

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент
Профиль: Менеджмент организации

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой
_____ А.В. Васильева
« ____ » _____ 2016 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Совершенствование системы стимулирования персонала ОАО «Покровский рудник»

| | | |
|---|-----------------|----------------|
| Исполнитель студент группы 272 об-1 | _____ | С.В. Семеренко |
| | (подпись, дата) | |
| Руководитель доцент, канд.экон.наук | _____ | А.В. Васильева |
| | (подпись, дата) | |
| Консультант по экономической части доцент, канд.экон.наук | _____ | А.В. Васильева |
| | (подпись, дата) | |
| Нормоконтроль ассистент | _____ | А.С. Сергиенко |
| | (подпись, дата) | |
| Рецензент | _____ | О.А. Исакова |
| | (подпись, дата) | |

Благовещенск 2016

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 95 с., 25 рисунка, 28 таблиц, 4 приложения, 45 источников.

СТИМУЛИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА, МАТЕРИАЛЬНОЕ ДЕНЕЖНОЕ, МАТЕРИАЛЬНОЕ НЕДЕНЕЖНОЕ, НЕМАТЕРИАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ, СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ

Объектом исследования бакалаврской работы является ОАО «Покровский рудник».

Целью бакалаврской работы является совершенствование системы стимулирования персонала ОАО «Покровский рудник».

Используемые методы в работе: анализ, синтез, изучение документов и отчетности, наблюдение, интервьюирование, анкетирование, метод экспертных оценок, метод описания ситуации, методика построения карты рисков, статистические методы, математические методы, ситуационные методы управленческого анализа.

В результате предложенных мероприятий по стимулированию персонала ОАО «Покровский рудник» наблюдается увеличение средней численности работников предприятия в 2016 году. Мероприятия по стимулированию персонала ОАО «Покровский рудник», позволят сохранять и привлекать работников предприятия, увеличится производительность труда.

В результате расчета экономического эффекта наблюдается рост по всем показателям деятельности ОАО «Покровский рудник». В 2016 г. выручка увеличится на 642 366,4 тыс. руб., чистая прибыль увеличится на 509 899,5 тыс. руб., рентабельность продаж вырастет на 1,3 %. Это говорит о том, что предложенные мероприятия эффективны и необходимы к внедрению в систему стимулирования персонала ОАО «Покровский рудник».

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|---|----|
| Введение | 5 |
| 1 Теоретические аспекты стимулирования персонала на предприятии | |
| 1.1 Основные понятия и сущность стимулирования персонала на предприятии | 8 |
| 1.2 Методы стимулирования персонала предприятия | 12 |
| 1.3 Система стимулирования персонала предприятия | 23 |
| 2 Анализ системы стимулирования персонала ОАО «Покровский рудник» | |
| 2.1 Краткая характеристика предприятия | 28 |
| 2.2 Анализ кадрового потенциала предприятия | 33 |
| 2.3 Анализ материального стимулирования персонала предприятия | 44 |
| 2.4 Анализ нематериального стимулирования персонала предприятия | 51 |
| 3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы стимулирования персонала ОАО «Покровский рудник» | |
| 3.1 Обоснование мероприятий по совершенствованию системы стимулирования персонала предприятия | 62 |
| 3.2 Разработка мероприятий по совершенствованию системы стимулирования персонала предприятия | 66 |
| 3.3 Экономическое обоснование предложенных мероприятий | 72 |
| Заключение | 78 |
| Библиографический список | |
| Приложение А Бухгалтерский баланс ОАО «Покровский рудник» за 2013-2015 гг. | 87 |
| Приложение Б Отчет о финансовых результатах ОАО «Покровский рудник» за 2015 г. | 90 |
| Приложение В Анкета изучения мнения работников о системе стимулирования персонала ОАО «Покровский рудник» | 92 |
| Приложение Г Система стимулирования персонала ОАО «Покровский рудник» | 94 |

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время экономический кризис продолжает охватывать все новые виды деятельности предприятий. Исключением не стал такой вид деятельности, как добыча полезных ископаемых. Доля убыточных предприятий данной деятельности в 2016 году выросла по сравнению с 2015 годом до 47,4 %. В связи с этим, в условиях постоянно меняющейся внешней среды необходимо выявлять факторы, способствующие росту и снижению показателей деятельности предприятия.

Эффективное управление невозможно без правильного понимания потребностей и мотивов человека, т. е. грамотного использования одной из основных социальных технологий управления - системы мотивации и стимулирования, которые являются основным средством обеспечения мобилизации имеющегося кадрового потенциала и оптимального использования ресурсов предприятия.

Все более актуальным становится вопрос «правильного» стимулирования персонала предприятия. Поскольку одной из особенностей управления персоналом, в настоящее время, является возрастающая роль личности работника. Соответственно меняется соотношение стимулов и потребностей, на которые может опереться система стимулирования.

Стимулирование играет огромную роль в организации деятельности предприятия, так как оно направлено на мотивацию работника к эффективному и качественному труду.

На предприятии с хорошо разработанной системой материального стимулирования, у работников будет возникать потребность в нематериальном стимулировании (моральном, организационном и другие).

Само по себе материальное стимулирование не является тем фактором, который прямо воздействует на стабильность коллектива и непосредственно сдерживает текучесть кадров. Можно с уверенностью сказать, что текучесть кадров отсутствует не в тех организациях, где руководство ограничивается

только материальным стимулированием, а в тех, где комплекс материального и нематериального стимулирования сформировал сплоченный коллектив и комфортные отношения между сотрудниками.

Различия использования стимулов обусловлены размерами организаций, их экономическим положением и динамикой экономических показателей.

Поскольку персонал предприятия является основным стратегическим ресурсом, требуется направить все силы для того, чтобы при снижении объемов производства производительность труда росла. Для этого необходимо внешнее побуждение человека к труду. Этим объясняется важность совершенствования системы стимулирования персонала.

Разработка успешных мероприятий по стимулированию труда персонала является одним из необходимых условий повышения производительности труда на предприятии, а также повышения прибыли в целом.

Грамотно разработанная система стимулирования персонала предприятия позволит заинтересовать работников в росте качественных и количественных показателей деятельности, а также мобилизует трудовой потенциал работников организации и поспособствует проявлению творческой инициативы.

Отсутствие же качественной системы стимулирования персонала предприятия создает предпосылки снижения его конкурентоспособности, что негативно скажется на заработной плате и социальной атмосфере в коллективе.

Следовательно, актуальность выбранной темы бакалаврской работы обусловлена важностью совершенствования системы стимулирования персонала предприятия.

Объектом исследования является ОАО «Покровский рудник», занимающийся геологоразведкой и добычей драгоценных металлов.

Предметом исследования система стимулирования работников на данном предприятии.

Исследование проводилось на основе изучения теоретических аспектов стимулирования персонала и анализа деятельности предприятия.

Целью бакалаврской работы является совершенствование системы стимулирования персонала ОАО «Покровский рудник».

Для достижения цели поставлены следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты стимулирования персонала предприятия;
- проанализировать кадровый потенциал ОАО «Покровский рудник»;
- изучить существующую систему стимулирования персонала ОАО «Покровский рудник»;
- предложить мероприятия по совершенствованию системы стимулирования персонала ОАО «Покровский рудник».

Информационной базой для написания бакалаврской работы послужили учебные пособия и монографии, материалы периодических изданий, внутренняя документация объекта исследования, материалы сети интернет.

Используемые методы: анализ, синтез, изучение документов и отчетности, наблюдение, анкетирование, метод дерева решений, метод экспертных оценок, статистические методы, математические методы, ситуационные методы управленческого анализа.

Практическая значимость данного исследования заключается в том, что усовершенствованную систему стимулирования персонала ОАО «Покровский рудник» можно использовать в практической деятельности предприятия для повышения заинтересованности работников в труде, а также сохранения квалифицированного персонала.

Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка использованной литературы, приложений.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ

1.1 Основные понятия и сущность стимулирования персонала на предприятии

По мнению Кибанова А.Я., в процессе трудовой деятельности человеческая энергия преобразуется в определенное поведение, ожидаемым результатом которого являются эффективные совместные действия работников, реализующие планы организации. В действие вступают организационные механизмы, побуждающие работников (отдельного человека, группу людей или коллектив) к деятельности для достижения конкретных целей организации и заданных результатов труда.¹

Эти действия (стимулирование) осуществляет субъект управления (государство, органы управления предприятием, непосредственный руководитель и другие), приводя в действие процесс формирования мотивов труда – мотивацию трудовой деятельности.

Л.С. Выготский (1886-1934 гг. - советский психолог, основатель исследовательской традиции, которая стала известна начиная с критических работ 1930-х годов как «культурно-историческая теория» в психологии)² отмечал, что «мотив есть в известном смысле реакция на стимул и что стимулы как бы вызывают к жизни союзников (установки), вводят их в бой и сражаются за общее двигательное поле, вооруженные мотивами...». Точнее было бы называть реакцией на стимул не сам мотив, а процесс его формирования – мотивацию. Если мотив – внутреннее осознанное побуждение, то *стимулы* – это набор ценностей (благ), выступающих как объект устремлений. *Блага*, которые организация может предоставить в распоряжение работнику в обмен на выполнение заранее

¹ Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. М.: ИНФРА-М, 2010. С. 70-71.

² Википедия. Свободная энциклопедия // wikipedia.org [Электронный ресурс]. URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/Выготский,_Лев_Семёнович (дата обращения: 18.05.2016).

поставленных условий, и есть основа, способная при определенных условиях создать стимулы к трудовой деятельности.

Очевидно, чем больше число разнообразных потребностей реализует человек посредством труда, чем многообразнее доступные ему блага, а также чем меньшую цену по сравнению с другими видами деятельности ему приходится платить, тем важнее роль труда в его жизни, тем выше его трудовая активность.

Следовательно, стимулами могут быть любые блага, удовлетворяющие значимые потребности человека, если получение их предполагает трудовую деятельность. Другими словами, благо становится стимулом труда, если оно формирует мотив труда. В одном случае речь идет о работнике, стремящемся получить благо посредством трудовой деятельности (мотив), в другом – об органе управления, обладающим набором благ, необходимых работнику, и предоставляющем их ему при условии эффективной трудовой деятельности (стимул).

Мотив труда формируется тогда, когда труд является если не единственной, то, по крайней мере, основной предпосылкой получения блага. Тогда благо обретает стимулирующую функцию и становится стимулом труда.

Стимул труда (от лат. stimulus – «остроконечная палка») – побудительная причина заинтересованности в труде. В процессе трудовой деятельности в качестве стимулов рассматриваются блага, имеющиеся в распоряжении организации.³

Стимулирование трудовой деятельности предполагает создание механизма, при котором активная трудовая деятельность, дающая определенные, заранее зафиксированные результаты, становится необходимым и достаточным условием удовлетворения значимых и социально обусловленных потребностей работника, формирования у него мотивов труда.

Стимулирование трудовой деятельности – это стремление организации с помощью материальных и нематериальных средств воздействия побудить работников к труду, его интенсификации, повышению производительности и ка-

³ Корзенко Н.И. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом // Вестник Челябинского государственного университета. 2015. № 1 (356). С. 124-126.

чества труда для достижения целей организации. Стимулирование как метод управления поведением персонала целесообразно использовать также и тогда, когда необходимо добиться от работника сверхнормативных результатов.

В значении слов «потребности», «побуждение» и «вознаграждение» лежит ключ к пониманию процесса стимулирования. Потребности создают побуждения, нацеленные на получение вознаграждения; в этом соответственно, и заключена основа процесса стимулирования, который складывается из трех взаимодействующих и взаимосвязанных элементов. Составляющие элементы процесса стимулирования приведены в таблице 1.

Таблица 1 - Составляющие элементы процесса стимулирования

| Составляющие элементы | Характеристики |
|-----------------------|--|
| 1 Потребности | Потребности возникают всякий раз, когда нарушается физиологическое, психологическое или социальное равновесие. |
| 2 Побуждения | Побуждения возникают, чтобы хоть частично удовлетворить потребности. Физиологические и социальные побуждения ориентированы на действие и обеспечивают энергию движения к достижению вознаграждения. |
| 3 Вознаграждение | Вознаграждение определяется как нечто, что приглушает потребность и снижает побуждение. Таким образом, достижение вознаграждения приведет к восстановлению физиологического, психологического или социального баланса и уменьшит или совсем устранил побуждение. |

Механизм управления поведением персонала через стимулирование основан на комплексном применении принципов, приемов, ценностей (благ), способных удовлетворить социально обусловленные потребности работников. На функционирование этого механизма влияют факторы, обеспечивающие высокое качество выполнения трудовых функций (ясность и осознанность цели деятельности, способности и навыки выполнения работы, интенсивность трудовых усилий и другие), а также ценность ожидаемого вознаграждения, которая определяется как внутренней оценкой (вытекающей из самого процесса выполнения работы) результатов своего труда самим работником, так и внешней (по отно-

шению к работе) оценкой результатов труда со стороны коллег, руководителя и администрации организации.

По мнению Кабанова, В.Н. самое важное в управленческой деятельности в области стимулирования – поставить каждому подчиненному такие цели, достижение которых становится гарантированным условием получения обещанных благ и возможно только при определенном количестве и качестве его труда. Важно понимать, что стимулирование – это воздействие не только на личность работника, но и на внешние обстоятельства его трудовой деятельности с помощью установления условий и механизма распределения благ (стимулов), так как работника побуждает к активности именно заинтересованность в получении тех или иных благ.⁴

Таким образом, *цель стимулирования* – не только побудить человека работать, а побудить его делать лучше и больше того, что обусловлено трудовыми отношениями. В этом случае система стимулирования выступает как совокупность требований, поощрений и наказаний, направленных на установление причинно-следственных связей между совершенным работником действием, оценкой его результата и вознаграждения.

Формирование *системы стимулирования* тесно связано с учетом отношений работников к различным благам, предлагаемым организацией, с их личными особенностями, ценностными ориентациями, уровнем образования, ситуацией в личной жизни, конкретными социальными условиями, в которых находится человек, с социально-психологическим климатом и стилем руководства в трудовом коллективе.

Основные направления стимулирования – *материальное* (организация оплаты труда, разработка социального пакета, система участия в прибыли и капитале и другое) и *нематериальное* (моральное, стимулирование свободным временем и другое). И в этом смысле стимулы труда являются элементами си-

⁴ Кабанов В.Н. Сбалансированная мотивация персонала в условиях конкурентного рынка // Менеджмент в России и за рубежом. 2015. №3. С. 45-47.

системы конкретных мер в распределительном механизме, действующем в организации.

Система стимулов труда должна опираться на определенную базу (нормативы трудовой деятельности). Вступление работника в трудовые отношения предполагает, что он за предварительно оговоренное вознаграждение должен выполнять некоторые обязанности. Здесь находится сфера контролируемой деятельности, в которой работают мотивы избегания, связанные со страхом наказания за невыполнение предъявляемых требований. Таких наказаний, связанных с потерей материальных благ, может быть как минимум два: частичная выплата обещанного вознаграждения, разрыв трудовых отношений.

Работник должен знать, какие требования к нему предъявляют, какое вознаграждение он получит при их неукоснительном соблюдении, какие санкции последуют в случае их нарушения.

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

1.2 Методы стимулирования персонала

Как правило, методы стимулирования персонала могут быть самыми разнообразными и зависят от проработанной на предприятии системы стимулирования и особенностей деятельности самого предприятия. Обычно выделяют материальные и нематериальные методы стимулирования персонала.

Материальные методы стимулирования персонала

Материальное стимулирование – это комплекс различного рода материальных благ, получаемых или присваиваемых персоналом за индивидуальный или групповой вклад в результаты деятельности организации посредством профессионального труда, творческой деятельности и требуемых правил поведения. Различают материальные денежные и материальные неденежные методы стимулирования персонала (таблица 2).

Таблица 2 - Материальные денежные и материальные неденежные методы стимулирования

| Методы стимулирования | Содержание |
|---|---|
| 1 | 2 |
| <i>Материальные денежные методы стимулирования</i> | |
| Заработная плата (номинальная) | Оплата труда наемного работника, включающая основную (сдельную, повременную, окладную) и дополнительную (премии, надбавки за профмастерство, доплаты за условия труда, совместительство, за работу в ночное время, подросткам, кормящим матерям, за работу в праздничные и воскресные дни, за сверхурочную работу, за руководство бригадой, оплата или компенсация за отпуск. |
| Заработная плата (реальная) | Обеспечение реальной заработной платы путем: повышения тарифных ставок в соответствии с устанавливаемым государством минимумом; введение компенсационных выплат; индексация заработной платы в соответствии с инфляцией. |
| Бонусы | Разовые выплаты из прибыли предприятия (вознаграждение, премия, добавочное вознаграждение). За рубежом это - годовой, полугодовой, рождественский, новогодние бонусы, связанные, как правило, со стажем работы и размером получаемой зарплаты. |
| Участие в прибылях | Выплаты через участие в прибылях – это не разовый бонус. Устанавливается доля прибыли, из которой формируется поощрительный фонд. Распространяется на категории персонала, способные реально воздействовать на прибыль (чаще всего это управленческие кадры). |
| Участие в акционерном капитале | Покупка акций предприятия (АО) и получение дивидендов: покупка акций по льготным ценам, безвозмездное получение акций. |
| Планы дополнительных выплат | Планы связаны чаще всего с работниками сбытовых организаций и стимулируют поиск новых рынков сбыта: подарки фирмы; субсидирование деловых расходов; покрытие личных расходов, косвенно связанных с работой (деловых командировок не только работника, но и его супруга или друга в поездке). Это косвенные расходы, не облагаемые налогом и поэтому более привлекательные. |
| <i>Материальные неденежные методы стимулирования</i> | |
| Оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом | Выделение средств на оплату транспортных расходов, приобретение транспорта с полным обслуживанием (транспорт с водителем) и с частичным обслуживанием |
| Сберегательные фонды | Организация сберегательных фондов для работников предприятия с выплатой процентов не ниже установленного в Сбербанке РФ. Льготные режимы накопления средств. |
| Организация питания | Выделение средств на организацию питания на фирме, выплату субсидий на питание. |
| Продажа товаров, выпускаемых организацией | Выделение средств на скидку при продаже этих товаров. |
| Стипендиальные программы | Выделение средств на образование (покрытие расходов на образование на стороне). |
| Программы обучения персонала | Покрытие расходов на организацию обучения (переобучения). |

| 1 | 2 |
|--|---|
| Программы медицинского обслуживания | Организация медицинского обслуживания или заключение договоров с медицинскими предприятиями. Выделение средств на эти цели. |
| Консультативные службы | Организация консультативных служб или заключение договоров с таковыми. Выделение средств на эти цели. |
| Программы жилищного строительства | Выделение средств на собственное строительство жилья или строительство на паевых условиях. |
| Программы связанные с воспитанием и обучением детей | Выделение средств на организацию дошкольного и школьного воспитания детей, внуков сотрудников фирмы; привилегированные стипендии. |
| Гибкие социальные выплаты | Компании устанавливают определенную сумму на «приобретение» необходимых льгот и услуг. Работник в пределах установленной суммы имеет право самостоятельного выбора льгот и услуг. |
| Страхование жизни | Страхование за счет средств компании жизни работника и членов его семьи. За счет средств, удерживаемых из доходов работника, при несчастном случае выплачивается сумма, равная годовому доходу работника; при несчастном случае, связанном со смертельным исходом, выплачиваемая сумма удваивается. |
| Медицинское страхование | Выделение средств на медицинское страхование как самих работников, так и членов их семей |
| Льготы и компенсации, не связанные с результатами работы | Компенсации перехода на службу из других компаний – расходов, связанных с переездом, продажей, покупкой квартир, недвижимости, трудоустройством жены (мужа); премии и другие выплаты в связи с уходом на пенсию или увольнением. |
| Отчисления в пенсионный фонд | Такой альтернативный государственному фонд дополнительного пенсионного обеспечения, может быть создан как на самом предприятии, так и по договору с каким-либо фондом на стороне. |

Следовательно, в понятие материальное стимулирование включены все виды денежных выплат, которые применяют в организации, и все формы материального неденежного стимулирования.

На сегодняшний день в отечественной и зарубежной практике используют следующие виды прямых и косвенных материальных выплат: заработная плата, различного рода премии, бонусы, участие в прибылях, дополнительные выплаты, отсроченные платежи, участие в акционерном капитале.

Структура *материального стимулирования* представлена на рисунке 1.



Рисунок 1 - Структура материального стимулирования

Как видно на рисунке 1 материальное стимулирование включает в себя: *заработную плату, доплаты и надбавки, премии и системы участия в прибылях, капитале*. Рассмотрим более подробно названные элементы материального стимулирования.

Основным стимулом трудовой деятельности является *заработная плата*, или вознаграждение за труд. Существуют различные определения понятия «заработная плата». Наиболее распространенным можно считать следующее: заработная плата – это денежный эквивалент части стоимости созданного продукта, который получают те, кто создали данный продукт.⁵

Заработная плата является материальным стимулом для работников, создающих материальные и духовные блага.

Наибольшее распространение получили две системы оплаты труда: сдельная и повременная.

Существуют следующие виды *сдельной заработной платы*: прямая сдельная, сдельно-премиальная, сдельно-прогрессивная. Представим их наглядно на рисунке 2.

⁵ Шлендер П.Э. Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом». М. ЮНИТИ-ДАНА, 2012. С. 188. URL: <http://www.iprbookshop.ru/8597> (дата обращения: 24.05.2016).

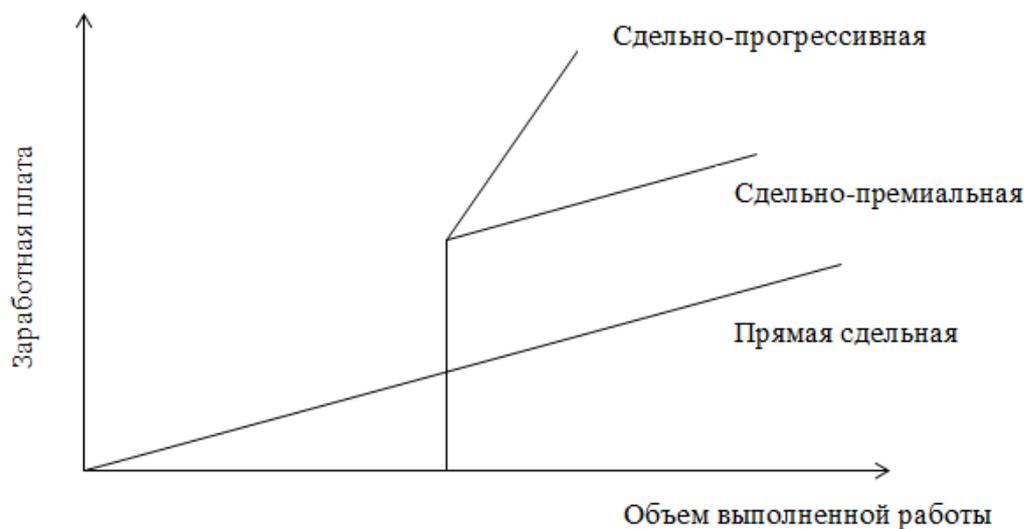


Рисунок 2 - Виды сдельной заработной платы

Сдельная оплата труда зависит от объема выработки продукции и расценок на единицу продукции.

Наибольшее распространение в нашей стране получили две системы *повременной оплаты труда*: прямая повременная и повременно-премиальная. Представим их наглядно на рисунке 3.

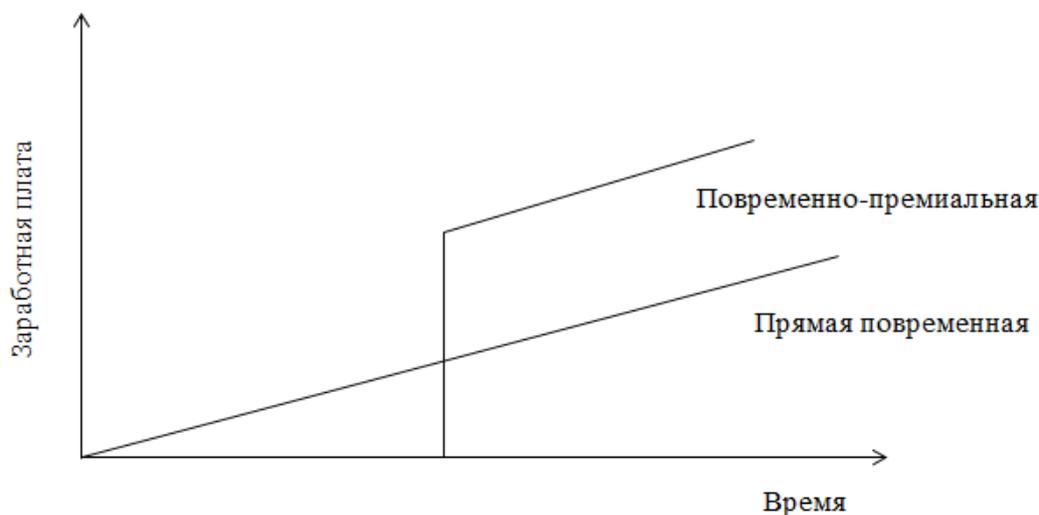


Рисунок 3 - Виды повременной заработной платы

При повременной системе оплаты труда заработок каждого работника зависит от тарифной ставки и отработанного времени.

Размер оплаты труда складывается из нескольких элементов:⁶

⁶ Турсина Е.А. Заработная плата и иные выплаты: расчет, удержания, страховые взносы [Электронный ресурс]. Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2012. С.14. URL: <http://www.iprbookshop.ru/1937> (дата обращения: 26.05.2016).

- вознаграждения за труд в соответствии с фактически отработанным временем, напрямую зависящим от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы;

- компенсационных выплат (доплат и надбавок компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, работу в особых климатических условиях и на территориях, подвергшихся радиоактивному загрязнению, и иных выплат компенсационного характера);

- стимулирующих выплат (доплат и надбавок стимулирующего характера, премий и иных поощрительных выплат).

Доплаты и надбавки - дополнительные выплаты сотрудникам, которые начисляются им помимо заработной платы и включаются в систему оплаты труда.⁷

Под *надбавками*, как правило, понимают выплаты *стимулирующего характера*, которые начисляются за конкретные заслуги или характеристики работника. Назначение таких надбавок - вознаградить сотрудников за высокие профессиональные качества, вызвать у них желание совершенствоваться и дальше.

Доплата - это обычно выплата *компенсационного характера*. Ее начисляют за повышенную интенсивность труда или работу в условиях, отклоняющихся от нормальных.

Трудовым кодексом предусмотрены следующие *виды компенсационных выплат*:⁸

- за совмещение профессий и замещение временно отсутствующего работника;

- за сверхурочные работы;

- за работу в выходные и нерабочие дни (ст. 149, 153 ТК РФ);

- за работу в ночное время (ст. 154 ТК РФ);

- при выполнении работ различной квалификации;

⁷ Селянина Е.Н. Надбавки и доплаты: порядок применения // «Кадровые решения». №4. 2013. С. 1-3.

⁸ Рахманова С.Ю. Оплата труда. Типичные нарушения, сложные вопросы. Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2012. С.98-101.

- за работу в тяжелых, вредных и опасных условиях труда (ст.147 ТК РФ);
- за работу в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях (ст. 315-317 ТК РФ);
- за вахтовый метод работы (ст. 302 ТК РФ).

В отличие от компенсационных выплат доплаты и *надбавки стимулирующего характера* не связаны с оплатой труда в каких-то особых условиях. Их цель - стимулировать работников к повышению количества и качества труда. С помощью стимулирующих доплат и надбавок можно поощрить особо ценных и опытных работников, снизить текучесть кадров, привлечь на работу необходимого специалиста высокой квалификации.⁹

Стимулирующие доплаты и надбавки в трудовом законодательстве не ограничены каким-либо перечнем. Обычно они устанавливаются за:

- профессиональное мастерство;
- высокую квалификацию;
- непрерывный стаж;
- классность;
- ученое звание;
- знание иностранного языка;
- иные заслуги.

Премии. Для усиления материальной заинтересованности работников в повышении качества работы и производительности труда могут вводиться системы премирования, которые по своему целевому назначению делятся на две группы:

- 1 *Общая система премирования* - за основные результаты работы;
- 2 *Специальные системы премирования* - за улучшение отдельных сторон деятельности организаций (например, премии за экономию топлива, энергии и т.п.).

⁹ Александров А.И. Бухгалтерский учет. Заработная плата: сложные вопросы начисления и выплаты // «Налоговый вестник». 2012. С. 154.

В настоящее время трудовое законодательство не регламентирует состав положений о премировании работников организаций. Все ранее принятые нормативные правовые акты по этому вопросу носят рекомендательный характер и не являются обязательными.

При установлении системы премирования необходимо определить:

- показатели и условия премирования;
- круг премируемых работников;
- размеры премиальных выплат;
- периодичность премирования;
- источники премирования.

Положением о премировании работников организаций также можно установить:

- перечень производственных упущений, за которые работник лишается премии;
- перечень выплат, на которые начисляются премии;
- периоды времени, за которые премии не начисляются.

Следует обозначить в положении о премировании работников организаций порядок премирования работников, поступивших (уволившихся) в периоде, за который начисляется премия.

Показатели премирования определяются с учетом специфики деятельности работодателя и задач работников в осуществлении производственного процесса.

При построении премиальной системы не рекомендуется устанавливать большое количество премиальных выплат. Иначе теряется наглядность связи системы премирования с основными результатами деятельности организации.

Показатели и условия премирования устанавливаются таким образом, чтобы улучшение одних показателей не вызвало ухудшение других. Например, если в организации введено премирование за рост производительности труда, то надо предусмотреть в положении о премировании условия, не допускающие при этом снижения его качества.

Премии могут устанавливаться за выполнение или перевыполнение производственных заданий, повышение качества производимой продукции, освоение новой техники и прогрессивных технологий, рост производительности труда, снижение себестоимости производства, экономию материальных ресурсов и т.д.

Премирование рабочих за улучшение качества продукции может производиться по таким показателям, как рост сдачи продукции с первого предъявления, сокращение случаев рекламаций, снижение брака; за освоение новой техники - повышение коэффициента сменности, сокращение сроков освоения прогрессивных технологий; снижение материальных затрат - экономия сырья, топливно-энергетических ресурсов, инструмента и т.д.

Стимулирование роста производительности труда и объемов производства осуществляется по следующим показателям:

- выполнение (перевыполнение) планового задания;
- рост объемов производства;
- выполнение (перевыполнение) норм выработки;
- выполнение плана производства продукции в заданной номенклатуре.

Премирование специалистов и служащих производится за фактическое улучшение результатов работы организации или ее структурного подразделения, например при увеличении чистой прибыли, объемов производства.

Как правило, при достижении намеченных результатов (за выполнение плана, за отсутствие рекламаций и т.д.) премии рабочим начисляются в процентном отношении к тарифной ставке (сдельному заработку) или в конкретной сумме, а служащим, соответственно, в процентах к должностному окладу или в абсолютной сумме.

Системы участия в прибылях предприятия

Участие в прибыли (доходах) или стимулирование персонала через прибыль состоит в распределении определённой их части между работниками предприятия. Такое распределение может быть временным (например, ежеме-

сячные выплаты), а также может принимать форму денежных выплат или поступать в форме распространения между работниками акций предприятия.

Можно выделить следующие системы участия работников в прибылях (на основе оценки заслуг):

1 По результатам общей деятельности предприятия:

-системы стимулирования конкретных объемов работ, объемов продаж и др.;

- системы участия в прибылях в зависимости от продуктивности;

- системы премиальных выплат (бонусов);

2 На основе отношений собственности:

- системы предоставления своим работникам акций предприятия;

- системы совладения активами предприятия под посредничеством инвестиционных фондов;

- системы распространения опционов акций.

Наряду с материальными денежными стимулами, применяются и такие, которые имеют материальную ценность, но в реальном выражении представлены в виде специальных льгот и компенсаций, - так называемые *бенефиты или социальный пакет*. Социальные льготы могут быть предоставлены как государством, так и самим предприятием.

В структуре *материального неденежного стимулирования* выделяют следующие группы стимулов, представленных в таблице 3.

Таблица 3 - Материальные неденежные стимулы

| Группа материальных неденежных стимулов | Назначение | Состав |
|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 |
| Дополняющие условия труда | Предоставление средств труда, необходимых на рабочем месте/должности, не предусмотренных в нормативах оборудования рабочего места | Полная или частичная оплата сотовой связи; Предоставление транспорта или оплата расходов на транспорт; Переносной персональный компьютер; Оплата представительских расходов. |
| Социальные | Высвобождение времени сотрудника для повышения эффективности использования рабочего времени. | Доставка сотрудников (на работу/с работы); Негосударственное пенсионное обеспечение; Компенсация отдыха детей; Обязательная медицинская страховка; |

| 1 | 2 | 3 |
|----------------|---|--|
| | | Льготные питание и занятие спортом; Ценные подарки и памятные даты. |
| Имиджевые | Повышение статуса сотрудника внутри организации и вне ее. | Служебный автомобиль; Питание в отдельном зале для высшего руководства; Организация и оплата дорогостоящего отдыха. |
| Индивидуальные | Привлечение/удержание ценных специалистов | Предоставление кредитов/ поручительство перед банком на неотложные нужды, приобретение жилья; Оплата обучения; Предоставление путевки на курорты и дома отдыха; Служебные квартиры, коттеджи или оплата аренды за счет фирмы. |

Социальные льготы – особая форма участия сотрудника в экономическом успехе предприятия. В современной экономике условием успеха является не только максимизация прибыли, но и социальное обеспечение сотрудника, развития его личности.

Все виды материальных неденежных стимулов, несомненно, оказывают сильное стимулирующее воздействие.

Эти стимулы имеют материальную ценность и являются продолжением экономического стимулирования.

У льготы есть также психологическая составляющая. Поскольку льгота не относится непосредственно к заработной плате, это вознаграждение в форме дарения, осуществляемого с целью вызвать положительную реакцию со стороны персонала в виде особого расположения к организации, своему рабочему месту и своим руководителям.

Нематериальное стимулирование трудовой деятельности

Смысл понятия «нематериальный стимул» объединяет в себе все то, что обязательно отразившись в чувствах человека и мысленных образах, реально затрагивает потребности и интересы личности. Нематериальное стимулирование базируется на знании психологических основ поведения человека в труде и

понимании значимости трудовой деятельности в удовлетворении высших потребностей человека – как отдельного работника, так и персонала в целом.¹⁰

Основные направления нематериального стимулирования – *моральное стимулирование, организационное стимулирование и стимулирование свободным временем* (рисунок 4).

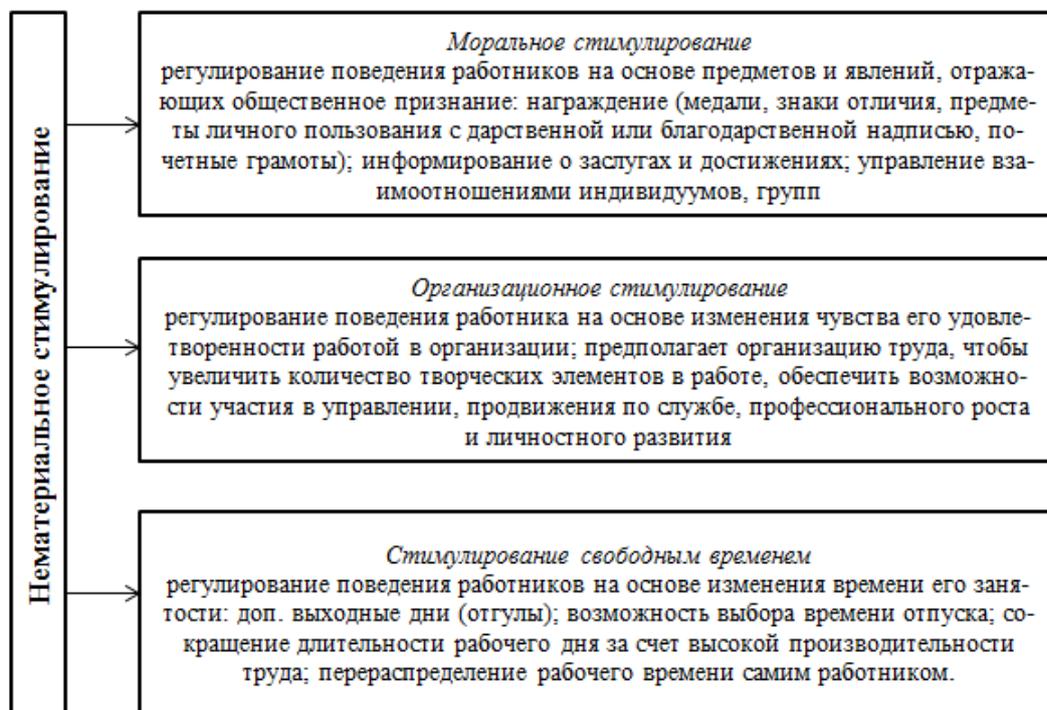


Рисунок 4 - Основные направления нематериального стимулирования

Приоритетность выбора того или иного направления нематериального стимулирования в практике работы с персоналом зависит от того, в какой ситуации и с какой целью они применяются, а также в какой степени цели органов управления соответствуют интересам работников.

1.3 Система стимулирования персонала предприятия

Система стимулирования - разрабатываемая в основном работодателем, организованная совокупность взаимоувязанных воздействий (стимулов) на сотрудников, побуждающая их выполнять свою работу наилучшим образом и ориентирующая работников на достижение целей предприятия. Элементы системы стимулирования персонала представлены на рисунке 5.

¹⁰ Иванова С. 50 советов по нематериальной мотивации [Электронный ресурс]. М. Альпина Паблицер, 2016. С. 9. URL: <http://www.iprbookshop.ru/42651> (дата обращения: 17.04.2016).

Факторы внешней и внутренней среды функционирования организации



Рисунок 5 - Элементы системы стимулирования персонала

Система стимулирования трудовой деятельности персонала организации включает следующие основные элементы: цели и задачи системы, стратегию и политику организации в области стимулирования, принципы стимулирования труда, функции, *структуру системы стимулирования персонала*, технологию формирования системы стимулирования труда работников.

Структура системы стимулирования персонала предприятия состоит из трех элементов: материальное денежное стимулирование, материальное неденежное стимулирование, нематериальное стимулирование.

На рисунке 6 представлена структура системы стимулирования персонала предприятия.

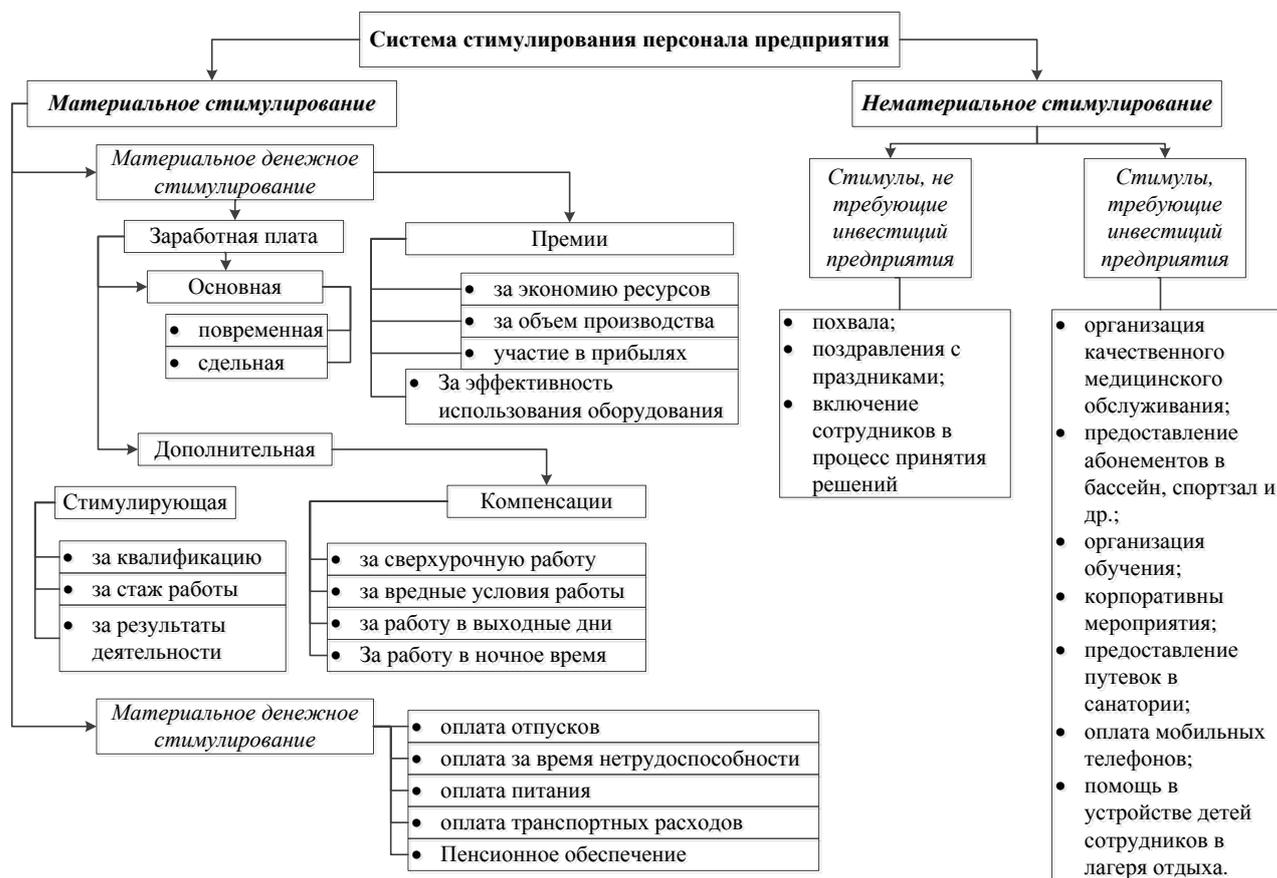


Рисунок 6 - Структура системы стимулирования персонала предприятия.

На эффективность системы стимулирования труда персонала значительно воздействует целый комплекс факторов внешней и внутренней среды: организационных, правовых, технических, материальных, социальных, моральных и физиологических.

Организационные факторы – это установление определенного порядка проведения работ, разграничение полномочий, формулирование целей и задач. С организационными факторами тесно взаимодействуют *правовые факторы*, которые служат цели обеспечения соответствия прав и обязанностей работника в процессе труда с учетом возложенных на него функций. Это необходимо для правильной организации производства и дальнейшего справедливого стимулирования. *Технические факторы* предполагают обеспечение персонала современными средствами производства и оргтехникой. *Материальные факторы* определяют конкретные формы материального стимулирования: заработную плату, премии, надбавки и другие, и их размер. *Социальные факторы* предполагают повышение заинтересованности работников путем предоставления им

различных социальных льгот, оказания социальной помощи, участия работников в управлении коллективом. *Моральные факторы* представляют комплекс мероприятий, цель которых – обеспечение положительного морально-нравственного климата в коллективе, правильный подбор и расстановка кадров, различные формы материальных поощрений. *Физиологические факторы* включают в себя комплекс мероприятий, направленных на сохранение здоровья и повышения работоспособности сотрудников. Эти мероприятия проводятся в соответствии с санитарно-гигиеническими, эргономическими и эстетическими требованиями, которые содержат нормы по оснащению рабочих мест и установлению рациональных режимов труда и отдыха.

Все перечисленные факторы должны применяться не по отдельности, а в совокупности, что дает гарантию получения хороших результатов. Именно тогда станет реальностью значительное повышение эффективности и качества работы за счет грамотно построенной системы стимулирования труда персонала.

При формировании системы стимулирования труда персонала необходимо учитывать основные требования:

- комплексность стимулов;
- дифференцированность стимулирующих воздействий;
- справедливость поощрений;
- информированность о действующей системе стимулирования;
- общественная гласность;
- гибкость использования;
- оперативность применения;
- сопричастность работников в организации стимулирования труда;
- гарантированность стимулирующих воздействий;
- периодичность использования;
- равенство возможностей;
- осязательность применения;
- постепенность изменения.

Лишь соблюдение всех вышеперечисленных требований при разработке или совершенствовании системы стимулирования персонала в организации позволит решить с максимально эффективным результатом поставленные задачи.

Важно уделять достаточно внимания стимулированию персонала. Также рекомендуется постоянно модернизировать систему стимулирования персонала ОАО «Покровский рудник», чтобы она соответствовала существующим реалиям. Поскольку по мере удовлетворения потребности порог безразличия к стимулам повышается, то есть, величина стимулов должна быть большей, чтобы эти стимулы действовали эффективно и в нужном направлении.

Усовершенствованная система стимулирования персонала ОАО «Покровский рудник» создаст заинтересованность работников в труде, позволит мобилизовать трудовые потенциалы и направить их на достижение целей предприятия.

Для того чтобы убедиться в этом, во второй главе бакалаврской работы, проанализируем деятельность ОАО «Покровский рудник», которая послужит основой для совершенствования системы стимулирования персонала.

2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА ОАО «ПОКРОВСКИЙ РУДНИК»

2.1 Краткая характеристика предприятия

ОАО «Покровский рудник» было создано 1 сентября 1994 года и зарегистрировано как открытое акционерное общество.

Покровский рудник был первым приобретением Группы компаний Петропавловск. Лицензия была получена в 1994 году на ранней стадии разработки.¹¹ В 1999 году здесь было произведено первое золото путем кучного выщелачивания. В 2002 году на руднике была введена в строй золотоизвлекательная фабрика, работающая по методу «смола в пульпе».

Покровское месторождение представляет собой месторождение коренного золота, разрабатываемое открытым способом. Покровский рудник находится в Амурской области на Дальнем Востоке России, приблизительно в 10 километрах от Транссибирской магистрали и в 35 километрах от месторождения «Пионер».

К началу 2015 года объем производства составил более 1,85 млн. унций золота.

Местонахождение предприятия: РФ, Амурская область, Магдагачинский район, п. Тыгда. Юридический адрес: Амурская область, Магдагачинский район, п. Тыгда, ул. Советская, 17. Управление находится в городе Благовещенск, Калинина, 137.

ОАО «Покровский рудник» имеет представительства в Москве и в Англии.

Основная отрасль - добыча драгоценных металлов.

Основным видом экономической деятельности ОАО «Покровский рудник» по ОКВЭД - 13.20.41 «Добыча руд и песков драгоценных металлов».

¹¹ Официальный сайт ГК «Петропавловск» [Электронный ресурс]. URL: www.petropavlovsk.net (дата обращения: 10.03.2016).

Также основными видами деятельности ОАО «Покровский рудник» являются:

- научная, производственная и предпринимательская деятельность в области природопользования и недропользования;¹²
- промышленное и гражданское строительство, проектно-сметные, ремонтно-строительные, пуско-наладочные работы;
- разведка и добыча полезных ископаемых, в том числе использования отходов горнодобывающего и связанных с ним перерабатывающих производств;
- региональное геологическое изучение.

Миссией ОАО «Покровский рудник» является добыча и реализация драгоценных металлов наиболее эффективным и безопасным способом с использованием современных технологий на благо акционеров, работников и общества.

Стратегическое видение ОАО «Покровский рудник»:

- Крупная золотодобывающая компания, акции которой котируются на Лондонской фондовой бирже;
- Современная компания, соблюдающая высокие стандарты корпоративного управления, являющаяся привлекательным объектом для инвестиций;
- Ответственная компания, обеспечивающая устойчивое социальное развитие и поддержание экологического баланса;
- Инновационная компания, обладающая устойчивым конкурентным преимуществом за счет постоянного совершенствования используемых технологий;
- Надежная компания, отличающаяся безусловным выполнением планов, соблюдением партнерских обязательств, имеющая долгосрочные перспективы роста производства и сырьевой базы.

Стратегическая цель ОАО «Покровский рудник»: Стать низкочастотной золотодобывающей компанией среднего масштаба (производить не меньше 20 тонн золота в год и создать золотой резерв 290 т.) по переработке упорных зо-

¹² Устав ОАО «Покровский рудник» от 10.01.2014 г.

лотосодержащих руд, активно участвуя в развитии региона, обладая высокой социальной и экологической ответственностью.

Стратегия перспективного развития предприятия по ее основному виду деятельности – добыче золота – строится главным образом на продолжении освоения золоторудного месторождения «Александра» по лицензии «Алкаган», разработка и добыча богатой руды из карьеров №5 Восток и №5 Запад рудной зоны Андреевская, работы по участку Желтунак.

ОАО «Покровский рудник» является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, печать со своим наименованием, расчетный счет и действует на основе полного хозяйственного расчета, самофинансирования и самоокупаемости.

Уставный капитал ОАО «Покровский рудник» составляет 80,7 млн. руб. Уставный капитал ОАО «Покровский рудник» разделен на 89,7 млн. штук обыкновенных именных бездокументарных акций номинальной стоимостью 0,0009 (девять десятитысячных) рубля каждая (размещенные акции). Все размещенные акции являются именными и выпущены в бездокументарной форме.

Структура акционерного капитала ОАО «Покровский рудник» представлена в таблице 4.

Таблица 4 - Структура акционерного капитала ОАО «Покровский рудник»

| № п/п | Категория владельца акций | Количество акций, млрд. штук | Структура акционерного капитала, % от уставного капитала |
|-------|-------------------------------------|------------------------------|--|
| 1 | <i>Иностранные акционеры</i> | 88,4 | 98,61 |
| | В том числе: | | |
| | Петроравловск PLC | 38,8 | 43,5 |
| | Еронумоско Limited | 49,6 | 55,11 |
| 2 | <i>Российские акционеры,</i> | 1,2 | 1,39 |
| | В том числе: сотрудники компании | - | - |

По данным таблицы 4 видно, что 98,61 % уставного капитала принадлежит иностранным акционерам. Крупнейшие акционеры ОАО «Покровский рудник» представлены на рисунке 7.

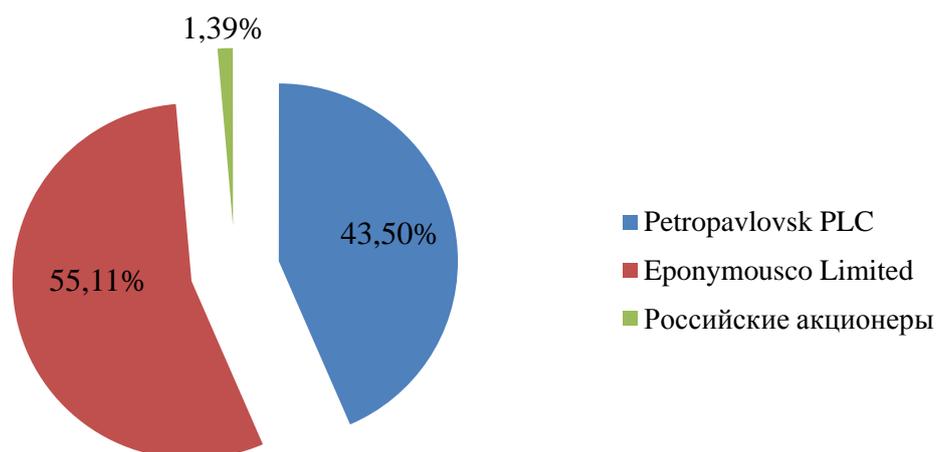


Рисунок 7 - Структура акционеров ОАО «Покровский рудник»

Рисунок 7 наглядно демонстрирует, что 55,11 % голосующих акций принадлежит Eponymousco Limited. Petropavlovsk PLC имеет в своем распоряжении 43,50 %. Российским акционерам принадлежит лишь 1,39 % уставного капитала.

Группа компаний «Петропавловск», которой принадлежит ОАО «Покровский рудник», входит в число лидеров золотодобывающей отрасли России.

Производственная деятельность ОАО «Покровский рудник» сосредоточена на двух основных месторождениях: Покровское и Пионер.

В таблице 5 представлены динамика добычи драгоценных металлов по месторождениям Покровское и Пионер.

Таблица 5 – Динамика добычи драгоценных металлов ОАО «Покровский рудник»

| Наименование показателя | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. | Абсолютный прирост, кг | | Темп прироста, % | |
|-------------------------------------|-----------------|-----------------|----------------|------------------------|---------------|------------------|---------------|
| | | | | 2014/2013 гг. | 2015/2014 гг. | 2014/2013 гг. | 2015/2014 гг. |
| Объем добычи, кг в том числе | 12 438,9 | 11 053,2 | 9 793,6 | -1 259,6 | -11,40 | -1 385,7 | 11,14 |
| Покровское месторождение | 2 590,6 | 2 704,5 | 2 015,1 | -689,4 | -25,49 | 113,9 | 4,397 |
| Месторождение Пионер | 9 848,3 | 8 348,7 | 7 794,9 | -553,8 | -6,63 | -1 499,6 | -15,227 |

Проанализировав таблицу 5 отметим, что *объем добычи драгоценных металлов*, на протяжении всего периода исследования, *снижается*. В 2015 году было произведено на 11,40 % меньше, чем в 2014 году. Объем добычи на Покровском месторождении в 2015 году уменьшился на 689,4 кг, а месторождения Пионер на 553,8 кг.

Проанализируем основные экономические показатели деятельности ОАО «Покровский рудник» за 2013-2015 гг. (таблица 6).

Таблица 6 - Динамика экономических показателей деятельности предприятия

| Наименование показателя | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. | Абсолютный прирост | | Темп прироста, % | |
|---------------------------------------|------------------|------------------|------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| | | | | 2014/ 2013 гг. | 2015/ 2014 гг. | 2014/ 2013 гг. | 2015/ 2014 гг. |
| Выручка от продаж, тыс. руб. | 18 168 606 | 15 892 148 | 18 832 657 | -2 276 458 | 2 940 509 | -12,53 | 18,5 |
| Себестоимость продаж, тыс. руб. | 16 246 834 | 13 091 491 | 12 190 989 | -3 155 343 | -900 502 | -19,42 | -6,88 |
| Валовая прибыль, тыс. руб. | 1 921 772 | 2 800 657 | 6 641 668 | 878 885 | 3 841 011 | 45,73 | 137,15 |
| Коммерческие расходы, тыс. руб. | 113 930 | 0 | 0 | -113 930 | 0 | -100 | 0 |
| Управленческие расходы, тыс. руб. | 346 116 | 215 078 | 246 657 | -131 038 | 31 579 | -37,86 | 15 |
| Прибыль от продаж, тыс. руб. | 1 461 726 | 2 585 579 | 6 395 011 | 1 123 853 | 3 809 432 | 76,89 | 147,33 |
| Прибыль до налогообложения, тыс. руб. | 2 005 411 | 4 381 350 | 6 506 505 | 2 375 939 | 2 125 155 | 118,48 | 49 |
| Чистая прибыль, тыс. руб. | 1 561 489 | 3 484 409 | 5 148 098 | 1 922 920 | 1 663 689 | 123,15 | 47,75 |
| Рентабельность продаж, % | 8,59 | 21,93 | 27,34 | 13,34 | 5,41 | 155,30 | 24,68 |

Анализ таблицы 6 показал, что выручка от продаж в 2015 году увеличилась на 18,5 %. В 2015 году на фоне снижения себестоимости на 6,88 % по сравнению с предыдущим годом чистая прибыль значительно увеличилась и составила 5 148 098 тыс. руб.

Рентабельность продаж к 2015 году по сравнению с 2014 годом увеличилась на 5,41 %. В целом к 2015 году наблюдается улучшение экономических показателей.

Приоритетным направлением ОАО «Покровский рудник» является применение при золотодобыче всех научных и высокотехнологичных новшеств, влияющих на более полную отработку объектов золотодобычи с максимальным извлечением полезного ископаемого.

В 2015 году добыча золота предприятием снизилась на 21,3 % (до 9,81 т) по сравнению с предыдущим годом, в основном, за счет уменьшения рудной добычи на предприятиях. Причина - отказ от отработки запасов с низким содержанием золота.

Текущий объем добычи позволяет ОАО «Покровский рудник» работать, выполнять все обязательства, инвестировать в развитие и выплачивать долги.

2.2 Анализ кадрового потенциала предприятия

Система управления персоналом ОАО «Покровский рудник» представлена таким образом, что решение всех задач проводится эффективно. Производственный менеджмент осуществляется из г. Благовещенск. Местное операционное управление базируется также в производственных подразделениях предприятия.

Органы системы управления ОАО «Покровский рудник» представлены на рисунке 8.



Рисунок 8 - Структура управления ОАО «Покровский рудник»

В соответствии со структурой органами управления ОАО «Покровский рудник» являются:

- Общее собрание акционеров;
- Совет директоров;
- Единоличный исполнительный орган (Генеральный директор).

Высшим органом управления является общее собрание акционеров. На общем собрании акционеров решаются такие вопросы как избрание совета директоров, утверждение ревизионной комиссии и аудитора, а также вопросы о бухгалтерской отчетности предприятия. Совет директоров осуществляет общее руководство деятельностью Общества. Генеральный директор является единоличным исполнительным органом Общества и осуществляет руководство текущей деятельностью общества, действует от имени общества, совершает сделки от имени общества, утверждает штаты, издает приказы и дает указания, обязательные для исполнения всеми работниками общества.

Организационная структура ОАО «Покровский рудник» построена по линейно-функциональному типу (рисунок 9).

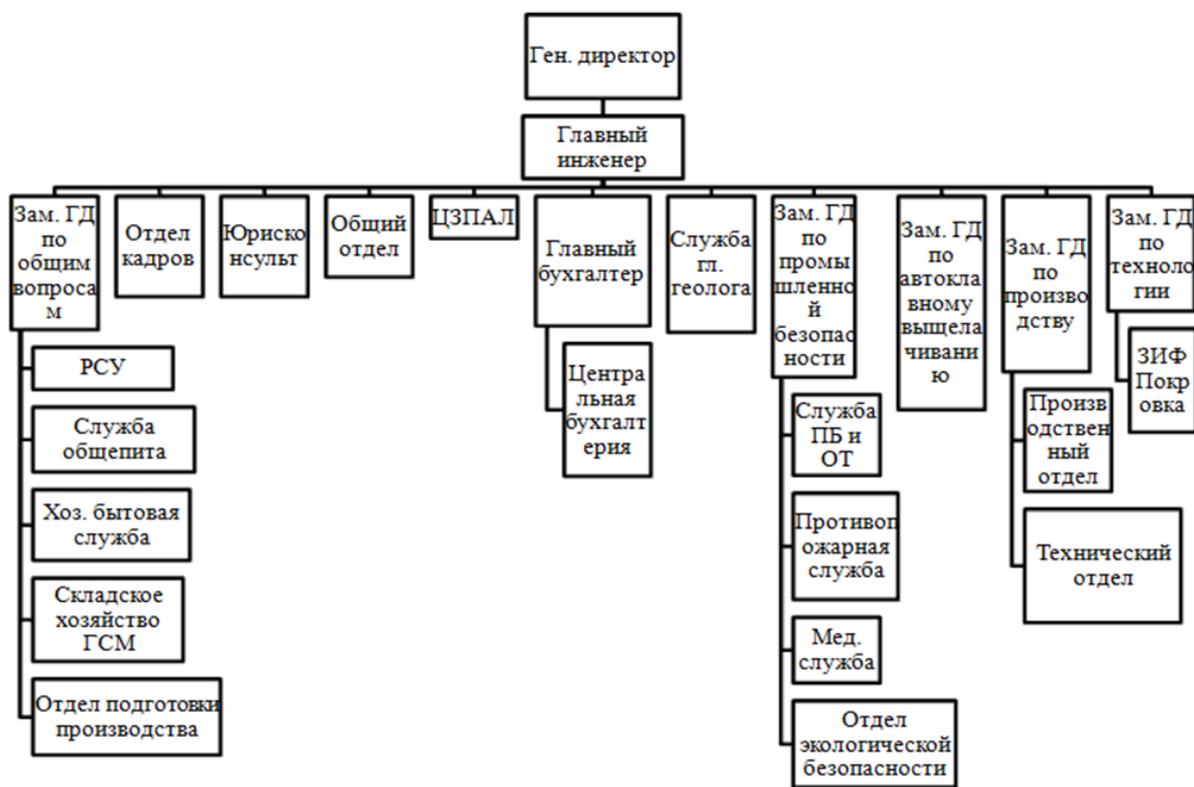


Рисунок 9 - Организационная структура ОАО «Покровский рудник»

Прямое управление ходом производственного процесса происходит по линейным связям. Подготовка решений для руководителей осуществляется специализированными отделами по функциональным связям.

Общее распоряжение ресурсами входит в полномочия линейных руководителей, а управление процессами возлагается на руководителей функциональных служб и подразделений.

Положительными моментами линейно-функционального управления ОАО «Покровский рудник» являются специализация подразделений на выполнении определенного вида управленческой деятельности, четкость системы взаимодействия подразделений, высокая компетенция функциональных руководителей.

Изучив органы управления ОАО «Покровский рудник» перейдем к анализу кадрового потенциала предприятия.

Персонал ОАО «Покровский рудник» можно разделить на две группы: *промышленно-производственный персонал*, занятый производством и его обслуживанием; *непроизводственный персонал*, занятый в основном в социальной сфере деятельности предприятия.

По характеру выполняемых функций промышленно-производственный персонал подразделяется на четыре категории: *рабочие, руководители, специалисты и технические исполнители (служащие)*.

К *категории рабочих* относятся лица, занятые непосредственно на добыче полезного ископаемого, а также обслуживающие производство и создающие необходимые условия для нормального осуществления производственного процесса (горнорабочие, машинисты экскаваторов, бульдозеров, конвейеров, водители, мотористы лебедок, вентиляторов, рабочие, занятые обогащением и переработкой полезных ископаемых).

К *категории руководителей* относятся лица, осуществляющие организацию и руководство производственным процессом на предприятиях и организациях. К ним относятся: директор предприятия, заместители директора, начальники участков и цехов, их заместители.

К категории специалистов относятся: инженерный состав отделов управления предприятием, экономисты, бухгалтеры, юрисконсульты, нормировщики, механики, энергетики, маркшейдеры, геологи, горные мастера и др.

К служащим относятся работники материально-технического снабжения и сбыта, и прочие работники, осуществляющие подготовку и оформление документов, хозяйственное обслуживание (делопроизводители, секретари-машинистки, табельщики, чертежники, копировщицы, архивариусы).

Непроизводственный персонал включает работников общественного питания, жилищно-коммунального хозяйства и другие.

Проанализируем кадровый потенциал ОАО «Покровский рудник» за 2013-2015 гг.

Среднесписочная численность персонала на 2015 г. составляет 2783 человек.

В таблице 7 представлен состав и структура персонала предприятия.

Таблица 7 – Состав и структура персонала предприятия

| Наименование показателя | Численность персонала, чел. | | | Структура персонала, % | | |
|--|-----------------------------|-------------|-------------|------------------------|--------------|--------------|
| | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. |
| Среднесписочная численность, в том числе | 3186 | 2929 | 2783 | 100 | 100 | 100 |
| <i>Промышленно-производственный персонал, в том числе:</i> | <i>2977</i> | <i>2734</i> | <i>2594</i> | <i>93,44</i> | <i>93,34</i> | <i>93,21</i> |
| Рабочие | 2125 | 1992 | 1870 | 71,38 | 72,86 | 72,09 |
| Руководители | 115 | 104 | 101 | 3,86 | 3,80 | 3,89 |
| Специалисты | 458 | 402 | 394 | 21,55 | 14,70 | 14,16 |
| Служащие | 279 | 236 | 229 | 242,61 | 11,85 | 12,25 |
| <i>Непроизводственный персонал</i> | <i>209</i> | <i>195</i> | <i>189</i> | <i>6,56</i> | <i>6,66</i> | <i>6,79</i> |

Анализ состава персонала ОАО «Покровский рудник» показал, что среднесписочная численность персонала на протяжении исследуемого периода снижается. На протяжении исследуемого периода снижение среднесписочной численности персонала обусловлено проведением мероприятий по оптимизации численности, а также снижением объемов производства драгоценных металлов.

Изучив структуру персонала предприятия, отметим, что наибольшую долю занимает промышленно-производственный персонал. К 2015 году доля промышленно-производственного персонала составила 93,21 %. Из них доля рабочих составила 72,09 %, специалистов 14,16 %, служащих 12, 25 % и руководителей 3,89 %.

Важно изучить движение рабочей силы и показатели, характеризующие изменение численности персонала в результате приема на работу, увольнения, перевода на другую должность на предприятии. Показатели, характеризующие движение рабочей силы представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Показатели, характеризующие движение рабочей силы

| Наименование показателя | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. |
|---|---------|---------|---------|
| Численность принятых работников списочного состава, чел | 825 | 823 | 836 |
| Численность выбывших работников списочного состава, чел. в том числе: | 1318 | 847 | 870 |
| <i>по собственному желанию</i> | 834 | 636 | 694 |
| <i>в порядке перевода на другое предприятие</i> | 76 | 40 | 47 |
| <i>в связи с выходом на пенсию</i> | 37 | 23 | 15 |
| <i>в связи с окончанием срока трудового договора</i> | 155 | 104 | 67 |
| <i>в связи с сокращением численности работников</i> | 150 | 4 | 1 |
| <i>в связи со смертью работника</i> | 29 | 18 | 15 |
| <i>за прогулы и нарушение трудовой дисциплины</i> | 37 | 22 | 31 |
| Коэффициент оборота по приему | 25,90 | 29,10 | 30,04 |
| Коэффициент оборота по выбытию | 41,37 | 29,95 | 31,27 |
| Коэффициент текучести рабочей силы | 27,34 | 23,26 | 26,06 |
| Коэффициент замещения рабочей силы | 0,63 | 0,97 | 0,96 |

Изучив движение рабочей силы, отметим, что коэффициент оборота по приему увеличивается с 29,10 в 2014 году по 30,04 в 2015 году. Тем не менее, его превышает коэффициент выбытия, который в 2015 году вырос с 29,95 по 31,27 по сравнению с 2014 годом. Сокращения, которые были на руднике, происходили в основном за счет текучести кадров - то есть были не увольнениями, а неприемами на работу.

Коэффициент текучести рабочей силы вырос с 23,26 в 2014 году по 26,06 к 2015 году. Из-за текучести кадров возникают потери рабочего времени на подготовку новых работников (освоение ими оборудования).

Коэффициент замещения рабочей силы к 2015 году составил 0,96, что меньше единицы, следовательно, имеют место уменьшение числа занятых работников.

Подготовка персонала для выполнения новых производственных функций, занятия новых должностей и решения новых задач обуславливается *профессиональным образованием персонала*.

Подавляющее большинство сотрудников на ОАО «Покровский рудник» имеет среднее профессиональное образование, что во многом объясняется спецификой деятельности предприятия.

Представим на рисунках 10 и 11 состав и структуру персонала по уровню образования.

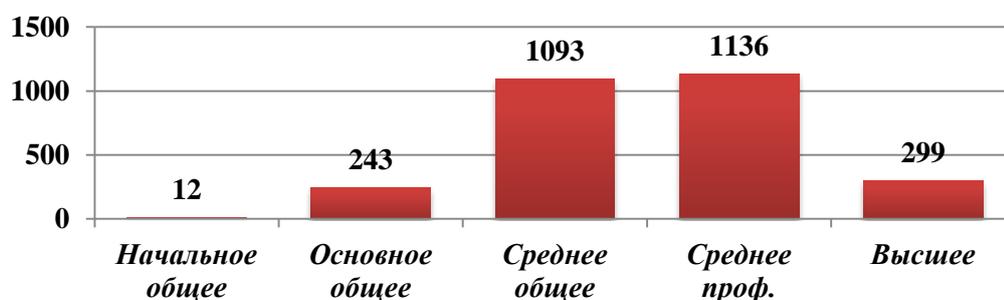


Рисунок 10 – Состав персонала по уровню образования, 2015 год

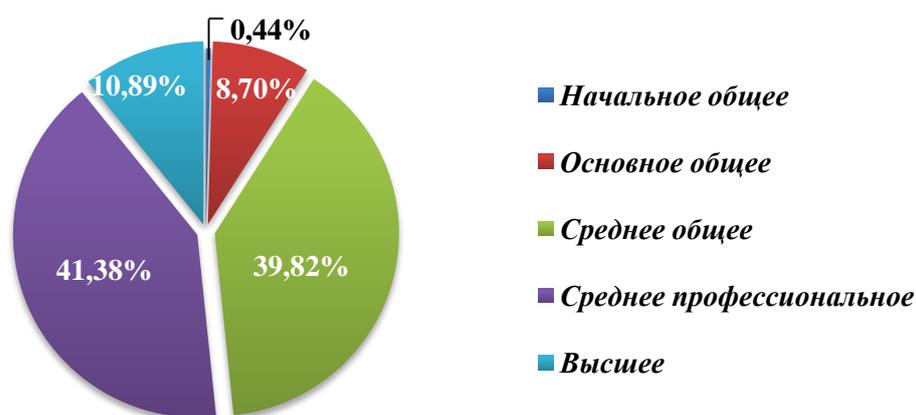


Рисунок 11 – Структура персонала по уровню образования, 2015 год

Изучив состав и структуру персонала по уровню образования замечаем, что 1 136 человек (41,38 %) имеют среднее профессиональное образование. Это объясняется тем, что на предприятии превалирует численность работников с рабочими профессиями, получивших образование в техникумах, колледжах и других средних специальных учебных заведениях. Так, ОАО «Покровский руд-

ник» учредило свой колледж, чтобы решить проблему дефицита рабочих и технических специалистов. ЧНПОУ «Покровский горный колледж» осуществляет программы среднего и начального профессионального образования по 42 специальностям. После окончания обучения и успешной сдачи экзаменов выпускники получают гарантированные рабочие места.

Эффективность использования кадров на предприятии характеризуется показателями производительности труда. Показатели производительности труда в зависимости от среднего количества работников можно рассчитать по данным выручки. Расчетные данные представлены в таблице 9.

Таблица 9 - Динамика производительности труда в зависимости от среднего количества работников

| Наименование показателя | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. | Абсолютный прирост | | Темп прироста, % | |
|---|-----------------|-----------------|-----------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| | | | | 2014/ 2013 гг. | 2015/ 2014 гг. | 2014/ 2013 гг. | 2015/ 2014 гг. |
| Выручка, тыс. руб. | 18 168 606 | 15 892 148 | 18 832 657 | -2 276 458 | 2 940 509 | -12,53 | 18,50 |
| <i>Средняя численность работников</i> всего, чел. | 3 197 | 2 937 | 2 788 | -260 | -149 | -8,13 | -5,07 |
| - среднесписочная численность работников, чел. | 3186 | 2929 | 2783 | -257 | -146 | -8,07 | -4,98 |
| - средняя численность внешних совместителей, чел. | 11 | 8 | 5 | -3 | -3 | -27,27 | -37,5 |
| Среднегодовая выработка, тыс. руб./чел. | 5 683,02 | 5 411,01 | 6 754,90 | -272,01 | 1 343,88 | -4,79 | 24,84 |
| Трудоемкость, чел/тыс. руб. | 1,76 | 1,84 | 1,48 | 0,08 | -0,36 | 4,55 | -19,56 |

Проанализировав таблицу 9 выявим, что среднегодовая выработка в зависимости от среднего количества работников увеличилась на 24,84 % в 2015 году по сравнению с 2014 годом и составила 6 754,90 тыс.руб./чел. Это обусловлено тем, что при снижении средней численности работников на 5,07 % к 2015

году выручка выросла на 18,50 %. Трудоемкость в зависимости от среднего количества работников к 2015 году уменьшилась на 0,36 чел./тыс.руб.

На основании расчета показателей производительности труда в зависимости от среднего количества работников, рассчитаем индексы производительности труда за период 2014-2015 гг. Этот показатель отражает темп роста производительности и находится по формулам:

Индекс производительности труда:

$$Iq = \frac{W_1 * T_1}{W_0 * T_0}, \quad (1)$$

Индекс производительности труда по выработке:

$$Iq(W) = \frac{W_1 * T_1}{W_0 * T_1}, \quad (2)$$

Индекс производительности труда по трудоемкости:

$$Iq(T) = \frac{W_0 * T_1}{W_0 * T_0}, \quad (3)$$

где W_1 – выработка в отчетном периоде;

W_0 – выработка в базисном периоде;

T_1 – трудоемкость в отчетном периоде;

T_0 – трудоемкость в базисном периоде;

Iq – индекс производительности труда.

Используя формулу (1) рассчитаем индекс производительности труда:

$$Iq = \frac{6754,90 * 1,48}{5411,01 * 1,84} = \frac{9997,25}{10140,26} = 0,98$$

В 2015 году производительность труда по сравнению с предыдущим годом снизилась на 2 %.

Влияние на изменение производства продукции изменения эффективности использования персонала рассчитаем с помощью индексов.

Используя формулу (2) рассчитаем индекс производительности труда по выработке:

$$Iq(W) = \frac{6754,90*1,48}{5411,01*1,48} = 1,25$$

Производительность труда по выработке увеличилась на 25 %.

Используя формулу (3) рассчитаем индекс производительности труда по трудоемкости:

$$Iq(T) = \frac{5411,01*1,48}{5411,01*1,84} = 0,80$$

Производительность труда по трудоемкости уменьшилась на 20 %.

Влияние на изменение производства продукции изменения выработки и трудоемкости представлено формулами (4 и 5).

$$\Delta QW = (W_1 - W_0) * T_1, \quad (4)$$

$$\Delta QT = (T_1 - T_0) * W_0, \quad (5)$$

Используя формулы (4 и 5) найдем изменения производительности труда по выработке и трудоемкости:

$$\Delta QW = (6754,90 - 5411,01) * 1,48 = 1988,9$$

$$\Delta QT = (1,48 - 1,84) * 5411,01 = -1947,96$$

Изменения производительности труда по выработке в 2015 году составило 1988,9 тыс. руб./чел. по сравнению с предыдущим годом. За аналогичный период изменение производительности труда по трудоемкости уменьшилось на 1948 чел./тыс. руб.

Произведем проверку правильности составления индексов. Для этого сумма отдельных индексов должна равняться изменению общего индекса.

$$\Delta Q = \Delta QW + \Delta QT, \quad (6)$$

Используя формулу (6) произведем проверку правильности составления индексов:

$$\Delta Q = 1988,9 - 1947,96 = 40,94$$

Поскольку изменение общего индекса и сумма отдельных индексов совпало, можно утверждать, что индексы составлены правильно.

Производительность труда работников ОАО «Покровский рудник» изменяется под воздействием внутренних факторов, таких как: изменение объемов производства, *совершенствование организации и системы стимулирования труда*, применение высокотехнологичного оборудования, а также внешних факторов: сложные природные условия, в результате которых производительность труда снижается и общеэкономические факторы (налоговая политика, кредитная, системы разрешений (лицензий) и квот).

При принятии решения существуют кадровые риски: нехватка персонала, демотивация сотрудников, уход квалифицированных работников, недопонимание и сопротивление изменениям, пессимистическая атмосфера в коллективе. Оценим риски с помощью метода экспертных оценок по 5-ти бальной шкале, где оценка риска 1 – очень низкий, 2 – низкий, 3 – средний, 4 – высокий, 5 – очень высокий. Экспертами выступают специалисты ОАО «Покровский рудник». В таблице 10 представим оценку рисков экспертным методом.

Таблица 10 – Оценка рисков экспертным методом

| Эксперт | Риск | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------|-----------------------------------|--------|-------------------|-------------------------|--------|-------------------|--------------------|--------|-------------------|--|--------|-------------------|---|--------|-------------------|
| | уход квалифицированных работников | | | демотивация сотрудников | | | нехватка персонала | | | недопонимание и сопротивление изменениям | | | пессимистическая атмосфера в коллективе | | |
| | Вес | Оценка | Взвешенная оценка | Вес | Оценка | Взвешенная оценка | Вес | Оценка | Взвешенная оценка | Вес | Оценка | Взвешенная оценка | Вес | Оценка | Взвешенная оценка |
| Генеральный директор | 0,26 | 4 | 1,04 | 0,26 | 3 | 0,78 | 0,25 | 3 | 0,75 | 0,25 | 3 | 0,75 | 0,27 | 2 | 0,54 |
| Начальник отдела кадров | 0,23 | 4 | 0,92 | 0,23 | 3 | 0,69 | 0,24 | 4 | 0,96 | 0,21 | 3 | 0,63 | 0,21 | 1 | 0,21 |
| Главный инженер | 0,24 | 4 | 0,96 | 0,27 | 4 | 1,08 | 0,28 | 4 | 1,12 | 0,28 | 2 | 0,56 | 0,25 | 2 | 0,5 |
| Главный бухгалтер | 0,27 | 5 | 1,35 | 0,24 | 3 | 0,72 | 0,23 | 3 | 0,69 | 0,26 | 2 | 0,52 | 0,27 | 3 | 0,81 |
| Сумма | 1,00 | - | 4,27 | 1,00 | - | 3,27 | 1,00 | - | 3,52 | 1,00 | - | 2,46 | 1,00 | - | 2,06 |

Анализ таблицы 10 показал, эксперты сошлись во мнении, что уход квалифицированных работников является угрозой для ОАО «Покровский рудник».

На рисунке 12 представлена роза рисков.

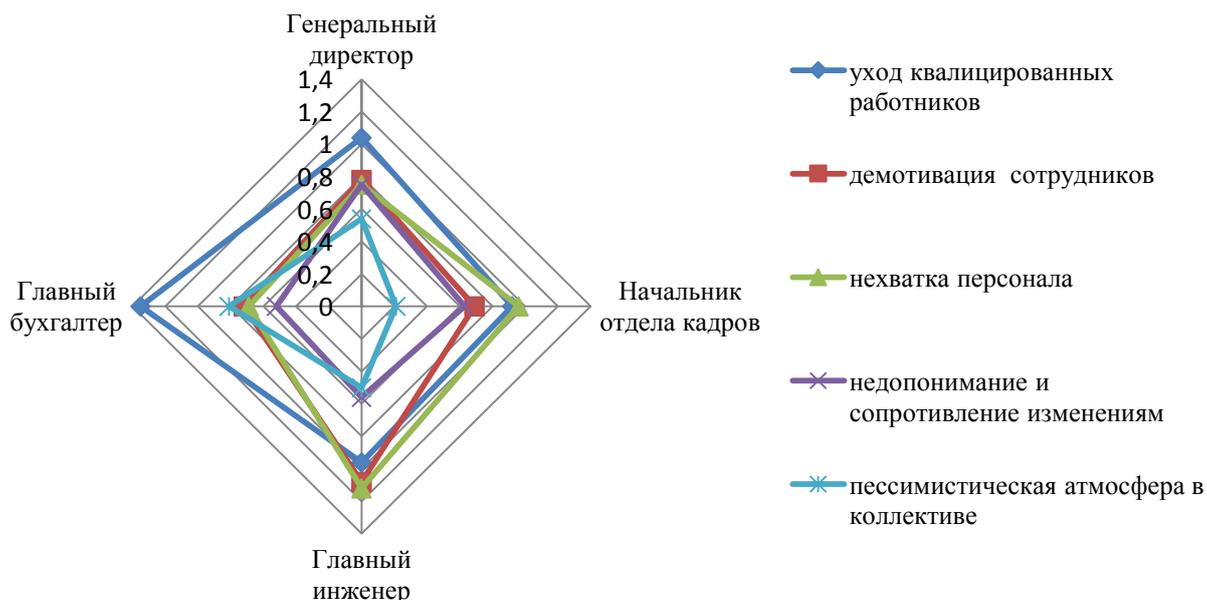


Рисунок 12 – Роза рисков

На рисунке 12 видно, что область риска - уход квалифицированных работников наибольшая, тем самым этот риск являются угрозой для предприятия.

Таким образом, анализ кадрового потенциала показал, что *среднесписочная численность персонала* на протяжении 2013-2015 гг. *снижается*. На протяжении исследуемого периода снижение среднесписочной численности персонала обусловлено проведением мероприятий по оптимизации численности, а также *снижением объемов производства* драгоценных металлов. Наибольшую долю в структуре персонала занимает промышленно-производственный персонал. В 2015 году доля промышленно-производственного персонала составила 93,21 %. Подавляющее большинство сотрудников на ОАО «Покровский рудник» имеет среднее профессиональное образование. Анализ движения рабочей силы в 2015 году показал, что коэффициент выбытия (31,27) превышает коэффициент оборота по приему (30,04) по сравнению с 2014 годом. За аналогичный период производительность труда по выработке в зависимости от среднего количества работников увеличилась на 25 % по сравнению с предыдущим годом, а трудоемкость соответственно уменьшилась на 20 %.

Необходимо проанализировать систему стимулирования персонала на ОАО «Покровский рудник», чтобы понять какие именно стимулы на предприятии способствуют повышению производительности труда работников.

2.3 Анализ материального стимулирования персонала предприятия

Изучение существующей системы стимулирования персонала ОАО «Покровский рудник» (рисунок Г.1 Приложение Г) складывалось исходя из изучения ее основных элементов: материального и нематериального стимулирования. В соответствии со структурой материального стимулирования на предприятии существует материальное денежное стимулирование и материальное неденежное стимулирование. Исследуем реализацию *материального стимулирования* на ОАО «Покровский рудник» (рисунок 13).



Рисунок 13 - Материальное стимулирование персонала ОАО «Покровский рудник»

Материально-денежное стимулирование осуществляется в соответствии с Положением об оплате труда работников ОАО «Покровский рудник». Выпла-

чиваются: заработная плата, доплаты, надбавки, компенсации, премии. Представим в таблице 11 динамику *средней заработной платы* персонала ОАО «Покровский рудник».

Таблица 11 - Динамика средней заработной платы персонала предприятия

| Наименование показателя | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. | Абсолютный прирост, тыс. руб. | | Темп прироста, % | |
|--|---------|---------|---------|-------------------------------|---------------|------------------|---------------|
| | | | | 2014/2013 гг. | 2015/2014 гг. | 2014/2013 гг. | 2015/2014 гг. |
| <i>Промышленно-производственный персонал, в том числе:</i> | 36,1 | 34,1 | 35,8 | -2 | 1,7 | -5,54 | 4,99 |
| Руководители | 54,6 | 52,8 | 53,4 | -1,8 | 0,6 | -3,30 | 1,14 |
| Специалисты | 36,4 | 35,1 | 35,6 | -1,3 | 0,5 | -3,57 | 1,42 |
| Служащие | 28,2 | 26,9 | 27,7 | -1,3 | 0,8 | -4,61 | 2,97 |
| Рабочие | 25,1 | 23,2 | 22,6 | -1,9 | -0,6 | -7,57 | -2,59 |
| <i>Непроизводственный персонал</i> | 16,7 | 15,6 | 15,9 | -1,1 | 0,3 | -6,59 | 1,92 |

Анализ таблицы 11 показал, что средняя заработная плата персонала ОАО «Покровский рудник» с 2014 года по 2015 год растет, а именно, средняя заработная плата промышленно-производственного персонала выросла на 4,99 % к 2015 году. Исключением стало снижение средней заработной платы рабочих на 2,59 %, это обуславливается снижением объемов производства. За аналогичный период средняя зарплата непроизводственного персонала выросла на 1,92 %.

В ОАО «Покровский рудник» применяются *доплаты и надбавки к заработной плате*, предусмотренные законодательством РФ и отраслевыми нормативными актами. Доплаты и надбавки к заработной плате персонала предприятия представлены в таблице 12.

Таблица 12 - Доплаты и надбавки к заработной плате персонала предприятия

| Наименование показателя | в % | | |
|---|---------|---------|---------|
| | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Надбавка за работу в местностях с особыми климатическими условиями (Южные районы Восточной Сибири и Дальнего Востока) | 30 | 30 | 30 |

Продолжение таблицы 12

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|-------|-------|
| Надбавка за работу в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях | 50 | 50 | 50 |
| Доплата за вредные условия труда | 8 | 8 | 8 |
| Вахтовая надбавка за каждый день нахождения на вахте | за каждый календарный день пребывания в местах производства работ, в период вахты выплачивается взамен суточных | | |
| Доплата за совмещение профессий и замещение временно отсутствующего работника | До 50 | До 50 | До 50 |
| Доплата водителям легковых автомобилей | До 40 | До 40 | До 40 |
| Доплата за выполнение обязанностей бригадира (при составе звена не более 10 чел.) | 10 | 10 | 10 |
| Доплата за выполнение обязанностей бригадира (при составе звена более 10 чел.) | 15 | 15 | 15 |
| Доплата за разделение смены на части | До 15 | До 15 | До 15 |
| Доплата за работу в ночное время (ночным является время с 22 до 06 часов) | 40 | 40 | 40 |
| Доплата работникам, занятым на работах с тяжелыми, вредными и (или) опасными условиями труда по результатам аттестации рабочих мест | 20 | 20 | 20 |
| Доплата работникам, занятым на тяжелых работах по результатам аттестации рабочих мест | 12 | 12 | 12 |
| Компенсационная выплата взамен бесплатной выдачи молока или других равноценных пищевых продуктов | | | |
| Прочие стимулирующие доплаты (на усмотрение генерального директора) | До 35 | До 35 | До 35 |

Исследовав таблицу 12 отметим, что на протяжении 2013-2015 гг. доплаты и надбавки к заработной плате персонала ОАО «Покровский рудник» не изменялись.

ОАО «Покровский рудник» выплачивает работникам следующие *компенсации*:

- за использование личного автомобиля;
- за использование личного имущества;
- при переезде на работу в другую местность.

Сумма компенсаций за использование личного автомобиля работника в служебных целях определяется по договоренности работника с генеральным директором. Компенсация за использование личного автомобиля выплачивается ежемесячно на основании приказа генерального директора. Для получения

компенсации работник должен предоставить в бухгалтерию нотариально заверенную копию техпаспорта автомобиля или доверенности на управление данным автомобилем. Компенсации не выплачиваются работнику за дни отдыха и временной нетрудоспособности.

В случае использования работником своего личного имущества с согласия и ведома руководителя, работнику ежемесячно выплачивается компенсация за использование, износ (амортизацию) этого имущества.

Компенсация при переезде на работу в другую местность (изменение места жительства) выплачивается на основании приказа генерального директора в случаях:

- если предприятие переводит своего работника на работу в свое подразделение в другом городе;

- если предприятие приглашает на работу специалиста из другого города.

С целью повышения заинтересованности в обеспечении здоровых и безопасных условий труда, инициирования проведения мероприятий, направленных на улучшение условий и охраны труда, предупреждения производственного травматизма и профессиональных заболеваний, создания безопасных условий труда на ОАО «Покровский рудник» вводится Положение о премировании руководящих работников, специалистов, служащих и рабочих производственных подразделений.

Премии работникам выплачиваются на основании Положения о премировании руководящих работников, специалистов, служащих и рабочих производственных подразделений ОАО «Покровский рудник».

Базовый размер премирования для всех категорий работников ОАО «Покровский рудник» при отсутствии производственных упущений устанавливается в размере 40 % и проводится по двум составляющим:

- 10 % - за 100 % выполнение плана золотодобычи по ОАО «Покровский рудник»;

- 30 % - за выполнение производственных показателей, дифференцировано для разных подразделений и служб в зависимости от специфики производства. Максимальный суммарный размер премии не может превышать 45 %.

Основанием для начисления премии руководящим работникам, специалистам, служащим и рабочим по итогам года является выполнение всех основных производственных, экономических и финансовых показателей.

ОАО «Покровский рудник» производит выплату следующих видов премирования:

- ежемесячно – по результатам работы за месяц;
- ежеквартально – по результатам работы без аварий и тяжелых несчастных случаев за квартал;
- единовременно – по результатам работы за год;
- единовременно – из фонда генерального директора.

Специалисты, служащие и руководящие работники поощряются за результаты работы.

Размер выплаченных премий представлен в таблице 13.

Таблица 13 – Размер выплаченных премий

в млн.руб.

| Наименование показателя | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. |
|---|---------|---------|---------|
| <i>Выплачено премий, в т.ч.</i> | | | |
| Ежемесячные премии по результатам работы за месяц | 133,8 | 119,5 | 116,8 |
| Единовременно по результатам работы за год | 36,4 | 34,9 | 33,8 |
| Из фонда генерального директора | 22,5 | 19,4 | 18,3 |

Размер выплачиваемых премий с каждым годом на протяжении исследуемого периода уменьшается в связи со снижением объемов производства.

На размер премии начисляется районный коэффициент, надбавка за работу в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, надбавка за работу в южных районах Дальнего Востока.

В таблице 14 представлена динамика поощрений персонала ОАО «Покровский рудник» за 2013-2015 гг.

Таблица 14 - Динамика поощрений персонала предприятия

| Наименование показателя | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. | Абсолютный прирост, тыс. руб. | | Темп прироста, % | |
|---|---------|---------|---------|-------------------------------|---------------|------------------|---------------|
| | | | | 2014/2013 гг. | 2015/2014 гг. | 2014/2013 гг. | 2015/2014 гг. |
| Объявление письменной благодарности, штук | 2 389 | 2 197 | 2 087 | -192 | -110 | -8,04 | -5 |
| Награждение почетной грамотой, штук | 465 | 439 | 388 | -26 | -51 | -5,59 | -11,62 |
| Награждение ценным подарком, штук | 164 | 132 | 119 | -32 | -13 | -19,51 | -9,85 |
| Награждение медалью «За доблестный труд ОАО «Покровский рудник»», всего штук, в том числе | 19 | 20 | 20 | 1 | 0 | 5,26 | 0 |
| За 10 лет | 17 | 18 | 19 | 1 | 1 | 5,88 | 5,56 |
| За 15 лет | 2 | 2 | 1 | 0 | -1 | 0 | -50 |
| Награждение медалью «Ветеран труда ОАО «Покровский рудник»», штук | 1 | 1 | 3 | 0 | 2 | 0 | 200 |
| Поощрения в связи с юбилейными датами, млн. руб. | 15,9 | 14,6 | 13,9 | -1,3 | -0,7 | -8,18 | -4,79 |

В результате анализа выяснилось, около 75 % от среднесписочной численности работников за весь период исследования были удостоены объявления письменной благодарности. Снижение количества выданных почетных грамот за 2014-2015 гг. составило 11,62 %. Награждение работников ценным подарком за аналогичный период также сократилось на 9,85 %. Медалью «За доблестный труд ОАО «Покровский рудник»» в 2015 году награждено за 10 лет – 19 человек, за 15 лет – 1 человек, также 3 человека удостоены представления к медали «Ветеран труда ОАО «Покровский рудник». Поощрения в связи с юбилейными датами за весь период исследования снизились на 4,79 %.

Изучив динамику поощрений персонала ОАО «Покровский рудник» отметим, что поощрения за высокопрофессиональное выполнение трудовых обязанностей, повышение производительности труда, продолжительную и без-

упречную работу и другие достижения в труде *снижаются*, это обусловлено уменьшением среднесписочной численности работников.

В соответствии со структурой материального неденежного стимулирования на ОАО «Покровский рудник» существуют следующие группы стимулов, представленных в таблице 15.

Таблица 15 - Материальные неденежные стимулы предприятия

| Группа материальных неденежных стимулов | Состав |
|---|--|
| Дополняющие условия труда | Предоставление транспорта или оплата расходов на транспорт Оплата представительских расходов |
| Социальные | Доставка сотрудников (на работу/с работы) Пенсионное обеспечение Оплата за время нетрудоспособности Обязательная медицинская страховка Поощрения |
| Имиджевые | Служебный автомобиль |
| Индивидуальные | Оплата обучения |

Исследовав материальные неденежные стимулы ОАО «Покровский рудник» отметим, что предприятие предоставляет социальные льготы.

К ним относятся: доставка сотрудников на работу и с места работы, пенсионное обеспечение, компенсации отдыха детей (путевки в детские лагеря), обязательная медицинская страховка, а также поощрения за высокопрофессиональное выполнение трудовых обязанностей, повышение производительности труда, продолжительную и безупречную работу и другие достижения в труде.

Основными источниками образования системы материального стимулирования являются доходы предприятия, которые распределяется на финансирование мероприятий по стимулированию, а также премированию персонала за высокие показатели в производственно-хозяйственной деятельности ОАО «Покровский рудник».

Оценим эффективность материального стимулирования персонала ОАО «Покровский рудник» с помощью *метода интервьюирования*. Вопросы, представленные в таблице 16, были заданы начальнику отдела кадров ОАО «По-

кровский рудник». Ответы на вопросы были распределены по признакам эффективности материального стимулирования персонала предприятия.

Таблица 16 - Признаки эффективности материального стимулирования персонала ОАО «Покровский рудник»

| Вопрос | Ответы на вопросы | |
|--|--|---|
| | Признаки эффективности материального стимулирования | Признаки неэффективности материального стимулирования |
| Как работники относятся к размеру заработной платы? | Стараются повышать свои заработки, в т.ч. работая сверхурочно. | |
| Как заставить работника выполнять дополнительную работу? | Чаще всего обсудить это и обсудить возможные варианты. | |
| Остаются ли работники работать сверхурочно? | Если очень надо, то даже бесплатно. | |
| Как работники работают после сверхурочной работы? | Работают как обычно, или могут немного понизить эффективность. | |
| Как компетентные сотрудники относятся к новичкам? | Стараются ввести в курс дела, помогают без указаний руководства. | |
| Как работники относятся к просьбам руководства? | Стараются выполнить по мере возможности. | |
| Как сотрудники относятся к расширению полномочий? | | Уточняют свои перспективы, пытаются получить оплату за новые функции или отказаться от них. |

Большинство ответов показывает, что материальные стимулы, применяемые на ОАО «Покровский рудник», эффективны практически по всем признакам.

Таким образом, материальное стимулирование, существующее на ОАО «Покровский рудник» используется довольно широко и объясняет рост производительности труда. Работники предприятия хорошо знакомы с существующими методами стимулирования, поэтому у них существует материальная заинтересованность в увеличении производительности работ.

Помимо материального стимулирования ОАО «Покровский рудник» осуществляет также нематериальное стимулирование.

2.4 Анализ нематериального стимулирования персонала предприятия

На ОАО «Покровский рудник» *нематериальное стимулирование* персонала охватывает все направления: моральное стимулирование, организационное стимулирование и стимулирование свободным временем. Исследуем каждое из

них. Нематериальное стимулирование персонала ОАО «Покровский рудник» представлено на рисунке 14.

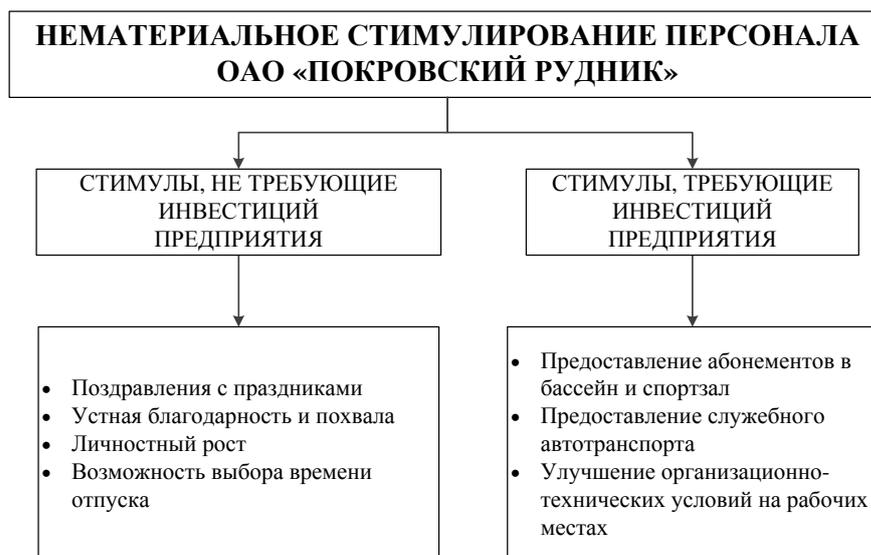


Рисунок 14 – Нематериальное стимулирование работников ОАО «Покровский рудник»

Моральное стимулирование персонала на предприятии реализуется путем такого стимула как общественное признание: вынесение благодарности на общих собраниях работников. Организационное стимулирование подразумевает личностный рост, включение сотрудников в процесс принятия решений, устная благодарность и похвала, а также поздравления с праздниками.

Стимулирование свободным временем на ОАО «Покровский рудник» происходит на основе изменения времени занятости работника: возможность выбора времени отпуска. Все вышеперечисленные нематериальные стимулы не требуют инвестиций ОАО «Покровский рудник».

На предприятии существуют также нематериальные стимулы, требующие инвестиций ОАО «Покровский рудник».

К ним относятся:

- предоставление абонементов в бассейн и спортзал в рамках оздоровления и приобщения к спорту;
- предоставление служебного автотранспорта;
- улучшение организационно-технических условий на рабочих местах.

Основной источник образования нематериального стимулирования – прибыль предприятия. Также нематериальное стимулирование персонала основывается, в большей степени, на стимулах, не требующих инвестиций со стороны ОАО «Покровский рудник». Для того чтобы оценить эффективность нематериального стимулирования персонала ОАО «Покровский рудник» автор работы использует *метод описания ситуации*. Оценим эффективность нематериального стимулирования по признакам, представленным в таблице 17.

Таблица 17 - Признаки эффективности нематериального стимулирования ОАО «Покровский рудник»

| Характеристика трудового поведения персонала ОАО «Покровский рудник» | «Полюс эффективности» | «Полюс неэффективности» |
|--|---|--|
| Желание работать | | Работники проявляют апатию и безразличие к работе |
| Трудовая дисциплина | | Регулярное затягивание сроков выполнения работ и низкая трудовая дисциплина (прогулы, опоздания) |
| Готовность брать на себя ответственность | | Работники избегают ответственности |
| Решение проблем | Работники стремятся к сотрудничеству при разрешении возникающих проблем | |
| Отношения к изменениям | Работники проявляют инициативу и готовы к необходимым переменам | |

Анализ таблицы 17 показал, что при исследовании признаков эффективности нематериального стимулирования персонала ОАО «Покровский рудник» преобладают ответы «Полюса неэффективности». Поэтому необходимо продолжить исследование.

Исследовав систему стимулирования ОАО «Покровский рудник» можно заключить, что руководители предприятия стараются найти баланс между материальным и нематериальным стимулированием, но пока этого не удастся сделать. Очень важно понимать, что работники предприятия заинтересованы не только в материальном стимулировании, но и в нематериальных стимулах. Именно действуя комплексно эти стимулы позволят увеличить заинтересован-

ность работников в труде, позволят мобилизовать трудовые потенциалы и направить их на достижение целей предприятия.

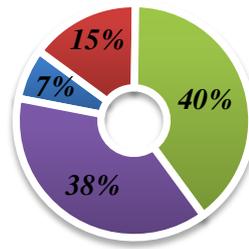
Основные недостатки системы стимулирования ОАО «Покровский рудник» позволят выявить анкетирование работников данного предприятия. Также выясним, какие меры стимулирования для персонала наиболее предпочтительны. Для проведения анкетирования случайным образом было выбрано 975 работников предприятия, т.е. 35 % от среднесписочной численности. Исследование проводилось с января 2015 года по январь 2016 года. Респондентам предлагалось ответить на вопросы, касающиеся существующей системы стимулирования персонала на ОАО «Покровский рудник». Но для начала выяснили, к какой категории относятся работники, их пол, а также продолжительность работы на данном предприятии (таблица 18).

Таблица 18 - Характеристика респондентов ОАО «Покровский рудник»

| Категория персонала | Количество опрошенных работников предприятия, чел. | | | | |
|---------------------|--|------------|---|---------------|-------------|
| | Пол | | Продолжительность работы на предприятии | | |
| | Мужчины | Женщины | До 2 лет | От 2 до 4 лет | Свыше 4 лет |
| Руководители | 45 | 24 | 12 | 19 | 38 |
| Служащие | 58 | 89 | 54 | 136 | 198 |
| Специалисты | 250 | 138 | 41 | 44 | 62 |
| Рабочие | 275 | 96 | 20 | 44 | 307 |
| Всего | 628 | 347 | 127 | 243 | 605 |

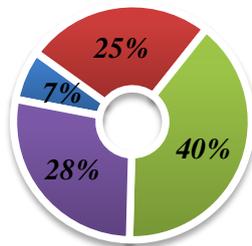
В результате, оказалось, что большее число респондентов (40 %) – специалисты. Из них 138 чел. женщины и 250 чел. мужчины. Рабочих всего 38 %, из них 275 чел. мужчины, 96 чел. женщины. Служащих 15 % (58 чел. мужчины, 89 чел. женщины). Также удалось опросить 7 % руководителей (из них мужчин – 45 чел., женщин – 24 чел.). Выяснилось, что 62 % респондента работают во временном промежутке свыше 4 лет. На рисунке 15 представлена структура работников по категориям, их пол.

Укажите Ваш пол:



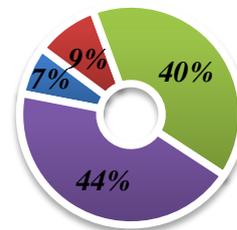
- Руководители
- Служащие
- Специалисты
- Рабочие

из них ЖЕНЩИН:



- Руководители
- Служащие
- Специалисты
- Рабочие

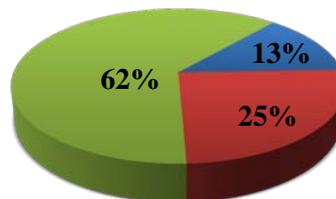
из них МУЖЧИН:



- Руководители
- Служащие
- Специалисты
- Рабочие

Рисунок 15 - Структура работников по категориям и полу

На рисунке 16 представлена продолжительность работы персонала на ОАО «Покровский рудник».



- Менее года - 2 года
- 2 - 4 года
- 4 и более

Рисунок 16 – Структура работников по стажу на ОАО «Покровский рудник»

Ответы на предложенный вопрос: «В какой степени и как действует на Вашу трудовую активность следующие факторы?» распределились следующим образом (рисунок 17).

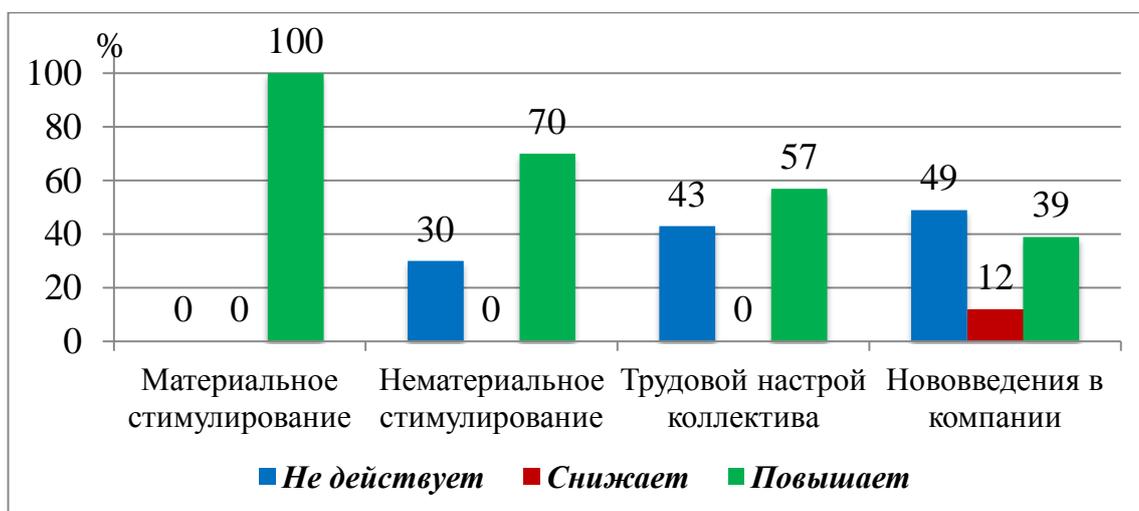


Рисунок 17 – Вопрос: «В какой степени и как действует на Вашу трудовую активность следующие факторы?»

Исследование показало, что большинство респондентов ответило, что материальное и нематериальное стимулирование повышают их трудовую активность. Далее респондентам была предложена шкала от 0-100, в которой необходимо отметить в какой степени работники удовлетворены своим трудом (указать % удовлетворенности). Результаты исследования представлены на рисунке 18.

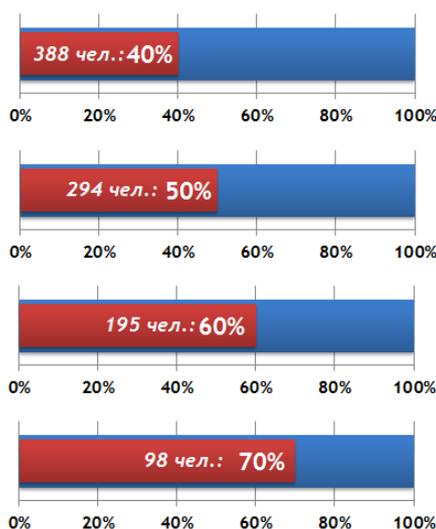


Рисунок 18 – Вопрос: «В какой степени Вы удовлетворены своим трудом?»

В результате, большее количество человек (388 человек) удовлетворены своим трудом на 40 %, и всего лишь 98 человек удовлетворены своим трудом на 70 %.

Удовлетворенность сотрудников работой рассчитаем по формуле:

$$L_{п} = C_{л} / C_{о} * 100 \%, \quad (7)$$

где $L_{п}$ – Показатель лояльности персонала к выполняемой работе;

$C_{л}$ – Количество лояльных работников (по итогам анкетирования);

$C_{о}$ – Общее количество опрошенных работников.

Используя формулу (7) рассчитаем лояльность персонала к выполняемой ими работе:

$$L_{п} = 587 / 975 * 100\% = 60,2 \%$$

Лояльность персонала к выполняемой ими работе составила 60,2 %.

Большинство ответов на вопрос «Осведомлены ли Вы о достижениях и результатах деятельности подразделений ОАО «Покровский рудник»? показало, что работники на предприятии мало осведомлены информацией о достижениях других подразделений. Следовательно, на предприятии имеет место низкая информированность работников о достижениях и результатах деятельности подразделений ОАО «Покровский рудник».

Ответы на вопрос: «Удовлетворяют - ли Вас методы стимулирования, существующие на Вашем предприятии?» предполагают выяснить, какие из стимулов оказывают на работников непосредственное влияние. Ответы респондентов изображены на рисунке 19.

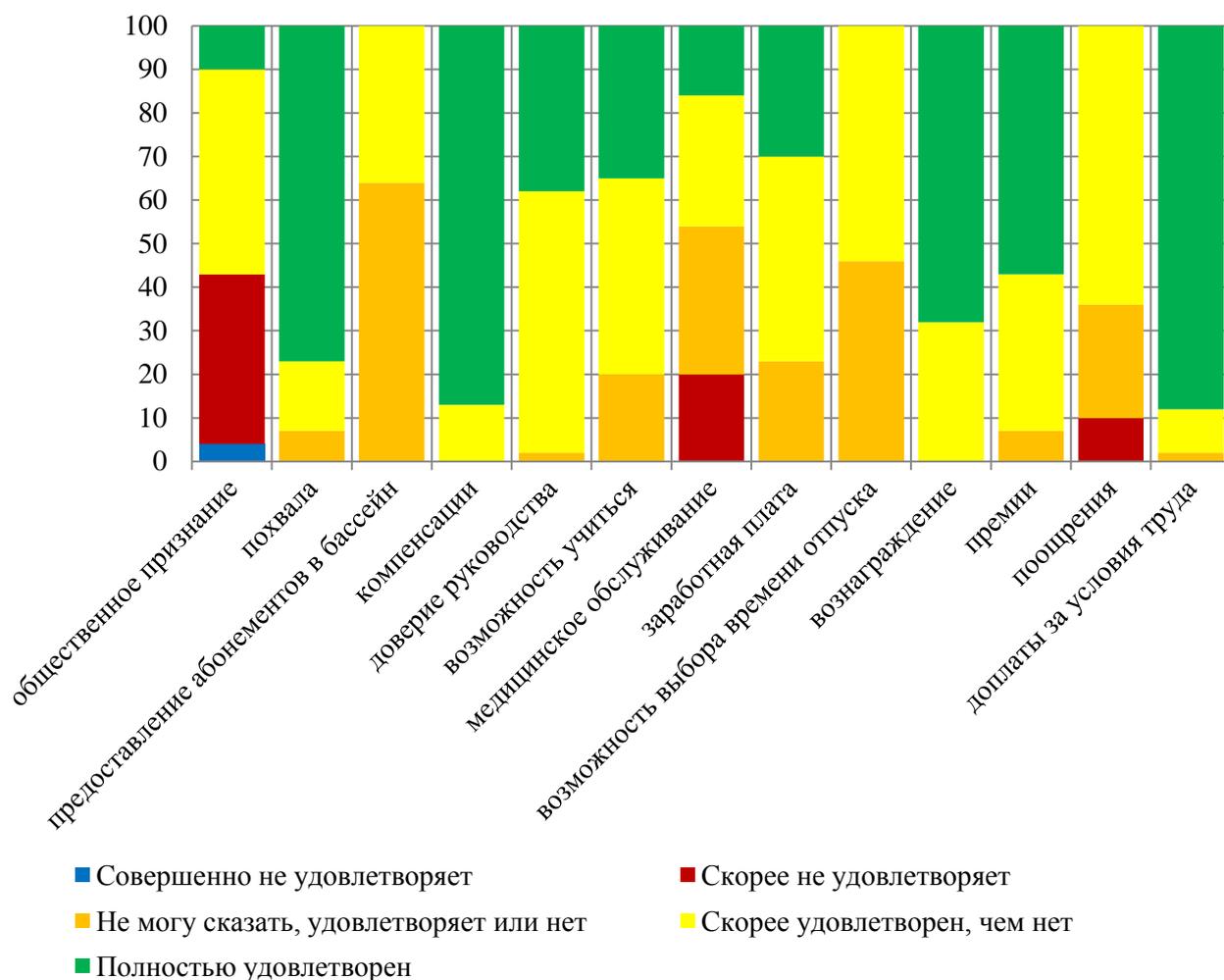


Рисунок 19 – Структура ответов работников на вопрос: «Удовлетворяют ли Вас методы стимулирования, существующие на Вашем предприятии?»

На выше изъявленный вопрос ответы респондентов разделились следующим образом: *Полностью удовлетворяет*: похвала, компенсации, вознаграждения, премии, доплаты за условия труда. *Скорее удовлетворен, чем нет*: предоставление абонементов в бассейн, заработная плата, доверие руководства, возможность учиться, возможность выбора времени отпуска, поощрения. *Не могу сказать, удовлетворяет или нет*: работники предприятия не могли склониться к тому или иному выбору стимулов, это объяснимо тем, что возможно некоторые стимулы не были применимы к той или иной категории работников. *Скорее не удовлетворяет* работников следующие стимулы: общественное признание, медицинское обслуживание, поощрения.

Результаты ответа на вопрос: «Какой из методов стимулирования Вас интересует в первую очередь?» представлены на рисунке 20.

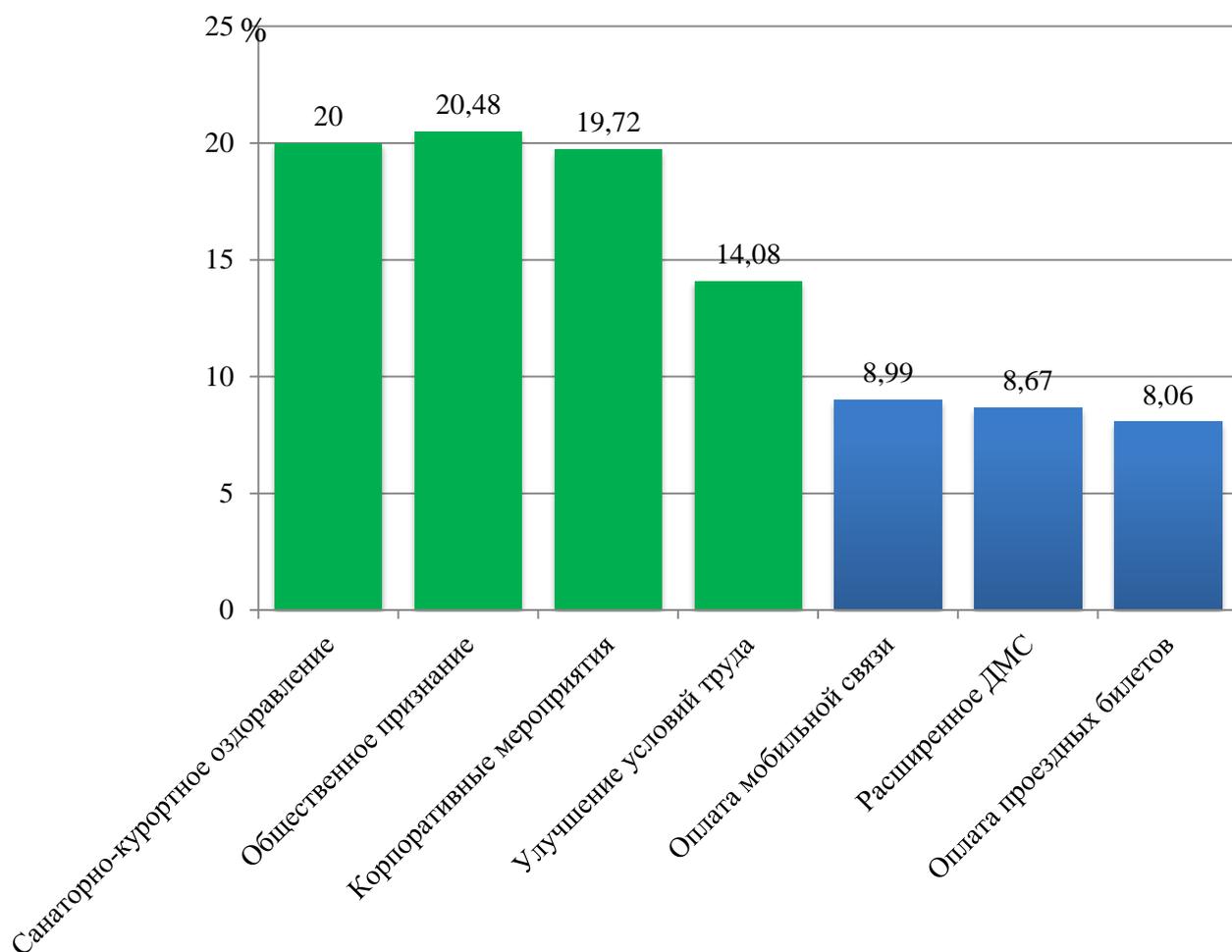


Рисунок 20 – Структура ответов на вопрос: «Какой из методов стимулирования Вас интересует в первую очередь?»

Респонденты отметили, что в первую очередь их интересует санаторно-курортное оздоровление, поскольку специфика деятельности предприятия подразумевает тяжелые, вредные и опасные условия труда. Также 19,38 % респондентов заинтересованы в общественном признании, а 18,67 % утверждают, что корпоративные мероприятия формируют чувство причастности работника к предприятию, а также формирует благоприятный социально-психологический климат в коллективе.

В результате анкетирования выяснилось, что материальное и нематериальное стимулирование повышают трудовую активность персонала ОАО «Покровский рудник». Больше количество человек удовлетворены своим тру-

дом всего на 40 %. Также такие стимулы как похвала, компенсации, вознаграждения, премии, доплаты за условия труда полностью удовлетворяют работников предприятия, поэтому можно заключить, что персонал ОАО «Покровский рудник» удовлетворен материальным стимулированием. Не удовлетворяют работников предприятия такие стимулы как:

- общественное признание. Поскольку работники заинтересованы в информированности о достижениях и результатах деятельности подразделений предприятия.

- медицинское обслуживание. Потому что работники предприятия работают в тяжелых, вредных и опасных условиях труда, и медико-санитарного обслуживания порой недостаточно для стимулирования труда работников;

- корпоративные мероприятия отсутствуют на ОАО «Покровский рудник». Хотя большинство работников заинтересованы в проведении корпоративных мероприятий.

Интервью показало, что работники проявляют апатию и безразличие к работе, регулярно затягивают сроки выполнения работ, а также работники избегают ответственности. В связи с этим нематериальное стимулирование осуществляется неэффективно.

Таким образом, в результате анализа кадрового потенциала ОАО «Покровский рудник» выяснилось, что *среднесписочная численность персонала* на протяжении 2013-2015 гг. *снижается*. На протяжении исследуемого периода снижение среднесписочной численности персонала обусловлено проведением мероприятий по оптимизации численности, а также *снижением объемов производства* драгоценных металлов. Наибольшую долю в структуре персонала занимает промышленно-производственный персонал. В 2015 году доля промышленно-производственного персонала составила 93,21 %. Подавляющее большинство сотрудников на ОАО «Покровский рудник» имеет среднее профессиональное образование. Анализ движения рабочей силы в 2015 году показал, что коэффициент выбытия (31,27) превышает коэффициент оборота по приему (30,04) по сравнению с 2014 годом. За аналогичный период производительность

труда по выработке в зависимости от среднего количества работников увеличилась на 25 % по сравнению с предыдущим годом, а трудоемкость соответственно уменьшилась на 20 %.

Исследование материального стимулирования персонала ОАО «Покровский рудник» показало, что на предприятии используется довольно широко материальные денежные и материально неденежные стимулы. Работники предприятия хорошо знакомы с существующими методами стимулирования.

Помимо материального стимулирования ОАО «Покровский рудник» осуществляет также нематериальное стимулирование. На ОАО «Покровский рудник» *нематериальное стимулирование* персонала охватывает все направления: моральное стимулирование, организационное стимулирование и стимулирование свободным временем. При исследовании признаков эффективности нематериального стимулирования персонала ОАО «Покровский рудник» преобладают ответы «Полюса неэффективности». Также в результате анкетирования выяснилось, что работников предприятия не удовлетворяет нематериальное стимулирование, а именно такие стимулы как: общественное признание, медицинское обслуживание, поощрения.

Поэтому необходимо предложить мероприятия по нематериальному стимулированию, тем самым усовершенствовав систему стимулирования персонала ОАО «Покровский рудник».

3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА ОАО «ПОКРОВСКИЙ РУДНИК»

3.1 Обоснование мероприятий по нематериальному стимулированию персонала предприятия

Совершенствование системы стимулирования персонала - это основное направление реализации принципа заинтересованности в увеличении производительности труда работниками, снижения текучести персонала, формирования сплоченности и лояльности коллектива к выполняемой работе, а также налаживания взаимоотношений между руководством и подчиненными.

Система стимулирования персонала ОАО «Покровский рудник» разработана и внедрена достаточно давно. Анализ основных элементов системы стимулирования персонала ОАО «Покровский рудник» и анкетирование работников показало, что нематериальное стимулирование на предприятии разработано неэффективно, это объясняется тем, что по мере удовлетворения потребностей персонала порог безразличия к стимулам повышается, поэтому существующая система стимулирования требует изменений и дополнений.

В связи с этим разработаны предложения по нематериальному стимулированию персонала ОАО «Покровский рудник». Данные мероприятия требуют инвестиций ОАО «Покровский рудник».

Предложения по нематериальному стимулированию персонала ОАО «Покровский рудник»:

- достижение общественного признания;
- санаторно-курортное оздоровление;
- корпоративные мероприятия.

Планируется осуществить данные предложения путем реализации мероприятий, которые в комплексе с материальным стимулированием удовлетворят потребности и интересы персонала (рисунок 21).



Рисунок 21 – Предложения по нематериальному стимулированию персонала
ОАО «Покровский рудник»

На рисунке 21 представлены предложения по нематериальному стимулированию работников предприятия, которые планируется осуществить в рамках реализации следующих мероприятий:

- 1 *Проведение конкурсов внутри предприятия:* «Лучшая бригада», «Лучший участок», «Лучший специалист в своей области»;
 - *организация информационных стендов:* фото-стенд о буднях работников различных подразделений, доска почета «Лучшие работники предприятия»;
 - *проведение отчетных собраний по результатам работы за полугодие и по завершению отчетного года.*

Данные мероприятия направлены на повышение осведомленности о личных результатах деятельности и других подразделений, что обеспечит дости-

жение общественного признания работника перед персоналом внутри предприятия.

2 В рамках *санаторно-курортного оздоровления* предлагается:

- полная оплата путевок в санаторий «Бузули», поскольку работники предприятия работают в тяжелых, вредных и опасных условиях труда, необходимо стимулировать их труд.

Санаторно-курортным учреждением был выбран санаторий «Бузули», поскольку он работает на рынке санаторно-курортных услуг Амурской области уже более 5 лет и по праву считается одним из лучших санаториев области. Находится санаторий в Свободненском районе Амурской области.

Предприятием планируется оплачивать 7 дневную путевку в санаторий, а также постепенно увеличивать количество путевок на протяжении 2016-2018 гг. Количество бюджетных путевок ограничено, поэтому они распределяются справедливо между работниками предприятия.

Данное мероприятие направлено на стимулирование труда работников в неблагоприятных условиях труда.

Затраты на полную оплату путевок в санаторий «Бузули» в год представлены в таблице 19.

Таблица 19 - Затраты на оплату путевок в санаторий «Бузули» в год

| Наименование показателя | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. |
|--|--------------|----------------|-----------------|
| <i>Планируемое количество путевок, штук, в том числе</i> | 200 | 250 | 300 |
| Количество оздоровительных путевок, штук | 100 | 125 | 150 |
| Количество стандартной санаторно-курортной путевки, штук | 100 | 125 | 150 |
| <i>Стоимость за сутки оздоровительной путевки, тыс. руб.</i> | 1,86 | 1,95 | 2,05 |
| Всего на оздоровительные путевки, тыс. руб. | 1 302 | 1 709,4 | 2 153,55 |
| <i>Стоимость за сутки стандартной санаторно-курортной путевки, тыс. руб.</i> | 2,56 | 2,68 | 2,82 |
| Всего на стандартные санаторно-курортные путевки, тыс.руб. | 1 792 | 1 876 | 1 974 |
| Итого затрат на оплату путевок | 3 094 | 3 585,4 | 4 127,55 |

В результате подсчета затрат на оплату путевок в санаторий «Бузули» выяснилось, что затраты на оздоровительные путевки в 2016 г. составят 1 302 тыс. руб. (их количество 100 штук), а затраты на стандартные санаторно-курортные путевки за аналогичный период составили 1 792 тыс. руб.

Таким образом, в 2016 году планируется оплатить 200 путевок в санаторий «Бузули» общей стоимостью 3 094 тыс.руб.

3 Проведение корпоративных мероприятий, т.к. на ОАО «Покровский рудник» отсутствует организация корпоративного отдыха, поэтому предлагается организовать такие мероприятия как:

- организация на предприятии профессиональных праздников;
- организация и проведение на предприятия общегосударственных, традиционных праздников и событий касающихся жизни предприятия;
- проведение внесобытийных мероприятий.

Каждое мероприятие исключительное и требует определенных затрат.

Затраты на корпоративные мероприятия представлены в таблице 20.

Таблица 20 – Затраты на корпоративные мероприятия в год

| События | Мероприятия | Затраты в год, тыс. руб. |
|---|--|--------------------------|
| Профессиональные праздники | 17 июля – День металлурга | 290 |
| Общегосударственные и традиционные праздники, события, касающиеся жизни предприятия | 23 февраля – День защитника Отечества | 210 |
| | 8 марта – Международный женский день | 230 |
| | 9 мая – День победы | 20 |
| | 1 сентября – День создания ОАО «Покровский рудник» | 278 |
| | 31 декабря – Новый год | 250 |
| Внесобытийные мероприятия | Планерки в начале недели | 0 |
| | Спортивные соревнования среди подразделений | 210 |
| | Тренинги на командообразование | 150 |
| Итого | 1 638 | |

Проведение данных корпоративных мероприятий заключаются в том, чтобы поощрить работников за их вклад в развитие предприятия. Затраты на корпоративные мероприятия в год составили 1 638 тыс. руб.

Внедрение мероприятий в систему стимулирования персонала ОАО «Покровский рудник» воздействуют на заинтересованность работников в выполняемой работе, способствуют снижению кадровых рисков.

3.2 Разработка мероприятий по совершенствованию системы стимулирования персонала предприятия

В таблице 21 обозначены проблемы ОАО «Покровский рудник», которые позволят решить предложенные мероприятия, а также указаны ответственные за подготовку и проведение мероприятий, затраты и период проведения.

Таблица 21 - Мероприятия по нематериальному стимулированию персонала ОАО «Покровский рудник»

| Проблема | Мероприятие, направленное на решение данной проблемы | Затраты на мероприятие, тыс. руб. | Ответственные за проведение и подготовку мероприятия | Период проведения мероприятия |
|--|--|-----------------------------------|--|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 Низкая информированность работников о достижениях и результатах деятельности подразделений ОАО «Покровский рудник» | <i>Проведение конкурсов:</i> - «Лучший участок»; - «Лучшая бригада»; - «Лучший специалист в своей области» (например, лучший инженер) | 150 | Заместители начальников и специалисты подразделений | Полугодие и по завершению Отчетного года |
| | <i>Организация информационных стендов:</i> - фото-стенды в подразделениях (отделах) из рабочих будней работников предприятия; - доска почета. | 110 | | В течении года |
| | <i>Организация и проведение отчетных собраний по результатам работы за полугодие и по завершению отчетного года руководства и работников предприятия:</i> - сопровождение презентацией и докладами начальников основных производственных подразделений. | 0 | | Полугодие и по завершению Отчетного года |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--|--------------|---|----------------|
| 2 Отсутствие организации корпоративного отдыха на ОАО «Покровский рудник» | <i>Организация корпоративных мероприятий:</i> - празднование общегосударственных и традиционных праздников, касающихся жизни предприятия: - 23 февраля, 8 марта, Новый год, 1 сентября «День рождения ОАО «Покровский рудник», 17 июля – День металлурга, 9 мая; | 1 278 | Заместители начальников и специалисты подразделений | В течении года |
| | <i>Проведение внесобытийных мероприятий:</i> - выезды на природу; - спортивные соревнования между бригадами, участками, отделами (футбол, волейбол, бег и др.); - планерки в начале недели - тренинги на командообразование. | 360 | | |
| 3 Влияние вредных, тяжелых, опасных факторов, связанных с вредным производством, на здоровье работников ОАО «Покровский рудник» | <i>Организация руководством санаторно-курортного оздоровления:</i> - предоставление путевок в санаторий «Бузули» | 3 094 | Заместитель генерального директора по промышленной безопасности | В течении года |
| Итого | | 4 992 | | |

Таким образом, совокупные суммарные затраты ОАО «Покровский рудник» на мероприятия составят *4 992 тыс. руб. в год.*

Оценим предполагаемый эффект от предложенных мероприятий методом экспертных оценок. Экспертами выступили 100 специалистов разных подразделений ОАО «Покровский рудник». Каждый эксперт по предложенной в таблице 22 шкале отдал свой голос по каждому предположительному эффекту. Таблица 22 – Экспертная оценка предложенных мероприятий по нематериальному стимулированию

| Предположительный эффект | Оценка предложенных мероприятий | | | | |
|---|---------------------------------|-------|-------------------|--------|--------------|
| | Очень плохо | Плохо | Удовлетворительно | Хорошо | Очень хорошо |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1 Увеличивается степень удовлетворенности трудом работников предприятия | 0 | 0 | 0 | 30 | 70 |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|----|-----|
| 2 Снижение конфликтности в коллективе | 0 | 0 | 0 | 51 | 49 |
| 3 Коллектив становится сплоченным | 0 | 0 | 0 | 50 | 50 |
| 4 Сокращение текучести кадров | 0 | 0 | 0 | 39 | 61 |
| 5 Повысится производительность труда | 0 | 0 | 0 | 0 | 100 |
| 6 Появляется обратная связь с руководством | 0 | 0 | 0 | 62 | 38 |
| 7 Повышается творческая активность работников предприятия | 0 | 0 | 0 | 88 | 12 |
| 8 Повышается качество трудовой деятельности | 0 | 0 | 0 | 80 | 20 |

Оценка предполагаемого эффекта методом экспертных оценок показал, что все предложенные мероприятия эффективны, следовательно, подлежат внедрению в систему стимулирования персонала ОАО «Покровский рудник».

Так же рассчитана предположительная лояльность персонала к выполняемой работе после проведения мероприятий, используя формулу (7):

$$L_n = 975/975 * 100\% = 100\%$$

Предположительная лояльность персонала к выполняемой ими работе составила 100 %.

После расчета затрат на нематериальное стимулирование персонала ОАО «Покровский рудник» исследуем как изменятся кадровые риски предприятия, которые могут оказать существенное влияние на производственные и финансовые результаты.

В результате анализа кадрового потенциала были выявлены кадровые риски предприятия. Рассчитаем влияние кадровых рисков на деятельности предприятия до внедрения мероприятий и после внедрения мероприятий (таблица 23).

Таблица 23 - Расчет кадровых рисков до внедрения мероприятий по нематериальному стимулированию персонала ОАО «Покровский рудник»

| Наименование риска | Предполагаемая Вероятность, % | Метод расчета ущерба | Ущерб, тыс. руб. |
|--|-------------------------------|-------------------------|------------------|
| 1 Нехватка персонала | 30 | Падение выручки на 7 % | 1 318 286 |
| 2 Демотивация персонала | 20 | Падение выручки на 4 % | 753 306 |
| 3 Уход квалифицированных работников | 60 | Падение выручки на 10 % | 1 883 265,7 |
| 4 Недопонимание и сопротивление изменениям | 40 | Падение выручки на 4 % | 753 306 |
| 5 Пессимистическая атмосфера в коллективе | 25 | Падение выручки на 3% | 564 979 |
| 6 Существующая система стимулирования персонала неэффективна | 55 | Падение выручки на 6 % | 1 129 959 |
| Итого | | | 6 403 101,7 |

На основе расчета кадровых рисков определили шкалы по вероятности и ущербу и построили карту рисков до внедрения мероприятий по нематериальному стимулированию персонала ОАО «Покровский рудник». В таблице 24 представлены характеристики шкал по ущербу и вероятности.

Таблица 24 – Характеристика шкал по ущербу и вероятности

| <i>Группа значений по ущербу</i> | <i>Интерпретация ущерба</i> | <i>Группа значений по вероятности</i> | <i>Характеристика вероятности</i> |
|----------------------------------|-----------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|
| от 0-600 тыс. руб. | Малый | от 0 - 25 % | Малая |
| от 600-1000 тыс. руб. | Средний | от 26-49 % | Средняя |
| от 1000-1500 тыс. руб. | Большой | от 50-100 % | Высокая |
| от 1500 и выше | Не приемлемый | | |

На рисунке 22 представлена карта рисков до внедрения мероприятий по нематериальному стимулированию персонала ОАО «Покровский рудник».

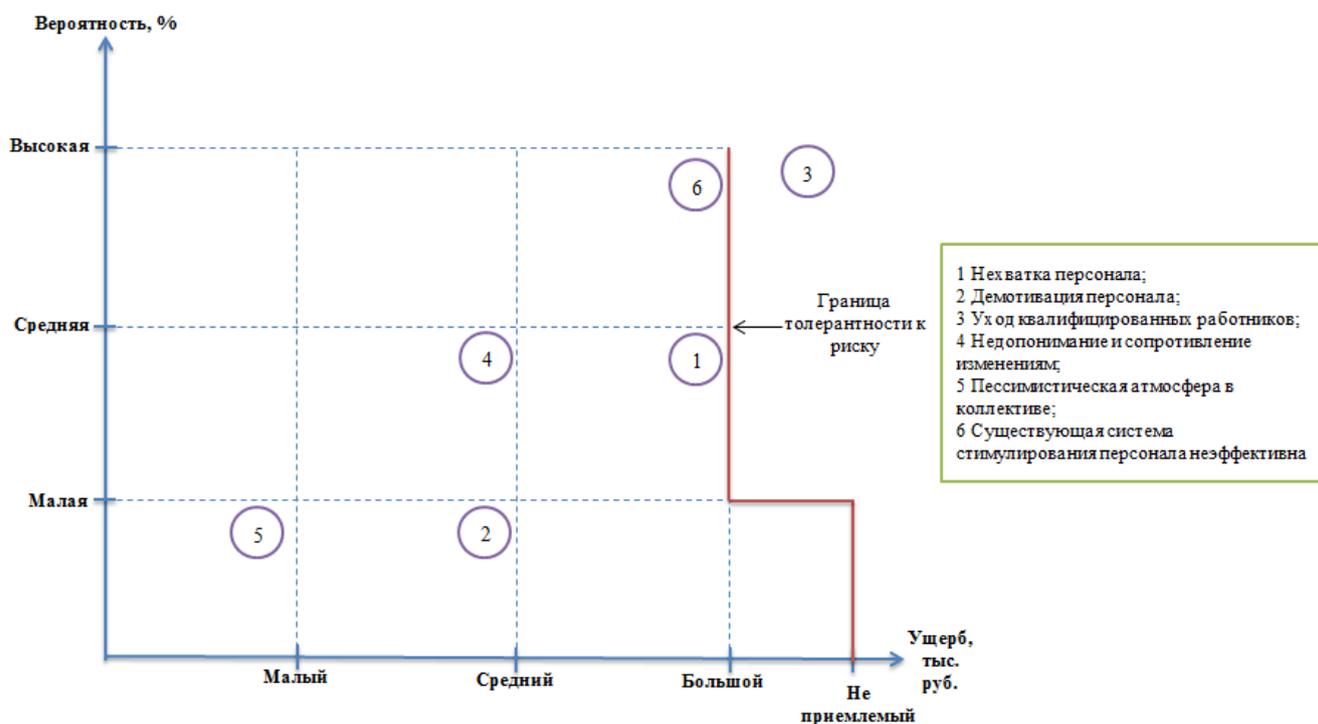


Рисунок 22 - Карта рисков до внедрения мероприятий по нематериальному стимулированию персонала ОАО «Покровский рудник»

В результате проведенного анализа карты рисков, большое внимание следует уделить рискам №1 и №6, т.к. они находятся близко к границе толерантности к риску, и риску №3, поскольку он выходит за границу толерантности и находится в зоне недопустимого риска.

Далее рассчитаем влияние кадровых рисков на деятельности предприятия после внедрения мероприятий (таблица 25).

Таблица 25 - Расчет кадровых рисков после внедрения мероприятий по нематериальному стимулированию персонала ОАО «Покровский рудник»

| Наименование риска | Вероятность, % | Ущерб, тыс. руб. | Затраты на мероприятия, тыс. руб. | Ожидаемое значение вероятности, % | Метод расчета ожидаемого ущерба | Ожидаемое значение ущерба, тыс. руб. |
|-------------------------------------|----------------|------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 Нехватка персонала | 30 | 1 318 286 | 4 992 | 20 | Падение выручки на 5 % | 941 633 |
| 2 Демотивация персонала | 20 | 753 306 | | 10 | Падение выручки на 2 % | 376 653 |
| 3 Уход квалифицированных работников | 60 | 1 883 265,7 | | 40 | Падение выручки на 7 % | 1 318 286 |

Продолжение таблицы 25

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|----|-----------|---|----|------------------------|-----------|
| 4 Недопонимание и сопротивление изменениям | 40 | 753 306 | | 25 | Падение выручки на 2 % | 376 653 |
| 5 Пессимистическая атмосфера в коллективе | 25 | 564 979 | | 15 | Падение выручки на 1 % | 188 327 |
| 6 Усовершенствованная система стимулирования персонала неэффективна | 55 | 1 129 959 | | 30 | Падение выручки на 3 % | 564 980 |
| Итого | | | | | | 3 766 532 |

Анализ таблицы 25 показал, что после внедрения мероприятий по нематериальному стимулированию персонала ожидаемый ущерб и вероятность от существующих рисков снижается, это говорит об эффективности предлагаемых мероприятий.

На основе расчета кадровых рисков после внедрения мероприятий по нематериальному стимулированию персонала ОАО «Покровский рудник» построим карту рисков (рисунок 23).

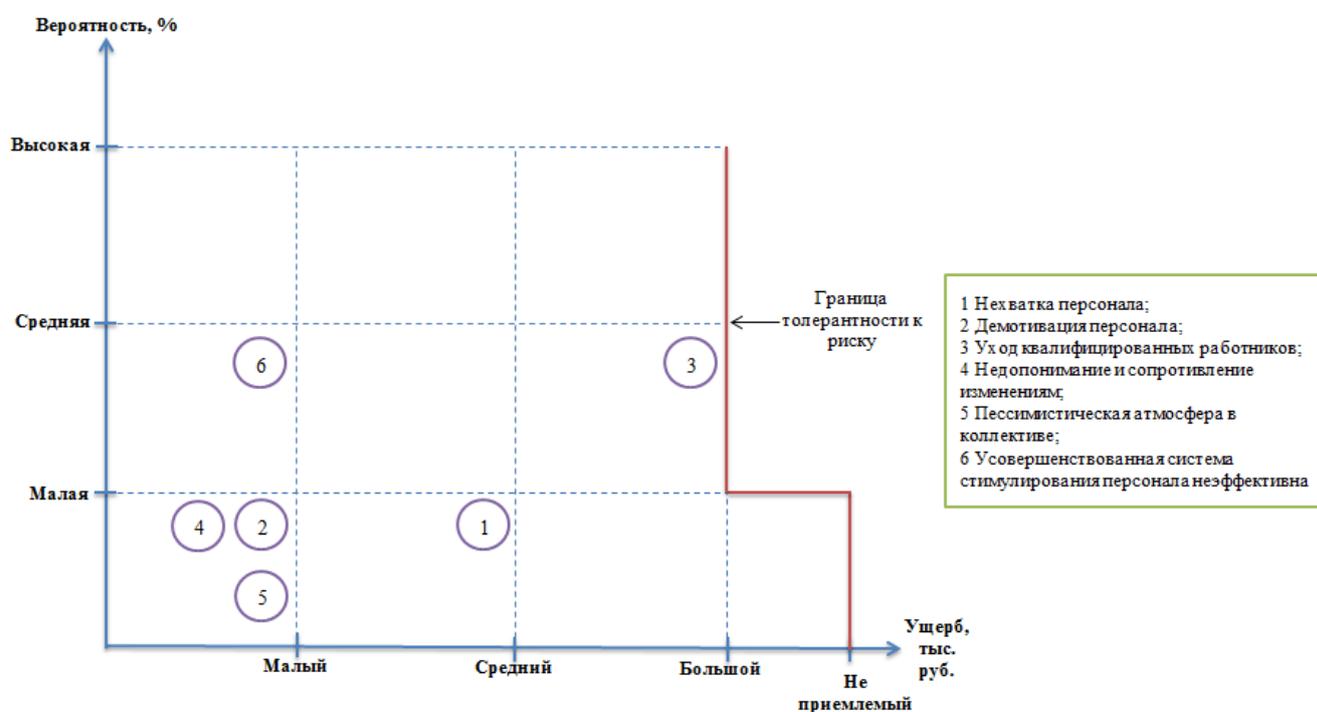


Рисунок 23 - Карта рисков после внедрения мероприятий по нематериальному стимулированию персонала ОАО «Покровский рудник»

Представим карту рисков после внедрения мероприятий с линейной шкалой по вероятности и ущербу (рисунок 24).

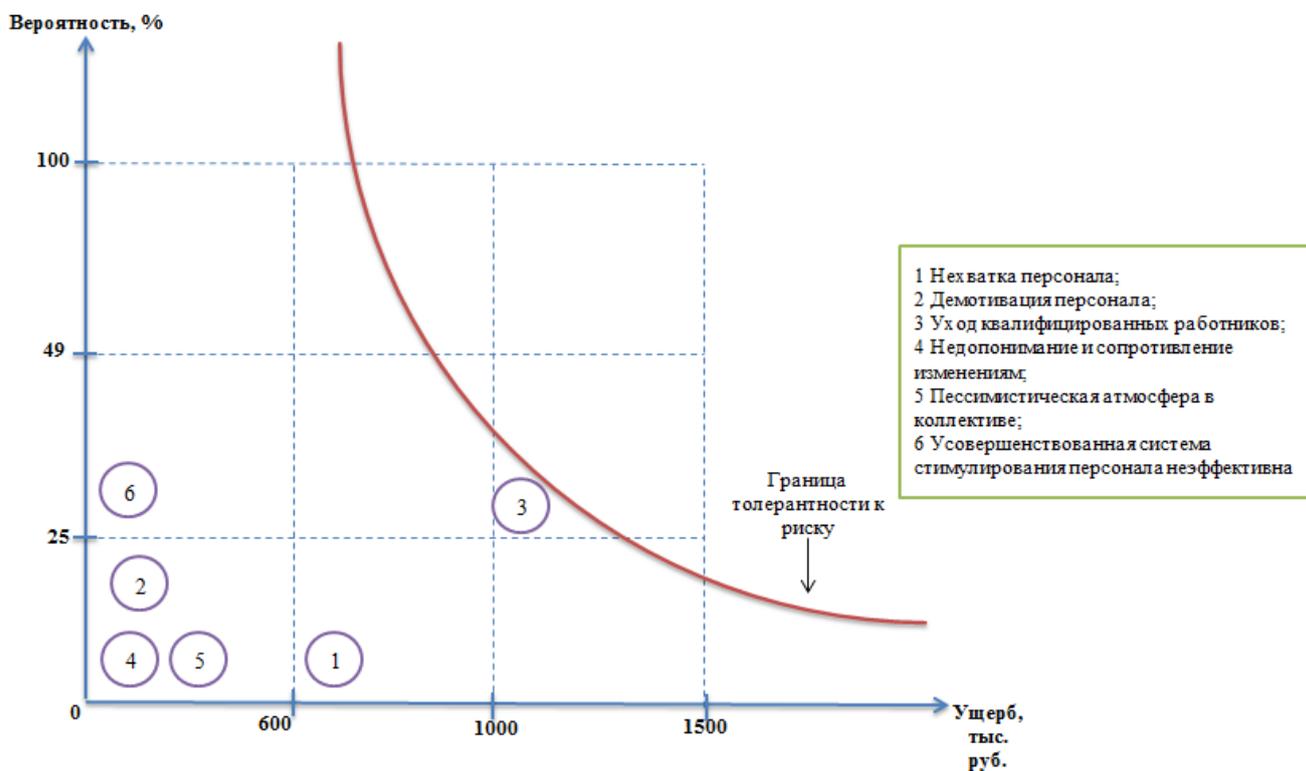


Рисунок 24 - Карта рисков после внедрения мероприятий с линейной шкалой по вероятности и ущербу

Анализ карты рисков после внедрения мероприятий по нематериальному стимулированию персонала ОАО «Покровский рудник» показал, что риски №1,3,6 снизились, но, тем не менее, необходимо уделять им внимание. Также основное внимание следует уделить риску №3, т.к. он находится наиболее близко к границе толерантности к риску. Этот риск опасен тем, что уход квалифицированных сотрудников приведет к снижению доходности предприятия.

Что касается остальных рисков по кадрам, то после внедрения мероприятий по нематериальному стимулированию персонала они становятся минимальными.

3.3 Экономическое обоснование предложенных мероприятий

Усовершенствованная система стимулирования персонала, путем разработки мероприятий по нематериальному стимулированию, которое в комплексе с материальным стимулированием создаст благоприятные условия для работ-

ников, а также повысит их материальную и нематериальную заинтересованность в выполняемой работе, что в свою очередь приведет к увеличению производительности труда.

Качественно разработанная система стимулирования ОАО «Покровский рудник» позволит работникам оставаться на ОАО «Покровский рудник», тем самым сохраняя за ними рабочие места и способствует привлечению новых квалифицированных кадров.

Текущие затраты: затраты на мероприятия по нематериальному стимулированию составят 4 992 тыс. руб. в год.

Осуществим прогноз показателей деятельности ОАО «Покровский рудник» с помощью метода экстраполяции с учетом инфляции. По данным «Агентства прогнозирования экономики» уровень прогнозного значения инфляции на 2016 г. – 10,4 %, на 2017- 8, 6%, на 2018 г. – 6,8 %.¹³

Прогноз осуществляется с помощью среднего коэффициента роста. Прогноз показателей деятельности ОАО «Покровский рудник» без учета мероприятий на 2016-2018 гг. представлен в таблице 26.

Таблица 26 - Прогноз показателей деятельности ОАО «Покровский рудник» без учета мероприятий на 2016-2018 гг.

| Наименование показателя | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. |
|---|--------------|--------------|--------------|
| Выручка, тыс. руб. | 21 412 213,3 | 21 692 180,2 | 21 969 770,6 |
| Себестоимость, тыс. руб. | 11 689 025,7 | 9 986 409,5 | 8 529 451,4 |
| Прибыль от продаж, тыс. руб. | 9 723 187,6 | 11 705 770,7 | 13 440 319,2 |
| Чистая прибыль, тыс. руб. | 7 778 550,0 | 9 364 616,6 | 10 752 255,4 |
| Рентабельности продаж, % | 36,3 | 43,2 | 48,9 |
| Объем добычи, кг | 8 690,1 | 7 710,9 | 6 842,0 |
| Средняя численность, чел. | 2 656 | 2 492 | 2 365 |
| Среднегодовая выработка, тыс. руб./чел. | 8 061,8 | 8 704,7 | 9 289,5 |

Анализ таблицы 26 показал, что прогнозируемая выручка на 2016 - 2018 гг. увеличивается при снижении объемов производства, это обусловлено реали-

¹³ Агентство прогнозирования экономики. Прогноз инфляции на 2016-2020 гг. [Электронный ресурс]. URL: <http://apecon.ru/Prognoz-inflyatsii-v-RF/Prognoz-inflyatsii-v-Rossii-na-2015-2016-i-2017-gody.html> (дата обращения: 25.05.2016).

зацией объемов дополнительных видов деятельности. Отметим, что объем добычи драгоценных металлов и среднесписочная численность работников продолжает снижаться на протяжении всего прогнозного периода. Среднегодовая выработка увеличивается за счет роста выручки и снижения среднесписочной численности работников предприятия.

Представим прогноз показателей деятельности ОАО «Покровский рудник» с учетом мероприятий на 2016-2018 гг. в таблице 27.

Таблица 27 - Прогноз показателей деятельности ОАО «Покровский рудник» с учетом мероприятий на 2016-2018 гг.

| Наименование показателя | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. |
|---|--------------|--------------|--------------|
| Выручка, тыс. руб. | 22 054 579,7 | 23 157 308,7 | 22 848 561,4 |
| Себестоимость, тыс. руб. | 11 694 017,7 | 9 991 830,8 | 8 534 782,9 |
| Прибыль от продаж, тыс. руб. | 10 360 562,0 | 13 165 477,9 | 14 313 778,6 |
| Чистая прибыль, тыс. руб. | 8 288 449,6 | 10 532 382,3 | 11 451 022,9 |
| Рентабельности продаж, % | 37,6 | 45,5 | 50,1 |
| Объем добычи, кг | 9 990,1 | 10 210,9 | 10 342,0 |
| Средняя численность, чел. | 2 702 | 2 577 | 2 455 |
| Среднегодовая выработка, тыс. руб./чел. | 8 162,3 | 8 986,2 | 9 306,9 |

Анализ таблицы 27 показал, что благодаря предложенным мероприятиям по нематериальному стимулированию персонала ОАО «Покровский рудник» увеличилась выручка в 2016 г. на 3 %, в 2017 г. на 5 %. В 2018 г. по сравнению с 2017 г. выручка уменьшится на 2 %, потому как работники по мере удовлетворения своих потребностей перестают проявлять интерес к стимулам.

На фоне роста выручки и снижения себестоимости чистая прибыль имеет тенденцию к увеличению. Средняя численность персонала предприятия увеличивается в 2016 г. на 46 чел., в 2017 г. на 85 чел., в 2018 г. на 90 чел.

Среднегодовая выработка имеет положительную динамику. На рисунке 25 изобразим изменение среднегодовой выработки одним работником предприятия до и после внедрения в систему стимулирования мероприятий.

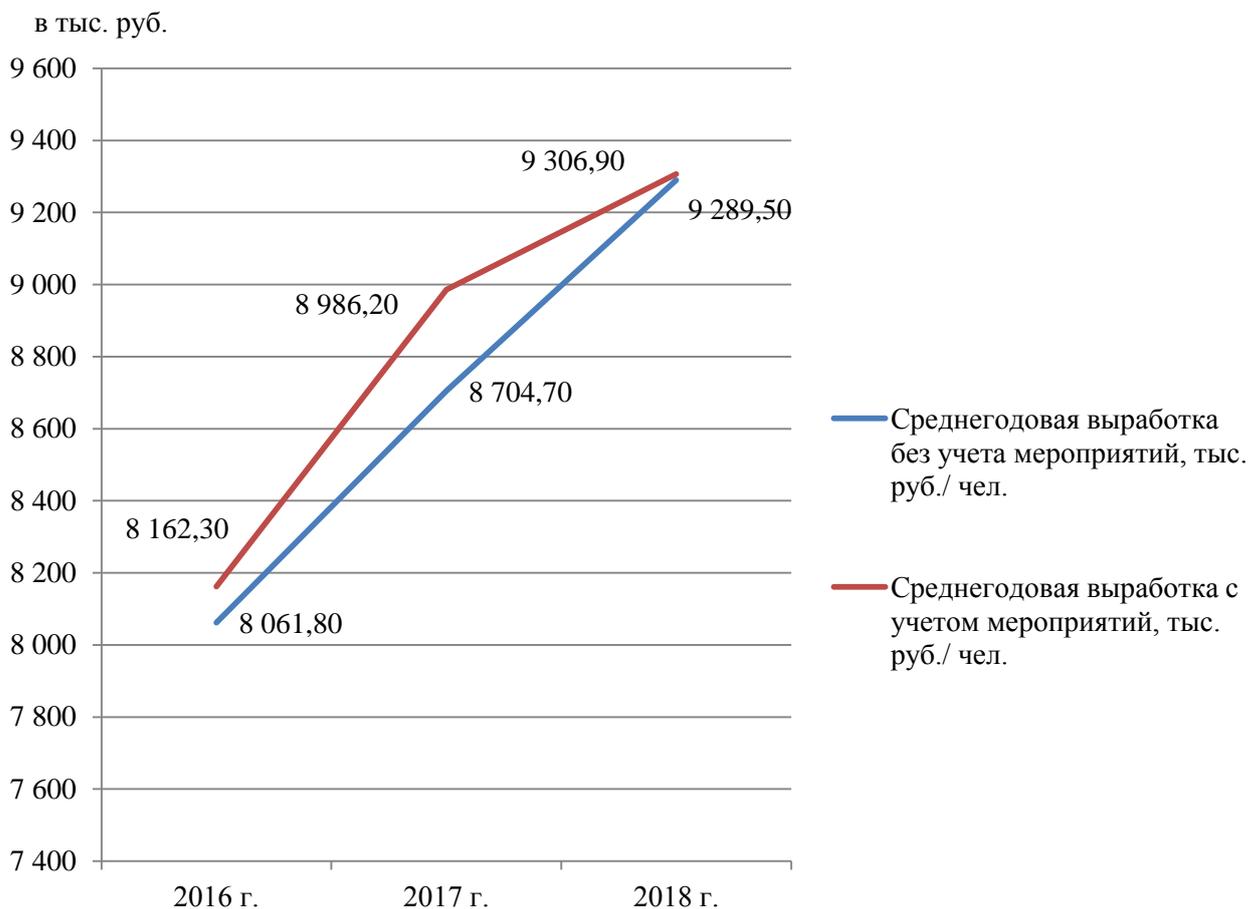


Рисунок 25 – Изменение среднегодовой выработки одним работником
ОАО «Покровский рудник»

Рисунок 25 показал, что среднегодовая выработка после предложенных мероприятий по нематериальному стимулированию имеет положительную динамику.

Благодаря мероприятиям по нематериальному стимулированию персонала ОАО «Покровский рудник» на протяжении 2016-2018 гг. увеличивается среднегодовая выработка, а значит усовершенствованная система стимулирования персонала ОАО «Покровский рудник» работает качественно.

Необходимо рассчитать экономический эффект от предложенных мероприятий по стимулированию персонала ОАО «Покровский рудник» на 2016-2018 гг.

Ожидаемый экономический эффект от предложенных мероприятий по стимулированию персонала ОАО «Покровский рудник» представлен в таблице 28.

Таблица 28 - Экономический эффект от предложенных мероприятий по стимулированию персонала ОАО «Покровский рудник» и увеличения объема работ

| Показатели | 2016 г. | | Экономический эффект | 2017 г. | | Экономический эффект | 2018 г. | | Экономический эффект |
|---|-----------------|-----------------|----------------------|-----------------|-----------------|----------------------|-----------------|-----------------|----------------------|
| | Без мероприятий | С мероприятиями | | Без мероприятий | С мероприятиями | | Без мероприятий | С мероприятиями | |
| Выручка, тыс. руб. | 21 412 213,3 | 22 054 579,7 | 642 366,4 | 21 692 180,2 | 23 157 308,7 | 1 465 128,5 | 21 969 770,6 | 22 848 561,4 | 878 790,8 |
| Себестоимость, тыс. руб. | 11 689 025,7 | 11 694 017,7 | 4 992,0 | 9 986 409,5 | 9 991 830,8 | 5 421,3 | 8 529 451,4 | 8 534 782,9 | 5 331,5 |
| Прибыль от продаж, тыс. руб. | 9 723 187,6 | 10 360 562,0 | 637 374,4 | 11 705 770,7 | 13 165 477,9 | 1 459 707,2 | 13 440 319,2 | 14 313 778,6 | 873 459,4 |
| Чистая прибыль, тыс. руб. | 7 778 550,0 | 8 288 449,6 | 509 899,5 | 9 364 616,6 | 10 532 382,3 | 1 167 765,7 | 10 752 255,4 | 11 451 022,9 | 698 767,5 |
| Рентабельности продаж, % | 36,3 | 37,6 | 1,3 | 43,2 | 45,5 | 2,3 | 48,9 | 50,1 | 1,2 |
| Объем добычи, кг | 8 690,1 | 9 990,1 | 1 300,0 | 7 710,9 | 10 210,9 | 2 500,0 | 6 842,0 | 10 342,0 | 3 500,0 |
| Средняя численность, чел. | 2656 | 2 702 | 46 | 2 492 | 2 577 | 85 | 2 365 | 2 455 | 90 |
| Среднегодовая выработка, тыс. руб./чел. | 8 061,8 | 8 162,3 | 100,5 | 8 704,7 | 8 986,2 | 281,4 | 9 289,5 | 9 306,9 | 17,4 |

В результате расчета экономического эффекта наблюдается рост по всем, представленным в таблице 28, показателям деятельности ОАО «Покровский рудник». В 2016 г. выручка увеличится на 642 366,4 тыс. руб., чистая прибыль увеличится на 509 899,5 тыс. руб., рентабельность продаж вырастет на 1,3 %. Это говорит о том, что предложенные мероприятия эффективны и рекомендованы к внедрению на ОАО «Покровский рудник». Средняя численность персонала предприятия увеличится на 46 чел., среднегодовая выработка увеличивается на 100,5 тыс. руб./чел. за аналогичный период.

Далее необходимо внедрить мероприятия в систему стимулирования персонала ОАО «Покровский рудник» (рисунок Г.2 Приложения Г).

Таким образом, внедрение мероприятий в систему стимулирования персонала ОАО «Покровский рудник» воздействуют на заинтересованность работников в выполняемой работе. Иначе говоря, работники будут продолжать работать на предприятии, зная, что их труд вознаградится. Как следствие, вырастет производительность труда.

Обеспечение ОАО «Покровский рудник» эффективной системой стимулирования персонала позволит сохранять и привлекать высококвалифицированный персонал. Тем самым *решив проблему снижения численности персонала.*

Предложения по увеличению объема работ и усовершенствованная система стимулирования персонала ОАО «Покровский рудник» создадут заинтересованность работников в труде, позволят мобилизовать трудовые потенциалы и направить их на достижение целей предприятия.

Важно уделять достаточно внимания стимулированию персонала и искать пути пополнения фонда стимулирования. Также рекомендуется постоянно модернизировать систему стимулирования персонала ОАО «Покровский рудник», чтобы она соответствовала существующим реалиям.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Совершенствование системы стимулирования персонала является одним из необходимых условий повышения производительности труда на предприятии, а также повышения прибыли в целом. Поскольку абсолютного удовлетворения потребностей каждого работника на практике практически невозможно, необходимо постоянно модернизировать систему стимулирования персонала, тем самым уделяя стимулированию работников должное внимание.

Грамотно разработанная система стимулирования персонала предприятия позволит заинтересовать работников в росте качественных и количественных показателей деятельности, а также мобилизует трудовой потенциал работников организации.

В результате анализа кадрового потенциала ОАО «Покровский рудник» выяснилось, что *среднесписочная численность персонала* на протяжении 2013-2015 гг. *снижается*. На протяжении исследуемого периода снижение среднесписочной численности персонала обусловлено проведением мероприятий по оптимизации численности, а также *снижением объемов производства* драгоценных металлов. Наибольшую долю в структуре персонала занимает промышленно-производственный персонал. В 2015 году доля промышленно-производственного персонала составила 93,21 %. Подавляющее большинство сотрудников на ОАО «Покровский рудник» имеет среднее профессиональное образование. Анализ движения рабочей силы в 2015 году показал, что коэффициент выбытия (31,27) превышает коэффициент оборота по приему (30,04) по сравнению с 2014 годом. За аналогичный период производительность труда по выработке в зависимости от среднего количества работников увеличилась на 25 % по сравнению с предыдущим годом, а трудоемкость соответственно уменьшилась на 20 %.

Исследование материального стимулирования персонала ОАО «Покровский рудник» показало, что на предприятии используется довольно широко материальные денежные и материально неденежные стимулы. Работники пред-

приятия хорошо знакомы с существующими методами стимулирования. Помимо материального стимулирования ОАО «Покровский рудник» осуществляет также нематериальное стимулирование. На ОАО «Покровский рудник» *нематериальное стимулирование* персонала охватывает все направления: моральное стимулирование, организационное стимулирование и стимулирование свободным временем.

Исследовав систему стимулирования персонала ОАО «Покровский рудник» можно заключить, что руководители предприятия стараются найти баланс между материальным и нематериальным стимулированием. Очень важно понимать, что работники предприятия заинтересованы не только в материальном стимулировании, но и в нематериальных стимулах. Именно действуя комплексно эти стимулы позволят увеличить заинтересованность работников в труде, позволят мобилизовать трудовые потенциалы и направить их на достижение целей предприятия.

Система стимулирования персонала ОАО «Покровский рудник» разработана и внедрена достаточно давно. Анализ основных элементов системы стимулирования персонала ОАО «Покровский рудник» и анкетирование работников показало, что нематериальное стимулирование на предприятии разработано неэффективно, это объясняется тем, что по мере удовлетворения потребностей персонала порог безразличия к стимулам повышается, поэтому существующая система стимулирования требует изменений и дополнений.

В связи с этим разработаны предложения по нематериальному стимулированию персонала ОАО «Покровский рудник». Данные мероприятия требуют инвестиций ОАО «Покровский рудник». Предложения по нематериальному стимулированию персонала ОАО «Покровский рудник»:

- достижение общественного признания;
- санаторно-курортное оздоровление;
- корпоративные мероприятия.

Исходя из этого были предложены мероприятия и рассчитаны затраты на их реализацию.

Мероприятия по нематериальному стимулированию персонала ОАО «Покровский рудник» предполагают:

- *проведение конкурсов внутри предприятия*: «Лучшая бригада», «Лучший участок», «Лучший специалист в своей области»;
- *организация информационных стендов*: фото-стенд о буднях работников различных подразделений, доска почета «Лучшие работники предприятия»;
- *проведение отчетных собраний по результатам работы за полугодие и по завершению отчетного года*.

Данные мероприятия направлены на повышение осведомленности о личных результатах деятельности и других подразделений, что обеспечит достижение общественного признания работника перед персоналом внутри предприятия.

В рамках *санаторно-курортного оздоровления* предлагается:

- полная оплата путевок в санаторий «Бузули», поскольку работники предприятия работают в тяжелых, вредных и опасных условиях труда, необходимо стимулировать их труд.

Большинство работников заинтересованы в проведении корпоративных мероприятий, т.к. на ОАО «Покровский рудник» отсутствует организация корпоративного отдыха, поэтому предлагается организовать такие мероприятия как:

- организация на предприятии профессиональных праздников;
- организация и проведение на предприятия общегосударственных, традиционных праздников и событий касающихся жизни предприятия;
- проведение внесобытийных мероприятий

Совокупные суммарные затраты ОАО «Покровский рудник» на данные мероприятия составят *4 992 тыс. руб. в год*.

Анализ карты рисков после внедрения мероприятий по нематериальному стимулированию персонала ОАО «Покровский рудник» показал, что риски №1,3,6 снизились, но, тем не менее, необходимо уделять им необходимое внимание. Также основное внимание следует уделить риску №3, т.к. он находится

наиболее близко к границе толерантности к риску. Этот риск опасен тем, что уход квалифицированных сотрудников приведет к снижению доходности предприятия.

Что касается остальных рисков по кадрам, то после внедрения мероприятий по нематериальному стимулированию персонала они становятся минимальными.

Усовершенствованная система стимулирования персонала, путем разработки мероприятий по нематериальному стимулированию, которое в комплексе с материальным стимулированием создаст благоприятные условия для работников, а также повысит их материальную и нематериальную заинтересованность в выполняемой работе, что в свою очередь приведет к увеличению производительности труда.

В результате расчета экономического эффекта наблюдается рост по всем показателям деятельности ОАО «Покровский рудник». В 2016 г. выручка увеличится на 642 366,4 тыс. руб., чистая прибыль увеличится на 509 899,5 тыс. руб., рентабельность продаж вырастет на 1,3 %. Средняя численность персонала предприятия увеличится на 46 чел., среднегодовая выработка увеличивается на 100,5 тыс. руб./чел. за аналогичный период. Это говорит о том, что предложенные мероприятия эффективны и необходимы к внедрению в систему стимулирования персонала ОАО «Покровский рудник».

Далее эффективные мероприятия по нематериальному стимулированию внедрены в систему стимулирования персонала ОАО «Покровский рудник».

Усовершенствованная система стимулирования персонала ОАО «Покровский рудник» создаст заинтересованность работников в труде, позволит мобилизовать трудовые потенциалы и направить их на достижение целей предприятия. Важно уделять достаточно внимания стимулированию персонала. Также рекомендуется постоянно модернизировать систему стимулирования персонала ОАО «Покровский рудник», чтобы она соответствовала существующим реалиям.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1 Абрамова, С. В. Мотивация и стимулирование труда персонала / С.В. Абрамова // Проблемы современной экономики: материалы II междунар. науч. конф. (г. Челябинск, октябрь 2012 г.). - Челябинск: Два комсомольца. - 2012. - С. 149-153.

2 Агенство прогнозирования экономики. Прогноз инфляции на 2016-2020 гг. [Электронный ресурс]: офиц.сайт: arcon.ru. – Режим доступа: <http://arcon.ru/Prognoz-inflyatsii-v-RF/Prognoz-inflyatsii-v-Rossii-na-2015-2016-i-2017-gody.html>. – 25. 05. 2016.

3 Александров, А.И. Бухгалтерский учет. Заработная плата: сложные вопросы начисления и выплаты / А.И. Александров //«Налоговый вестник», 2012. - С. 154-157.

4 Баженов, С.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / С.В. Баженов // Интернет-журнал «Науковедение». – 2015. – Том 7, №4. – С. 1-11.

5 Бакирова, Г.Х. Психология развития и мотивации персонала [Электронный ресурс]: учебное пособие / Г.Х. Бакирова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 439 с. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/15454>. – 17.05.2016.

6 Белоцерковец, Н.И. Методы стимулирования персонала современной организации / Н.И. Белоцерковец // Educatio. – 2015. - № 3(10)-1. – С.33-35.

7 Беляев, М.К. Управление персоналом на предприятии. Социально-психологические проблемы [Электронный ресурс]: тренинг персонала. Учебное пособие / М.К. Беляев [и др.]. - Волгоград: Волгоградский государственный архитектурно-строительный университет, 2014.- 212 с.- Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/26239>. - 11.05.2016.

8 Бухарова, Н.В. Стимулирование в системе мотивации труда / Н.В. Бухарова // Социально-политические науки. – 2014. - №1. – С. 59-60.

9 Википедия. Свободная энциклопедия // wikipedia.org [Электронный ресурс]: офиц. сайт. wikipedia.org. – Режим доступа: https://ru.wikipedia.org/wiki/Выготский,_Лев_Семёнович. – 18.05.2016.

10 Волкова, Н.В. Совершенствование форм мотивации труда / Н.В. Волкова // Человек и труд. - 2014. - № 12. - С. 41 - 48.

11 Дейнека, А.В. Современные тенденции в управлении персоналом: учеб. пособие/ А.В. Дейнека, Б.М. Жуков. – М.: Академия Естествознания, 2012. – 484 с.

12 Десслер, Гари Управление персоналом [Электронный ресурс] / Гари Десслер. - М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2013.- 800 с.- Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/26137>. – 08.05.2016.

13 Вакуленко, Т.Г. Анализ бухгалтерской (финансовой) отчетности для принятия управленческих решений / Т.Г. Вакуленко, Л.Г. Фомина. - СПб.: Герда, 2012. - 288с.

14 Журавлев, В. В. Анализ хозяйственно-финансовой деятельности предприятий: конспект лекций / В.В. Журавлев. - ЧИЭМ СПбГТУ. Чебоксары, 2012. – 135 с.

15 Иванова, С. 50 советов по нематериальной мотивации [Электронный ресурс] / С. Иванова. - М.: Альпина Паблишер, 2016. - 238 с. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/42651>. – 17.04.2016.

16 Кабанов, В.Н. Сбалансированная мотивация персонала в условиях конкурентного рынка / В.Н. Кабанов, С.П. Яковлев, Н.В. Волков // Менеджмент в России и за рубежом. - 2015. - №3. – С. 45-47.

17 Каграманова, Т. И. Проблемы стимулирования и мотивации в управлении персоналом / Т.И. Каграманова // Мир науки, культуры, образования. – 2014. - № 3 (46). – С. 382-384.

18 Кибанов, А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 524 с.

19 Ковалев, А. И. Анализ финансового состояния предприятия / А.И. Ковалев, В.П. Привалов. - 4-е изд., испр., доп. - М.: Центр экономики и маркетинга, 2012. – 125 с.

20 Когдин, А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом / А.А. Когдин // Основы экономики, управления и права. – 2012. - №4 (4). – С.80-83.

21 Корзенко, Н.И. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом / Н.И. Корзенко, Т.В. Тимакова // Вестник Челябинского государственного университета. – 2015. - № 1 (356). – С. 124-126.

22 Мазманова, Б.Г. Учётная политика и стимулирование персонала как поддержка стратегии предприятия / Б.Г. Мазманова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2015. - №4. – С. 46-47.

23 Михалкина, Е.В. Управление человеческими ресурсами организации: теория, процессы, технологии [Электронный ресурс]: монография / Е.В. Михалкина [и др.]. - Ростов-на-Дону: Южный федеральный университет, 2013. - 428 с. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/47165>. – 23.05.2016.

24 Официальный сайт Забайкальского государственного университета [Электронный ресурс]: офиц.сайт: zabgu.ru. - Режим доступа: http://zabgu.ru/php/page.php?query=perechen%27_programm_professional%27nogo_obucheniya. – 22.05.2016.

25 Петрова, Ю.А. Лучшие способы мотивации персонала [Электронный ресурс] / Петрова Ю.А., Спиридонова Е.Б. - Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2012. - 120 с. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/838>. – 14.05.2016.

26 Прейскурант цен на стандартную санаторно-курортную путевку [Электронный ресурс]: офиц. сайт. <http://www.amursankur.ru/buzuli.html>. – Режим доступа: http://www.amursankur.ru/buzuli/prices_buzuli/price_buzuli/standartnaya-sanatorno-kurortnaya-putevka.html#f. – 20.05.2016.

27 Прейскурант цен на оздоровительную путевку [Электронный ресурс]: офиц. сайт: www.amursankur.ru/buzuli. – Режим доступа:

http://www.amursankur.ru/buzuli/prices_buzuli/price_buzuli/ozdorovitel'naya-putevka.html#f. – 20.05.2016.

28 Рафикова, Н.Т. Основы статистики [Электронный ресурс]: учебное пособие / Н.Т. Рафикова. - М.: Финансы и статистика, 2014. -352 с. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/18824>. – 23.05.2016.

29 Рахманова, С.Ю. Оплата труда. Типичные нарушения, сложные вопросы: учеб. пособие / С.Ю. Рахманова. - Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2012. С.98-101.

30 Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: / Г.В. Савицкая. - 4-е изд., перераб. и доп. – Минск: ООО «Новое знание», 2012. – 688 с.

31 Самсонов, Н.Ю. Иностранные золотодобывающие компании в России: прогнозная добыча до 2015 г. / Н.Ю. Самсонов // Всероссийский экономический журнал, 2012. – С. 46. №10.

32 Селянина, Е.Н. Надбавки и доплаты: порядок применения / Е.Н. Селянина // «Кадровые решения», №4, 2013. - С. 1-3.

33 Серебренников, Г. Г. Основы управления затратами предприятия: учебное пособие / Г.Г. Серебренников. – 2-е изд., стер. – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2012 – 298 с.

34 Слуцкая, Е.М. Классификация инструментов материального стимулирования работников предприятия / Е.М. Слуцкая, Е.Н. Егорова // Управление экономическими системами. – 2014. – (71). - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://uecs.ru/uecs71-712014/item/3172-2014-11-22-06-16-46>. – 16.05.2016.

35 Соколов, В.М. Добыча золота в России: закономерности роста / В.М. Соколов // «ЭКО», 2012. - №8. – 119 с.

36 Трудовой Кодекс Российской Федерации: принят Государственной думой РФ 21 декабря 2001 г.: по состоянию на 12.01.2015. – М.: Либрис, 2002. - 225 с.

37 Трусова, Е.А. Методы стимулирования эффективной деятельности работников / Е.А. Трусова // Гуманитарные научные исследования. - 2013. - № 6. - [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://human.snauka.ru/2013/06/3475>. - 15.05.2016.

38 Турсина, Е.А. Заработная плата и иные выплаты. Расчет, удержания, страховые взносы [Электронный ресурс] / Турсина Е.А. - Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2012. - 115 с. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/1937>. - 26.05.2016.

39 Устав ОАО «Покровский рудник» от 10.01.2014. – 13 с.

40 Шлендер, П.Э. Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом»/ П.Э. Шлендер [и др.]. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.- 319 с.- Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/8597>. – 24.05.2016.

41 Яхонтова, Е.С. Управление ценностями как элемент управления человеческими ресурсами компании / Е.С. Яхонтова // Менеджмент в России и за рубежом. - 2015. - №4. – С. 41-44.

42 Interfax.ru [Электронный ресурс]: офиц.сайт. – Режим доступа: www.arlan.ru/news/194. - Золотодобывающая отрасль - итоги 2014 года. – 02.05.2016.

43 Finansovyvesovety. Ru [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – Режим доступа: <http://finansovyvesovety.ru>. – 13.05.2016.

44 Fin-admin. Com [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – Режим доступа: <http://fin-admin.com> . – 17.05.2016.

45 Petropavlovsk. Net [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – Режим доступа: [http:// petropavlovsk.net](http://petropavlovsk.net). – 10.03.2016.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Бухгалтерский баланс ОАО «Покровский рудник» за 2013-2015 гг.

Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2015 г.

| | | | | |
|--|--------------------------|------------|----|------|
| | Форма по ОКУД | Коды | | |
| | Дата (число, месяц, год) | 31 | 12 | 2015 |
| Организация <u>Открытое акционерное общество "Покровский рудник"</u> | по ОКПО | 0710001 | | |
| Идентификационный номер налогоплательщика | ИНН | 35038269 | | |
| Вид экономической деятельности <u>Добыча руд и песков драгоценных металлов</u> | по ОКВЭД | 2818002192 | | |
| Организационно-правовая форма / форма собственности <u>совместная собственность субъектов РФ и иностранная собственность</u> | по ОКФС / ОКФС | 13.20.41 | | |
| Открытое акционерное общество / | по ОКФС / ОКФС | 47 | 32 | |
| Единица измерения: в тыс. рублей | по ОКЕИ | 384 | | |
| Местонахождение (адрес) <u>676150, Амурская обл, Магдагачинский р-н, Тыгда с, Советская ул, Дом № 17</u> | | | | |

| Пояснения | Наименование показателя | Код | На 31 декабря 2015 г. | На 31 декабря 2014 г. | На 31 декабря 2013 г. |
|-----------|---|-------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | АКТИВ | | | | |
| | I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ | | | | |
| п.3 | Нематериальные активы | 1110 | 3 702 | 10 645 | 640 |
| | в том числе: | | | | |
| | Нематериальные активы в организации | 11101 | 3 702 | 10 645 | 640 |
| п.3 | Результаты исследований и разработок | 1120 | 123 630 | 99 651 | 61 297 |
| | в том числе: | | | | |
| | Выполнение научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ | 11201 | 123 630 | 99 651 | 61 297 |
| п.3 | Нематериальные поисковые активы | 1130 | 1 388 704 | 866 735 | 628 501 |
| | Материальные поисковые активы | 1140 | - | - | - |
| п.3 | Основные средства | 1150 | 15 078 255 | 16 603 593 | 16 459 576 |
| | в том числе: | | | | |
| | Основные средства в организации | 11501 | 8 007 552 | 9 295 116 | 10 749 952 |
| | Объекты недвижимости, права собственности на которые не зарегистрированы | 11502 | 189 340 | 432 078 | 154 408 |
| | Оборудование к установке | 11503 | 2 735 292 | 3 481 719 | 2 281 134 |
| | Строительство объектов основных средств | 11504 | 4 146 070 | 3 381 147 | 3 271 935 |
| | Приобретение объектов основных средств | 11505 | - | 13 533 | 2 148 |
| | Доходные вложения в материальные ценности | 1160 | - | - | - |
| п.4 | Финансовые вложения | 1170 | 7 545 076 | 5 061 098 | 8 189 082 |
| | в том числе: | | | | |
| | Паи | 11701 | 230 100 | 230 025 | 230 025 |
| | Дополнительный вклад в имущество | 11702 | 209 312 | - | - |
| | Акции | 11703 | 2 721 130 | 2 721 130 | 2 721 130 |
| | Предоставленные процентные займы | 11704 | 4 384 534 | 731 610 | 2 472 310 |
| | Предоставленные процентные займы (в валюте) | 11705 | - | 1 378 331 | 2 765 617 |
| | Отложенные налоговые активы | 1180 | 50 368 | 66 714 | 51 519 |
| | Прочие внеоборотные активы | 1190 | 55 934 | 317 364 | 922 677 |
| | в том числе: | | | | |
| | Расходы будущих периодов | 11901 | - | - | 183 698 |
| | Авансы под капитальные вложения | 11902 | 55 934 | 317 364 | 738 979 |
| | Итого по разделу I | 1100 | 24 245 668 | 23 025 799 | 26 313 292 |

Рисунок А.1 – Внеоборотные активы

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

| II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ | | | | | |
|----------------------|--|-------|------------|------------|------------|
| п.5 | Запасы | 1210 | 5 123 652 | 4 484 843 | 5 405 937 |
| | в том числе: | | | | |
| | Материалы | 12101 | 3 033 691 | 3 010 574 | 3 917 904 |
| | Товары | 12102 | 255 580 | 255 844 | 236 579 |
| | Готовая продукция | 12103 | 17 | 21 | 71 |
| | Расходы на продажу | 12104 | - | - | 2 318 |
| | Основное производство | 12105 | 1 717 668 | 1 129 935 | 829 832 |
| | Полуфабрикаты собственного производства | 12106 | 52 395 | 47 507 | 29 757 |
| | Вспомогательные производства | 12107 | 63 526 | 37 342 | 28 471 |
| | Обслуживающие производства и хозяйства | 12108 | 774 | 1 072 | 744 |
| | Расходы будущих периодов | 12109 | - | 2 549 | 360 259 |
| | Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям | 1220 | 635 | - | - |
| | в том числе: | | | | |
| | НДС по приобретенным услугам | 12201 | 635 | - | - |
| п.6 | Дебиторская задолженность | 1230 | 8 549 316 | 6 979 563 | 4 197 753 |
| | в том числе: | | | | |
| | Расчеты с поставщиками и подрядчиками | 12301 | 29 128 | 212 635 | 342 332 |
| | Расчеты с покупателями и заказчиками | 12302 | 353 714 | 744 049 | 684 234 |
| | Расчеты по налогам и сборам | 12303 | 766 097 | 940 090 | 923 332 |
| | Расчеты по социальному страхованию и обеспечению | 12304 | 3 094 | 127 | 575 |
| | Расчеты с персоналом по оплате труда | 12305 | 56 | 18 | 70 |
| | Расчеты с подотчетными лицами | 12306 | 95 | 4 153 | 4 059 |
| | Расчеты с персоналом по прочим операциям | 12307 | 11 868 | 13 711 | 18 678 |
| | Расчеты с разными дебиторами и кредиторами | 12308 | 145 192 | 166 867 | 106 239 |
| | Расчеты по страхованию | 12309 | 106 335 | 101 771 | 99 190 |
| | Расчеты по процентам по выданным займам | 12310 | | | |
| | Расчеты по беспроцентным займам | 12311 | 1 352 264 | 1 024 933 | 446 138 |
| | Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) | 1240 | 5 781 473 | 3 771 208 | 1 572 904 |
| п.4 | | | 7 659 250 | 6 886 684 | 1 802 231 |
| | в том числе: | | | | |
| | Предоставленные займы | 12401 | 7 502 550 | 2 037 210 | 75 931 |
| | Депозитные счета | 12402 | 156 700 | - | 1 726 300 |
| | Предоставленные процентные займы (в валюте) | 12403 | - | 4 849 474 | - |
| | Денежные средства и денежные эквиваленты | 1250 | 30 775 | 891 316 | 979 448 |
| | в том числе: | | | | |
| | Касса организации | 12501 | 3 451 | 394 | 1 444 |
| | Расчетные счета | 12502 | 27 150 | 889 416 | 12 088 |
| | Валютные счета | 12503 | 108 | 1 467 | 965 896 |
| | Переводы в пути | 12504 | 66 | 40 | 19 |
| | Прочие оборотные активы | 1260 | 6 700 | 3 286 | 3 016 |
| | в том числе: | | | | |
| | Денежные документы | 12601 | - | 8 | 56 |
| | Расходы будущих периодов | 12602 | 4 333 | 2 586 | 2 960 |
| | Недостачи и потери от порчи ценностей | 12603 | 2 368 | 692 | - |
| | Итого по разделу II | 1200 | 21 370 327 | 19 245 693 | 12 388 384 |
| | БАЛАНС | 1600 | 45 615 995 | 42 271 491 | 38 701 676 |

Рисунок А.2 – Оборотные активы

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

Форма 0710001 с.2

| Пояснения | Наименование показателя | Код | На 31 декабря 2015 г. | На 31 декабря 2014 г. | На 31 декабря 2013 г. |
|-----------|--|-------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | ПАССИВ | | | | |
| | III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ | | | | |
| | Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей) | 1310 | 80 750 | 80 750 | 80 750 |
| | Собственные акции, выкупленные у акционеров | 1320 | - | - | - |
| | Переоценка внеоборотных активов | 1340 | - | - | - |
| | Добавочный капитал (без переоценки) | 1350 | 7 958 | 7 958 | 7 958 |
| | Резервный капитал | 1360 | 12 113 | 12 113 | 12 113 |
| | в том числе: | | | | |
| | Резервы, образованные в соответствии с учредительными документами | 13601 | 12 113 | 12 113 | 12 113 |
| п.13 | Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | 1370 | 40 874 550 | 35 871 373 | 32 497 955 |
| | Итого по разделу III | 1300 | 40 975 370 | 35 972 194 | 32 598 775 |
| | IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА | | | | |
| п.6 | Заемные средства | 1410 | - | 1 808 708 | 3 370 392 |
| | в том числе: | | | | |
| | Долгосрочные кредиты (в валюте) | 14101 | - | 1 808 708 | 3 370 392 |
| п.11 | Отложенные налоговые обязательства | 1420 | 865 175 | 1 070 937 | 1 284 373 |
| | Оценочные обязательства | 1430 | - | - | - |
| | Прочие обязательства | 1450 | - | - | - |
| | Итого по разделу IV | 1400 | 865 175 | 2 879 644 | 4 654 765 |
| | V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА | | | | |
| п.6 | Заемные средства | 1510 | 1 689 274 | 2 357 799 | 3 611 |
| | в том числе: | | | | |
| | Проценты по долгосрочным кредитам (в валюте) | 15101 | 2 040 | 4 618 | 3 611 |
| | Долгосрочные кредиты (в валюте) | 15102 | 1 687 235 | 2 353 184 | - |
| п.6 | Кредиторская задолженность | 1520 | 1 904 480 | 915 270 | 1 332 212 |
| | в том числе: | | | | |
| | Расчеты с поставщиками и подрядчиками | 15201 | 1 330 128 | 476 292 | 672 874 |
| | Расчеты с покупателями и заказчиками | 15202 | 71 | 9 | 1 869 |
| | Расчеты по налогам и сборам | 15203 | 378 598 | 332 968 | 478 168 |
| | Расчеты по социальному страхованию и обеспечению | 15204 | 23 295 | 19 407 | 17 330 |
| | Расчеты с персоналом по оплате труда | 15205 | 64 472 | 80 885 | 81 180 |
| | Расчеты с подотчетными лицами | 15206 | 14 | 255 | 12 |
| | Расчеты с персоналом по прочим операциям | 15207 | 511 | 611 | 717 |
| | Расчеты с разными дебиторами и кредиторами | 15208 | 4 691 | 4 842 | 80 061 |
| | Расчеты по вкладам в имущество | 15209 | 102 700 | - | - |
| | Доходы будущих периодов | 1530 | - | - | - |
| п.10 | Оценочные обязательства | 1540 | 181 061 | 146 584 | 112 313 |
| | Оценочные обязательства по вознаграждениям работников | 15401 | 181 061 | 146 584 | 112 313 |
| | Прочие обязательства | 1550 | 635 | - | - |
| | в том числе: | | | | |
| | НДС при исполнении обязанностей налогового агента | 1551 | 635 | - | - |
| | Итого по разделу V | 1500 | 3 775 450 | 3 419 654 | 1 448 136 |
| | БАЛАНС | 1700 | 45 615 995 | 42 271 491 | 38 701 676 |

Рисунок А.3 – Пассив баланса

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Отчет о финансовых результатах ОАО «Покровский рудник» за 2015 г.

| Отчет о финансовых результатах за Январь - Декабрь 2015 г. | | Коды | | |
|---|---|--------------------------|------------|---------|
| | | Форма по ОКУД | 0710002 | |
| | | Дата (число, месяц, год) | 31 | 12 2015 |
| Организация | Открытое акционерное общество "Покровский рудник" | по ОКПО | 35038269 | |
| Идентификационный номер налогоплательщика | | ИНН | 2818002192 | |
| Вид экономической деятельности | Добыча руд и песков драгоценных металлов | по ОКВЭД | 13.20.41 | |
| Организационно-правовая форма / форма собственности | совместная собственность субъектов РФ и иностранная собственность | по ОКОПФ / ОКФС | 47 | 32 |
| Открытое акционерное общество | / | по ОКЕИ | 384 | |
| Единица измерения: | в тыс. рублей | | | |

| Пояснения | Наименование показателя | Код | За Январь - Декабрь 2015 г. | За Январь - Декабрь 2014 г. |
|-----------|--|-------|-----------------------------|-----------------------------|
| | Выручка | 2110 | 18 832 657 | 15 892 148 |
| п.7 | в том числе: Драгоценные металлы | | 18 602 568 | 15 598 690 |
| | Себестоимость продаж | 2120 | (12 190 989) | (13 091 491) |
| | в том числе: Драгоценные металлы | | (11 989 042) | (12 838 418) |
| | Валовая прибыль (убыток) | 2100 | 6 641 668 | 2 800 657 |
| | Коммерческие расходы | 2210 | - | - |
| | в том числе: | | - | - |
| | Управленческие расходы | 2220 | (246 657) | (215 078) |
| | в том числе: | | - | - |
| | Прибыль (убыток) от продаж | 2200 | 6 395 011 | 2 585 579 |
| | Доходы от участия в других организациях | 2310 | - | - |
| | Проценты к получению | 2320 | 934 381 | 512 863 |
| | в том числе: Проценты к получению | 23201 | 934 381 | 512 863 |
| п.6 | Проценты к уплате | 2330 | (274 376) | (215 047) |
| | в том числе: Проценты к уплате | 23301 | (274 376) | (215 047) |
| п.9 | Прочие доходы | 2340 | 1 829 867 | 2 882 039 |
| | в том числе: Доходы, связанные с реализацией основных средств | 23401 | 1 480 | 145 176 |
| | Доходы, связанные с ликвидацией основных средств | 23402 | 2 386 | 1 190 |
| | Доходы, связанные с реализацией прочего имущества | 23403 | 628 720 | 780 557 |
| | Доходы по операциям с финансовыми инструментами срочных сделок, не обращающимися на организованном рынке | 23404 | 796 599 | 1 091 617 |
| | Доходы, связанные со сдачей имущества в аренду (субаренду) | 23405 | 150 774 | 181 630 |
| | Прочие операционные доходы | 23406 | 8 839 | 9 560 |
| | Штрафы, пени, неустойки к получению | 23407 | 5 209 | 8 804 |
| | Прибыль прошлых лет | 23408 | 107 987 | 47 723 |
| | Возмещение убытков к получению | 23409 | 314 | 7 212 |
| | Курсовые разницы | 23410 | - | 378 707 |
| | Курсовые разницы по расчетам в у.е. | 23411 | 39 045 | 60 946 |
| | Доходы в виде списанной кредиторской задолженности | 23412 | 98 | 366 |
| | Прочие внереализационные доходы | 23413 | 88 415 | 168 549 |

Рисунок Б.1 - Отчет о финансовых результатах ОАО «Покровский рудник» за 2015 г.

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

| | | | | |
|------|--|-------|-------------|-------------|
| п.9 | Прочие расходы | 2350 | (2 378 378) | (1 384 083) |
| | в том числе: | | | |
| | Расходы, связанные с реализацией основных средств | 23501 | (24 730) | (154 889) |
| | Расходы, связанные с ликвидацией основных средств | 23502 | (38 677) | (11 305) |
| | Расходы, связанные с реализацией прочего имущества | 23503 | (593 845) | (753 471) |
| | Расходы по операциям с финансовыми инструментами срочных сделок, не обращающимися на организованном рынке | 23504 | (23 324) | (39 987) |
| | Расходы, связанные со сдачей имущества в аренду (субаренду) | 23505 | (122 420) | (166 322) |
| | Расходы на услуги банков | 23506 | (51 064) | (24 709) |
| | Штрафы, пени, неустойки к уплате | 23507 | (3 852) | (4 618) |
| | Убытки прошлых лет | 23508 | (267 932) | (11 157) |
| | Курсовые разницы | 23509 | (1 057 346) | - |
| | Расходы в виде списанной дебиторской задолженности | 23510 | (308) | (358) |
| | Прочие внереализационные расходы | 23511 | (169 186) | (182 687) |
| | Резерв сомнительных долгов | 23512 | (25 695) | (32 581) |
| п.13 | Прибыль (убыток) до налогообложения | 2300 | 6 506 505 | 4 381 351 |
| п.13 | Текущий налог на прибыль | 2410 | (1 560 404) | (1 128 749) |
| | в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы) | 2421 | (37 992) | (23 847) |
| | Изменение отложенных налоговых обязательств | 2430 | 204 189 | 213 453 |
| | Изменение отложенных налоговых активов | 2450 | 16 922 | 15 179 |
| | Прочее | 2460 | (19 114) | 3 176 |
| | в том числе: | | | |
| | налог на прибыль за прошлые налоговые периоды | 2461 | 18 190 | 3 176 |
| | налог на прибыль по акту выездной налоговой проверки | 2462 | (5 608) | - |
| | корректировка постоянных налоговых обязательств (активов) и отложенных налоговых обязательств (активов) за прошлые периоды | 2463 | (31 696) | - |
| п.13 | Чистая прибыль (убыток) | 2400 | 5 148 098 | 3 484 410 |

Рисунок Б.2 - Отчет о финансовых результатах ОАО «Покровский рудник» за 2015 г.

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Анкета изучения мнения работников о системе стимулирования персонала ОАО «Покровский рудник»

Уважаемые работники предприятия!

Выпускник Амурского государственного университета в порядке выполнения выпускной квалификационной работы проводит исследование мнения работников предприятия на выявление недостатков системы стимулирования персонала ОАО «Покровский рудник» для разработки предложений по совершенствованию системы стимулирования персонала данного предприятия.

*Заполнение анкеты займет всего 5 минут.
Ваше мнение очень важно для исследования!*

1 К какой категории работников Вы относитесь?

| Руководители | Специалисты | Служащие | Рабочие | Другой вариант |
|--------------|-------------|----------|---------|----------------|
| | | | | |

2 Укажите, пожалуйста, Ваш пол: М Ж

3 Сколько лет Вы работаете в ОАО «Покровский рудник»?

| До 2 лет | От 2 до 4 лет | Свыше 4 лет | Другой вариант |
|----------|---------------|-------------|----------------|
| | | | |

4 В какой степени и как действует на Вашу трудовую активность следующие факторы? (Отметьте +, -, 0 влияние факторов).

| Наименование фактора | Не действует | Снижает | Повышает |
|-------------------------------|--------------|---------|----------|
| Материальное стимулирование | | | |
| Нематериальное стимулирование | | | |
| Трудовой настрой коллектива | | | |
| Нововведения в компании | | | |

5 В какой степени Вы удовлетворены своим трудом? (отметьте нужный процент)



6 Осведомлены ли Вы о достижениях и результатах деятельности подразделений ОАО «Покровский рудник»? (Укажите любым знаком нужный вариант).

| ДА, осведомлен | НЕТ, не осведомлен |
|----------------|--------------------|
| | |

7 Удовлетворяют - ли Вас методы стимулирования, существующие на Вашем предприятии? (Укажите + выбранный Вами вариант).

| Методы стимулирования | Полностью удовлетворяет | Скорее удовлетворен, чем нет | Не могу сказать, удовлетворяет или нет | Скорее не удовлетворяет | Совершенно не удовлетворяет |
|---|-------------------------|------------------------------|--|-------------------------|-----------------------------|
| Общественное признание | | | | | |
| Похвала | | | | | |
| Предоставление абонементов в бассейн и спортзал | | | | | |
| Компенсации | | | | | |
| Доверие руководства | | | | | |
| Возможность учиться | | | | | |
| Медицинское обслуживание | | | | | |
| Зарботная плата | | | | | |
| Возможность выбора времени отпуска | | | | | |
| Вознаграждение | | | | | |
| Премии | | | | | |
| Поощрения | | | | | |
| Доплаты за условия труда | | | | | |

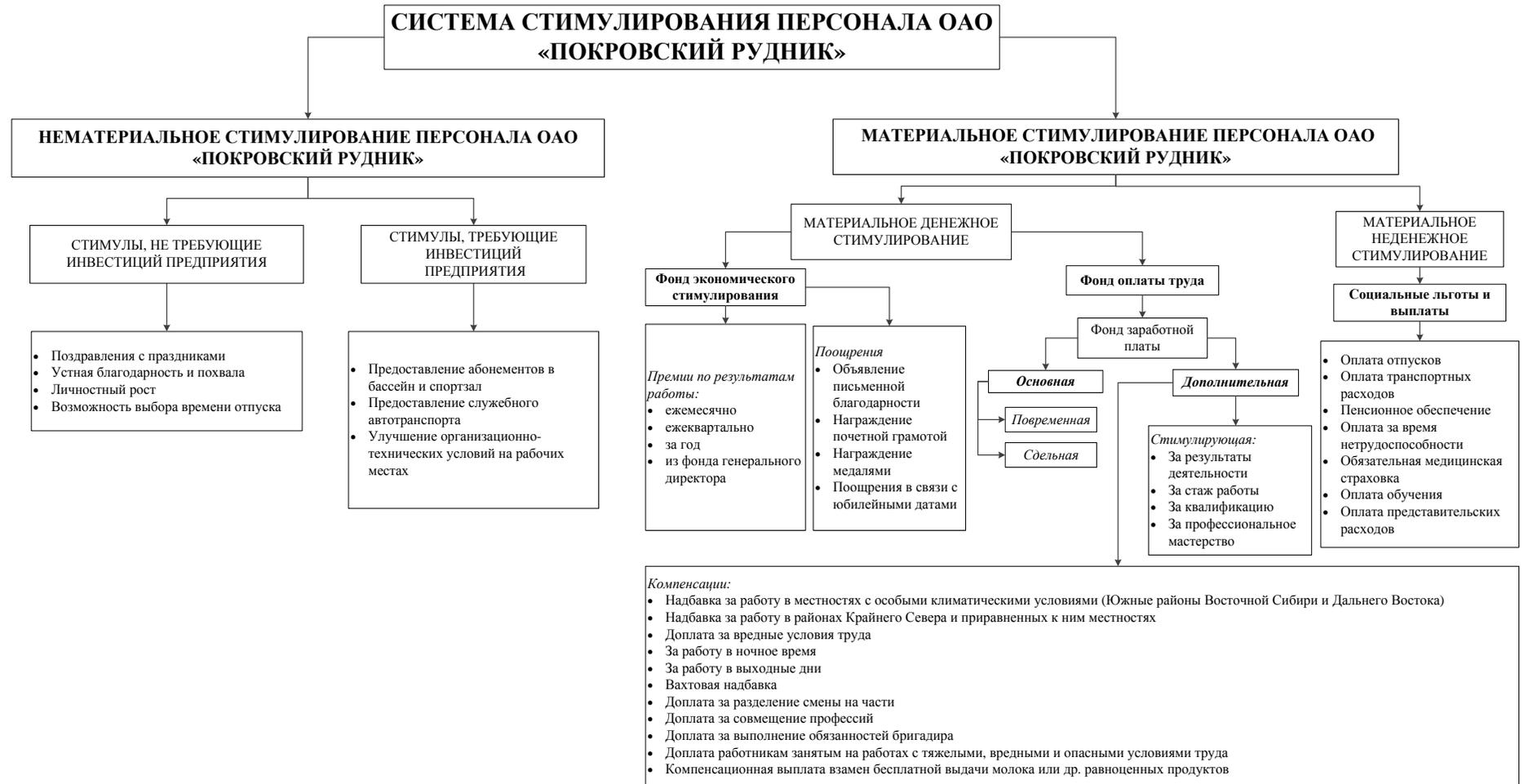
8 Какой из методов стимулирования Вас заинтересует в первую очередь? (выделите три предпочтительных варианта).

| | | | |
|------------------------|---------------------------|----------------------------------|-------------------------|
| Общественное признание | Оплата проездных билетов | Санаторно-курортное оздоровление | Льготное питание |
| Оплата мобильной связи | Корпоративные мероприятия | Расширенное ДМС | Улучшение условий труда |

СПАСИБО ЗА УЧАСТИЕ В АНКЕТИРОВАНИИ!



ПРИЛОЖЕНИЕ Г



94

Рисунок Г.1 – Существующая система стимулирования персонала ОАО «Покровский рудник»

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Г

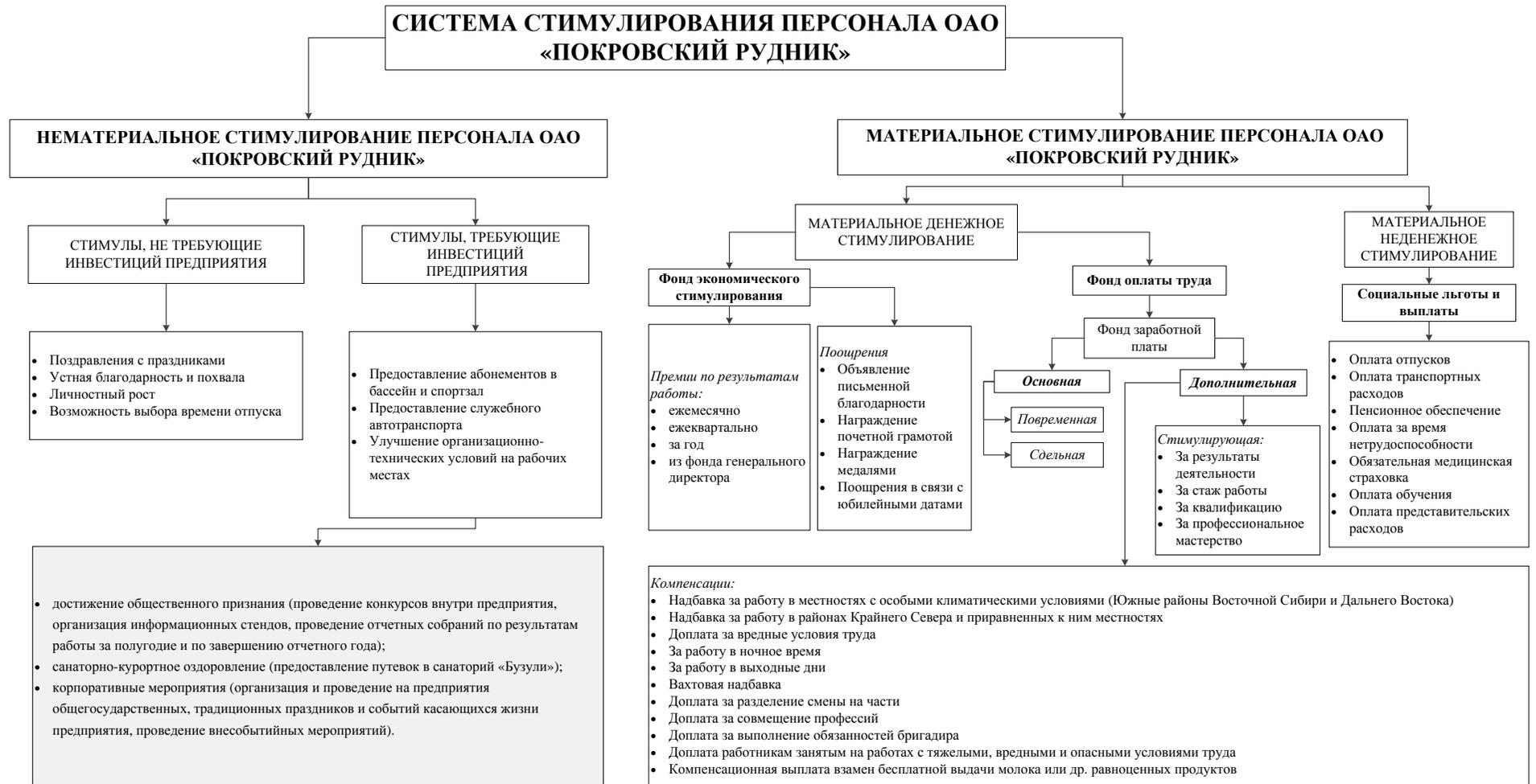


Рисунок Г.2 – Усовершенствованная система стимулирования персонала ОАО «Покровский рудник»