумму 16 млн. рублей.

Занятия физической культурой и спортом - одна из главных составляющих здорового образа жизни человека. Поэтому формирование потребности у работников в регулярных занятиях спортом является одним из приоритетных направлений. Для организации досуга сотрудников действует программа коллективных посещений горнолыжных центров и аквапарка «Водопад чудес». В 2015 году ГЛЦ «Абзаково» и ГЛЦ «Металлург-Магнитогорск», на озере Банное, посетило более 17 000 работников и членов их семей. Аквапарк работники и члены их семей посетили более 152 000 раз в течение года. В сплавах по Уральским рекам участвовало 669 человек.

Ключевую роль в организации культурной жизни в ОАО «ММК» играют дворец культуры металлургов им. С. Орджоникидзе и Левобережный дворец культуры металлургов. Силами дворцов в 2015 году проведено 1 621 праздничных мероприятий, из которых 1 126 - юбилеи подразделений, профессиональные праздники, концерты в цехах, 80-ти летний юбилей ММК для работников и членов их семей из ОАО «ММК». Эти мероприятия посетило более 186 000 человек.

Затраты ОАО «ММК» на проведение культурно-массовых мероприятий для работников и содержание дворцов культуры в 2015 году составили 50,4 млн рублей.

В ОАО «ММК» для работников обеспечена доступность при улучшении жилищных условий с использованием различных видов рассрочек платежей и «социальной» ипотеки. Реализацию жилищной программы «Доступное жилье - металлургам Магнитки» осуществляет жилищно-инвестиционный фонд «Ключ», созданный ОАО «ММК». В течение полутора лет, пока идет строительства дома, работники вносят, ежемесячными платежами, до 30% стоимости квартиры в ЖИФ «Ключ». Полный расчет за квартиру перед заселением производится за счет средств от продажи имеющегося «старого» жилья или ипотечного кредита, предоставляемого по стандартам АИЖК (под 10,5 - 12,0 % годовых) с оформлением приобретенного жилья в качестве залога.

В рамках ежегодной программы «Доступное жилье - металлургам

Магнитки», реализуемой через ЖИФ «Ключ», с 2007 года в ОАО «ММК» действует программа «Помощь молодым семьям в приобретении жилья». Отбор для участия в программе осуществляется по итогам конкурсов профессионального мастерства и научно-технических конференций. Ежегодно 12 - 16 молодых семейных работников ОАО «ММК» получают субсидии в размере 120 тысяч рублей (размер субсидии был увеличен с 2014 года на 40 тыс. рублей), и возможность приобрести квартиру (преимущественно однокомнатную) по более низкой стоимости (на 20 - 30 % ниже рыночной в городе).

Реализация данной программы вводит дополнительный стимул для повышения профессионального мастерства и творческой активности молодых работников ОАО «ММК».

Обобщим все социальные расходы предприятия в таблицу 2.10.

Таблица 2.10 - Структура затрат на социальные программы для работников ОАО «ММК» в 2015 году

Виды расходов	Тыс.руб.	Доля, %
обеспечение медицинского обслуживания работников и системы профилактики заболеваемости	281 000	39,65
Компенсация путевок в санаторий	50000	7,06
содержание детских оздоровительно-образовательных центров	18 300	2,58
программы поддержки материнства и стимулирования рождаемости	38 200	5,39
Поддержка многодетных семей	16 000	2,26
Проведение спортивных мероприятий	54800	7,73
проведение культурно-массовых мероприятий для работников и содержание дворцов культуры	50 400	7,11
«Доступное жилье - металлургам Магнитки»,	200000	28,22
Итого	708 700	100

ОАО «ММК» постоянно совершенствует и реализует социальные программы, исходя из выбранных приоритетов политики управления

человеческими ресурсами, экономической целесообразности, необходимости получения конкурентных преимуществ на рынке труда.

ОАО «ММК» в своей деятельности соблюдает установленные законом права работников в сфере труда, содействует предотвращению любых форм дискриминации в сфере труда, признает право работников на достойное вознаграждение за результаты труда. Признавая работников важнейшим активом общества, ОАО «ММК» содействует раскрытию их профессиональных и личных способностей, создает условия для их профессионального и карьерного роста, создает стимулы к производительному эффективному труду работников.

Но в тоже время не достаточно проработан вопрос комплексной мотивации каждого работника на достижение целей ОАО «ММК»; и не разработана объективная и эффективная система оценки личного вклада каждого работника.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления мотивацией на ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат»

3.1 Рекомендации по совершенствованию управления мотивацией на предприятии

В современной глобальной экономике отечественным металлургическим предприятиям приходится на равных конкурировать с мировыми лидерами отрасли. В этих жестких конкурентных условиях вопросы непрерывного повышения эффективности работы являются вопросами выживания для любого предприятия. Для того чтобы остаться участниками мирового рынка, ОАО «ММК» должны идти в ногу со временем и добиваться максимальной эффективности как в производственном процессе, так и в методах менеджмента, в том числе методах управления персоналом.

Проведенный во второй главе анализ механизма мотивации сотрудников ОАО «ММК» показал, что предприятие реализует достаточно развитую систему мотивации, представленную как материальным стимулированием в виде доплат и премий к базовой заработной плате, так и предоставлением социального пакета и льгот. Руководство компании видит пути эффективного управления в различных формах стимулирования персонала, в развитии социального партнерства, сближении интересов наемных работников, менеджеров и акционеров, включении работников в процессы управления.

Основы системы вознаграждения были разработаны и внедрены на предприятии более 20 лет назад. Опрос работников, показал, высокий уровень удовлетворенности их размером оплаты труда, так средний размер оплаты труда в 2015 году составлял 45 554 руб., что является выше среднего значения по городу. Однако, действующая система оплаты труда не является мотивирующей к улучшению результатов работы сотрудников предприятия и достижения стратегических целей развития.

В современных условиях, считаем необходимым переход на следующий этап развития системы мотивации сотрудников, который бы заключался в

переходе на более гибкую систему оплаты труда, ориентированную на результат. К примеру, улучшать качество продукции, сокращать затраты, эффективно использовать людей, материалы и оборудование, повышая прибыльность предприятия.

В связи с ухудшением финансовых показателей прибыли и рентабельности продаж предприятия за 2013 -2015 гг. руководство компании должны поставить единую цель по максимизации прибыли и показателей рентабельности и внедрить систему оплаты труда ориентированную на достижение данных целей.

Согласно действующей системе оплаты труда доход всех сотрудников состоит из трех составляющих:

- а. базовой заработной платы (т.е. сдельного заработка по нарядам или тарифным ставкам (окладам) за фактически отработанное время);
- б. доплаты от условий труда;
- с. премии.

Политика управления человеческими ресурсами должна быть направлена на развитие профессионализм работников, достижение ими стабильно высоких результатов работы, нацеленность на развитие и внедрение инноваций, что будет являться условием повышения их материального уровня и продвижения по службе, индикатором их полезности компании.

В связи с этим развитие системы управления эффективностью ОАО «ММК» должно сопровождаться внесением некоторых изменений в систему мотивации персонала.

Разработку систему оплаты труда для всех работников предлагается поручить консалтинговой компании, специалисты которой имеют достаточный опыт для разработки эффективных систем оплаты труда на промышленных предприятиях.

Реализация данного проекта предусматривает следующие шаги:

- выделение приоритетных задач, которые определяют требования к персоналу;
- определение сбалансированного набора показателей, на основании

которых производится оценка результативности работы каждого работника, отдельных трудовых коллективов организации

- выстраивание эффективной системы сбора и обработки информации для объективного определения степени достижения поставленных целей и задач;

- создание четкой и прозрачной системы использования результатов оценки, их влияния на повышение оплаты труда, продвижение по службе и определение потребностей в обучении и развитии.

Основные принципы, которые, на наш взгляд должны быть учтены при разработке системы оплаты труда по результатам работы, заключаются в следующем:

1. Выбор показателей результативности для каждого структурного подразделения должен быть проведен на основании их влияния на результирующие показатели прибыли и рентабельности деятельности.
2. Количество показателей результативности деятельности каждого структурного подразделения, используемых для определения бонусов, не должно быть более 2, в противном случае сотруднику будет сложнее выполнить все показатели, и процедура оценки будет более затратной.
3. За утверждение результатов оценки и определения бонусов должен быть ответственен созданный комитет по кадрам и вознаграждению из руководителей предприятия.
4. Периодичность оценки один раз в месяц до 5 числа месяца, следующего за отчетным.
5. В процессе реализации проекта по разработке системы оплаты труда по результатам персонал должен быть обучен и проинформирован о механизме начисления заработной платы в зависимости от полученных результатов, а также инструментах и способах достижения высоких результатов.

Внедрение данного проекта не предполагает понижения зарплат и изменения численности ОАО «ММК». Наоборот, заработная плата будет

повышена у тех сотрудников предприятия, которые работают на результат, проявляют инициативу и не боятся ответственности.

Реализация проекта по разработке системы оплаты труда по результатам работы потребует следующих затрат на внедрение:

- оплата услуг консалтинговому агентству в соответствии с условиями договора на разработку системы оплаты труда – 400 тыс.руб.
- консультирование и обучение по новой системе оплате труда -100 тыс. руб.
- автоматизация расчетов показателей результатов работы сотрудников и последующего и формирование отчета в системе – 300 тыс.руб.

Итого получается стоимость данного мероприятия составит 1000 тыс.руб. (Таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Расходы на мероприятие

Виды расходов	Тыс.руб.
оплата услуг консалтинговому агентству в соответствии с условиями договора на разработку системы оплаты труда	400
консультирование и обучение по новой системе оплате труда	300
автоматизация расчетов показателей результатов работы сотрудников и последующего и формирование отчета в системе	300
Итого:	1000

Срок его реализации 6 месяцев.

Таким образом, разработанная система вознаграждения консалтинговой компанией это не просто новая система оплаты труда или способ пересчитать зарплаты. Это и новый способ мышления. Основная цель проекта - разобраться, за что платить, кому и сколько. Для руководства ОАО «ММК» важно, чтобы работник понимал, что ему платят за выполнение определенных работ и достижение конкретных результатов. Каждый работник должен быть уверен, что его вознаграждение адекватно его вкладу в общий результат. Чтобы работник видел связь между сложностью выполняемых им работ,

усилием, прикладываемым им для получения результатов, требованием к знаниям и опыту, и вознаграждением.

3.2 Экономическая эффективность предлагаемого мероприятия

Реализуемые мероприятия требуют от предприятия не только разовых денежных вложений, описанных нами ранее. Следует также понимать, что реализация усовершенствованной системы оплаты труда по результатам способно привести к росту затрат на выплаты бонусов. Реализация предложенного мероприятия требует инвестиции в сумме 1 млн. руб. В последующем расходы будут связаны с выплатой бонусов за высокие результаты работы.

Теперь обоснуем ожидаемые доходы в результате функционирования усовершенствованной системы мотивации персонала.

Предполагаем, что измененная система оплаты труда приведет к росту производительности труда, повышению профессионализма и мастерства сотрудников, и как следствие, получение дополнительного дохода от реализации продукции, а также в виде экономии всех видов расходов.

Так, например, сотрудники коммерческих служб способны приносить прибыль своей компании в виде получения скидки при заключении договоров на поставку продукции, знание всех тонкостей организации транспортировки, также способно сэкономить финансовые ресурсы предприятия. В результате себестоимость заказов уменьшится, сократятся коммерческие расходы, выручка от реализации заказов не изменится, а прибыль увеличится.

В связи с переходом на усовершенствованную систему оплаты труда вырастет фонд оплаты труда, отчисления во внебюджетные фонды. Без изменений остаются базовая зарплата и доплаты за условия труда. Премии заменяются на бонус, который выплачивается при достижении высоких результатов.

Максимально допустимое увеличение ФОТ в результате перехода на оплату труда по результатам составит 2 168 422 тыс. руб. в год, из них Расчеты произведен в таблице 3.2.

Таблица 3.2 - Основные показатели оплаты труда в ОАО «ММК» до и после перехода на систему оплаты труда по результатам

Наименование показателя	2015 год	2017 год (прогноз)	Абс откл.	Темп роста, %
Среднесписочная численность персонала, чел.	21 329	21 329	0	100
ФОТ всего, тыс. руб.	11 706 290	13 374 307	1 668 017	114,25
Среднемесячная заработная плата, руб. в том числе	45 554	52 254	6 700	114,71
- базовая часть зарплаты	34 000	34 000	0	100
- доплаты	8 054	8 054	0	100
- премии/ бонус (max 30% от базовой части)	3 500	10 200	6 700	291,43
Отчисления во внебюджетные фонды 30%, тыс. руб.	3 511 887	4 012 292	500 405	114,25
ФОТ с отчислениями, тыс. руб.	15 218 177	17 386 599	2 168 422	114,25

Если рассмотреть структуру ФОТ, то в 2017 г. на рабочих будет приходиться 80% (13 909 млн. руб.) от общего ФОТ, и 20% (3 477 млн. руб.) - на руководителей и служащих.

Следовательно, в результате увеличения зарплаты рабочих себестоимость увеличится на 1734 млн.руб., рост зарплаты руководителей и служащих приведет к увеличению коммерческие и управленческие расходы на 433 млн.руб.

В результате реализации проекта по улучшению мотивации труда за счет внедрения системы оплаты труда по результатам, прогнозируется рост производительности труда, сокращение расходов на всех бизнес-процессах и

улучшение качественных показателей, что в конечном итоге приведет к повышению прибыли предприятия и показателю рентабельности.

По данным консалтинговых агентств, в результате перехода на эффективные систему оплаты труда доходы способны увеличиться до 5%.

Применительно к нашему предприятию, считаем, что изменение выручки составит 1 %. На это же значение проиндексируем себестоимость, коммерческие и управленческие расходы. Кроме того себестоимость увеличится на 1734 млн. руб. (максимальные выплаты рабочим в результате достижения высоких результатов), коммерческие и управленческие расходы соответственно вырастут на 433 млн.руб. (расходы на выплату зарплаты руководителям и служащим).

Первоначальные инвестиции в размере 1 млн. руб. увеличат коммерческие и управленческие расходы в 2017 году.

С учетом прогнозируемых изменений произведем расчет показателей экономической эффективности от реализации предложенного мероприятия (Таблица 3.3).

Таблица 3.3 - Расчет показателей экономической эффективности от реализации проекта, млн.руб.

Показатель	До мероприятия (2015 год)	После мероприятия (2017 год)	Абс.изм., тыс.руб.	Темп роста 2017/2015., %
Выручка	253 040	255 570,4	2 530,4	101
Себестоимость	193 085	196 749,9	3 664,85	101,90
Валовая прибыль	31 557	58 820,55	27 263,55	186,39
Коммерческие и управленческие расходы	15 656	16 246,56	590,56	103,77
Прибыль до налогообложения	15 901	42 573,99	26 672,99	267,74
Чистая прибыль	12 720,8	34 059	21 338,39	267,74
Рентабельность продаж, %	12,47	23,015	10,54	184,55

Таким образом, очевидно, что применение улучшенной системы мотивации в виде перехода на новую систему оплаты труда по результатам способно дать экономический эффект компании. Он будет заключаться в росте показателей чистой прибыли на 21 338 млн.руб. тыс. руб. и росте показателя рентабельности продаж на 10,54%, .

На основании проведенных расчетов, делаем вывод, что мероприятие по разработке системы оплаты труда персонала по результатам работы будет служить эффективным инструментом по повышению эффективности деятельности ОАО «ММК», так как за счет повышения мотивации сотрудников к достижению высоких результатов будут расти основные финансовые показатели и показатели экономической эффективности деятельности компании.

Заключение

В качестве объекта исследования было выбрано крупное металлургическое предприятие ОАО «ММК», находящиеся в городе Магнитогорск.

Анализ основных технико-экономических показателей свидетельствует об относительной стабильности численности персонала и ФОТ; положительным моментом является рост производительности труда, однако происходит сокращении валовой прибыли и рентабельности продаж в период с 2013 по 2015 гг.

Улучшение ситуации возможно, как за счет положительных конъюнктурных изменений, так и за счет оптимизации деятельности предприятия с помощью мотивации персонала.

Основная цель политики управления персоналом - обеспечение максимальной отдачи от инвестиций в персонал на основе:

- обеспечения стабильного статуса «предпочтительного работодателя»;
- комплексной мотивации каждого работника на достижение целей ОАО «ММК»;
- создания и развития объективной и эффективной системы оценки личного вклада каждого работника;
- обучения и развития деловых и личностных качеств персонала.

Низкий уровень коэффициент текучести кадров за рассматриваемый период свидетельствует об эффективной кадровой политики, реализуемой на ОАО «ММК». Исследуемое предприятие инвестирует в развитие персонала заметную часть своей выручки.

Инвестиции в подготовку, переподготовку и повышение квалификации в 2015 году составили 170,8 млн. руб. Обучение сотрудников проводится как в корпоративном центре подготовки кадров «Персонал», являющемся основной базой подготовки работников не только ОАО «ММК», но и в ведущих образовательных центрах России и за рубежом.

В настоящее время механизм мотивации труда сотрудников ОАО

«ММК» представлен материальным стимулированием через:

- систему оплаты труда,
- дополнительное материальное вознаграждение,
- предоставление корпоративного социального пакета.

В зависимости от категории сотрудников зависит система оплаты труда, по которой рассчитывается заработная плата всех сотрудников:

- 1) для рабочих - сдельно-премиальная;
- 2) для ИТР, служащих и руководителей – повременно-премиальная.

Указанные системы оплаты труда состоят из следующих видов оплаты труда:

- 4) базовой заработной платы (т.е. сдельного заработка по нарядам или тарифным ставкам (окладам) за фактически отработанное время);
- 5) доплаты от условий труда;
- 6) премии.

Таким образом, среднемесячная зарплата сотрудников ОАО «ММК» в течение 2015 года составляла 45 554 руб.

Почти 75% приходится на базовую часть согласно тарифу за час или сдельная расценка, 17,6% на различные доплаты в зависимости от условий труда и на премии приходится 7,6%, что характеризует систему материального стимулирования как не совсем эффективную. Объясняется это тем, что большая часть дохода сотрудника постоянна и не зависит от его качества труда и результативности.

Для стимулирования повышения производительности труда и оптимизации затрат на управление персоналом дополнительно к зарплате ОАО «ММК» использует социальный пакет.

В 2015 году ОАО «ММК» направила 708,7 млн. руб. на финансирование «социального пакета» льгот и гарантий для работников Общества, при этом затраты в среднем на 1 работника в год составили 33 227 рублей и выросли на 2,6% по сравнению с предыдущим годом.

Но в тоже время не достаточно проработан вопрос комплексной мотивации каждого работника на достижение целей ОАО «ММК» и не

разработана объективная и эффективная система оценки личного вклада каждого работника.

В современных условиях, считаем необходимым переход на следующий этап развития системы мотивации сотрудников, который бы заключался в переходе на более гибкую систему оплаты труда, ориентированную на результат.

В связи с ухудшением финансовых показателей прибыли и рентабельности продаж предприятия за 2013 -2015 гг. руководство компании должны поставить единую цель по максимизации прибыли и показателей рентабельности и внедрить систему оплаты труда ориентированную на достижение данных целей.

Разработку систему оплаты труда для всех работников предлагается поручить консалтинговой компании, специалисты которой имеют достаточный опыт для разработки эффективных систем оплаты труда на промышленных предприятиях.

Реализация данного проекта предусматривает следующие шаги:

- выделение приоритетных задач, которые определяют требования к персоналу;
- определение сбалансированного набора показателей, на основании которых производится оценка результативности работы каждого работника, отдельных трудовых коллективов организации
- выстраивание эффективной системы сбора и обработки информации для объективного определения степени достижения поставленных целей и задач;
- создание четкой и прозрачной системы использования результатов оценки, их влияния на повышение оплаты труда, продвижение по службе и определение потребностей в обучении и развитии.

Основные принципы, которые, на наш взгляд должны быть учтены при разработке системы оплаты труда по результатам работы, заключаются в следующем:

1. Выбор показателей результативности для каждого структурного

подразделения должен быть проведен на основании их влияния на результирующие показатели прибыли и рентабельности деятельности.

2. Количество показателей результативности деятельности каждого структурного подразделения, используемых для определения бонусов, не должно быть более 2.

3. За утверждение результатов оценки и определения бонусов должен быть ответственен созданный комитет по кадрам и вознаграждению из руководителей предприятия.

4. Периодичность оценки один раз в месяц до 5 числа месяца, следующего за отчетным.

5. В процессе реализации проекта по разработке системы оплаты труда по результатам персонал должен быть обучен и проинформирован о механизме начисления заработной платы в зависимости от полученных результатов, и инструментах и способах достижения высоких результатов.

Внедрение данного проекта не предполагает понижения зарплат и изменения численности ОАО «ММК». Наоборот, заработная плата будет повышена у тех сотрудников предприятия, которые работают на результат, проявляют инициативу и не боятся ответственности.

Реализация проекта по разработке системы оплаты труда по результатам работы потребует следующих затрат на внедрение:

- оплата услуг консалтинговому агентству в соответствии с условиями договора на разработку системы оплаты труда – 400 тыс.руб.
- консультирование и обучение по новой системе оплате труда -100 тыс. руб.
- автоматизация расчетов показателей результатов работы сотрудников и последующего и формирование отчета в системе – 300 тыс.руб.

Итого получается стоимость данного мероприятия составит 1000 тыс.руб., срок его реализации - 6 месяцев.

Реализуемые мероприятия требуют от предприятия не только разовых денежных вложений в размере 1 млн.руб. Следует также понимать, что реализация усовершенствованной системы оплаты труда по результатам

способно привести к росту затрат на выплаты бонусов за высокие результаты работы.

Предполагаем, что измененная система оплаты труда приведет к росту производительности труда, повышению профессионализма и мастерства сотрудников, и как следствие, получение дополнительного дохода от реализации продукции, а также в виде экономии всех видов расходов.

В связи с переходом на усовершенствованную систему оплаты труда вырастет фонд оплаты труда, отчисления во внебюджетные фонды. Без изменений остаются базовая зарплата и доплаты за условия труда. Премии заменяются на бонус, который выплачивается при достижении высоких результатов. Максимально допустимое увеличение ФОТ в результате перехода на оплату труда по результатам составит 2 168 422 тыс. руб. в год.

Применительно к нашему предприятию, считаем, что изменение выручки после реализации мероприятия составит 1 %. На это же значение проиндексируем себестоимость, коммерческие и управленческие расходы. Кроме того себестоимость увеличится на 1734 млн. руб. (максимальные выплаты рабочим в результате достижения высоких результатов), коммерческие и управленческие расходы соответственно вырастут на 433 млн.руб. (расходы на выплату зарплаты руководителям и служащим).

Таким образом, очевидно, что применение улучшенной системы мотивации в виде перехода на новую систему оплаты труда по результатам способно дать экономический эффект компании. Он будет заключаться в росте показателей чистой прибыли на 21 338 млн.руб. тыс. руб. и росте показателе рентабельности продаж на 10,54%, .

На основании проведенных расчетов, делаем вывод, что мероприятие по разработке системы оплаты труда персонала по результатам работы будет служить эффективным инструментом по повышению эффективности деятельности ОАО «ММК», так как за счет повышения мотивации сотрудников к достижению высоких результатов будут расти основные финансовые показатели и показатели экономической эффективности деятельности компании.

Библиографический список

1. Беляцкий Н. П. Управление персоналом: учебник — 2-е изд. — Минск: Современная школа, 2015. — 448с.
2. Богусевич Е. В. Проблемы управления персоналом в условиях трансформации общества в информационное. Пермь: Меркурий, 2014. — С. 50-52.
3. Буков А. Е. Реализация требований к управлению персоналом в системе менеджмента качества организации // Молодой ученый. — 2015. — №3. — С. 100-102.
4. Вудкок М., Френис Д. Раскрепощённый менеджер: для руководителя – практика. М., 2013. – 300 с.
5. Гелета И. В. Профессиональная подготовка работников и эффективная занятость в организации// Российское предпринимательство. М. 2015. № 2. С. 162–165.
6. Гелета И.В., Калинская Е.С. Управление персоналом и регулирование рынка труда организации// Экономика: теория и практика. 2014. № 1(13). С. 54–58.
7. Гендлер Г. Цена труда и заработная плата. Человек и труд, № 7, 2015. С. 66
8. Грузинов В. Экономика предприятия и предпринимательства – М.: Софит, 2014.
9. Домбровская И.Т. Как построить систему премирования. Справочник по управлению персоналом. №8, 2014.
10. Дрофа В. В., Половинко В. С. Управление персоналом научно-производственных организаций. — М.: Информ-Знание; Омск: Изд-во Наследие. Диалог-Сибирь, 2015. — 208 с.
11. Дуракова И. Б. теория управления персоналом: традиционные и новые подходы к планированию, обучению персонала и формированию кадровых служб: учебное пособие.-2015.-№ 4
12. Дырин С.П. Российская модель управления персоналом в условиях

промышленного предприятия. СПб.: Питер, 2014.—240 с.

13. Иноземцев В.Л. Современное постиндустриальное общество: природа, противоречия, перспективы. — М.: Издательство «Логос», 2015.

14. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Учебник- 4-е изд., доп. и пере раб — М.: ИНФРА-М. 2014. - 695 с.

15. Киреев Е. Д. Роль социального партнёрства в решении проблем управления персоналом // Молодой ученый. — 2015. — №21. — С. 338-340.

16. Лагерева К. А. Развитие службы управления персоналом на предприятии // Молодой ученый. — 2015. — №12. — С. 441-443.

17. Логинова Ю. С. Управление персоналом на идеологическом уровне // Молодой ученый. — 2014. — №4. — С. 154-157.

18. Мазманова Б.Г. Проблемы политики в области планирования заработной платы. Экономика и учет труда, № 6, 2014. С. 23

19. Методы измерения труда. Экономика и учет труда, № 3, 2015. С. 14

20. Никифоров А.Р. Основные направления реформирования заработной платы. Экономист, № 4, 2015. С. 38

21. Оганесян А.С. Оплата труда работников предприятий. Менеджмент в России и за рубежом. № 1, 2014. С. 78

22. Олдкорн Р. Основы менеджмента. — М.: Издательство «Финпресс», 2014.

23. Пережогина К. А. Инновационные изменения в системе управления персоналом // Молодой ученый. — 2015. — №4. — С. 403-408.

24. Пригожин А. И. Управленческие нововведения: неопознанные ресурсы//Управление персоналом. — 2014. — № 1

25. Пыжова Л. А. Управление развитием персонала как фактор роста эффективности труда. // Молодой ученый. — 2015. — №8. — С. 565-567

26. Севастьянова К. Д. Роль управления персоналом в повышении эффективности деятельности туристской фирмы. Молодой ученый. — 2015. — №3. — С. 270-273.

27. Смирнова Т.В. Критерии достойного труда для работников

интеллектуальной деятельности// Вестник Московского Университета. – Серия 6. Экономика, 2015, №3.

28. Сурков С.А. Управление брэндом и организационная культура. — Брэнд-менеджмент, № 2, 2014.

29. Тай Б. Экономические и социально-психологические факторы в управлении стимулированием персонала // Молодой ученый. — 2015. — №21. — С. 430-432.

30. Фёдорова Н. В. , Минченкова О. Ю. Управление персоналом организации: учебник.- М.: КНОРУС, 2013. — 536с.

31. Филатова О. Стоимость рабочей силы в России. Экономист, № 4, 2015. С. 41.

32. Финансы предприятий. Под ред. Е. Бородиной. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2014.

33. Финансы. Под ред. В. Родионовой. – М.: Финансы и статистика, 2015

34. Цыпкин Ю.А., Люкшинов А.Н., Эриашвили Н.Д. Менеджмент. — М.: Издательство ЮНИТИ, 2014.

35. Чеботарь Ю. Оплата труда и ценообразования. – М.: Мир деловой книги, 2015

36. Шкута А.А. Практическое мышление менеджера. — М.: Издательство «Финпресс», 2015.

37. Экономика предприятия. Под ред. В. Горфинкеля. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2014.

38. Экономика предприятия. Под ред. проф. О.И. Волкова. – М.: ИНФРА-М, 2014.

39. Яковлев Р.В. Нормирование труда: необходимость и задачи возрождения. Экономика и учет труда, № 1, 2015. С. 24

Состав фонда оплаты труда коммерческого предприятия



Виды прочих выплат и расходов, не учитываемых в составе фонда заработной платы

Прочие выплаты и расходы, не учитываемые в составе фонда заработной платы	
Пособия, выплачиваемые женщинам, находящимся в отпуске по уходу за ребенком	
Надбавки к пенсии; единовременные пособия работникам, уходящим на пенсию	
Командировочные расходы, включая суточные	
Выходное пособие, выплачиваемое работникам, уволенным в связи с сокращением штатов или реорганизацией предприятия	
Вознаграждения за изобретения, рацпредложения	
Стоимость выданной спецодежды, спецобуви и других средств индивидуальной защиты, молока и лечебно-профилактического питания	
Расходы на проведение культурно-просветительских и оздоровительных мероприятий	
Пособия по социальному страхованию	
Материальная помощь, оказываемая лицам, не работающим на данном предприятии	
Материальная помощь работникам для первоначального взноса на кооперативное жилищное строительство, на частичное погашение кредитов, предоставленных на жилищное строительство	
Расходы на погашение ссуд, выданных работникам на улучшение жилищных условий, приобретение садовых домиков и обзаведение домашним хозяйством	
Расходы по благоустройству садоводческих товариществ, по строительству гаражей	

**Перечень действий (бездействия), противоречащих интересам ОАО «ММК»,
являющихся основанием для уменьшения краткосрочных и долгосрочных
премий работников ОАО «ММК»**

Действия (бездействие), противоречащие интересам ОАО «ММК»	Размер уменьшения премии
1. Нарушения в сфере обеспечения сохранности активов	
1.1. Хищение оборудования, материалов, финансовых средств и недвижимого имущества.	до 100%
1.2. Повреждение, утеря или гибель имущества, вызванное халатностью или неправомерными действиями ответственных лиц.	до 50%.
1.3. Несоблюдение установленных процедур контроля сохранности активов, в том числе допущение образования сверхнормативных излишков и недостат ТМЦ.	до 20%
1.4. Заключение сделок или совершение иных действий с превышением полномочий (в т.ч. превышение лимитов ответственности и кредитных лимитов).	от 10% до 20%
2. Нарушения установленных Компанией стандартов ведения бизнеса, а также процедур внутреннего контроля	
2.1. Нарушения (в т.ч. мошенничество или причинение имущественного ущерба путем обмана или злоупотребления доверием) в сфере материально-технического обеспечения и кап. строительства:	
Осуществление строительных и ремонтных работ без утвержденной ПСД.	до 20%
Приписки объемов выполненных строительных и ремонтных работ.	до 20%
2.2. Нарушения принятых Компанией внутренних нормативных актов, устанавливающих режим защиты конфиденциальной информации.	до 20%
2.3. Предоставление недостоверной отчетной информации руководству и дочерних обществ. Фальсификация финансовых документов.	до 20%
2.4. Нарушение либо неисполнение отраслевых нормативных актов, связанных с обеспечением охраны труда и промышленной безопасности, в том числе невыполнение предписаний инспектирующих органов, а также внутренних нормативных и распорядительных актов ОАО «ММК», в том числе искажение отчетности о происшествиях, связанных с охраной труда и нарушением техники безопасности.	до 50%
2.5. Нарушение либо неисполнение природоохранного законодательства РФ, в том числе невыполнение предписаний инспектирующих органов, а также внутренних нормативных и распорядительных актов ОАО «ММК», связанных с обеспечением экологической безопасности.	до 20%

2.6. Нарушение либо неисполнение внутренних нормативных и распорядительных актов ОАО «ММК», регламентирующих порядок выбора контрагентов, заключения и исполнения договоров, в том числе:			
• Заключение договора при отсутствии основания для его заключения	до 20%		
• Заключение договоров на условиях, не соответствующих решениям ДКК			
• Выбор контрагента / заключение договора с контрагентом, не прошедшим проверку на наличие параметров «Стоп-информации»			
• Рассылка предложений делать оферты и их прием сотрудниками структурных подразделений			
• Направление закрытых предложений делать оферты при отсутствии контрагента в утвержденных ДКК списках			
• Рассмотрение оферт и принятие решения ДКК о выборе контрагентов, не прошедших квалификационный отбор			
• Искажение отчетности ДКК			
• Нарушение установленных процедур заключения кредитных сделок			
• Нарушение порядка учета и взыскания дебиторской задолженности			
• Несанкционированное списание просроченной дебиторской задолженности			
2.7. Нарушение либо неисполнение внутренних нормативных и распорядительных актов ОАО «ММК», регламентирующих порядок инвестиционной деятельности ОАО «ММК», в том числе:			
• Невыполнение или нарушение установленных в ОАО «ММК» процедур согласования и утверждения инвестиционных проектов; контроля и мониторинга исполнения инвестиционных процессов; учета, хранения документов, связанных с инвестиционным процессом. • Искажение отчетности по исполнению инвестиционных проектов.	до 20%		
2.8. Нарушение либо неисполнение законодательных и нормативных актов Российской Федерации, а также внутренних нормативных и распорядительных актов ОАО «ММК», регламентирующих порядок ведения лицензионной работы.		до 20%	
2.9. Искажение и фальсификация бухгалтерской и налоговой отчетности.		до 20%	
2.10. Нарушение либо неисполнение внутренних нормативных и распорядительных актов ОАО «ММК», регламентирующих процедуры оптимизации и обеспечения эффективного использования остатков денежных средств дочерних обществ и регулирование вексельного обращения, в том числе:			
• Нарушения порядка согласования дочерними обществами счетов в банках.	от 10% до 20%.		
• Нарушения порядка использования свободных денежных средств дочерними обществами.			
• Нарушения порядка взаимодействия ОАО «ММК» с дочерними обществами по казначейским операциям. •			

2.11. Нарушение порядка формирования, осуществления и контроля административно-управленческих расходов.	от 5% до 20%
2.12. Нарушение либо неисполнение внутренних нормативных и распорядительных актов ОАО «ММК», регламентирующих порядок работы с МТР, признанными не востребованными ликвидами (НВЛ) и неликвидами (НЛ).	от 5% до 20%
2.13. Нарушение либо неисполнение внутренних нормативных и распорядительных актов ОАО «ММК», регламентирующих порядок планирования потребности дочерних обществ в МТР, корректировки плановых показателей и порядка работы с МТР.	от 5% до 15%
3. Воспрепятствование деятельности внутреннего аудита в нарушение внутренних нормативных актов ОАО «ММК»	от 5% до 20%.
4. Неисполнение иных трудовых обязанностей, выразившееся в нарушении трудовой дисциплины (дисциплинарные взыскания применяются в соответствии с трудовым законодательством и внутренними нормативными актами ОАО «ММК» и дочерних обществ, регулирующими вопросы применения дисциплинарных взысканий).	
4.1. Нарушение работниками трудовой дисциплины, выразившееся в неисполнении или ненадлежащем исполнении трудовых обязанностей, в т.ч.: • нарушение правил внутреннего трудового распорядка, должностных инструкций, положений, приказов руководителей и иных обязательных внутренних актов ОАО «ММК» и дочерних обществ; • несоблюдение условий индивидуальных трудовых договоров	от 5% до 20%

ПОЛОЖЕНИЕ

об оплате труда и премировании работников ОАО «ММК»

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Настоящее Положение разработано в соответствии с законодательством Российской Федерации и предусматривает порядок и условия оплаты труда, материального стимулирования и поощрения работников ОАО «ММК», именуемой далее по тексту "работодатель".

1.2. Настоящее Положение распространяется на лиц, осуществляющих у работодателя трудовую деятельность на основании заключенных с ним трудовых договоров и принятых на работу в соответствии с распорядительными актами Работодателя (далее по тексту - "работники").

1.3. В настоящем Положении под заработной платой понимаются денежные средства, выплачиваемые работникам за выполнение ими трудовой функции, в том числе компенсационные, стимулирующие и поощрительные выплаты, производимые работникам в связи с выполнением трудовых обязанностей в соответствии с законодательством РФ, трудовыми договорами, настоящим Положением и иными локальными нормативными актами работодателя.

1.4. Заработная плата работников включает в себя:

1.4.1. Должностной оклад.

1.4.2. Премии за надлежащее выполнение работниками трудовых функций, производимые сверх заработной платы в соответствии с настоящим Положением и трудовым договором.

2. СИСТЕМА ОПЛАТЫ ТРУДА РАБОТНИКОВ

2.1. Под системой оплаты труда в настоящем Положении понимается способ исчисления размеров вознаграждения, подлежащего выплате

работникам в соответствии с произведенными ими трудовыми затратами и/или результатами труда.

2.2. У работодателя устанавливается повременно-премиальная система оплаты труда, если трудовым договором с работниками не предусмотрено иное.

2.2.1. Система оплаты труда предусматривает, что величина заработной платы работников зависит от фактически отработанного ими времени, учет которого ведется работниками в соответствии с документами учета рабочего времени (табелями). Для руководящих работников Правилами трудового распорядка и трудовым договором может устанавливаться ненормированный рабочий день либо работа в режиме гибкого графика рабочего времени.

2.2.3. Система оплаты труда (повременно-премиальная) устанавливается индивидуальным трудовым договором.

2.2.5. При невыполнении работником должностных обязанностей по вине работодателя оплата производится за фактически проработанное время, но не ниже средней заработной платы работника, рассчитанной за тот же период времени. При невыполнении должностных обязанностей по причинам, не зависящим от работодателя и работника, за работником сохраняется не менее двух третей оклада. При невыполнении должностных обязанностей по вине работника оплата нормируемой части заработной платы производится в соответствии с объемом выполненной работы.

2.3. Премиальная система оплаты труда предполагает выплату работникам дополнительно к заработной плате материального поощрения за надлежащее выполнение трудовых функций при соблюдении работниками условий премирования в виде регулярных и/или единовременных (разовых) премий в соответствии с трудовым договором:

2.3.1. Премии, начисленной по итогам хозяйственной деятельности организации за месяц и составляющей до 15 % от должностных окладов, согласно штатному расписанию.

Размер премии зависит от:

2.3.1.1. Выполнения плана по количеству выполненных работ или оказанных услуг.

2.3.1.2. Качества выполненных работ и (или) оказанных услуг.

2.3.1.3. При невыполнении плана по количеству и (или) по качеству выполненных работ или оказанных услуг премия не начисляется.

2.4. Доплаты и надбавки.

2.4.1. Доплата за работу или оказанные услуги в праздничные дни для работников, которые работают по 8-часовому 5-дневному режиму рабочего времени, производится в соответствии со ст. 153 Трудового кодекса Российской Федерации на основании приказов и распоряжений об организации работ.

2.4.5. При совмещении профессий (должностей), исполнении обязанностей временно отсутствующего работника производятся доплаты к должностным окладам в размере, устанавливаемом приказом работодателя по соглашению с работником, совмещающим или исполняющим обязанности временно отсутствующего работника.

2.4.6. Сверхурочная работа оплачивается за первые два часа работы не менее чем в полуторном размере, за последующие часы - не менее чем в двойном размере (конкретные размеры выплат устанавливаются для каждой категории работников).

2.5. В целях повышения трудовой и технологической дисциплины применяется механизм депремирования, уменьшается размер переменной части оплаты труда на величину суммы депремирования в соответствии с общим перечнем производственных нарушений, наличие которых служит основанием для снижения или полного лишения переменной части оплаты труда. Базовая величина переменной части, зависящая от труда структурного подразделения, выплачивается работнику за выполнение возложенных на него обязанностей. При замечаниях, нарушениях, невыполнении задания работник представляется к частичному получению переменной части или полностью теряет право на ее получение.

3. ПОРЯДОК НАЧИСЛЕНИЯ ПЕРЕМЕННОЙ ЧАСТИ ОПЛАТЫ ТРУДА

3.1. Основанием для начисления переменной части оплаты труда является штатное расписание, утвержденное руководителем.

3.2. Размер оплаты труда равен:

Размер оплаты труда = постоянная, основная часть оплаты труда + переменная часть оплаты труда.

3.3. Переменная часть начисляется по результатам работы организации в целом, структурного подразделения за месяц или в рамках образованного фонда оплаты труда подразделения и утверждается руководителем организации.

3.4. Механизм депремирования к работникам применяется только в случае предъявления служебной записки руководителя подразделения с четко прописанными претензиями в адрес работника на основании соответствующего приказа (распоряжения) руководителя организации.

3.5. Переменная часть, зависящая от результатов работы организации и структурного подразделения, начисляется на постоянную часть, рассчитанную по тарифным ставкам, должностным окладам, согласно штатному расписанию, за фактически отработанное время с учетом доплат и надбавок:

3.5.1. За работу в праздничные дни, в случае если они не выпадают на рабочие смены.

3.5.2. За возложенные дополнительные обязанности на работников в период отсутствия, болезни, отпуска другого работника.

3.6. Специалистам, служащим и торгово-оперативному персоналу показатели для начисления переменной части устанавливаются руководителями соответствующих подразделений.

4. ПОРЯДОК ВЫПЛАТ

4.1. Сроки выплаты работникам заработной платы – 5 и 20 числа месяца.

4.2. Перед выплатой каждому работнику выдается расчетный лист с указанием составных частей заработной платы, причитающейся ему за соответствующий период, с указанием размера и оснований произведенных удержаний, а также общей денежной суммы, подлежащей к выплате.

4.3. Табели учета рабочего времени, служебные записки на имя руководителя организации по вопросам премирования или депремирования работников не позднее 1 числа каждого месяца сдаются менеджеру по персоналу.

4.4. Табели учета рабочего времени заполняют и подписывают начальники структурных подразделений. Утверждает табели рабочего времени руководитель предприятия.

4.5. В случае вынужденных простоев работников организации (по обстоятельствам, не зависящим от работодателя и работника) и невыполнения в связи с этим норм труда (должностных обязанностей) за работником сохраняется не менее двух третей тарифной ставки (оклада).

4.6. Работникам, проработавшим неполный рабочий месяц в связи с призывом в Вооруженные силы РФ, переводом на другую работу, поступлением в учебное заведение, уходом на пенсию и по другим уважительным причинам, выплата премии производится за фактически отработанное время в данном отчетном периоде. Уволенным по другим причинам (прогул, алкогольное опьянение и другие виды грубых нарушений трудовой дисциплины) переменная часть оплаты труда за данный месяц не выплачивается.

4.7. Руководители подразделений и бухгалтеры несут ответственность за правильность начисления и выплаты заработной платы работникам организации.

4.8. Заработная плата выплачивается работникам путем перечисления на счет в банке, с которым у работодателя заключен договор.

4.9. Работодатель обеспечивает работников зарплатной банковской картой установленного образца за свой счет.

4.10. При совпадении дня выплаты с выходным или нерабочим праздничным днем выплата заработной платы производится накануне этого дня.

4.11. При прекращении действия трудового договора работников окончательный расчет по причитающейся ему заработной плате производится в последний день работы, оговоренный в приказе об увольнении работников.

4.12. Оплата отпуска работникам производится не позднее чем за три дня до его начала, если работники своевременно подали заявление об отпуске.

4.13. Выплата пособия по временной нетрудоспособности производится в ближайший день выдачи заработной платы, следующий за датой представления надлежаще оформленного листа временной нетрудоспособности в бухгалтерию работодателя.

5. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

5.1. Премии, предусмотренные настоящим Положением, учитываются в составе средней заработной платы для исчисления пенсий, отпусков, пособий по временной нетрудоспособности и т.д.

5.2. Для оплаты работы в выходные и нерабочие праздничные дни, сверхурочных работ, при выполнении работ различной квалификации, при

совмещении профессий и выполнении обязанностей временно отсутствующего работника применяются соответствующие нормы трудового законодательства РФ.

5.3. Настоящее Положение вступает в силу с момента его утверждения и действует бессрочно.

5.4. Настоящее Положение применяется к трудовым отношениям, возникшим до вступления его в действие в части улучшения положения работников.

5.5. Текст настоящего Положения подлежит доведению до сведения работников.