Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и организация предприятий энергетического и транспортного комплексов»

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
Е.В.Кашина
« » 2016 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.01.05.09 «Экономика предприятий и организаций (автомобильный транспорт)»

Разработка эффективной системы мотивации труда водителей предприятия (на примере АО «Енисейская ТГК-13»)

Руководитель канд. техн. наук, доцент Ю.А. Хегай

Выпускник Д.В Смагина

Красноярск 2016

Содержание

Введение 8
1 Теоретические аспекты мотивации и стимулирования труда 10
1.1 Теоретические основы мотивации 10
1.1 Моральное и материальное стимулирование труда 20
1.2 Система стимулирования труда в России и за рубежом 30
2 Анализ системы мотивации труда работников 44
2.1 Анализ финансового состояния ОАО «Енисейская ТГК-13» 44
2.2 Анализ эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии ОАО «Енисейская ТГК-13» 54
2.3 Анализ стимулирования и мотивации работников на предприятии ОАО «Енисейская ТГК-13» 63
3 Мероприятия эффективной системы мотивации труда работников предприятия ОАО «Енисейская ТГК-13» 68
3.1 Организация оплаты труда на предприятии 68
3.2 Программа мотивации персонала предприятия 86
3.3 Выбор эффективной системы стимулирования труда 90
Заключение 95
Список использованных источников 98
Приложение А Бухгалтерский баланс ОАО «Енисейская ТГК-13» 105
Приложение Б Отчет о прибылях и убытках 107
Приложение В Расчет тарифных ставок водителей 108

Введение

Оплата труда – уникальная категория с мощным внутренним потенциалом, уровень которого сложно с чем-либо сопоставить. Этот потенциал может выполнять как созидательную , так и разрушительную роль в коллективе и обществе. Если оплата труда по своему размеру и организации заинтересовывает работников, она – колоссальный фактор роста производства и развития страны. В противном случае, оплата труда может стать причиной серьезных социальных взрывов и потрясений.

Проблема оплаты труда – одна из самых трудноразрешимых в экономике любого типа. К тому же это не только экономическая, но в не меньшей степени социальная проблема, источник социальных напряжений в обществе.

Оплата труда рассматривается многими экономистами как основной инструмент побуждения и непрерывного интереса работника к высокопроизводительной отдаче своих трудовых усилий. Каков будет стимул работы, таковы и будут результаты.

Оплата труда, являясь формой проявления мотивов и стимулов, под воздействием и влиянием системы потребностей и интересов, конкретно воздействует на достижение нужных целей, задач и результатов, поскольку оплата труда, а точнее, ее размеры, поставлены в прямо пропорциональную зависимость от количества и качества труда работника – субъекта трудового процесса и его трудовой деятельности.

Однако вместе с тем ни одна система стимулов не приведет к желаемому росту производительности труда, если при этом не будет учтен инструментальный компонент. Для его успешного применения в организации должна использоваться система оценочных показателей эффективности работы сотрудников, на основе которой будет осуществляться изменение уровня материального обеспечения конкретного специалиста.

Рациональная система мотивации и стимулирования персонала способствует достижению более высоких показателей и результатов труда, а

изменение отношения работников к труду увеличивает общую прибыльность и конкурентоспособность предприятия, сохранение и повышение которой является в рыночных условиях первостепенной задачей.

Цель работы состоит в рассмотрении и дальнейшей оценке существующей системы стимулирования и мотивации труда работников предприятия «Енисейская ТГК-13» и разработке мероприятий направленных на её совершенствование с учётом специфики и особенностей функционирования предприятия.

Поставленная цель потребовала решения ряда взаимосвязанных задач, а именно:

- представить характеристику исследуемого предприятия;
- оценить финансовое состояние предприятия;
- рассмотреть численность и структуру персонала предприятия;
- рассмотреть теоретические вопросы и современную практику стимулирования и мотивации персонала;
- провести анализ существующей системы стимулирования и мотивации труда, с целью выявления недостатков;
- разработать предложения по совершенствованию системы стимулирования и мотивации работников «Енисейской ТГК-13»

Объектом исследования является персонал «Енисейской ТГК-13»

Соответственно предметом исследования является система стимулирования и мотивации, применяемая в рамках рассматриваемого предприятия.

Научная новизна результатов данной работы заключается в разработке и обосновании ряда предложений и рекомендаций по совершенствованию и формированию эффективной системы стимулирования и мотивации труда персонала автопредприятия, отвечающих не только современным, но и перспективным направлениям кадрового менеджмента.

1 Теоретические аспекты мотивации и стимулирования труда

1.1 Теоретические основы мотивации

Одними из ключевых факторов успеха функционирования организации является готовность и желание человека выполнять свою работу. Имея определенное желание, настрой и расположение, исходя из установленной системы ценностей, следуя определенным правилам и нормам поведения, каждую конкретную работы человек персонифицирует, а значит, придает ей в определенной степени уникальный характер. Однако из этого не следует, что им невозможно эффективно управлять. Напротив, если хорошо знать и понимать, что движет человеком, к чему он стремится, выполняя конкретную работу, можно, в отличие от принуждения, которое требует постоянного воздействия и контроля, определенным образом организовать управление человеком, что он сам будет стремиться выполнять свою работу наиболее результативно и качественно.

Экономические категории – мотив и стимул имеют большой исторический «стаж». Тем не менее, в их методологии, как отмечалось, нет полной ясности. В научной литературе получило распространение полное отождествление стимулов и мотивов. Конечно, стимулы и мотивы имеют общее, но нужно понимать, что между ними существует и различие.

Главное, что объединяет стимул и мотив – это то, что они прежде всего побуждение к действию. Различает их разные причины и факторы, обусловливающие это побуждение к действию.

Стимул – это побуждение к действию, причина которого интерес (материальный, моральный, личный, коллективный или общественный) как форма реализации потребностей [8].

Стиму*л* воздействует на поведение человека, актуализируя определенные мотивы. Стимулы относятся к внешней среде человека,

реакция человека на стимулы не обязательно сознательна, воздействие одного и того же стимула на людей может проявляться у них по-разному. В качестве стимулов могут выступать отдельные материальные и духовные блага, а также действия других людей.

Мотив – это тоже побуждение к действию, в основе которого может быть интерес (вознаграждение, повышение по службе и т. п.), а также административное решение (приказ, распоряжение и т. д.) или иная личностная причина (чувство долга, страха, ответственность, благородство и прочее).

Поэтому понятие «мотив» и следует рассматривать шире понятия «стимул». Мотив включает в свою структуру стимул как основную составную часть.

Мотивационные аспекты управления трудом получили широкое применение в странах с развитой рыночной экономикой, но в нашей стране понятие мотивации труда как экономического фактора появилось сравнительно недавно. Объясняется это тем, что в экономическом смысле понятие «мотивация» заменялось понятием «стимулирование». Это приводило к ориентации на краткосрочные экономические цели, на достижение сиюминутной прибыли и как следствие негативно воздействовало на эффективность работника, а так же не вызывало заинтересованности в собственном развитии, самосовершенствовании. Совокупность определенных движущих сил, которые находятся вне и внутри человека побуждают и заставляют его осознанно или же неосознанно совершать некоторые поступки, осуществлять определенные действия.

Мотивация это совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей [5].

Исходя, из целей и задач мотивации можно выделить два основных типа. Один основан на активизации мотивов путем внешних воздействий на

человека. В этом случае, необходимо знать, какие мотивы побуждают человека к желательным действиям и как вызвать их. Этот тип можно практически наблюдать при торговой сделке: «Я даю тебе то, что ты хочешь, а ты даёшь мне то, что я хочу» [26].

Второй тип мотивации носит характер воспитательной и образовательной работы и зачастую не связан с определёнными действиями и результатами и основан на формировании мотивационной структуры человека. Использование такого способа мотивации требует больших знаний, усилий и способностей для его осуществления, однако его результаты значительно превосходят результаты первого типа.

Основными методами воздействия на человеческие ресурсы являются стимулы, они вызывают действия определённых мотивов. Это могут быть отдельные предметы, действия других людей и многое другое, что можно предложить человеку в компенсацию за его действия и что он хотел бы получить в результате [9].

Мотивация выступает как процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения цели организации. Процесс использования различных стимулов называется стимулированием. Он принципиально отличается от мотивирования тем что, стимулирование является одним из средств, с помощью которого можно осуществить мотивирование. Однако чем выше уровень развития отношений в организации, тем реже в качестве средств управления персоналом применяется стимулирование. В этом случае воспитание и обучение воздействует на людей так, что они сами проявляют заинтересованное участие в делах организации, т.к. воздействует мотивация на такие человеческие качества как усилие, старание, настойчивость, добросовестность, направленность. Для управления необходимо знать направленность действий человека, а так же важно с помощью мотивации ориентировать эти действия в направлении определенных целей.

Различные теории мотивации можно разделить на две категории: содержательные и процессуальные.

Содержательная теория основывается на потребностях, которые заставляют людей действовать, так или иначе. Процессуальная же теория основывается в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания. Она включает в себя таких теорию ожидания, теорию справедливости и теорию «путь» - «цель».

Теории мотивации представлены на рисунке 1.

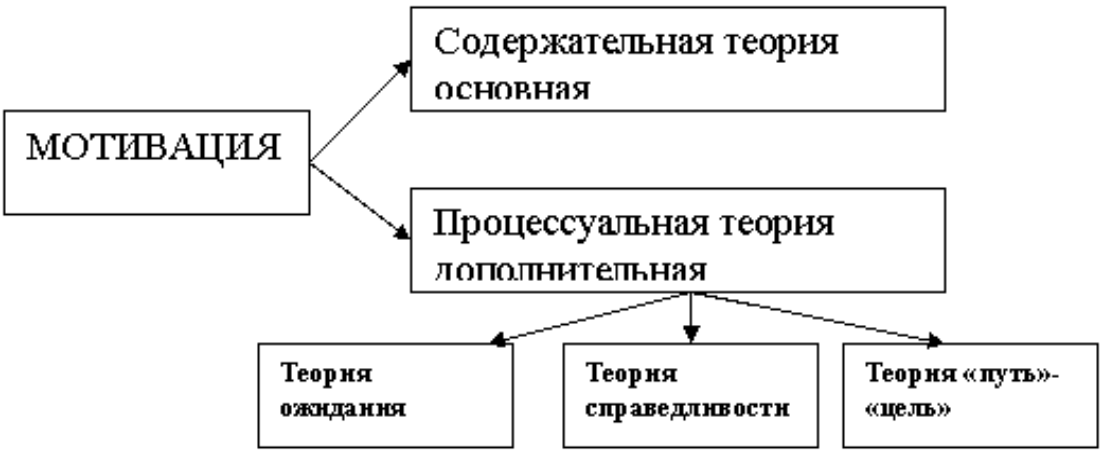

Рисунок 1 – Теории мотивации

Основополагающими понятиями содержательной и процессуальной теории являются потребности и вознаграждения.

Психологи говорят, что человек испытывает потребность, когда он ощущает физиологически или психологически недостаток чего-либо [12].

Если мотивацию рассматривать как процесс, то её условно можно разделить на шесть стадий:

Первая стадия, возникновение потребностей. Потребность появляется, тогда когда человек осознает, что ему что-то необходимо это и толкает его на изыскание возможных путей для устранения их. Разбить потребности условно можно на три группы:

- физиологические;
- психологические;

- социальные.

Вторая стадия, поиск путей устранения потребности. Вследствие того, что потребность возникла и создает человеку проблемы, то он начинает искать возможности устранить её путем удовлетворения, подавления или игнорирования.

Третья стадия, определение целей, направлений действий. И так, исходя, из первых двух стадий человек фиксирует, что и с помощью, каких средств он должен сделать, добиться, что получить для того, чтобы устранить потребность. Здесь происходит формирование и увязка мотивов:

- что я должен получить, чтобы устранить потребность;
- что я должен сделать, чтобы получить то, что желаю;
- в какой мере я могу добиться того, чего желаю;
- на сколько то, что я могу получить, может устранить потребность.

Четвертая стадия, осуществление действия. На этой стадии человек затрачивает определенные усилия на осуществление действий, которые в последствии дадут ему возможность устранить потребность. В связи с тем, что процесс работы оказывает обратное влияние на мотивацию, то на этой стадии возможна корректировка целей.

Пятая стадия, получение вознаграждения за осуществленное действие. На этой стадии подводится итог, на сколько выполнение действий дало желаемый результат. И уже в зависимости от этого происходит либо ослабление, либо сохранение, либо же усиление мотивации к действию.

И последняя шестая стадия, устранение потребности. Здесь уже в зависимости от того, насколько была устранена потребность, человек либо прекращает деятельность до возникновения новой потребности, либо продолжает искать возможности и осуществлять определенные действия по устранению потребности.

Потребности находятся между собой в сложном динамическом взаимодействии, иногда противореча, друг другу, и наоборот, усиливая действия отдельных потребностей. Составляющие этого взаимодействия

могут изменяться в зависимости от времени, при этом изменяя направление и характер действия мотивов, а так же степень влияния их. У одних людей стремление к достижению результата может быть очень сильным, у других - относительно слабым. В этом случае определенные мотив в различной степени действует на человека. При ситуации, когда два человека имеют одинаково сильный мотив на достижение результата, но у одного этот мотив выше других, и он будет добиваться результата любыми способами. У другого же этот мотив проявиться как соучастие в совместных действиях. В этом случае человек будет вести себя по-другому.

Мотивация – это совокупность сил, побуждающих человека осуществлять деятельность с затратой определенных усилий, на определенном уровне старания и добросовестности, степенью настойчивости, в направлении достижения определенных целей. Поведение же человека определяется совокупностью мотивов, которые могут находиться в определенной зависимости друг от друга в зависимости от степени их воздействия на личность [22].

Особое место в структуре элементов мотивационной среды отводится системе интересов, выражающих стремление индивида к удовлетворению своих потребностей. Наиболее спорными и дискуссионными остается обоснование приоритетности и степени важности трех видов интересов: общественных, коллективных и личных.

В отдельных случаях может быть определяющим не личный, а общественный (в частности, если речь идет об экологическом интересе, о государственной безопасности и т. п.), или коллективный интерес (допустим, производство конкурентоспособной продукции). Представляется, что возможны варианты, когда по значимости сложно или просто невозможно однозначно выделить какой-то один интерес. Вероятно, возможно ситуации, при которых удовлетворение общественного и коллективного интересов является условием удовлетворения интереса лично, или удовлетворение коллективного и личного интересов -

обязательное требование реализации общественного интереса и т.д. Учитывая это, можем утверждать, что оплата труда как форма достижения личных интересов относится не только к категории мотивов, но и стимулов, не имеющих себе равных по потенциалу.

Рассмотрим что такое заработная плата? Несмотря на большой исторический стаж этой экономической категории, до сих пор нет единства и одинаковых подходов в определении ее сущности и содержания. В экономической литературе последних лет, в лекциях, докладах, речах и выступлениях современных ученых, политиков, практиков чаще выделяются четыре возможных варианта определения сущности заработной платы. Заработная плата это:

- стоимость труда;
- стоимость рабочей силы;
- цена труда;
- цена рабочей силы.

Чтобы выбрать определение более близкое к истине, нужно решить две принципиальные задачи.

Первая: заработная плата - это стоимость или цена (труда или рабочей силы).

Вторая: заработная плата связана с трудом или рабочей силой (их стоимостью или ценой).

Интегрируя решения двух этих задач, можно выйти на научно обоснованное определение сущности заработной платы.

Ни один производитель (собственник) товаров и услуг не будет продавать их по стоимости, равной затратам, связанным с производством этой продукции. Он обязательно в цену кроме стоимости товара закладывает прибыль, которая ему необходима для продолжения и развития процесса производства и т. д.

Если заработная плата работника будет определяться только стоимостью рабочей силы (труда), т. е. физическими, интеллектуальными и

другими затратами, которые он имел в процессе трудовой деятельности, то ее размера будет достаточно только для компенсации этих затрат и простого возобновления способности к труду. Не будет средств для развития рабочей силы (повышения образовательного, информационного и культурного уровня, квалификации и т. д.). Кроме того, заработной платы не хватит на содержание нетрудоспособных членов семьи- детей, родителей-пенсионеров и т. п. Таким образом, теоретически правильнее говорить о заработной плате как о цене труда или рабочей силы [6].

На современном этапе развития общества наиболее приоритетными функциями оплаты труда, которые следует усиливать и активизировать, являются воспроизводственная и стимулирующая [17].

Воспроизводственная функция заключается в способности заработной платы компенсировать затраты труда, имевшие место в процессе трудовой деятельности человека. Если она недостаточна по своему уровню даже для простого воспроизводства рабочей силы, то заработная плата не выполняет свою воспроизводственную функцию. То есть степень реализации воспроизводственной функции можно оценивать по отношению получаемой работником заработной платы (или МРОТ) к уровню прожиточного минимума (физиологического и др.).

Другую природу и иное содержание имеет стимулирующая функция заработной платы. Если для реализации воспроизводственной функции оплаты труда главным (и почти единственным) условием является ее размер, то стимулирующая функция определяется совершенно другими механизмами и зависимостями. Высказывания типа: «Больше плати - больше будет мотиваций для работника» - не совсем точны и обоснованы. Причина слабой стимулирующей функции оплаты труда в другом.

В условиях экономического кризиса и необходимости развивать производство важнейшей задачей выступает усиление стимулирующей функции заработной платы. Именно через активизацию стимулирующей функции можно одновременно решать проблемы экономического роста и

повышения оплаты труда работников. В этом ее уникальность и незаменимость [21].

В ближайшее время даже с учетом роста дивидендов работников от акций, доходов от свободного частного предпринимательства и новых перспективных форм хозяйствования доля заработной платы в общем объеме доходов работников останется преобладающей.

Стимулирующая роль заработной платы может повышаться только на основе более глубокого познания ее стимулирующей функции.

Поскольку именно заработная плата пропорционально связана с непосредственно затраченным трудом, ее стимулирующее воздействие на развитие общественного производства является определяющим. Умелое использование этой функции превращает заработную плату в один из важнейших рычагов повышения результативности производства и экономического роста.

Понятия «стимулирующая (мотивационная) функция» и «стимулирующая роль» заработной платы еще обстоятельно не раскрыты в экономической литературе. Часто стимулирующую функцию и стимулирующую роль отождествляют.

Однако понятия «стимулирующая функция» и «стимулирующая роль» нельзя отождествлять. Стимулирующая функция заработной платы - ее свойство направлять интересы работников на достижение требуемых результатов труда (большего его количества, более высокого качества и т. д.) за счет обеспечения взаимосвязи размеров вознаграждения и трудового вклада. Стимулирующая роль заработной платы проявляется в обеспечении взаимосвязи размеров оплаты труда с конкретными результатами трудовой деятельности работников.

Заработная плата является стимулирующим фактором, если [31]:

она однозначно связана с результатами выполненной работы (сдельная);

- работник не сталкивается с отрицательными явлениями, более весомыми, чем преимущества заработной платы (физические перегрузки, негативные оценки окружающих);

- заработная плата тесно связана с произведенной работой во времени (не должно быть длительных промежутков между выполнением работы и ее оплатой);

- заработная плата реально, а не символически увеличивает доход работника.

Таким образом, стимулирующую роль можно представить как своеобразный «двигатель» стимулирующей функции. Можно сказать, что степень реализации стимулирующей функции пропорциональна уровню стимулирующей роли заработной платы. Именно в этом принципиальное отличие и органичная взаимосвязь этих понятий. Данный подход к определению содержания «стимулирующей (мотивационной) функции» и «стимулирующей роли» заработной платы можно распространить и на другие виды доходов работника.

Уровень стимулирующей роли может повышаться или понижаться в зависимости от обеспечения связи размеров оплаты труда и трудового вклада работников, их результатов. Следовательно, его можно оценивать, анализировать и сопоставлять через эффективность. По росту эффективности заработной платы, можно судить о повышении ее стимулирующей роли.

В настоящее время из-за низкой стимулирующей функции оплаты труда в рассмотренном ее понимании более 50% работников реального сектора экономики, социальной сферы и государственной службы далеко не в полной мере реализуют свой физический и интеллектуальный потенциал в процессе трудовой деятельности, что является одним из существенных резервов экономического роста и повышения уровня жизни населения России.

1.1 Моральное и материальное стимулирование труда

Потребности сотрудников различны, поэтому наиболее эффективными формами стимулирования работников являются индивидуальные. Огромное значение имеет выявление потребностей каждого работника и попытка найти способы их удовлетворения. При разработке собственной программы мотивации для конкретного коллектива необходимо понять всю сложность этой задачи. Ведь каждая организация имеет свою структуру, и задача мотивации подчинённых должна решаться на всех уровнях иерархии предприятия. Здесь важную роль имеет подготовка специальных методик, позволяющих безошибочно диагностировать нужды сотрудников. При этом персональная мотивация сотрудников не должна сводится лишь к предоставлению дополнительных материальных благ за успешное выполнение работы.

Существует моральное и материальное стимулирование. Формы стимулирования работников представлены на рисунке 2.

Рисунок 2 – Формы стимулирования работников

Существуют многочисленные нематериальные факторы, побуждающие человека трудиться эффективнее. Наиболее важным в этом отношении является «фактор своего места». Искусство руководителя состоит в таком

распределении человеческих ресурсов, при котором работники максимально ощущали бы свою полезность и получали бы удовлетворение от проделанной работы. В этом случае осознание своей значимости станет для работников очень сильным мотиватором. Другими сильными стимулирующими факторами для работников могут быть возможность продвижения по служебной лестнице и возможность творчества. Эти стремления надо всячески поощрять, правда, следует понимать, что мотивировать они будут лишь тех людей, которые в этом нуждаются. В противном случае, результат будет прямо противоположным [39].

Фирма может позволить себе применять только те меры мотивационного воздействия, использование которых принесёт ей реальную прибыль. Затраты на дополнительное стимулирование работников не должны превышать той отдачи, которую компания получит от их применения. Можно разработать гигантские программы стимулирования труда, однако они не принесут никакого эффекта, если не будут правильно адресованы.

Однако существует мотивационный фактор, применение которого обязательно для любой компании, которая стремится добиться успеха. Как правило, в современных разработках мотивация персонала сводится, в первую очередь, к тому, какими средствами вознаграждения стимулировать работника на более производительный труд.

Создание имиджа компании является серьёзнейшим мотивирующим фактором, причём тем фактором, который влияет на мотивацию работника априори, то есть ещё до того, как он принимается на работу, и оказывает воздействие на протяжении всего времени его работы в компании. Какими бы ни были основные потребности человека, возможность работать в известной компании, которая пропагандирует чёткие, ясные, известные далеко за её пределами и получающие общественное одобрение цели, будет в той или иной степени возбуждать в человеке гордость за возможность принадлежать к этой корпорации, ощущать себя её частью.

Таким образом, создание «корпоративного духа» становится важнейшим звеном программы мотивации любого коллектива.

Другим фактором, безусловно оказывающим влияние на эффективность труда работников, является обстановка внутри компании. Здесь руководителям необходимо понять, что ни при каких условиях нельзя экономить на условиях труда работников и создании благоприятного психологического климата внутри компании. Выполнение этих условий само по себе не приносит экономического эффекта в чистом виде.

Однако если компания не заботится об этом, её работники испытывают чувство физического или морального дискомфорта, что, безусловно, снижает производительность труда. Поэтому важно иметь в виду, что создание благоприятной обстановки в компании также является серьёзнейшей задачей мотивации.

Перечисленные выше условия являются необходимыми для создания атмосферы заинтересованности в работе в данной компании. Без их выполнения невозможно рассчитывать на привлечение и сохранение высококвалифицированных специалистов, и на высокую отдачу со стороны работников. Однако наличия этих элементов недостаточно для создания эффективной мотивационной стратегии компании.

Следует разработать специальные меры стимулирования труда работников. Они могут быть коллективными и индивидуальными.

Вопрос формирования общих форм стимулирования персонала вплотную соприкасается с понятиями «корпоративного духа» и «корпоративной культуры».

Такой вид мотивации обходиться компании не так дорого, а отдача от него порой бывает очень значительной, так как, помимо удовлетворения потребностей отдельных работников, коллективные формы стимулирования способствуют сплоченности коллектива, формированию «корпоративно сознания», что, несомненно, сказывается на производительности труда. Список таких мер может быть достаточно большим.

Среди форм стимулирования, которые следует рекомендовать для применения, выделяют:

- организация питания внутри компании;
- оплата транспортных расходов;
- медицинское обслуживание;
- помощь в получении дополнительного образования;
- программы страхования;
- организация корпоративных, пенсионных и сберегательных фондов;
- проведение физкультурно-оздоровительных мероприятий;
- организация совместных поездок.

Применение таких форм коллективной мотивации может оказаться не только полезным, но и выгодным. Дело в том, что все сотрудники вынуждены тратить деньги на обеды и транспорт. Эти средства они получают от предприятия в виде зарплаты. Существующая ныне система налогообложения такова, что выплачивать сотрудникам высокие оклады и при этом не нарушать закон компании не в состоянии из-за немыслимо высоких налоговых издержек. В то же время, оплата таких расходов фирмой не влечёт за собой столь высоких издержек. Система оплаты части расходов сотрудников компанией выгодна и тем и другим. С другой стороны, большинство работников хотят иметь доступ к качественному медицинскому обслуживанию, спортивным сооружениям, получать дополнительное образование, иметь страховки и дополнительные пенсии. Однако эти расходы по карману далеко не всем. Если эти расходы берёт на себя компания, то они становятся гораздо доступнее из-за того, что компании легче обеспечить меньшую стоимость этих услуг, чем отдельному человеку [66].

Необходимо понять, что в сегодняшних условиях предоставление значительного социального пакета может быть гораздо более привлекательным способом компенсации сотрудникам фирмы, чем простое повышение зарплаты. При этом важно определить, какие формы коллективного стимулирования будут наиболее эффективны для конкретной

компании. Особенно это касается тех компаний, которые на определённом этапе развития значительно ограничены в средствах для проведения социальных программ.

Несмотря на то, что выше были рассмотрены множество средств стимулирования персонала, именно эти способы материального стимулирования работников являются наиболее распространёнными.

Руководству компании необходимо разработать такую стратегию, которая позволяла бы соблюсти баланс между следующими противоположными интересами компании:

- обеспечение стабильного дохода сотрудников компании, то есть поддержание гарантированной оплаты труда на должном уровне.

- выделение большого объёма средств для дополнительного поощрения наиболее эффективно работающих сотрудников.

Центральное место в системе материального стимулирования занимают формы и системы оплаты труда, тарифные оклады, премиальные системы и дополнительные виды доплат. Меры материального стимулирования представлены на рисунке 3.

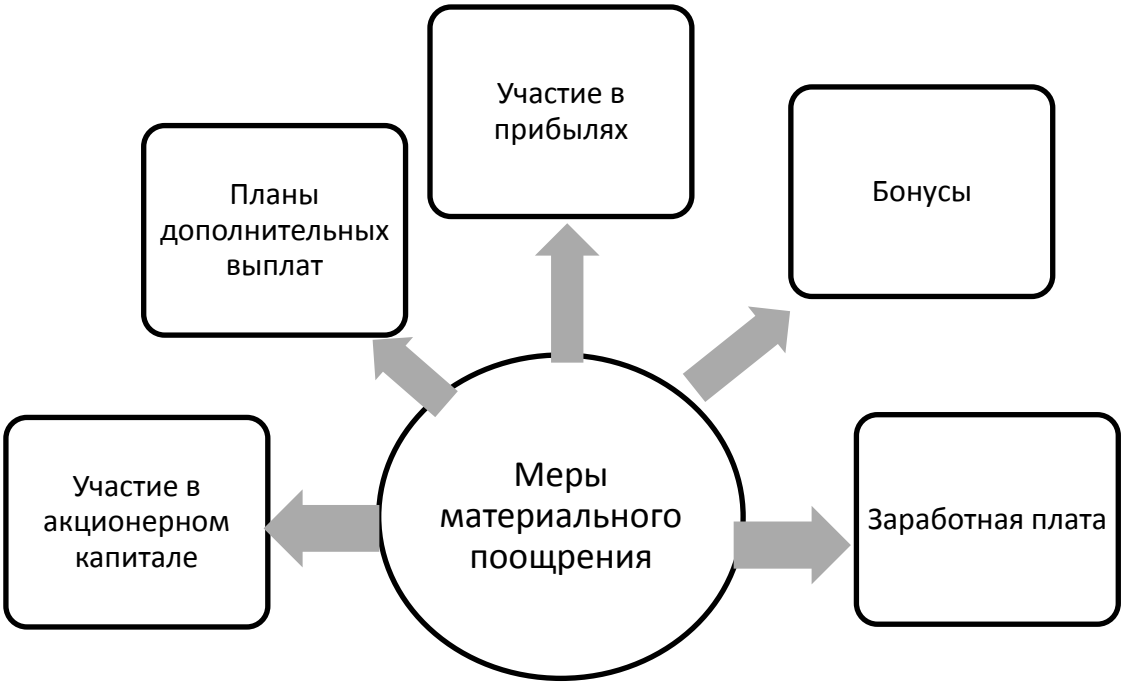

Рисунок 3 –Система материального стимулирования

Разработка организации заработной платы в коллективе осуществляется с целью:

- стимулирования - решения поставленных перед коллективом задач;

- повышения качества работы и эффективности труда работающих;

- содействия повышению квалификации, росту творческой активности и развитию способностей работников;

- обеспечения роста удовлетворенности трудом, его условиями и результатами;

- обеспечения принципа оплаты труда в зависимости от его количества и качества с учетом его условий и результатов.

Также нужно учесть инструментальный компонент. Для его успешного применения в организации должна использоваться система оценочных показателей эффективности работы сотрудников, на основе которой будет осуществляться изменение уровня материального обеспечения конкретного специалиста.

Одним из факторов успешного развития предприятий в современных экономических условиях является построение эффективной системы стимулирования труда. Она интегрирует хорошо продуманные и неукоснительно используемые формы и методы повышения трудовой активности персонала, которые по своему характеру подразделяются на две тесно связанные между собой группы экономических (материальных) и психологических стимулов.

Любая система вознаграждения должна создавать у работников уверенность и чувство защищенности. Эти задачи должна решать гарантированная часть заработной платы. В то же время дополнительные средства стимулирования и мотивации призваны активно воздействовать на повышение эффективности выполнения работы [51].

Система оплаты работников представляет собой комплекс, включающий в себя тарифную систему, оклады, различные формы заработной платы, различные доплаты и надбавки и должна учитывать

уровень профессиональной квалификации, выслугу лет, объем выполняемых работ, сложность функций и меру ответственности, время выполнения работы, опраций и др. Системы оплаты наемных работников представлены на рисунке 4.

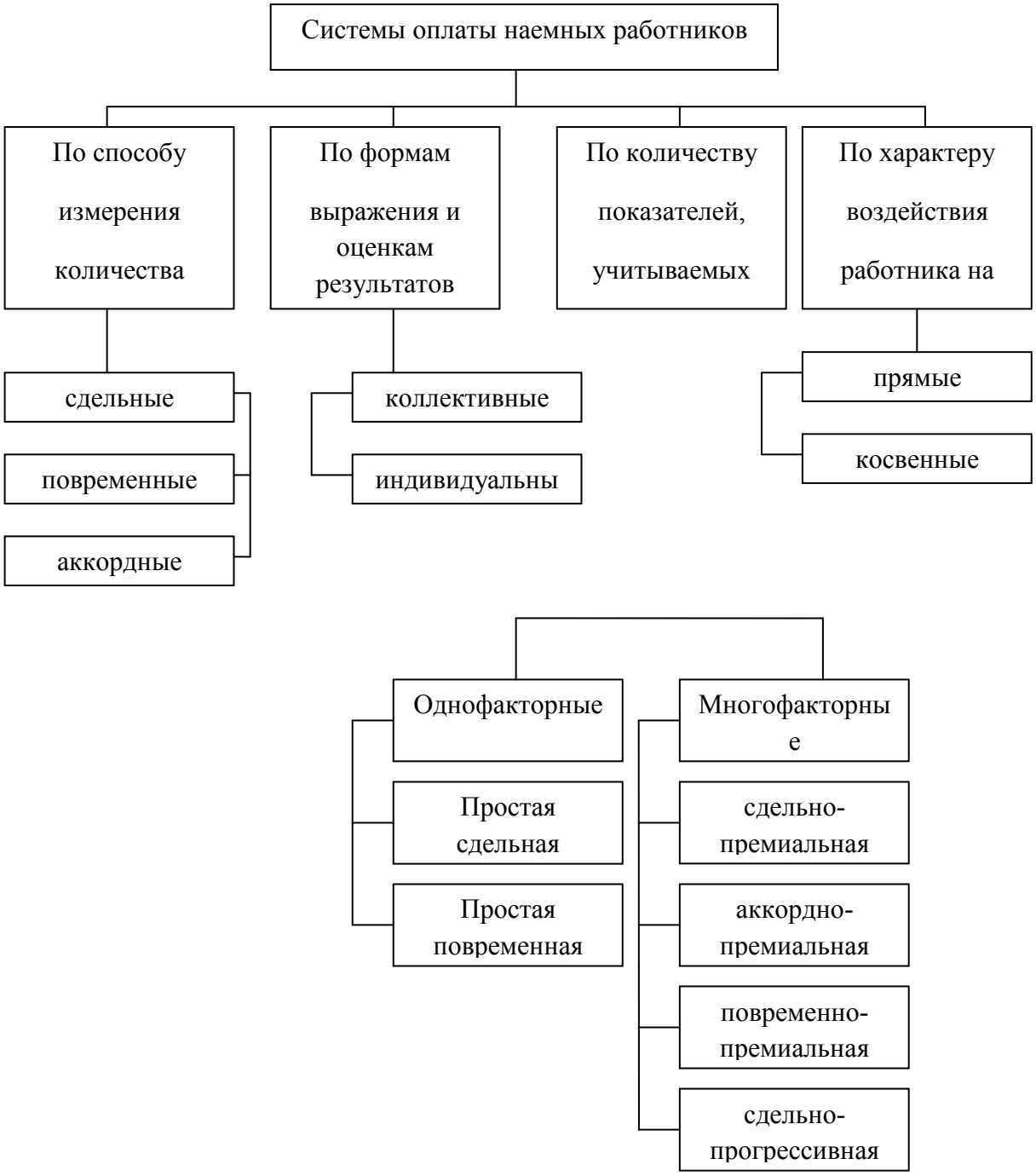

Рисунок 4- Системы оплаты наемных работников

В настоящее время в России используют несколько систем оплаты наемных работников:

- оклад;
- повременная оплата;
- сдельная оплата;
- оплата, в основу которой положены комиссионные;
- оклад в сочетании с премиями.

Тарифная система, в качестве базовой оплаты работников, это лучшая на сегодняшний день система. Однако, в России на большинстве предприятий тарифные ставки настолько малы, что не позволяют обеспечить первичных потребностей работника. Тогда как суть оплаты наемных работников состоит в том, что базовая гарантированная оплата в виде тарифных ставок обеспечивает первичные потребности работника, а дополнительные выплаты по результатам стимулируют эффективность и качество работы и, соответственно, служат удовлетворению дополнительных, более высоких потребностей работников.

Использование сдельной системы оплаты наемных работников неуклонно снижается. Связано это с тем, что она в большинстве случаев не оказывает стимулирующего воздействия на результаты деятельности рабочих. Дело в том, что у рабочих-сдельщиков заработная плата напрямую зависит от нормы времени. При пересмотре норм времени в сторону их снижения заработная плата рабочего уменьшается, поэтому он вынужден наращивать объем выпуска, чтобы не потерять в заработной плате. А это соответственно увеличивает интенсивность труда, отрицательно влияет на качество. Заработная плата не увеличивается ни с увеличением выработки, ни с увеличением интенсивности труда.

При стимулировании труда работников необходимо учитывать, что разные люди по-разному подходят к этому вопросу, определяя для себя различные ценности. Так, для человека высокого материального достатка лишнее время для отдыха может быть более значимо, чем дополнительный

заработок, который он получил бы за сверхурочную работу. Для многих людей, например, работников, занимающихся интеллектуальным трудом, более значимыми будут уважение со стороны коллег и интересная работа, чем дополнительные деньги, которые он мог бы получить, займись торговлей или став коммерческим агентом.

Вознаграждение за труд может быть двух типов: внутреннее и внешнее.

Внутреннее вознаграждение – это удовольствие, получаемое человеком от работы, от уважения со стороны коллег, от причастности к коллективу.

Внешнее вознаграждение – это материальные выгоды, продвижение по служебной лестнице, повышение социального статуса.

Выплата заработной платы производится в денежной форме в валюте Российской Федерации – в рублях. Однако в соответствии с коллективным договором по письменному заявлению работника, оплата труда может производиться в иных формах, не противоречащих законодательству. Имеются в виду неденежные расчеты. К ним иногда прибегают предприятия, не имеющие достаточного количества наличных денежных средств и выдающие заработную плату продукцией.

Доля заработной платы, выплачиваемой в неденежной форме, к примеру продукцией, выпускаемой предприятием, не может превышать 20% общей суммы.

Выплата заработной платы в виде спиртных напитков, наркотических, токсических, ядовитых и вредных веществ, оружия, боеприпасов и других предметов, в отношении которых установлены запреты или ограничения на их свободный оборот, не допускаются .

Говоря о заработной плате, невозможно не упомянуть о таком понятии, как ее минимальный размер. Согласно ст. 133 ТК РФ месячная заработная плата работника, отработавшего за этот период норму рабочего времени и выполнившего нормы труда (трудовые обязанности), не может быть ниже установленного федеральным законом минимального размера оплаты труда,

который не может быть ниже прожиточного минимума. Максимальный размер заработной платы не ограничен [2].

В связи с тем, что заработная плата регулируется не только законодательством, но и коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами и трудовыми договорами, работодатель вправе самостоятельно определять виды, системы и размер оплаты труда персонала.

При этом условия, установленные в локальных нормативных актах, а так же трудовом договоре с работником, становится обязательными для компании [7].

Стимулирующую роль могут играть и льготы, составляющие социальный пакет (бенефит):

- организация питания;
- оплата проезда на работу;
- дополнительная медицинская страховка;
- страхование от несчастных случаев во время выполнения служебных обязанностей;
- оплата обучения сотрудника и предоставление ему возможности повышать профессиональные навыки (тренинги, семинары и т.д.);
- оплата поднайма жилья и др;

Стимулирующее воздействие создание «банка отпусков», который благодаря учету рабочего времени позволяет работнику по согласованию с руководителем самому планировать свой отдых.

Социальный пакет может включать множество компенсаций и льгот в зависимости от развитости компании, ее места на рынке и кадровой политики. Кроме того он зависит от статуса сотрудника в организации [7].

Формирование команды, система мотивации, стиль и методы руководства тесно соприкасаются с вопросами дисциплины труда и организационной культуры.

1.2 Система стимулирования труда в России и за рубежом

Из всего разнообразия моделей систем мотивации труда в рыночной экономике большинства промышленно развитых стран можно выделить как наиболее характерные японскую, американскую, французскую, английскую, немецкую, шведскую модели.

Японская модель характеризуется опережением роста производительности труда по отношению к росту уровня жизни населения, в том числе уровня заработной платы. С целью поощрения предпринимательской активности государством не принимается серьезных мер по контролю за имущественным расслоением общества. Существование такой модели возможно только при высоком развитии у всех членов общества национального самосознания, приоритете интересов нации над интересами конкретного человека, готовности населения идти на определенные материальные жертвы ради благосостояния страны.

Система стимулирования труда по сравнению с другими промышленно развитыми странами в Японии весьма гибкая. Традиционно она строится с учетом трех факторов: профессионального мастерства, возраста и стажа работы. Размер оклада рабочего, инженера, руководителя
низшего и среднего звеньев в зависимости от этих факторов осуществляется по тарифной. сетке, с помощью которой определяется оклад (условно-постоянная часть заработной платы работника) как сумма выплат по трем разделам: за возраст, за стаж работы, за квалификацию и мастерство, характеризующиеся категорией и разрядом.

Большинство японских компаний в политике материального стимулирования используют синтезированные системы, сочетающие элементы традиционной (возрастной и новой) трудовой тарификации работников. В синтезированной системе размер заработной платы определяется по четырем показателям - возраст, стаж, профессиональный

разряд и результативность труда. Возраст и стаж служат базой для традиционной личной ставки, а профессиональный разряд и результативность труда являются основой для определения величины трудовой тарифной ставки, называемой «ставкой за квалификацию».

Американская модель мотивации труда построена на всемерном поощрении предпринимательской активности и обогащения наиболее активной части населения. Модель основана на социально-культурных особенностях нации - массовой ориентации на достижение личного успеха каждого, а также высоком уровне экономического благосостояния.

В основе системы мотивации труда в США находится оплата труда. Наибольшее распространение получили различные модификации повременной системы оплаты труда с нормированными заданиями, дополненные всевозможными формами премирования.

Ныне одной из самых распространенных в США форм оплаты труда как для основных, так и для вспомогательных рабочих является оплата труда, сочетающая элементы сдельной и повременной систем. В этом случае дневной заработок работника определяется как произведение часовой тарифной ставки на количество часов работы. При невыполнении работником дневной нормы в натуральном выражении работу продолжают до выполнения нормы. Данная система оплаты труда не предусматривает выплату премии, так как, по утверждению американских экономистов, эти суммы уже заложены в высокой тарифной ставке рабочего и окладе служащего. Отличительной чертой рассматриваемой системы является простота начисления заработка и планирования затрат на заработную плату. Однако большинство фирм как в США, так и в других странах склонны к применению систем, сочетающих оплату труда с премированием.

В США широко применяются коллективные системы премирования. Так, при применении системы «Скенлон» между администрацией и работниками предприятия заранее определяется норматив доли заработной

платы в общей стоимости условно чистой продукции. В случае прибыльной работы предприятия и образования экономии заработной платы за счет достигнутой экономии создается премиальный фонд, который распределяется следующим образом: 25% направляется в резервный фонд для покрытия возможного перерасхода фонда заработной платы. Из оставшейся суммы 25% направляется на премирование администрации предприятия, 75% - на премирование рабочих. Премии выплачиваются ежемесячно по результатам прошедшего месяца пропорционально трудовому участию работника на базе основной заработной платы. В конце года резервный фонд полностью распределяется между работниками предприятия. Использование этой системы компанией «Мидленд-Росс» позволило повысить производительность труда на 16%, сократить текучесть кадров с 36 до 2,6%, вдвое снизить количество нарушителей трудовой дисциплины. при применении системы «Раккера» премии начисляются независимо от получения прибыли за истекший период. Премиальные устанавливаются в определенном размере от условно чистой продукции: при этом 25% фонда резервируется, а оставшаяся часть распределяется между рабочими и администрацией. В отличие от системы «Скенлон», эта система не предусматривает коллективного обсуждения распределения премии.

На некоторых американских предприятиях применяется новая система оплаты труда, при которой повышение оплаты труда зависит не столько от выработки, сколько от роста квалификации и числа освоенных профессий. После завершения обучения по одной специальности рабочему присваивается некоторое число баллов. Он может получить прибавку к зарплате, набрав соответствующую сумму баллов. при установлении размера заработной платы определяющими факторами выступают число освоенных «единиц квалификации», уровень мастерства по каждой из них, квалификация по освоенным специальностям.

Основные преимущества, выявленные в процессе внедрения оплаты труда в зависимости от уровня квалификации, сводятся к следующему: повышение мобильности рабочей силы внутри предприятия, рост удовлетворенности трудом, устранение промежуточных уровней управления, сокращение общей численности персонала, в основном за счет рабочих мастеров. При этом заметно улучшаются внутрипроизводственные отношения, повышается качество работы. По мнению 72% опрошенных менеджеров и рабочих, в результате внедрения на предприятиях . такой системы возрастает уровень выработки, снижаются расходы и затраты труда на изготовление единицы продукции.

Французская модель мотивации труда характеризуется большим разнообразием экономических инструментов, включая стратегическое планирование и стимулирование конкуренции, гибкой системой налогообложения. Отличительная особенность ее включение стратегического планирования в рыночный механизм. Базисом рыночных отношений во французской модели является конкуренция, непосредственно воздействующая на качество продукции, удовлетворение потребностей населения в товарах и услугах, уменьшение издержек производства.

В политике оплаты труда французских фирм наблюдается две тенденции: индексация заработной платы в зависимости от стоимости жизни и индивидуализация оплаты труда. Индексы цен на потребительские товары учитываются в оплате труда практически на всех крупных предприятиях, что отражается в коллективных договорах с профсоюзами. Принцип индивидуализации оплаты труда во Франции осуществляется путем учета уровня профессиональной квалификации, качества выполняемой работы, количества внесенных рационализаторских предложений, уровня мобильности работника. Применяют три основных подхода к осуществлению принципа индивидуализации оплаты труда:

- для каждого рабочего места, оцениваемого на основе коллективного соглашения, определяются минимальная заработная плата и «вилка»

окладов. (Оценка труда каждого работника осуществляется относительно выполняемой работы, а не относительно труда работников, занятых на других рабочих местах. И критериями трудового вклада работника являются количество и качество его труда, а также участие в общественной жизни предприятия);

- зарплата делится на две части (постоянную, зависящую от занимаемой должности или рабочего места, и переменную, отражающую эффективность труда работников. Дополнительно выплачиваются премии за высокое качество работы, добросовестное отношение к труду и т. д. Персонал принимает активное участие в обсуждении вопросов оплаты труда в рамках специальных комиссий);

- на предприятиях осуществляются такие формы индивидуализации заработной платы, как участие в прибылях, продажа работникам акций предприятия, выплата премий.

Во французской модели представляет интерес методика оценки труда (которая, как правило, носит многофакторный характер) и используемые критерии. Содержание этой методики в общем виде сводится к следующему. На предприятиях применяется балльная оценка эффективности труда работника (от 0 до 120 баллов) по шести показателям: профессиональные знания, производительность труда, качество работы, соблюдение правил техники безопасности, этика производства, инициативность. Персонал предприятия при этом делится на 5 категорий. К высшей - первой - относят работников, набравших от 100 до 120 баллов; ко второй - набравших от 76 до 99 баллов и т.д..

Одновременно действует ряд ограничений: к первой категории можно отнести не менее 5 и не более 10% работников одного подразделения и одной профессии, ко второй – от 30 до 40%, к третьей - от 35 до 45% работников. В случае отсутствия на работе от 3 до 5 дней в месяц надбавка сокращается на 25%, в течение 10 и более дней на 100%.

Преимущество французской модели мотивации труда состоит в том, что она оказывает сильное стимулирующее воздействие на эффективность и качество труда, служит фактором саморегулирования размера фонда оплаты труда. При возникновении временных трудностей фонд оплаты труда автоматически сокращается, в результате чего предприятие безболезненно реагирует на конъюнктурные изменения. Модель обеспечивает широкую осведомленность работников об экономическом положении компании.

В настоящее время в Великобритании существует две модификации системы оплаты труда, зависящие от прибыли: денежная и акционерная, предполагающая частичную оплату в виде акций. Кроме того, предусматривается возможность применения системы колеблющейся заработной платы, полностью зависящей от прибыли фирмы.

На предприятиях Великобритании участие в прибылях вводится тогда, когда в соответствии с индивидуальным или коллективным соглашением в дополнение к установленной зарплате регулярно выплачивается соответствующая доля от прибыли предприятия. В зависимости от базы для исчисления суммы, распределяемой через систему участия в прибылях, различают участие в прибылях, участие в чистом доходе, участие в• обороте или образованной стоимости, трудовое долевое участие, чисто трудовое участие.

Долевое участие в капитале предполагает внесение части личных сбережений работников в обмен на акции или облигации фирмы с использованием указанных средств на приобретение основных фондов и оборотных средств. Долевое участие в капитале влечет за собой передачу участникам корпорации части прибыли (дохода), в том числе в виде дивидендов или процентов, выплату пособий или премий предприятия.

Трудовое долевое участие объединяет указанные выше формы. Работник предприятия получает доход по трем направлениям: основная заработная плата, доля от участия в прибыли на основе труда, доля от прибыли на основе вложенного им капитала.

Практическое применение указанных моделей новой системы оплаты труда в Великобритании показало, что доход работников от участия в прибылях в среднем составляет 3% от базового оклада, лишь в некоторых фирмах он достиг 10 % от оклада. После внедрения системы участия в прибылях количество рабочих мест выросло на 13%, при этом средняя зарплата на фирмах с данной системой участия оказалась на 4% ниже, чем в обычных фирмах. Вместе с тем участие в прибылях в форме распределения акций положительно сказывается как на компании, так и на ее служащих, улучшает их отношение к работе, создает благоприятную атмосферу в фирме, стимулирует более эффективную работу. Вследствие• применения системы участия можно ожидать значительного повышения производительности труда.

Немецкая модель мотивации труда исходит из того, что в ее центре находится человек с его интересами как свободная личность, сознающая свою ответственность перед обществом. Свобода в экономическом смысле означает понимание интересов общества и нахождение своего места в системе производство - потребление. Но не каждый гражданин в состоянии работать в соответствии с требованиями рынка. Рыночное хозяйство Германии называется социальным потому, что государство создает условия для всех граждан, пресекает проявление несправедливости и защищает всех обделенных и беззащитных: безработных, больных, стариков и детей. Социальная справедливость и солидарность непременные предпосылки общественного консенсуса. Западные исследователи пришли к выводу, что гармоничная комбинация из стимулирования труда и социальных гарантий представляет собой одну из самых оптимальных моделей, когда-либо известных в истории экономических теорий. Эта модель обеспечивает в равной степени как экономическое благосостояние, так и социальные гарантии.

Кроме того, в Германии имеет место аккордная система оплаты наемных работников. Это вариант сдельной оплаты, который не ограничен в

величине заработка. Смысл аккордной оплаты состоит в том, что оплата за единицу произведенной продукции растет прямо пропорционально производительности труда, то есть количеству произведенных единиц продукции за единицу времени. В этом случае работник может сам определять количество производимой продукции за единицу времени за счет стимулирующей функции аккордной оплаты.

На немецких предприятиях применяется и премиальная система оплаты наемных работников, при которой к базовой оплате (повременной или сдельной) добавляются премии, которые могут начисляться за производительность труда, за качество, за экономию, за улучшение использования оборудования и др.

Мотивации труда отличается сильной социальной политикой, направленной на сокращение имущественного неравенства за счет перераспределения национального дохода в пользу менее обеспеченных слоев населения. Начиная с 50-х годов, шведские профсоюзы на пере говорах о перезаключении коллективных трудовых договоров проводят политику так называемой солидарной заработной платы, основывающейся на таких принципах: равная оплата за равный труд, сокращение разрыва между размерами минимальной и максимальной заработной платы.

Политика солидарной заработной платы направлена на решение ряда целевых задач. Прежде всего она, наряду с рыночной конкуренцией, дополнительно стимулирует процесс постоянного обновления производства на основе последних достижений науки и техники. При этом соблюдается принцип равной оплаты за равный труд, который в шведской интерпретации означает, что работники разных предприятий, имеющие одинаковую квалификацию и выполняющие аналогичную работу, получают одинаковую заработную плату независимо от результатов хозяйственной деятельности предприятия. Шведские профсоюзы не позволяют хозяевам низкорентабельных предприятий снижать заработную плату ниже

установленного на переговорах по перезаключению коллективных трудовых соглашений общего уровня. Это побуждает предпринимателей либо модернизировать производство, либо закрывать предприятие. Таким образом, политика солидарной заработной платы способствует росту рентабельности предприятий.

Еще одной характерной особенностью солидарной заработной платы является сокращение разрыва между размерами минимальной и максимальной заработной платы. Сама система определения единого уровня повышения заработной платы содействует его выравниванию: заработки поднимаются у низкооплачиваемых и сдерживаются у высокооплачиваемых работников. Все это создает благоприятные условия для воспроизводства высококвалифицированной рабочей силы как в материальных, так и в непроизводственных, интеллектуальных сферах производства [9].

Особенности формирования зарубежных систем мотивации труда представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Особенности формирования зарубежных систем мотивации труда

Страна	Основные факторы мотивации труда	Отличительные особенности мотивации труда
Япония	Профессиональное мастерство. Возраст. Стаж. Результативность труда	Пожизненный найм. Единовременное пособие при выходе на пенсию.
США	Поощрение предпринимательской активности Качество работы Высокая квалификация	Сочетание элементов сдельной и повременной систем. Участие в прибыли. Технологические надбавки Премии за безаварийную работу, длительную эксплуатацию оборудования и инструмента Соблюдение технологической дисциплины. Система двойных ставок

Окончание таблицы 1

Страна	Основные факторы мотивации труда	Отличительные особенности мотивации труда
Франция	Квалификация Качество работы Количество рационализаторских предложений Уровень мобилизации	Индивидуализация оплаты труда. Балльная оценка труда работника по профессиональному мастерству, производительности труда, качеству работы, соблюдению правил техники безопасности, этике производства. Инициативность. Дополнительные вознаграждения (воспитание детей, предоставление автомобиля, обеспечение по старости)
Англия	Доход	Участие в прибылях. Долевое участие в капитале. Трудовое долевое участие. Чисто трудовое участие.
Германия	Качество	Стимулирование труда. Социальные гарантии
Швеция	Солидарная заработная плата	Дифференциация системы налогов и льгот. Сильная социальная политика

Мотивация труда относится к числу проблем, решению которых в мировой практике всегда уделял ось большое внимание. Отечественные теория и практика мотивации труда, как правило, сводятся к оплате труда, основанной на фиксированных тарифных ставках и должностных окладах, и малоэффективны. Поэтому при формировании систем мотивации труда на предприятиях, особенно крупных, необходимо использование. уже накопленного мировой практикой опыта.

Как показывает зарубежный опыт, финансовое участие наемных работников в деятельности своих фирм посредством участия в прибылях и покупки акций позволяет достичь как нематериальных результатов, таких как приобщение работников к интересам своих компаний, улучшение социально-психологического климата на производстве, снижение напряженности в трудовых отношениях, так и материальных результатов повышения производительности труда, роста рентабельности производства, улучшения дисциплины и качества труда.

В российских экономических условиях выплату коллективных премий целесообразно производить один раз в квартал, что совпадает с квартальным налоговым отчетом предприятия, по которому можно определить размер экономии на издержках на рабочую силу.

Реформирование ранее действующих систем управления экономикой в России повлекло крупные просчеты и серьезные ошибки, в частности, в организации нормирования и оплаты труда. Это прежде всего проявилось (еще на начальном этапе реформ) в выборе целей, методов и способов практического разрешения организационно-экономических проблем, ориентированных на эффективную работу предприятия.

Целью реформирования является кардинальное повышение реального размера оплаты труда и упорядочение его дифференциации, усиление гарантий в сочетании с развитием рыночного механизма регулирования заработной платы, обеспечение реализации ее воспроизводственной, социальной, стимулирующей и регулирующей функций.

Нормирование труда в определенной мере определяет отношения между работником и работодателем. Работник трудится на основании норм, определяющих интенсивность труда, а работодатель не может завысить эту норму. В нынешних экономических условиях утерян государственный контроль за нормированием труда, что привело к отказу многих предприятий от этой важной функции управления персоналом. В свою очередь, отказ от нормирования повлек за собой снижение роли и возможности материального стимулирования работников.

Во многом это связано с тем, что в последнее время была утрачена связь между результатами труда работника и его заработной платой. Предприятия в условиях падения производства определяли заработную плату работников после уплаты всех платежей в бюджеты и внебюджетные фонды и вычета прибыли работодателем. Остаток начисляли в виде заработной платы. Причем трудовой вклад работников при этом практически не учитывался. В результате сложилась система, когда объем материального

вознаграждения работника не может служить стимулом к эффективной и качественной работе, и большинство работников числятся на многих предприятиях по привычке и в надежде на лучшие времена. В то же время это приводит к еще большему снижению конкурентоспособности отечественной продукции на внутреннем и внешнем рынках.

Связано это во многом и с тем, что государство сняло с себя обязанность обеспечивать предприятия всем необходимым для нормирования труда. В результате неразберихи на многих предприятиях нет ни норм на различные виды работ, ни структур по управлению персоналом. Тогда как зарубежный опыт говорит об обратном.

При выборе целей реформирования организации и оплаты труда обозначилось два совершенно разных подхода: первый состоял в том, чтобы все вопросы организации труда и его оплаты сосредоточились в центре; второй, - на уровне предприятия. Последние получили право решения практически всех вопросов организации труда и его оплаты на уровне отдельного предприятия. Последствия таковы: и в том и в другом случае было исключено влияние на уровень оплаты регулирующего воздействия рынка труда, исключен учет отраслевых и территориальных интересов работодателей и работников в вопросах объективного установления уровня и динамики оплаты труда работников, а также поддержания необходимых соотношений в оплате труда.

В практике хозяйствования сложились, по меньшей мере, две тенденции.

Первая - это фактически состоявшееся обесценивание рабочей силы, приведшее к тому, что заработная плата не может выполнять свои воспроизводственные функции, то есть обеспечивать работнику условия для нормальной жизнедеятельности. Обесценивание рабочей силы произошло на фоне резкого роста цен. Дальнейшие возможности роста цен исчерпаны, и рост заработной платы может осуществляться лишь за счет снижения норм

прибыли. Фактически это означает невозможность в течение определенного периода достижения нормальной цены рабочей силы.

Вторая - это процесс возникновения и углубления неоправданной дифференциации заработной платы. Если в 1996 году соотношение в уровнях зарплаты 10% работников с наиболее низкой заработной платой и 10% работников с самой высокой зарплатой было 1:6, то в настоящее время это соотношение достигается приблизительно 1:20. Неоправданная дифференциация наблюдается по всем категориям работающих, по предприятиям одной отрасли, одной территории, по одноименным предприятиям рыночных форм собственности и в рамках одной из форм собственности.

Тенденции обесценивания рабочей силы и неоправданной дифференциации в оплате труда достигли в 1998 году такого размаха, что невольно приходишь к выводу об исчезновении в экономике России заработной платы как экономической категории, о превращении ее в некую социальную выплату работнику, не связанную ни с количеством, ни с качеством результатов труда.

Также заработная плата как экономическая категория все менее выполняет свои основные функции воспроизводства рабочей силы и стимулирования труда. Она фактически превратилась в вариант социального пособия, которое практически не связано с результатами труда.

Кризис в системе оплаты труда в нашей стране произошел во многом из-за того, что образование потеряло свой авторитет как главный фактор в оплате работников. Работник с высшим образованием, специалист может получать не больше, а то и меньше, чем работник, не нуждающийся для выполнения своих профессиональных обязанностей в высшем образовании. Тогда как в странах с развитой экономикой, тарифный разряд, присваиваемый работнику, в первую очередь зависит от образования. К другим факторам можно отнести опыт, уровень ответственности, напряженность труда и некоторые другие, более детализированные.

Есть преимущества и у России. Установление государством гарантируемого минимума заработной, существование отраслевых соглашений разрешение руководителям предприятий самостоятельно выбирать систему оплаты труда и т.п.

Для достижения высоких конечных результатов оплату труда руководителей, специалистов, рабочих в условиях рыночной экономики целесообразно строить на следующих принципах:

- основным критерием дифференциации заработной платы по предприятиям, работникам должен быть конечный результат их труда;
- целесообразно сочетать индивидуальную и коллективную заинтересованность и ответственность в результатах труда;
- механизм оплаты труда должен стимулировать повышение квалификации работников, учитывать условия труда;
- системы оплаты труда должны быть простыми, понятными всем работникам;
- при выборе системы оплаты труда целесообразно учитывать форму собственности, величину предприятия, финансовое положение предприятия, его структуру, уровень заработной платы, которую выплачивают конкуренты за такую же работу, рамки государственного регулирования в этой области, характер производимой продукции (услуг), а также особенности доминирующих в коллективе ценностей и целей.

При этом необходимо, прежде всего, иметь в виду функциональные обязанности руководителей. Их главная задача заключается в том, чтобы обеспечить неуклонный рост объема производства (услуг) высококачественной продукцией при минимальных затратах ресурсов.

В центре внимания руководителей должны быть вопросы социального развития коллектива, условия труда и быта работников.

2 Анализ системы мотивации труда работников

2.1 Анализ финансового состояния ОАО «Енисейская ТГК-13»

Открытое акционерное общество «Енисейская территориальная генерирующая компания (ТГК-13)» - объединенная компания, созданная в результате присоединения ОАО «Красноярская генерация» и ОАО «ТГК-13» к ОАО «Хакасская генерирующая компания», которое 21 декабря 2006 года было переименовано в ОАО «Енисейская ТГК (ТГК-13)». 28 апреля 2012 г. в ходе реорганизации группы «Сибирская генерирующая компания» (СГК) из состава ОАО «Енисейская ТГК (ТГК-13)» в отдельные акционерные общества были выделены: ОАО «Красноярская ТЭЦ-1», ОАО «Назаровская ГРЭС», ОАО «Красноярская теплотранспортная компания» (КТТК), ОАО «Красноярская ТЭЦ-4», ОАО «Красноярская электрокотельная», ОАО «Канская ТЭЦ», ОАО «Южно-Енисейские тепловые сети», ОАО «Дивногорские тепловые сети».

Сегодня в состав ОАО «Енисейская ТГК (ТГК-13)» входят филиалы, производящие тепловую и электрическую энергию для потребителей городов Красноярска, Минусинска (Красноярский край) и Абакана (Республика Хакасия) [37] .

Основные виды деятельности:

- обеспечение транспортно-экспедиционного обслуживания юридических и физических лиц;
- техническое обслуживание и ремонт транспорта юридических и физических лиц;
- капитальное строительство промышленных и социально-культурных объектов;
- выполнение проектных работ по реконструкции технологических зданий и сооружений;

- создание перерабатывающих производств по производству товаров народного потребления.

Предприятие занимается:

- обеспечением качественных перевозок с выполнением сроков;

- предоставлением информации о движении и нахождение грузов, оформлением необходимых документов;

- перевозкой пассажиров автомобильным транспортом, оборудованным для перевозок более 8 чел.;

- перевозкой опасных грузов (воспламеняющиеся, окисляющиеся, взрывчатые вещества и др);

- перевозкой комплексных, негабаритных, сборных (мелких) грузов;

Предприятие имеет в своем распоряжении 43 единицы подвижного состава. Транспортные средства предприятия представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Транспортные средства предприятия шт.

Марка ТС	Количество
Toyota Camry	2
ГАЗ 3102	1
ПАЗ 32054R	1
ЛИАЗ 677М	1
ЛИАЗ 5256	1
ЛАЗ 695Н	2
ЛАЗ 699Р	1
Альтерна 4216	2
МАРЗ 52661	1
ГАЗ 330700	1
ГАЗ 6611	1
ГАЗ 32213	1
УАЗ 220694	1
УАЗ 315140	1
УАЗ 390944	3
УАЗ 396259	1
ГАЗ 2705	1
ГАЗ 33021	2
ГАЗ 4301	1
КАМАЗ 2784КВ	1
КАМАЗ 5320	1
КАМАЗ 5410	1

Окончание таблицы 2 шт.

Марка ТС	Количество
МАЗ 5551	1
КАМАЗ 5511	2
КАМАЗ 55102	1
УРАЛ 5557	1
КС 35774	1
ЗИЛ 43332	1
ГАЗ 3307	1
ПАРМ 572041	1
КЗАП 9370	2
ОДАЗ 8551	1
ГКБ 8527	2
ОДАЗ 9370	1
Итого	43

Из таблицы 2 видно, что парк АТП включает практически все виды и типы автотранспорта и решает различные задачи транспортно-экспедиционного обслуживания.

Основными видами перевозимых грузов является энергетическое оборудование, металлический профиль, трубы, листовой металл, уголь, пропан, кислород, песчано-гравийная смесь, и др.

Персонал предприятия состоит из 56 чел. Персонал предприятия представлен в таблице 3.

Таблица 3 – Персонал предприятия чел.

Категория раотников	Количество
Водители автомобилей	38
Машинисты	3
Ремонтный и вспомогательный персонал	7
Инженерно-технические работники	8
Итого:	56

Предприятие имеет лицензии на осуществление [37]:

- эксплуатации пожароопасных производственных объектов;

- деятельности по сбору, использованию, обезвреживанию, транспортировке, размещению опасных отходов;

- перевозок пассажиров, автомобильным транспортном, оборудованным для перевозок более 8 человек.

Финансовое состояние – комплексное понятие, характеризующее наличие, размещение и использование средств автотранспортного предприятия и определяемое всей совокупностью хозяйственных факторов. Оно выражается: в рациональности структуры активов и пассивов; эффективности использования имущества; степени финансовой устойчивости; уровне ликвидности и платежеспособности предприятия [19].

Под финансовым состоянием предприятия понимается способность предприятия финансировать свою деятельность. Оно характеризуется обеспеченностью финансовыми ресурсами, необходимыми для нормального функционирования предприятия, целесообразностью их размещения и эффективностью использования, финансовыми взаимоотношениями с другими юридическими и физическими лицами, платежеспособностью и финансовой устойчивостью.

Анализ общего финансового состояния ОАО «Енисейская ТГК-13», проводимый на основе данных бухгалтерской отчетности (ПриложениеА) , показал, что:

- общая стоимость имущества ОАО «Енисейская ТГК-13» на 31.12.15 составила 316 444 тыс. руб.;

- стоимость внеоборотных средств или недвижимого имущества составила 113 939 тыс. руб.;

- стоимость оборотных средств – 202 505 тыс. руб.;

- величина собственных средств составила 160 189 тыс. руб.;

- величина заёмных средств – 156 255 тыс. руб.

Горизонтальный анализ заключается в построении одной или нескольких аналитических таблиц, в которых абсолютные балансовые показатели дополняются относительными - темпами роста (снижения). Обычно рассматриваются базисные темпы роста за несколько периодов. Ценность горизонтального анализа существенно снижается в условиях инфляции, но его результаты можно использовать при межхозяйственных сравнениях. Цель горизонтального анализа состоит в том, чтобы выявить абсолютные и относительные изменения величин различных статей баланса за определенный период, дать оценку этим изменениям. Анализ активов и пассивов баланса позволяет проследить динамику их состояния в анализируемом периоде.

Горизонтальный анализ бухгалтерского баланса ОАО «Енисейская ТГК-13» приведен в таблице 4.

Таблица 4 - Горизонтальный анализ бухгалтерского баланса

ОАО «Енисейская ТГК-13» тыс.руб.

Наименование позиций	2013г.	2014г.	2015г.	Абсолютное изменение 2014/2013	Абсолютное изменение 2015/2014
Внеоборотные активы:					
Нематериальные активы	0	0	0	0	0
Основные средства	100722	113419	108989	12697	-4430
Прочее	10610	3297	4950	7313	1653
Итого внеоборотные активы	111332	116716	113939	5384	-2777
Оборотные активы:					
Запасы	7032	6870	9873	-162	3003

Окончание таблицы 4 тыс.руб.

Наименование позиций	2013г.	2014г.	2015г.	Абсолютное изменение 2014/2013	Абсолютное изменение 2015/2014
Дебиторская задолженность	45498	126629	174304	81131	47675
Денежные средства	678	4216	13549	3538	9333
Прочие оборотные активы	384	4287	4779	3903	492
Итого оборотные активы	53592	142002	202505	88410	60503
Общая сумма активов предприятия	164924	258718	316444	93794	57726
Нераспределенная прибыль	-55406	-39308	-21706	16098	17602
Кредиторская задолженность	31162	110046	128050	78884	18004

Из таблицы 4 можно сделать следующие выводы: общая сумма активов предприятия «Енисейская ТГК-13» в конце 2014 г., по отношению к 2013г. увеличилась на 93794 тыс.руб. (57%). В 2015 г., по отношению к 2014г., активы предприятия увеличились еще на 57726 тыс. руб., рост составил 22%. Увеличение общей суммы активов происходит как за счет покрытия непокрытого убытка прошлых лет, так и за счет увлечения кредиторской задолженности. Сумма оборотных средств предприятия увеличилась за три года на 148913 тыс.руб. Такой большой рост объясняется увеличением, как остатка денежных средств, так и увеличением дебиторской задолженности. Следует отметить, что на конец 2014 г. кредиторская задолженность меньше

дебиторской задолженности и денежных средств предприятия на 47%, что говорит о платежеспособности предприятия.

Аналогичный анализ производится на основе отчете о прибылях и убытках предприятия, представленному в приложении Б. Горизонтальный анализ отчета о прибылях и убытках ОАО «Енисейская ТГК-13» представлен в таблице 5.

Таблица 5 – Горизонтальный анализ отчета о прибылях и убытках ОАО «Енисейская ТГК-13»

Наименование позиций	2013г.	2014г.	2015г.	Абсолютное изменение 2014г. к 2013г.	Абсолютное изменение 2015г. к 2014г.
Выручка	353539	673637	1189124	320098	515487
Производственная себестоимость	344278	653350	1156063	309072	502713
Валовая прибыль	-8739	20287	33061	29026	12774
Прибыль (убыток) от продаж	-8739	20287	33061	29026	12774
Прочие доходы	7097	21657	1636	14560	-20021
Прочие расходы	11053	17715	8543	6662	-9172
Прибыль до налогообложения	-12566	24346	26234	36912	1888
Чистая прибыль	-11468	16919	19419	28387	2500

Проанализировав таблицу 5 можно сделать следующие выводы, что выручка предприятия в 2014 г., по сравнению с 2013 г. выросла на 320098 тыс. руб. или на 90%. В 2015 г., по сравнению с 2014 г. выручка

предприятия выросла на 515487 тыс. руб. или на 76%. Увеличение выручки предприятия связано с расширением деятельности предприятия. Предприятие в 2013 г. понесло убыток, но уже в 2014 г. предприятие показало прибыль в размере 16919 тыс.руб. Прибыль в 2015г. по отношению к 2014г. увеличилась на 15%, и составила 19419 тыс. руб.

Важнейшим показателем, отражающим конечные финансовые результаты деятельности предприятия, является рентабельность. Рентабельность – относительный показатель экономической эффективности. Рентабельность комплексно отражает степень эффективности использования материальных, трудовых и денежных и др. ресурсов. Коэффициент рентабельности рассчитывается как отношение прибыли к активам или потокам, её формирующим. Рентабельность характеризует прибыль, получаемую с каждого рубля средств, вложенных в предприятие или иные финансовые операции. Прибыль и рентабельность предприятия напрямую взаимосвязаны между собой.

Исходя из состава имущества предприятия, в которое вкладываются капиталы, и проводимых предпринимателем хозяйственных и финансовых операций складывается система показателей рентабельности. Приведены расчёты показателей рентабельности за 2015г., и аналогично мы рассчитали показатели рентабельности за 2013г и за 2014гг.

Рентабельность реализованной продукции (оказанных услуг) показывает сколько прибыли от реализации продукции приходится на 1 рубль полных затрат [1]:

$$Р_{ПР} = \frac{П_Р}{C_{ПР}} * 100\%, \quad (1)$$

где $Р_{РП}$ – рентабельность реализованной продукции (оказанных услуг), %;

$П_Р$ – прибыль от реализации товаров, тыс.руб.;

$С_{ПР}$ – полная себестоимость продукции (товаров), тыс.руб.

$Р_{ПР} = \frac{33061}{1156063} * 100 = 2{,}86\%$

Рентабельность совокупных активов отражает величину прибыли, приходящейся за каждый рубль совокупных активов:

$$Р_А = \frac{БП}{\bar{А}} * 100\%, \quad (2)$$

где $Р_А$ – рентабельность совокупных активов, %;

$\bar{А}$ – средняя стоимость совокупных активов за расчетный период, тыс.руб.;

БП – балансовая прибыль (до уплаты процентов и налога на прибыль), тыс.руб.

$Р_А = \frac{26234}{316444} * 100 = 8{,}3\%$

Рентабельность внеоборотных активов характеризует величину бухгалтерской прибыли, приходящейся на каждый рубль внеоборотных активов:

$$Р_{ВОА} = \frac{БП}{\overline{ВОА}} * 100\%, \quad (3)$$

где $Р_{ВОА}$ – рентабельность внеоборотных активов, %;

БП – то же, что и в формуле (2);

$\overline{ВОА}$ – средняя стоимость внеоборотных активов за расчетный период, тыс.руб.

$Р_{ВОА} = \frac{26234}{113939} * 100 = 23\%$

Рентабельность оборотных активов, показывает величину бухгалтерской прибыли, приходящейся на каждый рубль оборотных активов.

$$Р_{ОА} = \frac{БП}{\overline{ОА}} * 100\%, \quad (4)$$

где, $Р_{ОА}$ – рентабельность оборотных активов, %;

БП – то же, что и в формуле (2) ;

$\overline{ОА}$ – средняя стоимость оборотных активов за расчетный период, тыс.руб.

$P_{OA}=\frac{26234}{202505}*100\%=13\%$

Расчет основных показателей, характеризующих эффективность деятельности предприятия, показал, что рентабельность предприятия выросла, и начиная с 2014 г. предприятие вышло на положительные показатели рентабельности и в 2015 г. эти показатели закрепились.

Показатели рентабельности АО «Енисейская ТГК-13» представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Показатели рентабельности АО «Енисейская ТГК-13»

%

Показатели рентабельности	2013г.	2014г.	2015г.
Реализованной продукции (оказанных услуг)	-2,5	3,1	2,86
Совокупных активов предприятия	-7,6	9,4	8,3
Внеоборотных активов	-11,3	20,9	23,0
Оборотных активов	-23,4	17,1	13,0

Эффективность использования оборотных активов показало значительный рост в 2014 г., и эти показатели с небольшими потерями закрепились в 2015 г. Эффективность использования внеоборотных активов также показало значительный рост.

2.2 Анализ эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии ОАО «Енисейская ТГК-13»

Составной частью экономического анализа работы предприятия является анализ социально-трудовых показателей. Он необходим для определения эффективности использования рабочей силы, организации и нормирования труда, системы материального стимулирования, влияния производительности на конечные результаты производства. Анализ социально-трудовых показателей помогает разработать мероприятия по устранению непроизводственных затрат рабочего времени и дальнейшему росту производительности труда [11].

Важным показателем, характеризующим работу предприятий, является трудовые ресурсы, от их уровня зависят финансовые результаты деятельности предприятий.

Кадры или трудовые ресурсы предприятия это совокупность работников различных профессионально-квалификационных групп, занятых на предприятии и входящих в его списочный состав. В списочный состав включаются все работники, принятые на работу, связанную как с основной, так и не основной его деятельностью.

Трудовые ресурсы (кадры) предприятия являются главным ресурсом каждого предприятия, от качества и эффективности использования которого во многом зависят результаты деятельности предприятия и его конкурентоспособности. Трудовые ресурсы приводят в движение материально-вещественные элементы производства. Создают продукт, стоимость и прибавочный продукт в форме прибыли. Отличие трудовых ресурсов от других видов ресурсов предприятия заключается в том, что каждый наемный работник может отказаться от предложенных ему условий и потребовать изменения условий труда и модификации неприемлемых, с его точки зрения, работ, переобучения другим профессиям и специальностям

или, в конечном счете, может уволиться с предприятия по собственному желанию.

Если учесть специфику деятельности и особенности структуры затрат автотранспортного предприятия, то можно сделать вывод, что анализ обеспеченности трудовыми ресурсами и оценка эффективности их использования должны занимать в проводимых на этих предприятиях аналитических действиях центральное место. Особая актуальность анализа в области обеспечения и использования персонала автотранспортного предприятия в настоящее время объясняется также неоправданно низким уровнем производительности труда работников автомобильного транспорта [40].

Отсутствие приемлемого механизма мотивации труда сотрудников ведет ко многим проблемам во многих компаниях и предприятиях, например такие как утечка квалифицированных кадров и снижение эффективности труда. Материальное вознаграждение за профессиональные успехи должно носить систематический характер и основываться на ясных и объективных критериях. Если для компаний с низким уровнем специализации труда данная проблема не актуальна, так как замена ушедшему специалисту может быть подготовлена в короткие сроки, то для других организаций с высоким уровнем специализации решение этой проблемы имеет жизненно важное значение.

В целом же, по оценке аналитиков 80% западных корпораций, действующих на российском рынке, и до 50% местных лидирующих компаний происходит снижение производительности труда.

Не существует единых методов мотивации персонала, эффективных во все времена и при любых обстоятельствах. Однако, любой метод, применяемый руководителем, основан на выбранной фирмой стратегии управления человеческими ресурсами. Выбор конкретного метода мотивации должна, в первую очередь, определять общая стратегия управления персоналом, который следовала или желает следовать фирма.

Размеры, структура и качество трудовых ресурсов, обеспеченность ими и их использование оказывают решающее влияние на повышение эффективности производства.

Заработная плата в любой организации должна мотивировать людей на высокую производительность, творчество, инициативу работников, все те качества, которые позволяют эффективно трудиться и способствуют достижению стратегических целей организации. Соединение материальных интересов с целями организации позволяют последней привлекать и удерживать квалифицированный персонал, контролировать и управлять затратами на рабочую силу, выполнять задачи оптимальным количеством работников. Всем этим целям и служат внутрифирменные системы оплаты труда, стимулирования и мотивации персонала, которые существуют в ОАО «Енисейская ТГК-13».

Заработная плата каждого работника зависит от его квалификации, сложности выполняемой работы, количества и качества затраченного труда и максимальным размером не ограничивается. Выплата заработной платы производится в денежной форме в валюте Российской Федерации (в руб).

Под системой оплаты труда понимается способ начисления оплаты труда и вознаграждения, подлежащего выдаче водителям предприятия в соответствии с их трудовыми затратами.

Среднемесячная заработная плата работников «Енисейской ТГК-13» за 2013-2015г. представлена в таблице 7.

Таблица 7 – Среднемесячная заработная плата работников «Енисейской ТГК-13» руб.

Категория работников	2013г.	2014г.	2015г.
АУП	20000	21000	24000
Водители и кондукторы	17000	17680	18530
Рабочие	9000	9450	9900

В 2015 году наблюдается положительное увеличение размера оплаты труда работников по всем службам. Анализ среднемесячной зарплаты за 2013-2015 гг позволяет сделать вывод о том, что увеличение ее уровня произошло практически по всем категориям работников:

– административно-управленческий и инженерно-технический персонал – на 10%;

– водители автомобилей и машинисты – на 9%;

– ремонтный и вспомогательный персонал – на 11%.

В целом по предприятию производительность труда в текущем периоде снизилась на 9 %, отчисления на социальные нужды возросли на 6,3 %, доля фонда оплаты труда в сумме расходов увеличилась лишь на 0,1 % и составила 10,8 %.

В текущем периоде затраты на повышение квалификации составили 3% от ФОТ, доля ФОТ в себестоимости продукции составила 13%.

Увеличение трудовых ресурсов в отчетном периоде произошло только за счет водителей автомобилей (5%), В целом численность персонала филиала уменьшилась на (2 %). Динамика среднесписочной численности всех работников за 2013-2015 гг представлена на рисунке 5.

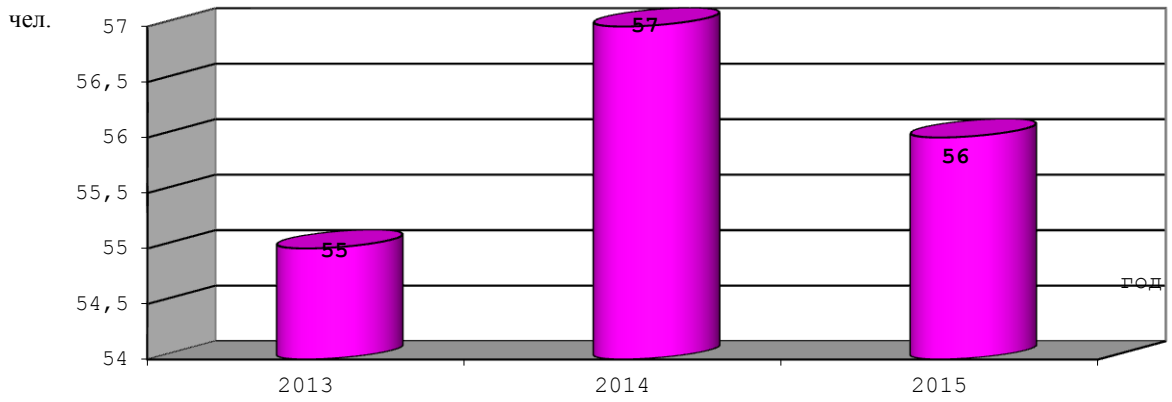

Рисунок 5 - Динамика среднесписочной численности всех работников за 2013-2015 гг.

Рассмотрим среднесписочную численность персонала за 2015 год и долю водителей из всего персонала.

Структура кадров предприятия, цеха, участка характеризуется соотношением различных категорий работников в их общей численности. В целях анализа структуры кадров определяется и сравнивается удельный вес каждой категории работников с общей среднесписочной численностью персонала предприятия по формуле:

$$dP_i = \frac{P_i}{P}, \qquad (5)$$

где dP_i - удельный вес каждой категории работников;

P_i - среднесписочная численность работников i-категории;

P - общая среднесписочная численность персонала предприятия.

Удельный вес численности работников и служащих предприятия за 2015 г. представлена в таблице 7.

Таблица 7 – Удельный вес численности работников и служащих предприятия за 2015 г.

Категории работников	2015г., чел.	Удельный вес, %
Водители автомобилей и машинисты	41	73,0
Ремонтный и вспомогательный персонал	7	12,5
Инженерно-технические работники	8	14,5
Всего	56	100,0

Структура среднесписочной численности работников и служащих представлена на рисунке 6.

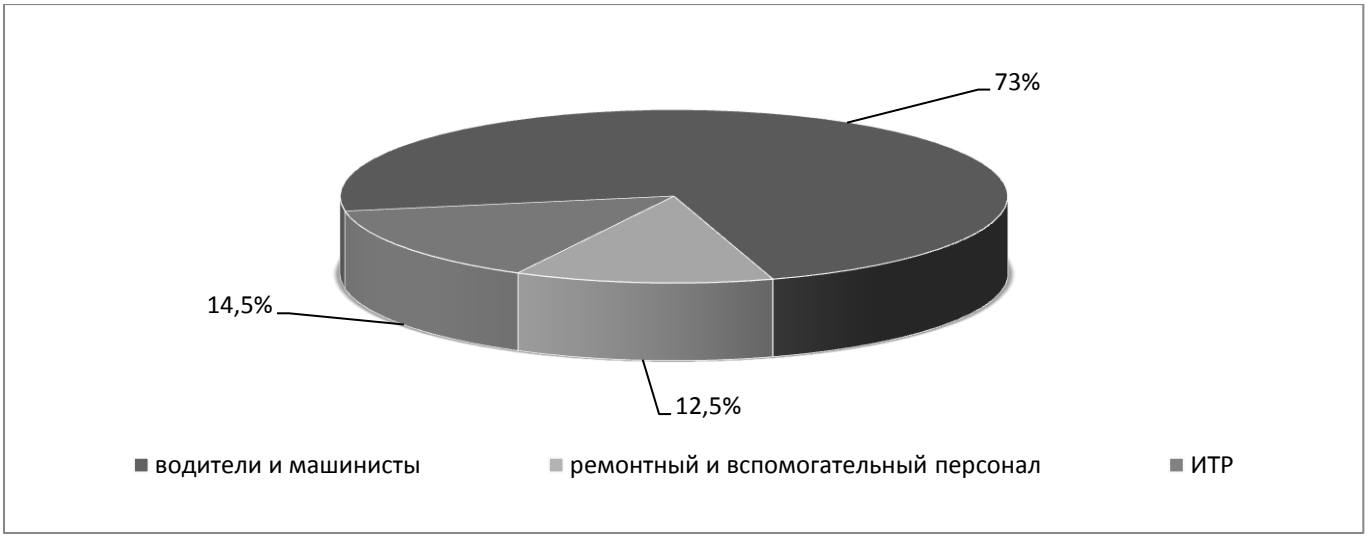

Рисунок 6 – Структура среднесписочной численности работников предприятия по группам

Таким образом, основную часть работающих на предприятии составляют водители и машинисты (73 %).

Возрастной состав персонала предприятия представлен в таблице 8.

Таблица 8 - Возрастной состав персонала предприятия

Группа	20-30 лет		30-40 лет		40-50 лет		50-60 лет		Всего
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.
Водители автомобилей и машинисты	5	9	22	39	8	14	6	10	41
Ремонтный и вспомогательный персонал	3	5	2	4	1	2	1	2	7
Инженерно-технические работники	0	0	2	4	5	9	1	2	8
Всего	8	14	26	47	14	25	8	14	56

Структура персонала предприятия представлен на рисунке 7.

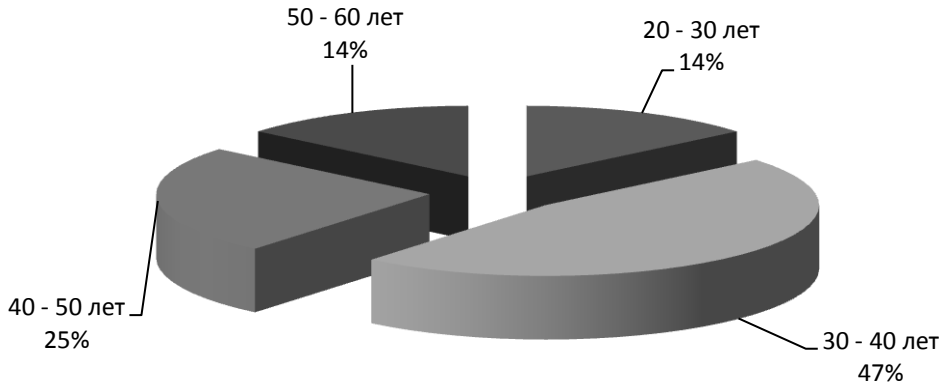

Рисунок 7 – Структура персонала предприятия, %

Уровень образования персонала предприятия представлен на рисунке 8

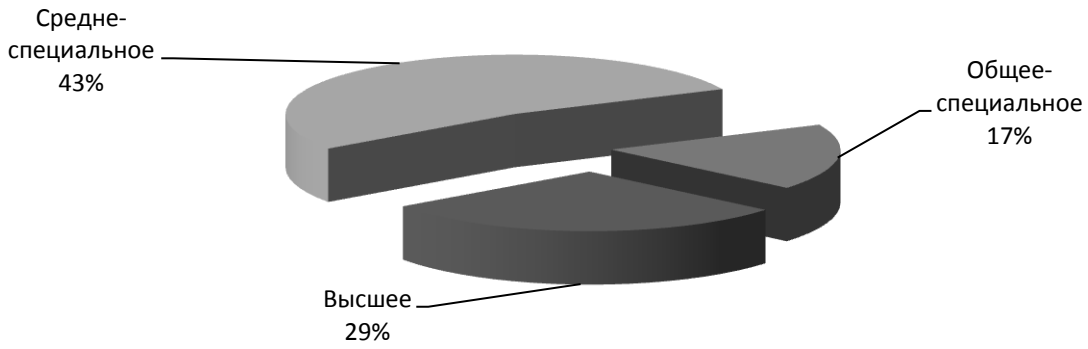

Рисунок 8 – Уровень образования персонала предприятия, %

При исследовании существующего положения предприятия ОАО «Енисейская ТГК-13» была выявлена проблема, которая заключается в нечеткой зависимости между оплатой труда и количества фактически отработанного времени. То есть работник, который является непосредственным объектом исследования, получает стабильно максимальную возможную по уровню заработную плату и не заинтересован в повышении количества выполняемых им работ. Следствием этого выступает снижение коэффициента эффекта используемого времени.

Особый интерес представляет анализ ответов на группу вопросов, связанных с мотивационным потенциалом оплаты труда работников и его реализацией.

Оплата труда, не очень заинтересовывает персонал работать более производительно и качественно в силу отсутствия зависимости его заработной платы от квалификации, профессионализма и фактических результатов работы. Именно по этой причине 44,6 % респондентов честно признается, что не в полной мере реализуют свои способности на работе. Причем из-за низких окладов лишь менее 4% опрошенных не в полной мере реализуют свой потенциал на работе. Главные сдерживающие здесь факторы - отсутствие взаимосвязи между оплатой труда и реальными результатами работы, низкая моральная заинтересованность, а также другие причины, названные самими респондентами.

Анализ показал, что помимо заработной платы, единственным средством стимулирования, который доступен всем работникам, является премия, размер которой не несет в себе стимулирующей роли, а является своего рода доплатой к основному заработку. Кроме того, выплата премии осуществляется только при выполнении плана выработки, а также за выполнение плана по финансово – экономическим результатам (за квартал), не учитывая такие показатели как качество оказываемых услуг. Поэтому у работников, деятельность которых не влияет на финансово – экономические результаты деятельности предприятия, отсутствует стимулирующая роль премии.

Проведенный анализ позволяет сделать вывод о необходимости более тесной увязки размеров оплаты труда работников с результативностью их работы. Это позволит задействовать колоссальный резерв, связанный с дополнительным использованием возможностей и способностей персонала в обеспечении экономического роста, реализации социально- экономической политики государства и регионов. Этот резерв почти не потребует финансовых ресурсов и затрат, а эффект от его использования для общества

очевиден. Причем задача обеспечения жесткой зависимости заработной платы работников от результатов их работы в моделях стимулирования труда вполне реальна и выполнима, так как:

- работники сами предпочли бы «плавающие ставки и оклады» в зависимости от результатов их ежемесячного труда, а не гарантированную заработную плату;
- работники подтверждают реальность выделения конкретных показателей, которые были бы в системе стимулирования труда зарплатообразующими;
- объективнее и точнее определить реальный вклад работника, который затем будет существенно влиять на формирование окончательного размера его вознаграждения, могут непосредственный начальник, а затем коллеги по работе, но не исключая при этом и использование метода самооценки.

Необходимы новые подходы к обеспечению адекватности системы оплаты труда требованиям рыночной экономики, которые включают:

- ликвидацию уравнительного принципа и устранение неоправданных различий в уровне оплаты труда, необоснованных льгот и привилегий;
- выявление мотивов трудовой деятельности и обеспечение размера минимальной и максимальной заработной платы;
- разработку механизмов связи уровня заработной платы работника с конечными результатами его деятельности;
- установление социальных гарантий, мер социальной защиты.

Это предполагает регулярный пересмотр условий стимулирования в соответствии с изменениями организационно-технических и социально-технических условий труда (внедрение нового оборудования, повышение уровня механизации, , внедрение новых форм организации труда, изменение социально-демографического и профессионально-квалификационного состава трудового коллектива и т.п.) [41].

2.3 Анализ стимулирования и мотивации работников на предприятии ОАО «Енисейская ТГК-13»

В теории, мотивацией сотрудников занимается отдел по персоналу (менеджер по персоналу). На ОАО «Енисейская ТГК-13» такого отдела нет, как нет и четкой, разработанной с учетом особенностей всех групп работников, системы мотивации. Однако отдельные методы мотивации используются. Их можно разделить на три основные группы:

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

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

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

Следует отметить, что на ОАО «Енисейская ТГК-13» преобладает система стимулирующих воздействий на персонал организации. То есть организация делает упор на использование различных материальных стимулов для повышения заинтересованности сотрудников организации в производительном труде. Наиболее полно основные методы мотивации прописаны в коллективном договоре.

Согласно Положению по оплате труда на «Енисейская-ТГК13» заработная плата начисляется за выполненную работу (отработанное время)

по сдельным расценкам, тарифным ставкам, должностным окладам. Оплата труда рабочих-сдельщиков определяется по сдельным расценкам, рассчитанным исходя из их тарифной ставки соответствующего разряда тарифной ставки, соответствующей разряду выполняемой работы, на дневную норму выработки.

Она также может быть определена умножением часовой или дневной тарифной ставки, соответствующей разряду выполняемой работы, на установленную норму времени в часах или днях.

Установление нормы труда осуществляется на основании изучения затрат рабочего времени на отдельные работы и в соответствии с едиными и типовыми нормами.

Порядок оплаты времени простоя. Время простоя не по вине работника, если работник предупредил администрацию (бригадира, мастера и других должностных лиц) о начале простоя, оплачивается из расчета не ниже двух третей тарифной ставки установленного работнику разряда. Время простоя по вине работника не оплачивается.

Присвоение квалификационных разрядов рабочим-сдельщикам. Отнесение выполненных работ к определенным тарифным разрядам и присвоение квалификационных разрядов рабочим производится тарифно-квалификационной комиссией.

Квалификационные разряды повышаются в первую очередь рабочим, успешно выполняющим трудовые обязанности.

Среднемесячная заработная плата за 2013-2015гг представлена на рисунке 9

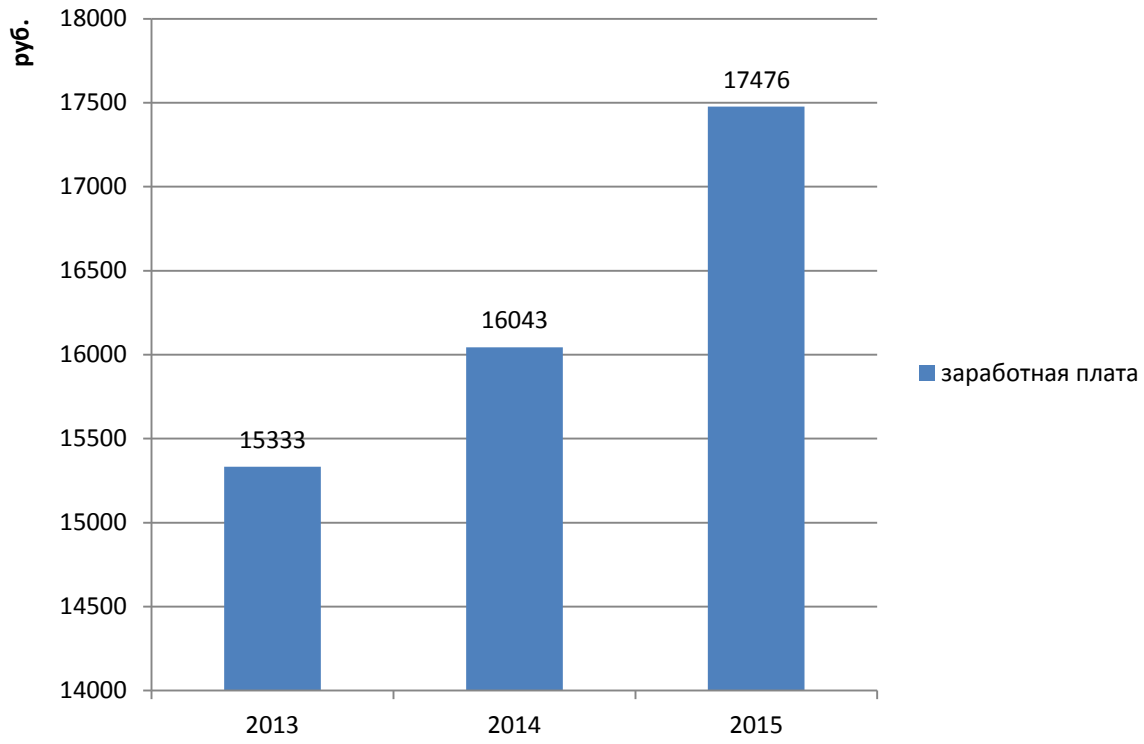

Рисунок 9 – Среднемесячная заработная плата за 2013-2015гг

Из рисунка 9 видно, что среднемесячная заработная плата сотрудников с каждым годом увеличивалась.

Составными частями заработной платы являются:

- должностной оклад, который формирует повременную часть заработной платы;
- сдельная часть, исходя из утвержденной часовой тарифной ставки, умноженной на фактический налёт часов (только по лётному составу);
- районный коэффициент;
- процентная надбавка;
- надбавка за квалификацию;
- надбавка за профессиональное мастерство;
- надбавка за выслугу лет;
- доплата за работу в неблагоприятных условиях;
- доплата за работу в ночную смену;
- премиальная доплата.

Структура ФОТ предусматривает выплаты следующего характера:

- компенсация за неиспользованный отпуск – 3,2 %;
- отпускные выплаты – 11,9 %;
- выплаты по больничным листам – 1,5 %;
- проезд к месту работы – 1,4 %;
- оплата по среднемесячной заработной плате – 3,6 %;
- трудовой контракт – 2,3 %.

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

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

Среди социально-психологических методов можно отметить следующие:

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

1) от 5 до 10 лет – 40%;
2) от 10 до 15 лет – 50%;
3) от 15 до 25 лет – 80%;
4) свыше 25 лет – 100% месячного оклада или тарифа.

- при выходе на пенсию по возрасту или состоянию здоровья работнику выплачивается материальная помощь в размере 50% базовой величины за каждый отработанный год;
- выплата материальной помощи при рождении у работника ребенка в размере трех базовых величин;
- выплаты премий ко Дню защитника Отечества и Международному женскому дню в размере 1 базовой величины;
- выплата пособий по болезни и временной нетрудоспособности;
- в случае смерти близких родственников оказывается материальная помощь в размере пять базовых величин, выделяется бесплатно транспорт в

пределах Красноярского края и три дня оплачиваемого отпуска для организации похорон;

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

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

За реализацию этих методов отвечает директор и бухгалтерия. Директор, на основании заявления сотрудника, издает приказ об оказании материальной помощи, решает вопрос о премировании сотрудников, следит за соблюдением трудовых прав работников, контролирует исполнение всех условий коллективного договора. Бухгалтерия производит выплаты, предусмотренные коллективным договором и законодательством.

Поскольку на предприятии нет отдела персонала или менеджера по персоналу, то особое место занимает бухгалтерия, которая хранит информацию о каждом сотруднике. Он предоставляет информацию о возрасте сотрудника, принимает заявления на материальную помощь, следит за своевременным предоставлением отпусков, выходных дней, участвует в организации проведения аттестации работников предприятия, отвечает за её методическое и информационное обеспечение, отвечает за создание резерва кадров и, как следствие, отвечает за организацию и проведение всех видов подготовки и повышения квалификации кадров и обеспечение прав, льгот и гарантий работников предприятия. Кроме того бухгалтерия занимается подготовкой необходимых материалов для рассмотрения на комиссии по установлению выслуги лет и подготовкой соответствующих документов по пенсионному страхованию и представление их в органы социального обеспечения.

3 Мероприятия эффективной системы мотивации труда работников предприятия ОАО «Енисейская ТГК-13»

3.1 Организация оплаты труда на предприятии

Оплата труда в широком смысле – это та или иная форма вознаграждения за определенное количество и качество выполненной работы. Различают денежную и неденежную формы оплаты труда. Основной является денежная, что обусловлено ролью денег как всеобщего эквивалента в товарно-денежных отношениях субъектов рынка [11].В основе любой системы оплаты наемных работников должен лежать принцип безусловного соблюдения норм трудового законодательства. Это значит, что работники должны получать заработную плату не ниже установленного на государственном уровне минимума, а также все положенные по закону доплаты за дополнительный труд, неблагоприятные условия труда и т.д.

При разработке систем оплаты труда на предприятии приходиться решать одновременно две задачи. Во-первых, каждая система должна направлять усилия работника на достижение таких показателей трудовой деятельности, которые обеспечат получение необходимого работодателю производственного результата: выпуска нужного количества конкурентоспособной продукции с наименьшими затратами. Во-вторых, каждая система оплаты труда должна предоставлять работнику возможность для реализации имеющихся у него умственных и физических способностей, позволить ему добиваться в рабочем процессе полной самореализации как личности [14].

Основой оплаты работника является тарифная ставка. Поэтому, говоря о различных современных системах участия в прибылях и коллективных премиях, нельзя забывать и про тарифную ставку предприятия. Старая тарифная система устарела, так как она не учитывала во многом цену той или иной профессии на рынке труда, не учитывала и различия в условиях

предпринимательства в деятельности различных предприятий. Так, если на одном предприятии рабочие места по какой-то профессии являются наиболее значимыми и определяющими всю деятельность предприятия, то на другом они являются вспомогательными и не могут быть приравнены к первым. Соответственно, это выдвигает требование создания на каждом предприятии собственной тарифной системы, которая бы была приспособлена к особенностям и приоритетам деятельности этого предприятия, к имеющейся у него производственно-технической и организационной структуре.

Для повышения уровня мотивации предлагается усовершенствовать существующую систему оплаты труда. Для этого предлагается изменить порядок расчета существующей на предприятии заработной платы. действующая система оплаты труда на предприятии определяется по формуле:

$$Зс=О+П \quad (6)$$

где Зс – заработная плата существующей системы оплаты труда, руб.;

О – должностной оклад, руб.;

П – премия, руб..

Как видно из формулы оклад работника является постоянным и не зависит от объема выполняемых работ, что компенсируется премией. Однако в такой системе работник не заинтересован в том, чтобы выполнять план более чем на 96% (условие выплаты премии).

Для эффективного управления персоналом и начисления справедливой заработной платы работникам необходимо применять системы оценки персонала с целью определиться в значимости сотрудников для организации и стимулировать изменение их деятельности в лучшую сторону. Для оценки труда персонала предприятия обозначим следующие цели:

- оценка рабочих мест и должностей по показателям, определяющим сложность труда на данном рабочем месте или должности, с целью установления разряда и группы оплаты по данной должности;

- оценка профессиональных качеств и знаний работника, занимающего определённую должность с целью решения вопроса об индивидуальной корректировке заработной платы этого работника в пределах данной группы оплаты, о соответствии занимаемой должности, повышении в должности и группе оплаты.

Проведение оценки труда работников преследует решение следующих задач:

- распределение рабочих мест и должностей по разрядам и группам оплаты;
- решение вопроса об индивидуализации заработной платы конкретного работника;
- мотивация работников к эффективному и качественному выполнению своих обязанностей;
- решение вопроса о подготовке и переподготовке кадров;
- решение вопроса о соответствии сотрудников занимаемой должности и их продвижении или увольнении.

Оценка представляет собой систему показателей (качественных и количественных характеристик по предмету оценки), которая должна удовлетворять следующими требованиями к ней:

- объективность и достоверность;
- универсальность, т.е. применимость её ко всем подразделениям предприятия и ко всем категориям персонала;
- наличие определенных стандартов и норм оценки;
- наличие определенной цели, вытекающей из требований к совершенствованию управления персоналом и стимулирования работников;
- наличие качественных и количественных характеристик результатов деятельности работников;
- наличие определенного метода оценки;
- оценка сотрудника только по показателям, зависящим от его деятельности;

- возможность перевода оценочных показателей в стандартизированный масштаб для обеспечения их сравнимости;

- учет динамики изменения оцениваемых характеристик.

Предлагаются следующие этапы процедура оценки труда работников:

- определение оценочных показателей:

- определение численных значений показателей по каждой функции работников.

Оценочные показатели должны быть представлены как в количественных, так и в качественных характеристиках. Количественные показатели выражаются в числовых величинах, а качественные показатели могут быть оценены в баллах, соответствующих сущности показателя.

Разделение обязанностей работника по отдельным видам частных работ с определением их доли в общих затратах рабочего времени. Это особенно актуально при оценке рабочих мест и должностных обязанностей работников. Связано это с тем, что в функции одного и того же работника могут входить работы, имеющие различную степень сложности труда и требующие различного уровня профессиональных знаний и навыков.

Определение заданных функций работника в общем объеме рабочего времени определяется на основе средних значений показателей с применением статистических методов вычисляются стандартизированные показатели, пригодные для вычисления обобщающего показателя. Степень значимости каждого показателя определяется на основе их численных значений. Причем сумма значимости всех показателей должна быть равна единице.

Обобщающий показатель оценки вычисляется на основании стандартизированных показателей и их значимости по формуле:

$$П_O = \sum З_i П_{cm_i}, \qquad (7)$$

где $П_o$ – обобщающий оценочный показатель;

$З_i$ – степень значимости i – го показателя;

$П_{cmi}$ – i – ый показатель в стандартизированном масштабе.

При внедрении системы оценки на предприятии необходим полный охват оценкой всех работников предприятия. Это необходимо для того, чтобы можно было правильно определить сложность труда любого работника при установлении ему разряда оплаты и определить трудовой вклад каждого работника с целью последующего премирования или участия в прибылях.

Предлагается следующий перечень показателей для оценки квалификации служащих. Показатели оценки квалификации служащих представлены в таблице 9.

Таблица 9 - Показатели оценки квалификации служащих

Показатели	Категории служащих		
	руково-дители	специа-листы	другие служащие
Образование	+	+	+
Стаж работы по специальности	+	+	+
Профессиональная компетентность	+	+	+
- знание необходимых нормативных актов	+	+	
- знание отечественного и зарубежного опыта	+	+	
- умение оперативно принимать решения	+		
- качество законченной работы	+	+	+
- способность адаптироваться к новой ситуации	+	+	
- своевременность выполнения должностных обязанностей	+	+	+
- ответственность за результаты работы	+	+	+
- умение работать с документами	+	+	+
- способность прогнозировать и планировать, организовывать, координировать и регулировать, а также контролировать и анализировать работу подчиненных	+		
- способность в короткие сроки осваивать технические средства, обеспечивающие повышение производительности труда и качества работы	+	+	+
Производственная этика, стиль общения	+	+	+
Способность к творчеству, предприимчивость	+	+	+
Участие в коммерческой деятельности	+	+	
Способность к самооценке	+	+	+

Для оценки труда рабочих такими показателями могут быть:

- уровень профессиональных знаний;
- профессиональный опыт;
- умение принять решение в нестандартной ситуации;
- наличие ручного труда;

- ответственность за сохранность инструментов и оборудования;
- напряженность труда;
- наличие тяжелого физического труда;
- условия труда;
- вредность выполняемой работы.

Предлагается следующий перечень показателей для оценки

В целях демонстрации механизма оценки труда работников, рассмотрим процедуру оценки результатов работы инженерно – технического работника (механика) . Для начала определяются показатели, которые наиболее полно отражают работу механика, его квалификацию:

- выполнение плана по снижению себестоимости;
- правильное распределение обязанностей в коллективе;
- контроль за работой;
- передача ответственности подчиненным;
- умение вести переговоры;
- способность к принятию нестандартных решений;
- способность к планированию;
- способность к прогнозированию и анализу;
- способность к быстрой оценке ситуации;
- способность быстро принять решение в экстренной ситуации;
- корпоративный подход к принятию решений;
- наличие необходимых знаний и способностей;
- желание принять на себя более высокую ответственность;
- стремление к более высоким результатам в работе;
- умение поддерживать с подчиненными хорошие деловые отношения;

При помощи метода экспертных оценок сравниваются показатели между собой, с целью определения коэффициента значимости данных показателей. При этом, если показатель более значим по сравнению с другим в паре, ему присваивается шифр 2, а второму шифр 0, а равнозначным показателям – шифр 1. Результаты экспертных оценок

сводятся в таблицу. После этого подсчитывают сумму шифров по каждому показателю и общую сумму шифров по всем показателям. Суммы шифров по показателю к общей сумме шифров по всем показателям и будет коэффициентом значимости показателя.

Определение значимости показателей эффективности труда менеджера представлено в таблице 10.

Таблица 10- Определение значимости показателей эффективности труда механика

Показатели, характеризующие эффективность работы менеджера	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8	1.9	1.10	1.11	1.12	1.13	1.14	1.15	1.16	1.17	Сумма шифров по строкам
1.1	1	0	1	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	21
1.2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	23
1.3	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	21
1.4	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	21
1.5	0	0	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	18
1.6	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	3
1.7	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	3
1.8	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20
1.9	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	21
1.10	0	0	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	18
1.11	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	4
1.12	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	21
1.13	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	21
1.14	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	21
1.15	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	21
1.16	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	21
1.17	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	21
Общая сумма шифров																		294

По результатам экспертной оценки значимости показателей выводятся коэффициенты значимости, характеризующие работу менеджера. Показатели значимости определяются по формуле:

$$П_{зн} = \frac{П_{сті}}{СШ} \tag{8}$$

где Пзн – показатель значимости;

Пстi – то же, что и в формуле (7);

СШ – общая сумма шифров.

показатель 1.1 $= \frac{21}{294} = 0{,}071;$

показатель 1.2 $= \frac{23}{294} = 0{,}078;$

показатель 1.3 $= \frac{21}{294} = 0{,}071;$

показатель 1.4 $= \frac{21}{294} = 0{,}071;$

показатель 1.5 $= \frac{18}{294} = 0{,}061;$

показатель 1.6 $= \frac{3}{294} = 0{,}010;$

показатель 1.7 $= \frac{3}{294} = 0{,}010;$

показатель 1.8 $= \frac{20}{294} = 0{,}068;$

показатель 1.9 $= \frac{21}{294} = 0{,}071;$

показатель 1.10 $= \frac{18}{294} = 0{,}061;$

показатель 1.11 $= \frac{4}{294} = 0{,}014;$

показатель 1.12 $= \frac{21}{294} = 0{,}071;$

показатель 1.13 $= \frac{21}{294} = 0{,}071;$

показатель 1.14 $= \frac{21}{294} = 0{,}071;$

показатель 1.15 $= \frac{21}{294} = 0{,}071;$

показатель 1.16 $= \frac{21}{294} = 0{,}071;$

показатель 1.17 $= \frac{21}{294} = 0{,}071.$

Рассчитанные показатели сводятся в сводную таблицу оценки результатов работы механика.

Для получения обобщающей оценки работы механика необходимо умножить оценку его работы по каждому показателю на коэффициент значимости данного показателя. Например, при наборе менеджером от 4 до 5 баллов он полностью соответствует должности и может быть рекомендован к повышению по службе, при количестве баллов от 3 до 4 он соответствует должности, но к повышению в должности не готов. При количестве баллов до 3 ставится вопрос о соответствии данного менеджера занимаемой должности.

Метод экспертных оценок носит в определенной мере субъективный характер, т.к. в основе метода лежит мнение эксперта, а не однозначная математическая формула. В определенной степени субъективность метода снижается при увеличении числа экспертов. Оценка результатов работы менеджеров представлена в таблице 11.

Таблица 11 - Оценка результатов работы менеджеров

Показатель	Коэффициент значимости показателя	Оценка эффективности работы менеджера по показателям в баллах				
		очень низкая (1 балл)	низкая (2 балла)	средняя (3 балла)	высокая (4 балла)	очень высокая (5баллов)
Выполнение плана по снижению себестоимости	0,071		2			
Правильное распределение обязанностей в коллективе	0,078			3		
Контроль за работой	0,071			3		
Передача ответственности подчиненным	0,071				4	

Окончание таблицы 11

Показатель	Коэффициент значимости показателя	Оценка эффективности работы менеджера по показателям в баллах				
		очень низкая (1 балл)	низкая (2 балла)	средняя (3 балла)	высокая (4 балла)	очень высокая (5баллов)
Умение вести переговоры	0,061			3		
Способность к принятию нестандартных решений	0,010		2			
Самопостановка более высоких задач в работе	0,010		2			
Способность к планированию	0,068				4	
Способность к прогнозированию и анализу	0,071			3		
Способность к быстрой оценке ситуации	0,061			3		
Способность быстро принять решение в экстренной ситуации	0,014			3		
Корпоративный подход к принятию решений	0,071		2			
Наличие необходимых знаний и способностей	0,071				4	
Желание принять на себя более высокую ответственность	0,071			3		
Стремление к более высоким результатам в работе	0,071				4	
Умение поддерживать с подчиненными хорошие деловые отношения	0,071			3		
Способность определить мотивационные предпочтения у подчиненных	0,071		2			
Обобщающая оценка						**3,08**

Итак, работа механика была оценена в количестве 3 баллов, следовательно, он вполне соответствует занимаемой должности, однако к переводу на более высокую должность не готов.

Предложенный расширенный вариант оценки менеджера, пригоден для решения вопросов о повышении в заработной плате, увеличении доли выплат из прибыли, повышении в должности и т.д.

Следующим этапом является распределение по группам оплаты конкретных инженерно-технических работников.

Основой оплаты работника является тарифная ставка. При определении тарифной ставки, в первую очередь, необходимо оценивать уровень образования и лишь за тем остальные факторы (опыт, уровень ответственности, напряженность труда и др.).

В этой связи предлагается следующий метод построения тарифной системы и определения тарифных ставок, который позволит наиболее справедливо оценить рабочее место и возложенные на работника функции, что способствует правильному установлению соответствующего разряда оплаты и определению тарифной ставки и соотношению между ними.

Таким образом, предлагается три модели определения тарифных ставок рабочих и менеджера.

Модель тарифной ставки для рабочих определяется по формуле:

$$ТС = ПО + С + СР + НС + ОТВ + Н + Д \quad (9)$$

где $ТС$ – тарифная ставка рабочего, руб;

$ПО$ – профессиональное образование;

$С$ – стаж работы на предприятии, лет;

$СР$ – сложность выполнения работ;

$НС$ – возможность появления нестандартных ситуаций;

$ОТВ$ – уровень ответственности (за материалы, инструмент и др.);

$Н$ – напряжённость труда;

$Д$ – дефицитность профессии на рынке труда.

Модель тарифной ставки для менеджеров определяется по формуле:

$$ТС = УУР + ЧРП + ППФ + С, \quad (10)$$

где *ТС* – тарифная ставка менеджера, руб.;

УУР – уровень управленческой работы;

ЧРП – число работников, находящихся в подчинении;

ППФ – среднегодовая стоимость фондов, находящихся в ведении менеджера;

С – то же, что и в формуле 9

Предлагается разделить тарифную сетку, применяемую на предприятии на 4 группы оплаты по уровням образования работников:

		Тарифный коэффициент
1 группа	1 – й разряд	1,0
	2 – й разряд	1,3
	3 – й разряд	1,69
	4 – й разряд	1,91
	5 – й разряд	2,16
2 группа	6 – й разряд	2,44
	7 – й разряд	2,76
	8 – й разряд	3,12
	9 – й разряд	3,53
	10 – й разряд	3,99
3 группа	11 – й разряд	4,51
	12 – й разряд	5,1
	13 – й разряд	5,76
	14 – й разряд	6,51
4 группа	15 – й разряд	7,36
	16 – й разряд	8,17
	17 – й разряд	9,07
	18 – й разряд	10,07

В первую группу входят работники, не имеющие профессионального образования;

Во вторую группу – работники, имеющие среднее профессиональное образование;

В третью группу – работники, имеющие среднее техническое образование;

В четвертую группу – работники, имеющие высшее образование.

Продемонстрируем предложенный метод определения разряда и тарифной ставки рабочих на примере инженерно – технических работников.

В составе инженерно – технических работников работает 8 человек. Характеристика инженерно-технических работников по уровню образования, стажа работы на предприятии представлена в таблице 12.

Таблица 12 - Характеристика инженерно-технических работников по уровню образования, стажа работы на предприятии

Ф. И. О. работников	Уровень образования	Стаж работы на предприятии, лет	Группа оплаты в соответствии с уровнем образования
Волощенко Игорь Дмитриевич	высшее	6	4
Герасимов Анатолий Васильевич	ср. техническое	3	3
Зырянов Николай Дмитриевич	высшее	5	4
Иванов Сергей Викторович	высшее	2	4
Корявко Александр Иванович	высшее	6	4
Марачева Наталья Валентиновна	высшее	5	4
Москвич Михаил Николаевич	ср. техническое	3	3
Яковлева Светлана Валерьевна	ср. професс.	2	2

Из модели определения тарифной ставки, оценка рабочих мест осуществляется по пятибальной шкале по следующим показателям:

- сложность выполняемых работ;
- возможность появления нестандартной ситуации;
- уровень ответственности;
- напряженность труда.

Оценка рабочих мест инженерно-технических работников предприятия представлена в таблице 13.

Таблица 13 - Оценка рабочих мест инженерно-технических работников предприятия

Ф. И. О. работников	Показатели оценки			
	Сложность выполняемых работ	Возможность появления нестандартной ситуации	Уровень ответственности	Напряженность труда
Волощенко Игорь Дмитриевич	4	5	5	5
Герасимов Анатолий Васильевич	3	4	4	4
Зырянов Николай Дмитриевич	3	4	4	3
Иванов Сергей Викторович	4	5	5	4
Корявко Александр Иванович	4	4	5	3
Марачева Наталья Валентиновна	4	4	5	4
Москвич Михаил Николаевич	4	4	4	3
Яковлева Светлана Валерьевна	3	3	4	3

С помощью метода экспертной оценки определим коэффициенты значимости рассмотренных показателей. Определение значимости показателей оценки рабочих мест инженерно-технических работников предприятия представлено в таблице 14.

Таблица 14 – Определение значимости показателей оценки рабочих мест инженерно-технических работников предприятия

Показатели оценки рабочих мест	Сложность выполняемых работ	Возможность появления нестандартной ситуации	Уровень ответственности	Напряженность труда	Сумма шифров по строкам	Коэффициент значимости
Сложность выполняемых работ	1	2	1	2	6	0,375
Возможность появления нестандартной ситуации	0	1	0	1	2	0,125
Уровень ответственности	1	2	1	2	6	0,375
Напряжённость труда	0	1	0	1	2	0,125
Общая сумма шифров					16	

С учетом значимости показателей можно определить общий балл оценки рабочих мест.

Общий балл оценки рабочих мест инженерно-технических работников предприятия представлен в таблице 15.

Таблица 15 – Общий балл оценки рабочих мест инженерно-технических работников предприятия

Ф. И. О. работников	Показатели				Общий балл оценки с учетом значимости
	Сложность выполняемых работ	Возможность появления нестандартной ситуации	Уровень ответствен-ности	Напряженность труда	
Волощенко Игорь Дмитриевич	4	5	5	5	4,6
Герасимов Анатолий Васильевич	3	4	4	4	3,6

Окончание таблицы 15

Ф. И. О. работников	Показатели				Общий балл оценки с учетом значимости
	Сложность выполняемых работ	Возможность появления нестандартной ситуации	Уровень ответствен-ности	Напряженность труда	
Иванов Сергей Викторович	4	5	5	4	4,5
Корявко Александр Иванович	4	4	5	3	4,2
Марачева Наталья Валентиновна	4	4	5	4	4,4
Москвич Михаил Николаевич	4	4	4	3	3,9
Яковлева Светлана Валерьевна	3	3	4	3	3,4
Степень значимости показателей	0,375	0,125	0,375	0,125	-

По каждому рабочему его разряд в соответствии с группой оплаты, общим баллом оценки рабочего места и стажем работы на предприятии, причем при определении разрядов у рабочих мы исходим из результатов оценки рабочего места и стажа работы. Если разряд в соответствии с оценкой рабочего места ниже, чем разряд, положенный в соответствии со стажем работы, то присваивается более высокий разряд.

Тарифная ставка 1-го разряда составляет 3750 руб.

Распределение инженерно-технических работников предприятия по разрядам и тарифным ставкам представлено в таблице 16.

Таблица 16 - Распределение инженерно-технических работников предприятия по разрядам и тарифным ставкам

Ф. И. О. работника	Группа оплаты	Стаж работы	Разряд в соответствии с оценкой рабочего места	Разряд в соответ-ствии со стажем работы	Оконча-тельный разряд	Тарифный коэф-фициент	Тарифная ставка, руб.
Волощенко Игорь Дмитриевич	4	6	18	16	17	10,07	37763
Герасимов Анатолий Васильевич	3	3	11	11	11	4,51	16913
Зырянов Николай Дмитриевич	4	5	15	16	16	8,17	30638
Иванов Сергей Викторович	4	2	16	15	16	8,17	30638
Корявко Александр Иванович	4	6	16	16	16	8,17	30638
Марачева Наталья Валентиновна	4	5	16	16	16	8,17	30638
Москвич Михаил Николаевич	3	3	12	12	12	5,1	19125
Яковлева Светлана Валерьевна	2	2	6	7	7	2,76	10350

Аналогично проводится оценка результатов работы водителей и машинистов, и рассчитываются тарифные ставки. Оценку результатов работы следует проводить по следующим критериям:

- надежность;
- целеустремленность;
- знание правил дорожного движения;
- умышленное нарушение правил дорожного движения;
- желание;
- стаж;
- реакция на окружающую ситуацию;
- знание основных частей в устройстве автомобиля;
- участие в техническом обслуживании и ремонте автомобиля;
- вождение автомобиля;
- отношение к пассажирам / бережливость грузов;
- реакция на специфику дорог.

Результаты оценки труда водителей, а так же результаты расчета тарифных ставок представлен в приложении В.

Индивидуализированные тарифные ставки для рабочих, рассчитаны с учётом уровня образования, стажа работы на предприятии, а также таких показателей, как сложность и напряженность выполняемых работ, уровень ответственности, вероятность появления нестандартных ситуаций.

На мой взгляд, такой подход к построению тарифных систем на предприятии и определению тарифных разрядов и ставок является наиболее справедливым.

3.2 Программа мотивации персонала предприятия

Участие в доходах – это программа мотивирования, направленная на сокращение расходов фирмы по установленным критериям: снижение издержек на оплату труда, а так же затрат рабочего времени на единицу продукции и др. Она способствует усилению трудовой активности, ориентирует их на координацию деятельности и взаимодействие, преодолевает недостатки специализации. Эта форма участия наиболее эффективна в сравнительно небольших и стабильных фирмах, где хорошо видны существующие между подразделениями взаимосвязи и есть возможность контролировать затраты и разрабатывать стандарты деятельности. Иногда работники участвуют не только в доходах, но и в убытках предприятия [33].

Участие работников в прибылях и собственности представляет программу их мотивирования путем распределения некоторой части прибыли фирмы между ними либо итогам работы в форме обусловленных выплат (премий), либо по истечении определенного срока в соответствии с соглашениями о доверительном управлении принадлежащими работникам акциями.

Эта система участия наиболее эффективна в быстрорастущих фирмах, получающих высокие прибыли, позволяющие устанавливать существенные поощрения для работников. Кроме этого система система признается работающей, когда применяется для менеджеров и специалистов, которые своими решениями существенно влияют на деятельность фирмы. Для фирмы это форма дает дополнительный эффект, так как позволяет изменять размеры заработной платы в ходе приспособления к конъюктуре рынка. Если прибыль фирмы снижается, то это позволяет ей обоснованно снижать выплаты работникам и наоборот .

В качестве главной формы участия наемных работников предприятия в его доходах предлагается использовать коллективные премии за снижение затрат на рабочую силу в единице услуг.

Для начисления коллективной премии наиболее подходит система Скэнлона.

Начисление коллективной премии по системе Скэнлона определяется коллективным договором между администрацией и профсоюзом. В договоре определяется доля заработной платы в стоимости готовой продукции в процентах. Если доля заработной платы в стоимости продукции составит меньшую долю, то в этом случае сэкономленная сумма затрат идет в премиальный фонд.

Схема распределения коллективной премии представлена на рисунке 10.

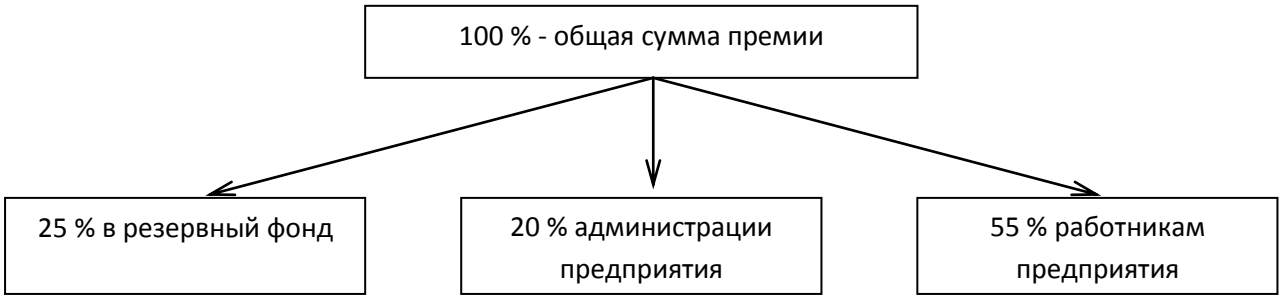

Рисунок 10 – Схема распределения коллективной премии

Начисление в резервный фонд предприятия необходимо для того случая, если доля затрат на заработную плату в стоимости услуг будет выше, чем это предусмотрено коллективным договором, тогда за счет резервного фонда покрываются убытки.

Проиллюстрируем схему начисления коллективной премии на примере.

Например, получена экономия по заработной плате в стоимости оказанных услуг в размере 20 тыс. руб.. Таким образом, полученную

экономию по заработной плате можно распределить в виде премий. Сумма премии распределяется согласно схеме, представленной на рисунке 19 следующим образом:

- в резервный фонд предприятия:

  20 тыс. руб. × 0,25 = 5 тыс. руб.;

- администрации предприятия:

  20 тыс. руб. × 0,2 = 4 тыс. руб.;

- работникам предприятия:

  20 тыс. руб. × 0,55 = 11 тыс. руб.

Коллективная премия между работниками распределяется в соответствии с результатами оценки рабочих мест и должностей.

При начислении коллективной премии учитываются разряды работников и соответствующие им тарифные коэффициенты. Но при этом начисление производится не по тем тарифным ставкам, которые установлены с учетом стажа работы, а по тем, которые должны были бы быть установлены работнику, исходя только из оценки рабочего места и должности.

Для определения коллективной премии проводятся следующие действия:

- тарифные коэффициенты работников суммируются;
- сумма коллективной премии, приходящаяся на долю работников, делится на сумму тарифных коэффициентов и определяется премия, приходящаяся на тарифный коэффициент, равный единице;
- тарифные коэффициенты работников умножаются на сумму премии, приходящуюся на тарифный коэффициент, равный единице.

Таким образом, получаем сумму премии, начисленную каждому из работников.

Результаты начисления коллективной премии сотрудникам представлены в таблице 17.

Таблица 17 - Результаты начисления коллективной премии сотрудникам

Ф. И. О. работника	Разряд в соответствии с оценкой рабочего места	Тарифный коэффициент	Сумма премии, руб.
Волощенко Игорь Дмитриевич	18	10,07	2051
Герасимов Анатолий Васильевич	11	4,51	919
Зырянов Николай Дмитриевич	15	7,36	1499
Иванов Сергей Викторович	16	8,17	1665
Корявко Александр Иванович	16	8,17	1665
Марачева Наталья Валентиновна	16	8,17	1665
Москвич Михаил Николаевич	12	5,1	1039
Яковлева Светлана Валерьевна	6	2,44	497
ИТОГО			11 000

3.3 Выбор эффективной системы стимулирования труда

Помимо основной заработной платы, важную роль в системе мотивации играет система дополнительного вознаграждения – материального и нематериального – стимулирование.

Анализ системы стимулирования, существующей на предприятии, выявил отсутствие социальных и нематериальных форм стимулирования.

Дополнительное вознаграждение позволяет обеспечивать наибольшую индивидуализацию оплаты труда с учетом огромного числа факторов, в том числе зависящих непосредственно от компетентности и деятельности самого сотрудника [14].

Вознаграждение – все то, что представляет для работника ценность или может оказаться ему ценным. Вознаграждение бывает внутренним и внешним.

Внутреннее вознаграждение – это психологическое состояние работающей личности, определяемое чувствами удовлетворения от работы, радостью созидательного творческого труда, осознанием значимости своей деятельности [14].

Внутреннее удовлетворение как итог такого вознаграждения может наступать в результате:

- признания заслуг работника и одобрения его деятельности в коллективе;
- осознания свое сопричастности важному делу;
- достижения грандиозной цели;
- принесения пользы обществу и т.п.

Организация способна влиять на внутреннее вознаграждение работника с помощью формирования и развития организационной культуры компании и приобщения к ней работника. Принадлежность к сильной культуре уже сама по себе является мощным стимулом к росту производительности, желание действовать в интересах и на благо своей организации.

Внешнее вознаграждение призвано компенсировать работнику затраты его труда в производственном процессе и получило название компенсационного пакета.

Для социального стимулирования, то предлагается следующая модель:

$$Т_р = ТС_р + Д_р + Н_р + КП_р + СЛ_р, \quad (10)$$

где, $Т_р$ – оплата труда работника, руб.;

$ТС_р$ – тарифная ставка данного работника, руб.;

$Д_р$ – доплата данному работнику за сверхурочную работу, работу в выходные и праздничные дни, вредные условия, руб.;

$Н_р$ – надбавка данному работнику за его качества и заслуги, руб.;

$КП_р$ – начисленная данному работнику коллективная премия, руб.;

СЛр – социальные льготы, представленные данному работнику по программе гибких социальных льгот в пределах отведенного ему бюджета, руб..

При наличии финансовых средств на предприятии могут выплачиваться дополнительные социальные льготы и выплаты, которые получили название «социальный пакет».

В социальный пакет входят дополнительные суммы, выделяемые предприятием работнику на питание, транспорт, медицинское страхование, обучение, дополнительное пенсионное страхование, частичное возмещение расходов по оплате коммунальных услуг, содержание детей в дошкольных учреждениях и учебных заведениях, в связи с праздничными и юбилейными датами и др. [11].

Система социальных льгот должна обладать определенной гибкостью, что позволяет ей более эффективно выполнять дополнительную стимулирующую роль. При использовании гибкой системы социальных льгот и выплат на каждого работника администрация фирмы заводит специальный счет и резервирует определенную сумму денег для оплаты

установленного объема социальных льгот. Помимо этого и сами работники из своей заработной платы могут на этот же счет по договоренности делать определенные взносы, цель которых – увеличить сумму на счете работника и, соответственно, расширить возможности приобретения каких-то предпочтительных именно для него видов социальных льгот. При этом работнику предоставляется право выбирать по своему усмотрению из так называемого «меню возможностей» (в пределах установленной суммы) те льготы и выплаты, которые нужны в данный момент, заменять одни виды другими, «покупать», например потребовавшийся внезапно отпуск за счет других видов льгот или, наоборот, «продавать» его в пользу других льгот [11].

В гибких планах социальных льгот и выплат используются также так называемые банки отпускных дней. В них накапливаются все оплачиваемые дни отпусков, отгулы. Когда работнику требуется взять один или несколько дней для своих нужд, он может распорядиться запасом свободных дней, использовать их в счет будущих отпускных или взять в обмен (по стоимости) на другие льготы. Если работник не использует какие либо полагающиеся ему льготы в натуральной форме, то он может рассчитывать на их денежный эквивалент. Однако обменять все виды социальной помощи на денежное выражение не разрешается.

В ряде случаев пользуются еще и компенсационными счетами, на которые работники могут перечислять из заработков (до уплаты налогов) определенные суммы, для того чтобы самостоятельно оплачивать дополнительные виды социальной помощи и возмещать некоторые личные расходы.

Компенсационный счет бывает и составной частью гибких планов социальных льгот и выплат. В этом случае работник может просить администрацию перечислять ему на этот счет часть средств из общих средств фирмы. Работник может «заморозить» часть средств на некоторое время, накопить их и уже потом распорядиться по своему усмотрению.

Льготы, которые входят в социальный пакет, должны ранжироваться, то есть разделяться на основные и дополнительные. При этом основные, или защитные льготы предоставляются всем сотрудникам (медицинское страхование, страхование жизни и пенсионные выплаты).

Что касается дополнительных льгот, таких, как ссуды на приобретение жилья, бесплатные обеды, право покупать продукцию компании по льготным ценам, то ими могут пользоваться лишь некоторые категории работников, топ-менеджеры, или сотрудники, проработавшие в компании более 5 лет.

Социальный пакет формируется по принципу «кафетерия»: работник самостоятельно в пределах установленной суммы выбирает из списка льготы, которые наиболее важны для него в текущем году. Например, один предпочитает оплату обучения, другой – дополнительное медицинское страхование, третий оплату членства в престижном фитнес-клубе .

Главный недостаток этого подхода – сложность администрирования и дороговизна, которые, впрочем, компенсируются удовлетворенностью сотрудников.

Нематериальные стимулы, не требующие инвестиции компании, но оказывающие большое влияние на эффективность сотрудников и социально-психологических климат в коллективе [14]:

- признание заслуг работника в виде похвалы, благодарностей, объявленных во всеуслышание;

- поздравление со знаменательными датами – юбилеями, днями рождениями, днями свадьбы, рождением ребенка, выходом на пенсию, и пр., корпоративные праздники и вечеринки способствуют сплоченности коллектива и укреплению организационной культуры;

- организация торжественной процедуры знакомства с компанией и сотрудниками вновь принятого работника;

- галерея почета, на которые вывешиваются результаты работы и фотографии лучших работников;

- присвоение внутренних званий «Лучший менеджер», «Лучший водитель», «Лучший по профессии» и др.

Разработанная система стимулирования основывается на актуальных потребностях сотрудников, ориентирована на мотивационный профиль организации и предусматривает динамическое внедрение системы стимулирования, соответствующих запросам и ожиданиям компании.

Таким образом, предложенные мероприятия могут быть использованы для совершенствования системы стимулирования труда.

Предложенные мероприятия позволят не только учесть тарифную (постоянную) часть заработной платы, но и поставить доход наемного работника в зависимость от производительности труда и конечных результатов деятельности предприятия.

Такой подход представляется наиболее прогрессивным в области стимулирования наемных работников и обеспечивающим как гарантию получения постоянной заработной платы, так и возможность существенного увеличения дохода по итогам работы.

Заключение

Проблема, представленная в выпускной квалификационной работе, является актуальной не только для ОАО «Енисейская ТГК-13», но и для всех автотранспортных предприятий России. В данном случае идет речь о реальной разработке мероприятия по совершенствованию системы стимулирования труда водителей.

В работе были предложены мероприятия, направленные на совершенствование системы стимулирования труда работников ОАО «Енисейская ТГК-13».

Результаты анализа финансового состояния показали, ОАО «Енисейская ТГК-13» на текущий момент является платежеспособным. В 2015г., по отношению к 2014г., активы предприятия увеличились еще на 57726 тыс. руб., рост составил 22%. Сумма оборотных средств предприятия увеличилась за три года на 148913 тысяч рублей. %. В 2015 г., по сравнению с 2014 г. выручка предприятия выросла на 515487 тыс. руб. или на 76%. Увеличение выручки предприятия связано с расширением деятельности предприятия. Прибыль в 2015г. по отношению к 2014г. увеличилась на 15%, и составила 19419 тыс. руб. Рентабельность предприятия увеличивается, с 2014г. предприятие вышло на положительные показатели и в 2015г. эти показатели закрепились.

Предложенные мероприятия базируются на оценке труда работников службы сервиса, сочетании тарифной системы и выплат работникам из доходов предприятия, а также на формах материального и социального стимулирования.

Итогом реализации предложенных мероприятий являются следующие результаты:

- введён ранее отсутствовавший механизм оценки труда работников службы сервиса, основанный на определении показателей, определяющих сложность труда на данном рабочем месте или должности, а также уровень

профессиональных качеств и знаний, с целью установления разряда и группы оплаты по данной должности;

- индивидуализированы разряд и тарифная ставка, т.е. каждому работнику присвоен разряд и, рассчитанная именно для него, тарифная ставка, напрямую зависящие от профессиональных качеств и знаний работника (уровня образования, стажа работы на предприятии и др.).

- внедрен механизм участия работников в доходах предприятия, а именно механизм начисления коллективной премии по системе Скэнлона. В результате внедрения данной системы размер премии, получаемый работниками стал зависеть от результатов деятельности самих работников, и может составлять значительную долю в заработной плате.

- введена система нематериального и социального стимулирования.

Разработанная система стимулирования основывается на актуальных потребностях сотрудников, ориентирована на мотивационный профиль организации и предусматривает динамическое внедрение системы стимулирования, соответствующих запросам и ожиданиям компании.

Предложенные мероприятия позволят не только учесть тарифную (постоянную) часть заработной платы, но и поставить доход наемного работника в зависимость от производительности труда и конечных результатов деятельности предприятия. Такой подход представляется наиболее прогрессивным в области стимулирования наемных работников и обеспечивающим как гарантию получения постоянной заработной платы, так и возможность существенного увеличения дохода по итогам работы.

Проведенное исследование направлений стимулирования работников позволяет сделать ряд выводов.

Во–первых, стимулирование работников обеспечивается путем увеличения прибыли за счет повышения эффективности и качества работы.

Во–вторых, на стимулирование работников влияет проводимая предприятием социальная политика, а именно наличие системы социальных

льгот, которая представляет собой форму участия работников в экономическом успехе предприятия.

При построении системы социальных льгот для сотрудников необходимо:

- выявить материальные и нематериальные потребности сотрудников;

- в полном объеме информировать сотрудников о предоставляемых им социальных льготах, а также об их дополнительном, сверх государственных льгот, характере;

- предоставлять социальные льготы должны быть экономически оправданы и применяться только с учетом бюджета предприятия;

- чтобы система социальных льгот была понятной сотрудникам и каждый сотрудник должен знать за что, за какие заслуги ему положена или не положена та или иная льгота.

В-третьих, необходимо усиливать стимулирующую роль заработной платы посредством соблюдения следующих принципов:

- зависимость заработной платы от эффективности, производительности и качества выполняемых работ с целью обеспечения заинтересованности работников в результатах своей работы;

- внедрение гибких систем оплаты, основанных на учете конечных результатов работы организации и индивидуального вклада работника, в том числе участие в прибылях;

- исключение уравнительности в оплате наемных работников;

- при создании системы оплаты наемных работников предусмотреть усиление ее объединяющей роли, исключающей противостояние между работниками.

Список использованных источников

1 Гражданский кодекс РФ (части первая, вторая и третья): федер. закон от 30.11.1994 N 51-ФЗ. по состоянию на 05.05.2014

2 Налоговый кодекс Российской Федерации (НК РФ) от 31.07.1998 N 146-ФЗ

3 Трудовой кодекс Российской Федерации : федер. закон от 30.12.2001. № 197-ФЗ по состоянию на 05.05.2014

4 О прожиточном минимуме в Российской Федерации : федер. закон Российской Федерации от 27. 10. 1997 г. № 134-ФЗ, ред от 03.12.2012г

5 Об утверждении тарифно-квалификационных характеристик по общеотраслевым профессиям рабочих: Постановление Минтруда РФ от 10.11.1992 N 31 (ред. от 24.11.2011)

6 Приказ Минфина РФ от 30 марта 2001 г. N 26н "Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету "Учет основных средств" ПБУ 6/01" (с изменениями и дополнениями)

7 СТО 4.2–07– 2014 Система менеджмента качества. Общие требования к построению, изложению и оформлению документов учебной деятельности – Введ. 09.01.2014. – Красноярск: ИПК СФУ, 2014. – 60 с.

8 Абрютина М. С. Экспресс-анализ бухгалтерского баланса по шкале финансово-экономической устойчивости // Финансовый менеджмент. 2012. №1. С. 113-117.

9 Авуза А.Н. Охрана труда на предприятиях автомобильного транспорта / А. Н. Авуза // Грузовое и пассажирское автохозяйство. - 2013. - № 10. - С. 74-84

10 Александрова А.Б. Заработная плата на современном предприятии – М.: Книжный мир, 2012. 380 с.

11 Алиев И.М. Экономика труда : учебник для бакалавров : для студентов вузов по экономике и другим специальностям, а также для слушателей курсов повышения квалификации / И. М. Алиев, Н. А. Горелов,

Л. О. Ильина ; С.-Петерб. гос. ун-т экономики и финансов. - Москва : Юрайт, 2013. - 671 с.

12 Афинеевский С. Режимы труда и отдыха ремонтно-обслуживающих рабочих автотранспортных предприятий [Текст] / С. Афинеевский // Грузовое и пассажирское автохозяйство. - 2012. - № 6. - С. 54-57

13 Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учебное пособие : [для студентов вузов, обучающихся по экономическим и управленческим специальностям] / Т. Б. Бердникова. - Москва : ИНФРА-М, 2011. – 212

14 Бирюков В.В. , Эйхлер Л.В. Организационно-экономические аспекты развития транспортных систем и предприятий автомобильного транспорта в современных условиях. – Омск: Изд-во СибАДИ, 2012. – 330с.

15 Буралев Ю. В. Безопасность жизнедеятельности на транспорте. учеб. для студентов вузов, обучающихся по трансп. специальностям / Ю. В. Буралев. - М. : Академия , 2014. - 288 с. Свердловская ОУНБ; КХ; Инв. номер 2271697-КХ

16 Бычков, В.П. Экономика автотранспортного предприятия: Учебник / В.П. Бычков. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 384 с

17 Варданян И.С. Зарубежный и российский опыт управления мотивацией персонала / Варданян И. С. // Менеджмент в России и за рубежом. - 2013. - № 1. - С. 129-132

18 Веснин В.Р. Менеджмент : учебник : [для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности "Менеджмент организации"] / В. Р. Веснин. - 4-е издание, переработанное и дополненное. - Москва : Проспект, 2011. - 613 с

19 Великосельский А. Повышение эффективности деятельности предприятия: проектный подход / А. Великосельский, К. Кеосиди // Проблемы теории и практики управления. - 2013. - № 2. - С. 109-113

20 Волгин Н.А. Оплата труда: японский опыт и российская практика: Учебное пособие/ Н. А. Волгин, О. Н. Волгина. – 2-е изд. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2014.-508с.

21 Гасанов Р. 67 секретов разработки мотивационной системы / Руслан Гасанов. - Ростов-на-Дону : Феникс, 2013. - 267 с

22 Грошков Л. Деньги как мотивация? Вчерашний день [Текст] / Л. Грошков ; беседу вела О. Паничкина // Служба кадров и персонал. - 2012. - № 3. - С. 64-65

23 Грибов В.Д. Экономика предприятия : учебник + практикум : [учебник для студентов, обучающихся по специальности 060800 "Экономика и управление на предприятии (по отраслям)"] / В. Д. Грибов, В. П. Грузинов. - Издание четвертое, переработанное и дополненное. - Москва : Финансы и статистика : Инфра-М, 2011. – 396.

24 Губарев Р. Применение рейтинга при оценке качества труда работников / Роман Губарев // Человек и труд. - 2013. - № 9. - С. 61-63.

25 Динь Коук Ши. Актуальные проблемы российского автомобильного транспорта в современных условиях хозяйствования : (зарубежный взгляд) // Междунар. экономика. – 2011. – № 11. – С. 59–61

26 Докторов, А.В. Охрана труда на предприятиях автотранспорта: Учебное пособие / А.В. Докторов, О.Е. Мышкина. - М.: Альфа-М, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 272 с.

27 Донцова Л.В., Никифорова Н.А. Анализ финансовой отчетности., 2012

28 Дроздова Е. Как организовать охрану труда на АТП / Е. Дроздова // Грузовое и пассажирское автохозяйство. - 2014. - № 1. - С. 64-67.

29 Жданкин Н.А. Мотивация персонала. Измерение и анализ : учебно-практическое пособие / Н. А. Жданкин. - Москва : Финпресс, 2011. - 269 с

30 Жминько С.И. Комплексный экономический анализ : [учебное пособие для студентов, обучающихся по специальности "Бухгалтерский учет, анализ и аудит" / Жминько С. И. и др.]. - Москва: ФОРУМ, 2011. -367 с

31 Захарьин В.Р. Заработная плата в коммерческих организациях и бюджетных учреждениях : учебно-практическое пособие / В. Р. Захарьин. - Москва : Проспект, 2012. - 652 с.

32 Зоткина М.А. Использование инновационных подходов в формировании фонда оплаты труда на грузовых автотранспортных предприятиях / М. А. Зоткина // Вестник Томского государственного университета. - 2012. - № 362 (сентябрь). - С. 138-141

33 Емельянова Т.Г. Взаимосвязь успешности и удовлетворенности мотивами профессиональной деятельности / Т. Г. Емельянова, Э. В. Савинцева // Сестринское дело. - 2012. - № 1. - С. 7-11

34 Кашина Е.В. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия / Е. В. Кашина, Е. В. Бочарова ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Сиб. федер. ун-т. - Красноярск : СФУ, 2011. - 100 с

35 Клочков А. К. KPI и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. — Эксмо, 2010. — 160 с.

36 Ковальчук А.Т. Социальная мотивация: больше работы за те же деньги / А. Ковальчук // Консультант. - 2012. - № 3. - С. 81-85

37 Ковалев В.А. Грузоведение. Основы доставки грузов автомобильный транспортом: уч. пособие /В.А. Ковалев, А.И. Фадеев, И.В. Черенова – 2-е изд., перераб. и доп. – Красноярск: СФУ 2013. – 220с

38 Корнийчук, Г.А. Автотранспорт на предприятии: Особенности организации и работы с кадрами / Г.А. Корнийчук. - М.: Дашков и К, 2012. - 220 с.

39 Макарова И.К. Привлечение, удержание и развитие персонала компании / И. К. Макарова, О. Е. Алехина, Л. М. Крайнова ; Акад. нар. хоз-ва при Правительстве РФ. - Москва : Дело, 2011. - 121

40 Назаров В.Н. Оптимизация режимов труда и отдыха ремонтно-обслуживающих рабочих автотранспортных предприятий / В. Н. Назаров, С. В. Назарова // Грузовое и пассажирское автохозяйство. - 2014. - № 3. - С. 60-65

41 Никифирова Л.Х. Проектирование программ нематериального стимулирования / Л. Х. Никифорова // Справочник кадровика. - 2012. - № 1. - С. 133-137

42 Новицкий Н.И. Организация, планирование и управление производством. Практикум (курсовое проектирование). М.: КНОРУС, 2012. 320с.

43 Норовякин А. Персонал - это ключевая зона работы [Текст] / [на вопросы отвечал] Анатолий Норовяткин // Книжная индустрия. - 2012. - № 1. С. 23-24

44 Овчинникова К. Интервью с Алексеем Миллером: [Электронный ресурс] Газета «Сибирская энергия» № 3(7) апрель 2012 - Москва, 2012г – Режим доступа: http://www.oaoker.ru/docs/1336640050-65574.pdf

45 Официальный сайт предприятия ОАО «Енисейская ТГК-13» - Режим доступа: http://www.rusprofile.ru/id/3761862

46 Пантелеев, А.С. Автотранспорт на предприятии: учет и налогообложение: Практическое пособие / А.С. Пантелеев, А.Л. Звездин. - М.: Омега-Л, 2011. - 134 с.

47 Пантелеев В.И. Транспортные средства Сибири. Состояние и проблемы. Кр-ск.: КГТУ, 2011г.

48 Парушина Н.В. Анализ эффективности использования трудовых ресурсов и фонда заработной платы организации [Текст] / Н. В. Парушина, Н. А. Лытнева // Аудитор. - 2012. - № 8. - С. 38-47.

49 Пашков В. Транспортный комплекс России // Экономика и жизнь. 2011. - 34. С. 2-3.

50 Пинк Д. Драйв : что на самом деле нас мотивирует / Дэниел Пинк ; перевод с английского [И. Трифонова]. - Москва : Альпина Паблишер, 2013. - 273 с

51 Ревенков А. Мотивация трудовой деятельности / А. Ревенков // Социальная политика. – 2004.- №1.

52 Русакова Е.В. Резервы и механизмы повышения эффективности труда персонала автотранспортного предприятия / Е. В. Русакова // Грузовое и пассажирское автохозяйство. - 2013. - № 7. - С. 18-28

53 Савина С. Политика доходов и заработной платы в условиях развития рыночных отношений // Социальные приоритеты и социальные отрасли, 2011 г.

54 Сергеев И. В. Экономика организаций (предприятий)/И. В. Сергеев, И. И. Веретенникова ; под ред. д-ра экон. наук, проф. И. В. Сергеева. – 2012

55 Скрипко Л.Е. Какие факторы мотивации важны для персонала в России? / Л. Е. Скрипко // Методы менеджмента качества. - 2012. - № 4. С. 30-36

56 Спивак В. А. Управление персоналом для менеджеров / В. А. Спивак – Москва :Эксмо, 2012. - 790 с.

57 Сугаренко Е.Ю. Сотрудники производства: мотивация на результат / Е. Ю. Сугаренко // Справочник кадровика. - 2014. - № 3. - С. 138-142

58 Сурков С. А. Построение структуры организации на основе системы мотивации / С. А. Сурков // Кадры предприятия. – 2006. - №10.

59 Таймасханов З. Стратегия управления кадровыми рисками / З. Таймасханов // АПК: экономика, управление. - 2012. - № 12. - С. 94-97.

60 Турманидзе Т.У. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятий : [учебник для студентов всех форм обучения по специальности 080502 (060800) "Экономика и управление на предприятии"] / Т. У. Турманидзе. - Москва : Экономика, 2011. – 478

61 Ухтинский П. Режим рабочего времени и отдыха на автотранспорте // Кадровик. – 2012. - N 7

62 Филаткина М. Оплата труда государственных гражданских служащих в зависимости от эффективности и результативности их труда // Социальное партнерство, 2011 г.

63 Филобокова Л. Ю. Методическое обеспечение налогового менеджмента в управлении финансами малых предприятий // Финансовый менеджмент. 2012. № 2. С. 87- 96.

64 Хегай Ю.А. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учебное пособие для студентов по специальности "Экономика и управление на предприятии транспорта" / Ю. А. Хегай ; М-во образования и науки РФ, Сиб. федерал. ун-т. - Красноярск : СФУ, 2013. - 263 с.

65 Хегай Ю.А. Экономика автотранспортного предприятия : [учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности 080502 "Экономика и управление на предприятии транспорта", 27.11.2009 г.] / Ю. А. Хегай ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Сиб. федерал. ун-т. - Красноярск : СФУ, 2011. - 286 с

66 Чайков М. Повышение конкурентоспособности предприятия за счет усиления мотивации работников / Михаил Чайков, Анна Чайкова // Человек и труд. - 2012. - № 1. - С. 64-65

67 Черемошкина Л. Актуальность проблемы стимулирования трудовой активности / Любовь Черемошкина // Человек и труд. - 2013. - № 7. - С. 66-67

68 Черемошкина Л. Как стимулировать трудовую активность? [Текст] / Любовь Черемошкина // Человек и труд. - 2013. - № 10. - С. 71-72

69 Шапиро С.А. Основы трудовой мотивации: уч. пособие / С.А. Шапиро – Москва: КНОРУС, 2011 – 256с

70 Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. М.: ОАО Бизнес-школа «Интел-синтез», 2011

71 Шмидт В. Р. Проблемы и технологии оценки персонала; Речь - Москва, 2013. - 160 с.

72 Эггерт Макс. Мотивация. Что заставляет выкладываться на работе; Гиппо - Москва, 2012. - 144 с.

73 Эммонс Роберт. Психология высших устремлений: мотивация и духовность личности; Смысл - Москва,2014. - 416 с.

Приложение А

Таблица А1 – Актив бухгалтерского баланса ОАО «Енисейская ТГК-13»

тыс.руб.

Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2015г.	На 31 декабря 2014г.	На 31 декабря 2013г.
АКТИВ I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ Нематериальные активы	1110	– -	-	-
Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
Основные средства	1150	108989	113419	100722
– Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
Финансовые вложения	1170	-	-	-
– Отложенные налоговые активы	1180	4945	3234	10393
Прочие внеоборотные активы	1190	5	63	217
Итого по разделу I	**1100**	113939	116716	11332
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ Запасы	1210	– 9873	6870	7032
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	717	275	374
Дебиторская задолженность	1230	174304	126629	45498
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	-	-	-
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	13549	4216	678
Прочие оборотные активы	1260	4062	4012	10
Итого по разделу II	1200	202505	142002	53592
БАЛАНС	1600	316444	258718	164924

Таблица А2 - Пассив бухгалтерского баланса ОАО «Енисейская ТГК-13»

тыс.руб.

Наименование показателя[2)]	Код	На 31 декабря 2015г.	На 31 декабря 2014г.	На 31 декабря 2013.
ПАССИВ III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ[6)] Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	164044	164044	164044
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	14632	14632	14632
Резервный капитал	1360	3219	1402	581
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	(21706)	(39308)	(55406)
Итого по разделу III	1300	160189	140770	123851
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА Заемные средства	1410	-	-	-
– Отложенные налоговые обязательства	1420	-	-	-
Оценочные обязательства	1430	-	-	-
Прочие обязательства	1450	-	-	-
Итого по разделу IV	1400	-	-	-
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА Заемные средства	1510	-	-	-
Кредиторская задолженность	1520	128050	110046	31162
Доходы будущих периодов	1530			
Оценочные обязательства	1540	28205	7902	9911
Прочие обязательства	1550	-	-	-
Итого по разделу V	1500	156255	117948	41073
БАЛАНС	1700	316444	258718	164924

Приложение Б

Таблица Б1 – Отчет о прибылях и убытках ОАО «Енисейская ТГК-13»

тыс.руб.

Наименование показателя	Код	2014 г .	2015 г.
Выручка[5)]	2110	673637	1189124
Себестоимость продаж	2120	(653350)	(1156063)
Валовая прибыль (убыток)	2100	20287	33061
Коммерческие расходы	2210		-
Управленческие расходы	2220		-
– Прибыль (убыток) от продаж	2200	20287	33061
Доходы от участия в других организациях	2310		
Проценты к получению	2320	117	80
Проценты к уплате	2330		-
– Прочие доходы	2340	21657	1636
Прочие расходы	2350	(17715)	(8543)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	24346	26234
Текущий налог на прибыль	2410	-	(8514)
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	1196	1623
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	(1735)	(541)
Изменение отложенных налоговых активов	2450	4330	2185
Прочее	2460	(1362)	55
Чистая прибыль (убыток)	2400	16919	19419

Приложение В

Таблица В1 - Характеристика водителей по уровню образования, стажа работы на предприятии

Ф. И. О. работников	Уровень образования	Стаж работы на предприятии, лет	Группа оплаты в соответствии с уровнем образования
Артемьев В.А.	ср. професс.	2	2
Богачев Р.В.	ср. техническое	3	3
Бунаков В.П.	ср. техническое	5	3
Ветров М.А.	ср. професс.	2	2
Вострухин В.А.	ср. професс.	6	2
Герасимов Д.А.	высшее	5	4
Дубовицкий В.Н.	ср. техническое	3	3
Ефименко А.Б.	ср. професс.	2	2
Заика В.П.	ср. техническое	6	3
Заланскас Е.Ю.	ср. професс.	3	2
Исаков А.П.	высшее	5	4
Комаров В.П.	ср. техническое	4	3
Кононов С.В.	ср. професс.	2	2
Королев В.А.	ср. техническое	6	3
Лукишин Р.Ю.	ср. техническое	6	3
Маланьин В.И.	ср. професс.	2	2
Мамед П.Б.	ср. техническое	3	3
Мартыненко Г.В.	ср. техническое	5	3
Меньков А.Н.	ср. техническое	4	3
Морозов А.Г.	ср. професс.	4	2
Ничитайлов С.А.	ср. техническое	6	3
Паршиков В.Л.	ср. професс.	1	2
Перекольский А.В.	высшее	3	4
Пикулев С.Н.	ср. техническое	5	3
Подглазов П.Г.	ср. техническое	4	3
Попов О.Г.	ср. техническое	1	3
Пятков И.Г.	ср. техническое	2	3
Сергеев В.М.	ср. професс.	4	2
Соколов Д.М.	ср. техническое	3	3
Тарасов С.Н.	ср. техническое	5	3
Тихонов С.В.	ср. техническое	6	3
Трубин В.А.	ср. професс.	6	2
Чанцов А.В.	ср. техническое	2	3
Черкашин П.И.	ср. професс.	1	2
Чупраков Я.Е.	высшее.	3	4
Шамбер А.И.	ср. техническое	6	3
Шапошников Е.С.	ср. професс.	5	2
Шахматов В.И.	ср. техническое	4	3
Шурашов А.М.	ср. професс.	4	2
Шурупов Е.Н.	ср. професс.	2	2
Якимов В.В.	ср. техническое	1	3

Таблица В2 - Оценка рабочих мест водителей предприятия

Ф. И. О. работников	Показатели оценки			
	Сложность выполняемых работ	Возможность появления нестандартной ситуации	Уровень ответственности	Напряженность труда
Артемьев В.А.	4	3	3	3
Богачев Р.В.	3	4	4	4
Бунаков В.П.	4	5	5	5
Ветров М.А.	4	5	3	4
Вострухин В.А.	4	4	3	3
Герасимов Д.А.	4	4	3	4
Дубовицкий В.Н.	4	4	4	3
Ефименко А.Б.	3	3	4	3
Заика В.П.	3	3	3	3
Заланскас Е.Ю.	4	3	4	4
Исаков А.П.	3	3	4	3
Комаров В.П.	4	4	5	3
Кононов С.В.	4	4	3	4
Королев В.А.	3	3	4	3
Лукишин Р.Ю.	3	3	5	4
Маланьин В.И.	3	4	3	4
Мамед П.Б.	4	3	4	4
Мартыненко Г.В.	3	3	4	4
Меньков А.Н.	3	4	5	4
Морозов А.Г.	4	5	5	5
Ничитайлов С.А.	4	4	3	3
Паршиков В.Л.	3	3	4	4
Перекольский А.В.	4	5	5	5
Пикулев С.Н.	3	3	4	4
Подглазов П.Г.	4	3	3	3
Попов О.Г.	3	3	3	3
Пятков И.Г.	3	4	4	3
Сергеев В.М.	4	4	5	3
Соколов Д.М.	3	3	3	3
Тарасов С.Н.	4	3	4	3
Тихонов С.В.	3	4	4	4
Трубин В.А.	3	3	3	4
Чанцов А.В.	3	3	4	3
Черкашин П.И.	3	4	4	4
Чупраков Я.Е.	4	3	3	4
Шамбер А.И.	4	4	3	3
Шапошников Е.С.	3	3	5	3
Шахматов В.И.	4	3	3	4
Шурашов А.М.	4	4	3	4
Шурупов Е.Н.	4	4	4	3
Якимов В.В.	3	4	4	3

Таблица В3 - Определение значимости показателей оценки рабочих мест водителей

Показатели оценки рабочих мест	Сложность выполняемых работ	Возможность появления нестандартной ситуации	Уровень ответствен-ности	Напряже нность труда	Сумма шифров по строкам	Коэффициент значимости
Сложность выполняемых работ	1	2	1	2	6	0,375
Возможность появления нестандартной ситуации	0	1	0	1	2	0,125
Уровень ответственности	1	2	1	2	6	0,375
Напряженность труда	0	1	0	1	2	0,125
Общая сумма шифров					16	

Таблица В4 – Общий балл оценки рабочих мест водителей

Ф. И. О. работников	Показатели				Общий балл оценки с учетом значимости
	Сложность выполняемых работ	Возможность появления нестандартной ситуации	Уровень ответствен-ности	Напряженность труда	
Артемьев В.А.	4	3	3	3	3,4
Богачев Р.В.	3	4	4	4	3,6
Бунаков В.П.	4	5	5	5	4,6
Ветров М.А.	4	5	3	4	3,8
Вострухин В.А.	4	4	3	3	3,5
Герасимов Д.А.	4	4	3	4	3,6
Дубовицкий В.Н.	4	4	4	3	3,9
Ефименко А.Б.	3	3	4	3	3,4
Заика В.П.	3	3	3	3	3
Заланскас Е.Ю.	4	3	4	4	3,9
Исаков А.П.	3	3	4	3	3,4
Комаров В.П.	4	4	5	3	4,3
Кононов С.В.	4	4	3	4	3,6
Королев В.А.	3	3	4	3	3,4
Лукишин Р.Ю.	3	3	5	4	3,9
Маланьин В.И.	3	4	3	4	3,3
Мамед П.Б.	4	3	4	4	3,9
Мартыненко Г.В.	3	3	4	4	3,5
Меньков А.Н.	3	4	5	4	4
Морозов А.Г.	4	5	5	5	4,6
Ничитайлов С.А.	4	4	3	3	3,5
Паршиков В.Л.	3	3	4	4	3,5
Перекольский А.В.	4	5	5	5	4,6
Пикулев С.Н.	3	3	4	4	3,5
Подглазов П.Г.	4	3	3	3	3,4
Попов О.Г.	3	3	3	3	3
Пятков И.Г.	3	4	4	3	3,5
Сергеев В.М.	4	4	5	3	4,3
Соколов Д.М.	3	3	3	3	3
Тарасов С.Н.	4	3	4	3	3,8
Тихонов С.В.	3	4	4	4	3,6
Трубин В.А.	3	3	3	4	3,1
Чанцов А.В.	3	3	4	3	3,4
Черкашин П.И.	3	4	4	4	3,6
Чупраков Я.Е.	4	3	3	4	3,5
Шамбер А.И.	4	4	3	3	3,5
Шапошников Е.С.	3	3	5	3	3,8
Шахматов В.И.	4	3	3	4	3,5
Шурашов А.М.	4	4	3	4	3,6
Шурупов Е.Н.	4	4	4	3	3,9
Якимов В.В.	3	4	4	3	3,5
Степень значимости показателей	0,375	0,125	0,375	0,125	-

Таблица В5 - Распределение водителей по разрядам и тарифным ставкам

Ф. И. О. работника	Группа оплаты	Стаж работы	Разряд в соответствии с оценкой рабочего места	Разряд в соответ-ствии со стажем работы	Оконча-тельный разряд	Тарифный коэф-фициент	Тарифная ставка, руб.
Артемьев В.А.	2	2	7	6	7	2,76	10350
Богачев Р.В.	3	3	12	12	12	5,1	19125
Бунаков В.П.	3	5	14	12	14	6,51	24413
Ветров М.А.	2	2	8	6	8	3,12	11700
Вострухин В.А.	2	6	7	10	10	3,99	14963
Герасимов Д.А.	4	5	15	16	16	8,17	30638
Дубовицкий В.Н.	3	3	12	12	12	5,1	19125
Ефименко А.Б.	2	2	7	6	7	2,76	10350
Заика В.П.	3	6	11	14	14	6,51	24413
Заланскас Е.Ю.	2	3	8	7	8	3,12	11700
Исаков А.П.	4	5	15	16	16	8,17	30638
Комаров В.П.	3	4	14	13	14	6,51	24413
Кононов С.В.	2	2	7	6	7	2,76	10350
Королев В.А.	3	6	11	13	13	5,76	21600
Лукишин Р.Ю.	3	6	13	13	13	5,76	21600
Маланьин В.И.	2	2	6	6	6	2,44	9150
Мамед П.Б.	3	3	13	12	13	5,76	21600
Мартыненко Г.В.	3	5	11	13	13	5,76	21600
Меньков А.Н.	3	4	13	12	13	5,76	21600
Морозов А.Г.	2	4	10	8	10	3,99	14963
Ничитайлов С.А.	3	6	11	13	13	5,76	21600
Паршиков В.Л.	2	1	6	6	6	2,44	9150
Перекольский А.В.	4	3	17	15	17	9,07	34013
Пикулев С.Н.	3	5	11	13	13	5,76	21600
Подглазов П.Г.	3	4	11	12	12	5,1	19125
Попов О.Г.	3	1	11	11	11	4,51	16913
Пятков И.Г.	3	2	11	11	11	4,51	16913
Сергеев В.М.	2	4	10	8	10	3,99	14963
Соколов Д.М.	3	3	11	12	12	5,1	19125
Тарасов С.Н.	3	5	12	13	13	5,76	21600
Тихонов С.В.	3	6	12	13	13	5,76	21600
Трубин В.А.	2	6	7	9	9	3,53	13238
Чанцов А.В.	3	2	11	11	11	4,51	16913
Черкашин П.И.	2	1	7	6	7	2,76	10350
Чупраков Я.Е.	4	3	15	15	15	7,36	27600
Шамбер А.И.	3	6	11	13	13	5,76	21600
Шапошников Е.С.	2	5	9	9	9	3,53	13238
Шахматов В.И.	3	4	11	12	12	5,1	19125
Шурашов А.М.	2	4	7	8	8	3,12	11700
Шурупов Е.Н.	2	2	9	7	9	3,53	13238
Якимов В.В.	3	1	11	11	11	4,51	16913