

Министерство образования и науки Российской Федерации

ГОУ ВПО «НИЖЕГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМ. Н.И. ЛОБАЧЕВСКОГО»

На правах рукописи

БУЗИН РОМАН БОРИСОВИЧ

**ФОРМИРОВАНИЕ
СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ
МАШИНОСТРОЕНИЯ**

Специальность 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами –
промышленность; экономика труда)

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук

Научный руководитель –
доктор экономических наук
профессор Ф.Е. Удалов

Нижний Новгород

2007

СОДЕРЖАНИЕ:

Введение.....	3
Глава 1. Теоретические основы формирования системы мотивации персонала на предприятии.....	8
1.1. Кадровый менеджмент как основа построения эффективной системы управления предприятием.....	8
1.2. Роль и место системы мотивации труда персонала в системе управления персоналом предприятия.....	17
1.3. Отечественный и зарубежный опыт использования материальных и моральных методов мотивации.....	37
Глава 2. Исследование системы управления персоналом на машиностроительных предприятиях.....	53
2.1. Анализ кадровой политики как основы организации системы мотивации труда персонала промышленного предприятия.....	53
2.2. Анализ системы мотивации персонала на предприятиях машиностроения.....	70
2.3. Исследование системы материального стимулирования на предприятиях машиностроительной отрасли.....	99
Глава 3. Направления совершенствования системы управления персоналом на машиностроительных предприятиях.....	113
3.1. Основные направления повышения эффективности системы мотивации персонала на предприятии.....	112
3.2. Повышение эффективности мотивации труда через комплексную систему оплаты работников промышленного предприятия	118
3.3. Практическая реализация системы материального стимулирования на предприятии.....	129
Заключение.....	138
Список литературы.....	143
Приложение.....	152

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Вследствие острой необходимости становления экономики России на инновационно-стратегический путь развития и усиления действия рыночных рычагов, перед промышленными предприятиями встает ряд сложных задач, связанных с преодолением все более острого кадрового дефицита. В этом аспекте приобретает особую значимость формирование и использование действенных инструментов эффективного управления персоналом, позволяющих наиболее полно использовать имеющийся трудовой потенциал, что даст возможность получить существенные социально-экономические результаты без вложения значительных дополнительных ресурсов. Это обуславливает необходимость проведения исследований и актуальность инновационных разработок в вышеуказанной области, позволяющих объективнее оценивать труд персонала, повышать уровень использования его потенциала на базе соответствующей системы мотивации, направленной на рост эффективности производственной деятельности и конкурентоспособности предприятия.

Область исследования соответствует требованиям п. 15.26. – методологические и методические подходы к решению проблем в области экономики, организации и управления отраслями и предприятиями машиностроительного комплекса и п. 8.7 – стимулирование и оплата труда работников; организация заработной платы и обеспечение ее взаимосвязи с квалификацией персонала и результативностью производства; воспроизводственная и мотивационная функция заработной платы паспорта специальностей ВАК 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством.

Степень разработанности проблемы. Осуществленный в диссертации подход к разработке эффективной системы управления персоналом опирался на труды отечественных и зарубежных ученых и специалистов – А.А.Богданова, О.С.Виханского, О.И.Волкова, А.К.Гастаева, В.В.Гончарова,

В.А.Дятлова, П.М.Керженцева, А.Я.Кибанова, А.А.Крылова, Б.Г.Литвака, А.И.Наумова, А.Н.Олейника, Е.В.Попова, Б.В.Ракитского, Э.А.Уткина, С.И.Шкурко, С. Адамса, М.Амстронга, Д.Аткинсона, Ф.Герцберга, Г.Десслера, П.Дракера, В.Зигерта, Э.Лоулера, Д.МакГрегора, А.Маслоу, М.Х.Мескона, В.Оучи, М.Портера, Ф.Тейлора, Ф.Хедоури, Г.Эмерсона, С.Янг и др.

Отмечая широту и глубину проведенных исследований, следует тем не менее указать на то, что исследований, посвященных практической разработке ориентированных моделей эффективной трудовой мотивации персонала российских промышленных предприятий в условиях формирования рыночных отношений явно недостаточно. И в этой связи принципиальное значение имеет разработка и обеспечение системы эффективного управления стимулированием труда персонала на промышленных предприятиях, необходимость которого диктуется и нарастающим дефицитом кадров, все реальнее проявляющимся в условиях экономического подъема.

Цель диссертационного исследования состоит в том, чтобы на базе анализа функционирующей системы управления персоналом промышленных предприятий машиностроительной отрасли, выявить существующие проблемы и определить пути их решения.

Для достижения поставленной цели предполагается решение следующих **задач**:

- определить место и роль мотивации в общей системе управления персоналом на предприятии;

- изучить теоретический и практический отечественный и зарубежный опыт использования методов мотивации на предприятиях;

- исследовать действующую систему мотивации персонала и сложившуюся практику материального стимулирования на предприятиях;

- **предложить направления совершенствования системы мотивации персонала на предприятии;**

- разработать и проверить на практике комплексную систему мотивации, обеспечивающую эффективное стимулирующее воздействие на персонал предприятий машиностроения.

Объектом исследования являются предприятия машиностроительной отрасли Нижегородской и Московской областей.

Предметом исследования являются организационно-экономические отношения, возникающие в процессе управления персоналом на промышленных предприятиях.

Теоретической и методологической основой исследования являются труды отечественных и зарубежных ученых и специалистов, рассматривающих проблемы повышения эффективности использования кадрового потенциала и формирования системы управления мотивацией персонала.

В работе учтены нормативные и законодательные акты, содержащие регулирование управленческих и трудовых отношений в Российской Федерации. При проведении исследования использовались методические и статистические данные справочных изданий Госкомстата РФ за 1994-2006 гг., анализировались материалы научных и научно-практических международных, всероссийских и региональных конференций и достижения и опыт ведущих отечественных и зарубежных предприятий в области менеджмента человеческих ресурсов и построения системы управления мотивацией персонала.

В исследовании применялись логическо-экспертный, сравнительный, статистический и графический методы анализа. При обработке материала применялся системно-комплексный подход.

Научная новизна результатов диссертационного исследования заключается в разработке и обосновании предложений и рекомендаций по совершенствованию и формированию эффективной системы управления персоналом промышленного предприятия.

Конкретные элементы научной новизны, выносимые на защиту, состоят в следующем:

- установлено, что ряд элементов кадровой политики на промышленных предприятиях по определенным показателям не соответствует современным требованиям развития экономики на инновационно-стратегической платформе и на этой основе предложены направления ее совершенствования;

- выявлены проблемные ситуации существующей системы мотивации на предприятиях машиностроительной отрасли и предложены направления комплексного использования материального и морального стимулирования и пути управления этими процессами;

- предложены приоритетные направления и рекомендации по совершенствованию и формированию эффективной системы мотивации труда персонала промышленного предприятия;

- разработана система показателей, составляющая основу системы оплаты труда, в которой мотивационный момент реализуется благодаря дифференциации заработной платы от уровня выполнения разработанных показателей;

- сформулированы основополагающие принципы и направления расчета материальной составляющей оплаты труда, позволяющие значительно повысить эффект от ее использования;

- разработана система материального стимулирования персонала промышленного предприятия на основе предложенной системы ключевых показателей эффективности, позволяющая оценить вклад конкретного работника в повышение эффективности деятельности предприятия.

Практическая значимость исследования заключается в том, что выявленные особенности и предложенные подходы к оценке труда персонала на промышленном предприятии в рыночных условиях способствуют совершенствованию и формированию адекватной системы мотивации его труда и организации эффективной системы управления персоналом на предприятии.

Некоторые материалы исследования можно использовать в учебном процессе при подготовке специалистов по экономике труда и управлению персоналом.

Апробация результатов работы. По теме диссертации опубликовано 13 работ, общим объемом 3,73 п.л., в т.ч. авторских 2,68 п.л. Основные результаты проведенных исследований докладывались на ряде Международных, общероссийских и региональных научных и научно-практических конференций в городах: Н.Новгород, Киров, Пенза и др.

Глава 1. Теоретические основы формирования системы мотивации персонала на предприятии

1.1. Кадровый менеджмент как основа построения эффективной системы управления предприятием

Россия уверенно осваивает мировое рыночное пространство. В связи с этим, при разработке программ и мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала промышленного предприятия, необходимо учитывать мировые тенденции происходящие в кадровом менеджменте на современном этапе и учитывать прогнозы развития данной ситуации в стратегическом аспекте в целом ряде направлений деятельности предприятий.

1. Переход на стратегический уровень. Слова «стратегическое лидерство» и «доверенный советник генерального директора» в последнее время приобретают особую актуальность. Стремление HR-специалистов к тому, чтобы занять свое место у руля, автоматически подразумевает отказ от ряда административных функций, многие из которых впоследствии отдаются на аутсорсинг. «Вопрос о том, способны ли HR-руководители работать на стратегическом уровне управления, не подвергается сомнению», – уверен профессор Эдвард И. Лолер III, автор ряда влиятельных научных публикаций по кадровому менеджменту. «В компаниях, где ключевым навыком является знание, люди представляют абсолютную ценность. И это позволяет директору по персоналу надеяться на центральное место в первом ряду», – утверждает он. В то же время переход от тактики к стратегии сопряжен с множеством сложностей. Например, HR-руководитель должен понимать весь бизнес в комплексе, а также хорошо знать своих клиентов, как внешних, так и внутренних.

2. Участие в корпоративном управлении. Как следует из статьи «Новый рекрутинг» журнала HR Executive, HR-директора все чаще принимают участие в управлении компанией на уровне совета директоров. Но сами они становятся полноправными членами совета лишь в редких случаях, чаще

играя роль советников по разным вопросам управления персоналом. «Если совету директоров требуется опытный помощник в дискуссиях по вопросам компенсаций и передаче управленческих функций, к кому же им обратиться, как не к директору по персоналу?» – пишет в своей книге «Восстанавливая доверие: роль HR-специалистов в корпоративном управлении» Хол Джонсон. Он также отмечает, что подходящий для этого HR-директор может привнести в обсуждение глубину понимания и новые перспективы видения. Но поскольку все больше HR-лидеров доказывают, что их опыт представляет для совета директоров большую ценность, то статус профессии HR-менеджера в перспективе будет расти.

3. Рост стоимости услуг по охране здоровья. Сегодня стоимость программ медицинского страхования остается одной из главных проблем компаний. И своей актуальности, по мнению экспертов, в ближайшие десятилетия она не потеряет. По данным Американской коалиции по здравоохранению взносы работодателей в фонд медицинского страхования персонала в 2005 году увеличились на 11,2%, что почти в 4 раза превышает рост инфляции. HR-специалисты должны работать в сотрудничестве с представителями страховых и медицинских учреждений, стремясь повысить качество оказываемых услуг и сократить расходы как работодателей, так и сотрудников. Они могут предлагать программы самого разного содержания, от схем учета потребительского спроса до комплексных планов по управлению здоровьем сотрудников. Как пишет в своем исследовании «Растущие цены в сфере здравоохранения» эксперт Сообщества по управлению персоналом Лесли Уизерли, этот подход обязательно принесет свои плоды, поскольку профессионалы в области кадрового менеджмента и представители сферы здравоохранения могут прийти к согласию по многим вопросам.

4. Глобализация. Развитие глобального видения пока еще не входит в число ключевых профессиональных компетенций HR-менеджеров. Но вместе с тем, это уже не просто «дополнительный плюс». Перед HR-руководителями

встают новые задачи, в том числе подбор и развитие талантливых сотрудников, способных эффективно работать в изменяющихся условиях. Как пишет в своей новой книге «Будущее HR-менеджмента» профессор швейцарской бизнес-школы IMD Владимир Пучик, менеджеры «глобальными» не рождаются и этот навык нужно развивать. «Создание рациональных методик, исходя из прогнозируемых потребностей в глобальных менеджерах, является одной из важнейших стратегических задач, лежащих в сфере ответственности HR-специалистов», – пишет он. Чтобы стать настоящим глобальным менеджером, нужно с готовностью воспринимать новые знания, а также стремиться понять мышление других людей (работодателей, клиентов и потребителей).

5. *Оффшоринг.* В терминологии журнала HR Executive «оффшоринг» обозначает внешний аутсорсинг – перевод рабочих мест в другие страны. Хотя изначально оффшоринг был предметом активных дискуссий в большей степени из-за его политического значения, данный аспект деятельности компаний нельзя недооценивать. И несмотря на то, что в США эту тему предпочитают не затрагивать, для большинства их компаний перевод рабочих мест в такие страны, как Индия и Китай, стал повседневной практикой. Как пишет в своей книге «Новый разум» Даниэл Пинк, проблемы, вызванные аутсорсингом, в краткосрочной перспективе явно преувеличены. Но если взглянуть на них же в долгосрочной перспективе, то оказывается, что шума вокруг них явно недостаточно. Сегодня, когда стоимость общения с людьми на противоположной стороне земного шара стремится к нулю, а развивающиеся страны продолжают поставлять на мировой рынок труда миллионы одаренных профессионалов, жизнь жителей Северной Америки, Европы и Японии уже никогда не станет такой, как прежде. Вместе с тем, Пинк признает, что, хотя перемены и будут носить глобальный характер, по сути своей они не станут слишком отличаться от предыдущих реформ. С этим согласны многие. Но все же для HR-менеджеров оффшоринг приведет к

ряду новых задач, от поиска новых трудовых ресурсов до быстрого обучения существующих сотрудников.

6. Внедрение новых технологий. Информационные технологии применяются практически в каждой области кадрового менеджмента. Прогнозы по развитию рынка информационных технологий в кадровом менеджменте более чем положительные. Так, по последним отчетам исследовательской компании IDC, ежегодный рост рынка услуг по автоматизации процессов управления персоналом составит 9,6% вплоть до 2009 года, а объем рынка достигнет \$133,4 млрд. Для сравнения, в 2004 году его объем не превышал \$71,9 млрд. От HR-профессионалов в такой ситуации потребуется осведомленность в вопросах использования последних достижений сферы информационных технологий.

7. Изменения в форме труда. Изменения на рынке труда коснулись не только содержания работы, но и ее формы. Сегодня привычными стали такие явления, как оффшоринг и аутсорсинг, удаленная занятость и привлечение сотрудников по контракту. Все больше компаний пользуются преимуществами этих форм труда, и все больше профессионалов выбирают свободный график. По данным Американской ассоциации по подбору персонала, за 1990-е годы число сотрудников, работающих на условиях временной занятости, увеличилось в США в два раза. Собранные недавно данные также свидетельствуют о том, что в течение первых трех месяцев 2005 года американские кадровые агентства взаимодействовали с 2,6 млн. специалистов, ищущих работу по свободному графику. Это на 11% больше, чем за тот же период годом ранее. Таким образом, перед HR-менеджерами встает постоянно усложняющаяся задача по управлению и мотивации самых разных сотрудников.

Это, в свою очередь, также требует комплексного подхода к построению кадровой стратегии.

8. Аутсорсинг функций по управлению персоналом. Рынок аутсорсинга HR-функций в течение последних нескольких лет демонстрировал

уверенный рост. Чаще всего на аутсорсинг отдавались отдельные функции, такие как аутплейсмент (помощь сотрудникам при увольнении и выходе на пенсию) или расчет заработной платы и страховых взносов. Но сегодня все больше работодателей стремятся сконцентрироваться на ключевых процессах бизнеса. Аутсорсинг, таким образом, рассматривается как один из жизненно важных аспектов работы организации. Исследование американского агентства Hewitt Associates показало, что 89% из 129 опрошенных компаний удовлетворены ходом процессов, выполняемых внешними провайдерами. Почти 85% респондентов утверждают, что добились результатов, запланированных перед проведением аутсорсинга.

Тем не менее, другое исследование, проведенное Deloitte Consulting, свидетельствует об обратной тенденции. Большинство руководителей, говорится в отчете, получили негативные результаты аутсорсинга HR-функций и в настоящее время стараются вернуться к прежней ситуации. Но, по мнению экспертов нью-йоркского агентства Towers Perrin, сегодня еще рано судить об истинной ценности аутсорсинга. В целом же, будет наблюдаться устойчивый рост рынка аутсорсинга.

9. Старение рабочей силы. По данным американского Бюро статистики труда, к 2010 году на пенсию уйдут более 25% сегодняшних сотрудников компаний, что создаст десятиллионный дефицит кадров. Прогнозы американского Фонда политики трудоустройства говорят о том, что в течение 30 лет на пенсию выйдут 61 млн. американцев, а спрос на рынке труда превысит предложение уже к 2013 году. Постепенное сокращение свободной рабочей силы приведет к ужесточению требований к работодателю со стороны персонала и смягчению иммиграционной политики. В то же время последние данные свидетельствуют о серьезных проблемах в области пенсионного страхования. «Если эти вопросы не будут решены, – предупреждает президент ЕРФ Джейнмари Малви, – все попытки работодателей обеспечить своим бывшим сотрудникам достойную пенсию натолкнутся на непреодолимые препятствия».

10. Рост числа исков к работодателям. Сложная система трудового законодательства, равно как и система местных поправок к нему, заставляют корпоративных юристов постоянно работать над тем, чтобы избежать судебных исков сотрудников к компаниям. По данным американской Комиссии по равным правам, ежегодное число исков по самым разным аспектам трудового законодательства составило в США в среднем 81 тыс. Эксперты прогнозируют рост этих показателей в самое ближайшее время. «Работодателям следует быть чуткими по отношению к персоналу, – советует Ричард Шо, партнер юридической компании Jones Day. Избежать судебных исков смогут лишь те компании, которые по-настоящему дорожат своими сотрудниками».

Рассмотрение вопросов, связанных с указанной проблемой, позволяет уточнить такие базовые понятия, как предмет и продукт управленческого труда, что представляется целесообразным на современном этапе развития промышленного менеджмента, когда эффективная управленческая деятельность выступает в качестве основного содержания развития менеджмента персонала и одного из факторов конкурентоспособности промышленных организаций.

Целью и результатом управленческого труда является координация совместных усилий коллектива, направленных на достижение конкретных запланированных результатов. Предмет управленческого труда составляют отношения управления. Особенность управленческого труда заключается в том, что процесс управления должен отвечать на вопрос, кем управлять, а не чем. В этой связи продуктом управленческого труда выступают управленческие услуги. При этом информационное обеспечение служит основой возникновения услуг. Управленческие услуги, составляющие основу экономической подготовки производства, характерны для всей производственно-хозяйственной деятельности. Состав управленческих услуг непосредственно определяется содержанием специальных функций

управления. Управленческие услуги проявляются в форме разнообразных этапов принятия решений.

Ценность управленческих услуг еще больше возрастает в формирующейся в организации системе маркетинговой информации – все принимаемые решения трансформируются в конечном итоге в маркетинговые услуги.

Управление трудом – это организующая и координирующая сила, которая направляет и регламентирует целесообразную деятельность людей, на практике осуществляется с помощью службы управления персоналом. В настоящее время все большее распространение получает концепция управления человеческими ресурсами, использующая экономические аргументы для обоснования необходимости инвестиций в освоение, использование и развитие персонала.

Управление организацией труда приобретает особое значение в контексте принятия эффективных управленческих решений в сфере труда. Уровень организации труда должен выступать в качестве одной из основных позиций, по которым аттестуются рабочие места. Важнейшее условие установления высокого уровня организации труда – ее проектирование и моделирование.

Основными направлениями управления трудом в организации являются: перестройка менеджмента на основе качественно новых инновационных принципов, управление организацией труда как основы повышения конкурентоспособности и обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.

Стратегия управления трудом должна предполагать разработку новых подходов к приоритету ценностей организации. Человеческий капитал выступает как главный элемент активов. Для эффективных организаций характерна неразрывность стратегий управления персоналом и человеческими ресурсами, направленная на интеграцию личных интересов и целей работников в общие цели, точнее – на консолидацию интересов

работников и подчинение их общим целям организации. Объектом инновационного управления трудом служат человеческие ресурсы организации, а предметом – развитие творческого потенциала и инновационного поведения работников. В этой связи все возрастающая роль отводится определению результатов деятельности работников, ее оценке. В условиях неопределенности внешней среды текущая оценка деловых качеств и конечных результатов работы управленческих кадров составляет суть их непрерывной аттестации.

Трудовой потенциал представляет собой персонифицированную рабочую силу, рассматриваемую в совокупности своих качественных и количественных характеристик, определяющих возможность и границы участия человека в трудовой деятельности, способность достигать в заданных условиях определенных результатов, а также совершенствоваться в процессе труда.

В структурном отношении он включает психофизиологический, квалификационный и личностный потенциал человека. Реализованный трудовой потенциал образует человеческий капитал – принадлежащие человеку производительные активы (здоровье, способности, умения, навыки), позволяющие ему на протяжении определенного времени создавать доходы, и являющиеся результатом инвестиций в них.

Иными словами, человеческий капитал представляет собой трудовой потенциал человека, приносящий ему соответствующий доход. Трудовой потенциал организации образуют соответствующие потенциалы работников. Под трудовым потенциалом организации мы понимаем его комплексную характеристику (со сведением в единый показатель или без такового) в оптимально возможных условиях: численность работающих, их квалификацию, образование, профессионализм и производительность труда. Естественно, что организация с наибольшим трудовым потенциалом и его успешной реализацией имеет повышенную конкурентоспособность. Отсюда

следует, что достижение конкурентных преимуществ на рынке зависит напрямую от конкурентоспособности персонала предприятия.

Развитие инновационных процессов в России связано с осознанием того факта, что конкурентоспособность персонала – основной фактор научно-технических нововведений, решающее условие выживания и развития организаций. Система управления персоналом должна рассматриваться как одна из главных подсистем в системе управления предприятием, что предполагает необходимость увязывания целей системы управления персоналом с целями функционирования и развития организации и с потребностями работников организации.

Эффективность работы персонала во многом определяется тем, насколько цели каждого работника адекватны целям организации. Сущность управления персоналом заключается в том, что люди рассматриваются как конкурентное богатство, которое надо развивать и мотивировать, чтобы достичь целей организации. Успех компаний, ведущих операции на мировом рынке, все в большей степени определяется тем, удалось ли им создать эффективную систему управления персоналом, ликвидировать трения в отношениях между сотрудниками (руководителями и подчиненными) разных национальностей, с разными культурными традициями.

Управление персоналом в любой организации настолько эффективно, насколько ее сотрудники умело и полно используют свой трудовой потенциал, свои умственные, физические и предпринимательские способности в осуществлении главных экономических и организационных целей. Как и любые другие инвестиции, инвестиции в развитие менеджмента персонала требуют постоянной оценки того, как затраты на развитие персонала повлияли или повлияют в будущем на повышение эффективности организации. При этом в современной высококонкурентной среде необходимо наращивать и развивать трудовой потенциал, чтобы успешно реализовать бизнес-стратегию и обеспечить высокую конкурентоспособность организации.

1.2. Роль и место системы мотивации труда персонала в системе управления персоналом предприятия

В настоящее время ни у кого не вызывает сомнения, что самым важным ресурсом любого предприятия являются ее сотрудники. Однако далеко не все руководители понимают, как трудно управлять этим ресурсом. От того, сколь эффективным окажется труд сотрудников, зависит успех любого предприятия. Задача менеджеров состоит в том, чтобы максимально эффективно использовать возможности персонала. Какими бы сильными не были решения руководителей, эффект от них может быть получен только тогда, когда они удачно воплощены в дела сотрудниками предприятия. А это может произойти только в случае, если работники заинтересованы в результатах своего труда. Здесь мы сталкиваемся с важнейшим аспектом управления – мотивацией.

Мотивация включает в себя внутреннее состояние человека, называемое потребностью, и нечто вне его, определяемое как стимул или задача. Поведение человека определяется потребностью, которая доминирует в данный момент времени. С психологической точки зрения *потребностями* называются физиологические или психологические ощущения недостатка чего-либо. Это то, от чего человек стремится освободиться, так как пока потребность существует, она дает о себе знать и требует устранения. Люди по-разному реагируют на них: удовлетворяют, подавляют или вовсе не реагируют. Потребности, так же как и их удовлетворение, могут быть осознанными и не осознанными. До сих пор нет одной всеми принятой идентификации определенных потребностей. Однако большинство психологов соглашаются, что потребности в принципе можно классифицировать как первичные и вторичные.

Первичные потребности являются по своей природе физиологическими и, как правило, врожденными. Примерами могут служить потребности в пище, воде, потребность дышать, спать и сексуальные потребности.

Вторичные потребности по своей природе психологические. Например, потребности в успехе, уважении, привязанности, власти и т.д.

Первичные потребности заложены генетически, а вторичные обычно осознаются с опытом. Поскольку люди имеют различный приобретенный опыт, вторичные потребности людей различаются в большей степени, чем первичные.

Поскольку у каждого человека есть потребности, то они пробуждают в нем состояние устремленности удовлетворить их.

Побуждение - это состояние недостатка в чем либо, имеющее определенную направленность. Оно является поведенческим проявлением потребности и сконцентрировано на достижении цели, т.е. удовлетворении потребности. Психологи отмечают, что стремление (побуждение) удовлетворить потребность служит мотивом к действию. А о мотивах труда можно сказать, что они формируются, если:

- в распоряжении общества имеется необходимый набор благ, нужных для удовлетворения существующих потребностей человека;
- для получения этих благ необходимы трудовые усилия работников;
- трудовая деятельность позволяет работнику получить эти блага.

Мотив труда формируется только тогда, когда трудовая деятельность является если не единственным, то основным условием получения блага. Если же критерием в распределительных отношениях служат другие факторы (должность, квалификация, звания и пр.), то формируются мотивы реализации этих факторов, которые необязательно предполагают трудовую активность работника, т.к. могут достигаться при помощи других видов деятельности.

Большое значение для формирования мотивов труда имеет оценка вероятности достижения. Если получение искомого блага не требует особых личных усилий, либо это благо очень трудно получить, т.е. требуются сверхусилия, то мотив труда чаще всего не формируется. И в том, и в другом случае работник пассивен. При частом повторении таких ситуаций

появляется так называемый «феномен выученной беспомощности», исключающий трудовую активность.

Мотивы труда разнообразны. Общее у них всегда то, что удовлетворение потребностей, получение желаемых благ обязательно связаны с трудовой деятельностью.

На основе потребностей можно выделить следующие группы мотивов труда:

- мотивы содержательности труда;
- мотивы его общественной полезности;
- статусные мотивы, связанные с общественным признанием плодотворности трудовой деятельности;
- мотивы получения материальных благ;
- мотивы, ориентированные на определенную интенсивность.

Следует отметить, что зачастую мотив выражает не одну, а сразу несколько потребностей. Например, мотив получения материальных благ основывается на потребности в уважении и общественном признании, на потребности в безопасности и защищенности (например, человек с высокими доходами может обеспечить себе нормальную жизнь после выхода на пенсию или при получении травмы, которая не позволит работать дальше) и, наконец, на физиологической потребности, которая требует удовлетворения самых элементарных человеческих нужд.

Еще одной особенностью мотивов труда является их направленность «на других» и «на себя», т.е. «Что работник отдает обществу?» и «Что получает взамен?». Причем чем глубже разрыв между этими понятиями, тем меньшее значение имеют для работника такие трудовые мотивы, как долг перед людьми, обществом в целом, желание приносить своим трудом пользу не только себе, а окружающим. Это наиболее явно прослеживается, если существующий уровень оплаты труда работника оказывается значительно ниже стоимости необходимых ему продуктов.

Часто кадровые работники при привлечении персонала руководствуются главным образом профессиональными качествами человека. Однако для каждого сотрудника необходимо определить, что является движущим мотивом его деятельности. Зная потребности человека, можно определить, каким образом надо осуществлять стимулирование работника, чтобы отдача от его действий была максимальной. Большое распространение имеет точка зрения, согласно которой основным стимулирующим фактором является размер оплаты труда. При этом другим факторам не придается большого значения и привлечение квалифицированных сотрудников осуществляется часто путем предложения им высокой заработной платы, что в принципе можно рассматривать лишь как частный случай, поскольку существует большое количество других мотивационных элементов, из которых складывается понятие мотивации, и которые в той или иной степени свойственны каждому человеку.

Обобщая вышеизложенное, общую характеристику процесса мотивации можно представить, посредством взаимодействия совокупности потребностей, мотивов и целей.

Потребности – это состояние человека, испытывающего нужду в объекте, необходимом для его существования. Потребности являются источником активности человека, причиной его целенаправленных действий.

Мотивы – это побуждения человека к действию, направленные на реализацию поставленной цели.

Цели – это желаемый объект или его состояние, к обладанию которым стремится человек.

Мотивация труда нами рассматривается как фактор, определяющий отношение к труду и рабочее поведение работника, а потребности – как важнейшие предпосылки мотивации. В основе мотивации труда лежит не только наиболее значимые для работника потребности, но и то, в какой степени работник имеет возможность их удовлетворять, работая в данной организации и какие перспективы их удовлетворения он видит в будущем.

Исходя из вышесказанного, мотивация как инструмент занимает особое место в системе управления персоналом предприятия. А в рыночных условиях функционирования, когда управление персоналом трансформируется в самостоятельную научную дисциплину – кадровый менеджмент, а в практике работы предприятий управление персоналом сформировалось в сложную систему менеджмента персонала с отдельными подсистемами, оценка и мотивация труда персонала выступает как одна из подсистем этой системы.

Для проведения дальнейших исследований в области мотивации труда персонала промышленного предприятия, целесообразным представляется рассмотрение и уточнение основного понятийного аппарата.

Одна из главных задач для предприятий в современных условиях является поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизацию человеческого фактора и поэтому мотивационные аспекты этого управления получили широкое применение в странах с развитой рыночной экономикой. В нашей стране понятие мотивации труда в экономическом смысле появилось сравнительно недавно. Ранее оно употреблялось, в основном, в промышленной экономической социологии, педагогике, психологии. Это объяснялось рядом причин. Во-первых, экономические науки не стремились проанализировать взаимосвязь своих предметов с названными науками, и, во-вторых, в чисто экономическом смысле до недавнего времени понятие «мотивация» заменялось понятием «стимулирования».

В целях раскрытия сущности, определения роли и места системы мотивации в системе менеджмента персоналом предприятия и разграничения ее с системой стимулирования, целесообразным представляется проведение анализа понятий данной категории, представленных в трудах отечественных и зарубежных ученых (табл.1).

Таблица 1.

Основные определения понятия «мотивация».

Мотивация – это:	Источники
Основной элемент человеческих интересов, осознанное стремление к определенным действиям.	Рынок. Бизнес. Коммерция. Экономика. Толковый терминологический словарь. /сост. В.А.Калашников/Под общ. ред. Л.П.Дашкова. – М.: Инф. - внедр. Центр «Маркетинг», 1994. - с.69.
Состояние предрасположенности или готовности, склонности действовать определенным образом.	Словарь-справочник менеджера. - М.: ИНФРА-М, 1996. - с.270.
Побуждение человека, социальной группы к активной деятельности; указывает на причины и механизмы социальных действий, поведения людей, направленные на достижение целей.	Социальное управление: Словарь./Под ред. П.И.Добренкова, И.М.Слепенкова. – М.: МГУ, 1994. - с.89.
Совокупность мотивов поведения и деятельность; процесс стимулирования человеком (работником) самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации.	Энциклопедический словарь работника кадровой службы./Под общей ред. В.М. Анисимова. – М.: ИНФРА-М, 1999. - с.159.
Относительно стабильная система мотивов, определяющая поведение данного субъекта.	Социологический энциклопедический словарь./Редактор-координатор академик РАН Г.В.Осипов. – М.: ИНФРА-М-НОРМА, 1998. - с.190.
Внешнее или внутренне побуждение экономического субъекта к деятельности во имя достижения каких-либо целей, наличие интереса к такой деятельности и способы его инициирования, побуждения.	Современный экономический словарь./Б.А.Райсберг, Л.Ш.Стародубцева. – М.:ИНФРА-М, 1996. - с. 194-195.
Побудительная причина, повод к какому-либо действию, активное состояние человека, побуждающее его совершать наследственно закрепленные или приобретенные опытом действия, направленные на удовлетворение индивидуальных (...) потребностей.	Энциклопедический словарь по экономике./В.Г.Золотарев. – Минск: Полымя, 1997. - с. 242.
Создание регулирующих трудовые отношения взаимно однозначных условий, обеспечивающих соответствие между конкретными интересами работника и работодателя, при котором у работника появляется потребность самоотверженно трудиться.	Словарь понятий и определений./П.В.Журавлев, С.А.Карташов и др. – М.: Экзамен, 1999. - с. 198.
Отечественные ученые	
Основная функция менеджмента, связанная с процессом побуждения подчиненных к деятельности через формирование мотивов поведения для достижения личных целей и целей организации.	Сладкович В.П.
Внутренне побуждение к определенному трудовому поведению, ограниченному умственными и физическими способностями людей.	Волгина Н. Фищук Г.В.
Совокупность внешних и внутренних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности и придают этой деятельности направленность,	Виханский О.С, Наумов А.И.

Мотивация – это:	Источники
ориентированную на достижение определенных целей.	
Основной компонент самосознания работника, определяющий его поведение в сфере труда, его реакция на конкретные условия работы.	Герчикова И.Н.
Создание таких регулирующих трудовые отношения условий, в рамках которых у работника появляется потребность самоотверженно трудиться.	Бовыкин И.В.
Целенаправленное воздействие на работника в целях изменения по заданным параметрам структуры ценностных ориентации и интересов, формирование соответствующего ядра и развитие на этой основе трудового потенциала.	Мишурова И. В., Кутелев П.В.
Совокупность факторов, поддерживающих и направляющих, то есть определяющих поведение, а также как совокупность причин психологического характера, объясняющих поведение человека, его начало, направленность и активность.	Махорт Н.
Побуждение персонала к определенным видам и формам активности.	Огнев А.С.
Процесс побуждения себя и других к эффективной работе для достижения личных целей или целей организации.	Сафронов В.
Сложный процесс смыслообразования поведения человека, представляющий собой взаимодействие объективных и субъективных моментов, в той или иной степени изменяющих и формирующих поведение.	Поварич И.П., Прошкин Б.Г.

Понятие трудовой мотивации показывает тесную взаимосвязь управленческого и индивидуально-психологического содержания мотивации, основанную на том обстоятельстве, что управление социальной системой и человеком, в отличие от управления техническими системами, содержит в себе, как необходимый элемент согласование целей объекта и субъекта управления.

Следовательно, *мотивированную деятельность* можно определить как свободные, обусловленные внутренними побуждениями действия человека, направленные на достижение своих целей, реализацию своих интересов, а мотивацию труда как стремление работника удовлетворить свои потребности посредством трудовой деятельности.

Таким образом, можно сформулировать следующее определение мотивации труда персонала предприятия:

мотивация – это непрерывный процесс формирования индивидуальной для каждого человека системы мотивов исходя из личностных интересов и потребностей, побуждающих его к трудовой деятельности посредством осознания и желания удовлетворить возникающие потребности через реализацию интересов в процессе трудовой деятельности или по ее результатам.

Мотивация труда является важнейшим фактором результативности работы, она составляет основу трудового потенциала работника, который в свою очередь состоит из психофизиологического потенциала, т.е. способности и склонности человека, состояния его здоровья, работоспособности, выносливости, типа нервной системы, и личностного потенциала.

Субъект управления может воздействовать на работника либо принуждая его силой, либо предоставляя какие-то блага. В связи с этим в психологии различают мотивацию двух видов: положительную и отрицательную.

Положительная мотивация - это стремление добиться успеха в своей деятельности. Она обычно предполагает проявление сознательной активности и связана определенным образом с проявлением положительных эмоций и чувств, например, одобрение тех, с кем трудится данный человек.

К отрицательной мотивации относится все то, что связано с применением осуждения, неодобрения, что влечет за собой, как правило, наказание не только в материальном, но и в психологическом аспекте. При отрицательной мотивации человек стремится уйти от неуспеха. Боязнь наказания приводит обычно к возникновению отрицательных эмоций и чувств, следствием чего является нежелание трудиться в данной области деятельности. Однако здесь следует учитывать, что многократные наказания

существенно снижают их действие, поскольку люди привыкают к ним и в конце концов практически перестают на них реагировать.

Кстати заметим, что аналогичное действие оказывает и частое вознаграждения, т.е. оно тоже существенно теряет свою позитивную мотивационную нагрузку.

Чтобы понять роль мотивации в эффективном управлении предприятием, ответим на вопрос, какой сотрудник представляет наибольший интерес для предприятия. Ответы могут быть самыми разными, но вряд ли найдутся те, кто не согласится с тем, что это будет человек, который может и хочет выполнить поставленные перед ним задачи. Как показывает практика, навыки сотрудника не принесут результата, если он не заинтересован в этом результате. Поэтому при приеме на работу и постановке задач необходимо, прежде всего, понять, насколько способен работник выполнить поставленные перед ним задачи, и насколько он мотивирован для их выполнения.

Решение задачи эффективного управления персоналом, прежде всего, сводится к совершенствованию навыков работников и к изысканию наилучших способов побуждения сотрудников к результативной работе. Учитывая эти факторы, можно произвести следующую градацию потенциальных сотрудников предприятия:

- компетентные и мотивированные;
- мотивированные, но недостаточно компетентные;
- компетентные, но недостаточно мотивированные;
- недостаточно компетентные и недостаточно мотивированные.

Важно определить отношение к каждой группе претендентов на работу и других работников предприятия, и правильно расставить приоритеты при наборе персонала и расстановке имеющихся кадров. Очевидно, что любой менеджер хотел бы работать с компетентными и мотивированными сотрудниками, но, как правило, оказывается, что среди претендентов на работу на предприятии нет достаточного количества таких специалистов.

Главной задачей руководителей и менеджеров по персоналу является ориентация работников на достижение целей предприятия.

Учет факторов мотивации сотрудников с позиции персонала, должны быть положены в основу разработки эффективной системы стимулирования труда. В современных условиях широкой автоматизации и информатизации производства, повышения уровня образования, профессиональной подготовки персонала и социальных ожиданий сотрудников значение оценки и мотивации в управлении персоналом еще более возросло, и, соответственно, усложнилось и содержание этого рода управленческой деятельности.

Следует отметить, что корни работы с персоналом и его мотивация к труду уходят глубоко в историю человеческого общества. Еще в родовых общинах, решая проблемы собственных весьма ограниченных физических и интеллектуальных ресурсов, люди сталкивались с вопросами разделения труда, трудовой мотивации и дисциплины.

В средние века, когда большинство организаций использовало труд весьма небольшого числа людей, выполнявших одни и те же операции, управление персоналом являлось одним из направлений деятельности руководителя организации, на основе здравого смысла и опыта.

Промышленная революция XIX века кардинальным образом изменила характер организаций. На смену мастерским пришли фабрики, использующие совместную работу большого числа людей. Рост масштабов экономических организаций и усиление недовольства большинства их работников постепенно заставляли руководителей этих организаций нанимать специалистов, занимавшихся исключительно отношениями с рабочими. Фактически, такие люди были первыми специалистами по персоналу.

Существенные изменения в работе с кадрами произошли в промышленно развитых странах в 20-30-е годы прошлого века. Теория «научной организации труда», совершила «тихую революцию» в работе с

кадрами. Эта теория утверждала, что существуют оптимальные и универсальные для всех организаций и предприятий методы управления и организации труда, позволяющие значительно повысить его эффективность и производительность. Разработать эти методы предполагалось на основе использования достижений науки и проведения экспериментов. По мере распространения идей научного управления на многих предприятиях появились представители новой профессии – инженеры, занимающиеся изучением, оптимизацией отбора, оценки, подготовки и мотивации персонала.

Представления о возможностях мотивации труда работников претерпели большие изменения и в практике управления. Долгое время считалось, что единственным и достаточным стимулом для побуждения работника к эффективному труду является материальное вознаграждение. Тейлор, основатель школы научного менеджмента, разработал свою систему организации труда работников, убедительно доказывающую связь между производительностью труда и его оплатой. Однако в 20-е годы американские ученые Э. Мэйо и Ф. Розлисбергер выдвинули концепцию «человеческих отношений», утверждавшую, что производительность труда зависит не только от методов организации труда и материальных стимулов, но и от взаимоотношений в коллективах, от осознания работником своей социальной значимости.

Со временем появились различные психологические теории мотивации, пытающиеся с разных позиций рассмотреть определяющие факторы и структуру мотивационного процесса. В результате так называемая политика «кнута и пряника» сменилась выработкой более сложных систем стимулирования мотивации работников к труду, базирующихся на результатах ее теоретического изучения [82].

Современные содержательные теории мотивации основное внимание уделяют определению перечню и структуре потребностей людей. Наиболее распространенными содержательными теориями мотивации являются теории

Маслоу, Мак-Клелланда и Герцберга. Маслоу выделяет пять основных типов потребностей, составляющих иерархическую структуру. Теория Мак-Клелланда дополнительно к потребностям, определенным классификацией Маслоу, вводит потребности власти, успеха и принадлежности. Теория Герцберга основывается на анализе факторов, действующих на человека в процессе работы и влияющих на удовлетворение потребностей. Факторы делятся на гигиенические (условия работы, межличностные отношения, характер контроля – они лишь не дают развиваться чувству неудовлетворенности работой) и мотивирующие (ощущение успеха, продвижение по службе, рост возможностей, признание со стороны окружающих, ответственность). Для мотивации определяющую роль играет второй вид факторов.

Процессуальные теории считаются наиболее современными теориями мотивации. Они так же признают мотивирующую роль потребностей, однако, сама мотивация рассматривается в них с точки зрения того, что заставляет человека направлять усилия на достижение различных целей. Основными процессуальными теориями мотивации являются теория ожиданий, где основным стимулом людей к деятельности является определенное ожидание результатов или вознаграждения, теория справедливости, предполагающая, что основным мотивом деятельности людей служит оценка справедливости возложения на них данного вида деятельности и вознаграждения за него, модель мотивации Портера – Лоуера, согласно которой результативность труда и степень прилагаемых усилий зависит от оценки работником ценности вознаграждения и уверенности, в том, что оно будет получено.

По сути, под влиянием вышеуказанных теорий, во многом подтвержденных практикой, в 60-70-е годы содержательная работа с персоналом превращается из эпизодических мероприятий в постоянный процесс, осуществляемый профессионалами – менеджерами по персоналу.

В современной науке об управлении мотивации отводится ведущая роль. Существует целый ряд различных теорий и моделей мотивации, которые порой противоречат друг другу. Основные из них представлены в табл.2.

Таблица 2.

Теории мотивации и их содержание

Наименования	Авторы	Краткое содержание
<i>Содержательные теории мотивации</i>		
Иерархия потребностей	А.Маслоу (1954)	При удовлетворении базовых (низших) физиологических потребностей, потребности более высокого уровня становятся доминирующими и должны включаться в мотивационные планы.
«X», «Y» и «Z»	Ф.Тейлор (1911); Д.Мак Грегор (1960); В.Оучи (1974)	Теория «X» - некоторые работники отклоняются от работы при любой возможности, им необходимо жесткое руководство; Теория «Y» - некоторые работники способны к самомотивации, находят удовлетворение в работе при создании соответствующих условий; Теория «Z» - работники предпочитают работу в команде, готовы нести индивидуальную ответственность за результаты труда при неформальном контроле на основе четких критериев оценки.
Приобретенных потребностей	Д.Мак Клеlland (1961)	Работники руководствуются потребностями власти, успеха и причастности, приобретенными ими в процессе специализации.
Концепция ERG (существования, связи и роста)	К.Альдерфер (1972)	Включает три основные группы потребностей: экзистенциальные (E-existence), социальные (R-relatedness), развития (G-growth). Отвергает необходимость последовательного удовлетворения потребностей. То есть, если потребности высокого уровня не удовлетворяются, человек может вернуться к более низким. Кроме того, человек вообще может одновременно иметь несколько доминирующих потребностей.
Бихевиоризм	Б.Скиннер (1953)	Стимулирование вызывает изменение поведения в желательном направлении. Штрафные санкции вызывают изменения непредсказуемой и нежелательной направленности.
Двухфакторная концепция	Ф.Герцберг (1959, 1968)	Выделяются две группы факторов: внутренние - мотивирующие - потребность в признании, уважении, карьерном росте и внешние – поддерживающие факторы - условия труда, финансовое вознаграждение.
Модель явных и скрытых функций	М.Яхода (1982)	Явная функция трудовой деятельности состоит в получении финансовой выгоды работником. Скрытые функции обеспечивают социализацию работника.
<i>Процессуальные теории</i>		
Теория ожиданий	В.Врум (1980)	Люди рационально оценивают привлекательность каждого возможного результата и уровень требуемых усилий. Руководство должно создать систему компенсации, исходя

Наименования	Авторы	Краткое содержание
		из реальных потребностей сотрудников.
Теория справедливости	С.Адамс (1965)	Работники субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если они не удовлетворены своим вознаграждением за труд, они работают менее интенсивно.
Модель Портера – Лоулера	Л.Портер Э.Лоулер (1968)	Достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей, а также осознания им своей роли. Человек удовлетворяет свои потребности, получая вознаграждение за достигнутые результаты.
«Витаминная» теория работы	П.Варр (1999)	Душевное здоровье и психологическое равновесие обеспечиваются благодаря воздействию десяти «витаминных» факторов, часть которых может «приниматься» работником в любом объеме, другая же часть может быть «токсична», поскольку увеличение дозы вредит психическому «здоровью» и работоспособности.

Естественно, что каждый исследователь находил свой собственный подход к проблеме мотивации. Руководителям предприятий не стоит искать в этих работах готовых рецептов по мотивированию персонала, но, усвоив для себя их основные положения, необходимо выработать для себя свою *систему мотивации персонала*, базирующуюся на принципе предложенного проф. Ф.Е. Удаловым ситуационного подхода. Сущность его состоит в том, что нужно знать сильные и слабые стороны каждой теории и в конкретно сложившейся ситуации использовать позитивные элементы той из них, которые быстрее приведут к реализации целей. Иначе говоря, на каждом предприятии должна быть своя специфическая программа, в которой бы учитывались все особенности его производственно-хозяйственной деятельности.

Основной особенностью управления персоналом при переходе к рынку является возрастающая роль личности работника. Ситуация которая сложилась в настоящее время в нашей стране несет как большие возможности, так и большие угрозы для каждой личности в плане устойчивости ее положения. Следовательно, здесь необходимо разработать новый подход к управлению персоналом, заключающийся в следующем:

- создание философии управления персоналом;

- создание квалифицированных служб управления персоналом;
- применение новых технологий в управлении персоналом;
- формирование общей для всего персонала предприятия системы ценностей, социальных норм и поведения регламентирующей поведение каждой отдельной личности.

Философия управления персоналом предполагает формирование поведения отдельных работников по отношению к целям развития предприятия. В таких условиях мотивация трудовой деятельности сотрудников приобретает особенно важное значение.

В управлении персоналом мотивация рассматривается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду. В этой связи как синонимичные термину мотивация используются также термины стимулирование и мотивирование [83].

В основе современных теоретических подходов к мотивации лежат представления, сформулированные психологической наукой, исследующей причины и механизмы целенаправленного поведения человека. С этих позиций мотивация определяется как движущая сила человеческого поведения, в основе которой находится взаимосвязь потребностей, мотивов и целей человека.

Сегодня преобладает позиция, что именно персонал предприятия, является одним из главных ресурсов, приводящий к конкурентному преимуществу и реализующий стратегии развития бизнеса. В связи с этим, выделяют следующие функции в управлении персоналом:

- планирование персонала;
- подбор и отбор персонала;
- адаптация, обучение и развитие;
- оценка и аттестация;
- мотивация персонала и стимулирование труда.

Подлинное реформирование предприятий возможно только в признании того, что в условиях перехода к рыночной экономике персонал предприятия, имеющий доступ к информации и наделенный высокой культурой, рассматривается не как один из экономических факторов, а является ключевым ресурсом, эффективное использование которого становится центральной задачей менеджмента. Разработка конкретных путей совершенствования управления и поиска организационных резервов роста эффективности предполагает необходимость развития теории управления персоналом в современных условиях и создания научно обоснованной организационной структуры управления.

Сегодня для эффективной деятельности предприятия требуются ответственные и инициативные работники, высоко организованные и стремящиеся к трудовой самореализации. Формирование таких работников является главной задачей мотивационного менеджмента.

Однако здесь следует учитывать и динамику факторов. И здесь мы согласны с Верхоглазенко В. [84], утверждающим, что «...тот фактор, который сегодня мотивирует конкретного человека к интенсивному труду, завтра может способствовать «отключению» того же самого человека. Никто точно не знает, как действует механизм мотивации, какой силы должен быть мотивирующий фактор и когда он сработает, не говоря уж о том, почему он срабатывает». Поэтому в кадровом менеджменте необходимы постоянные исследования и развитие различных стимулов трудовой деятельности, разработка новых методов и систем организации стимулирования.

Научные и учебные издания по менеджменту содержат как довольно подробный анализ и переработку в соответствии с современными условиями классических теорий мотивации, так и разработку новых подходов. Так, широкое применение сегодня находит партисипативный подход к мотивации персонала, реализующий программы вознаграждения за труд, направленные на усиление внутренней мотивации и заинтересованности работников в трудовом процессе путем расширения их полномочий в деятельности

предприятия [10]. Основные формы партисипации: участие работников в доходах и прибылях предприятия, участие работников в управлении.

Особого внимания заслуживает подход к управлению персоналом, принятый в стратегическом управлении, основанный на ролевом подходе к взаимодействию человека и организации [10].

На наш взгляд, все перечисленные теории можно применять в российских условиях, безусловно с учетом особенностей конкретных людей и групп и, исходя из этого, выбирать необходимый метод мотивации. При этом необходимо учесть, что структура потребностей в нашем обществе, равно как и основные факторы деятельности, в силу кризисного и переходного состояния общества имеют ряд особенностей. Поэтому, применяя какие-либо методы мотивации, основываясь как на содержательных, так и на процессуальных теориях, необходимо подстраивать их под конкретную ситуацию и характеристики трудового коллектива.

В литературных источниках в настоящее время представлено достаточно большое число разработок, рассматривающих предметы, процессы и методы стимулирования [85]. Их анализ показал, что методы мотивации персонала могут быть самыми разнообразными и зависят от проработанности системы стимулирования и мотивации на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия.

Наиболее распространенной классификацией методов мотивации является деление на организационно распорядительные (организационно-административные), экономические и социально-психологические [7].

Данная классификация основана на мотивационной ориентации методов управления [81]. В зависимости от ориентации на воздействие на те или иные потребности здесь выделяются экономические, организационно-административные и социально-психологические методы управления.

Экономические методы управления обусловлены экономическими стимулами. Они предполагают материальную мотивацию, то есть ориентацию на выполнение определенных показателей или заданий, и осуществление после их выполнения экономического вознаграждения за результаты работы.

Организационно-административные методы основаны на директивных указаниях. Эти методы базируются на властной мотивации, основанной на подчинении закону, правопорядку, старшему по должности и т.п., и опирающейся на возможность принуждения. Они охватывают организационное планирование, организационное нормирование, инструктаж, распорядительство, контроль. В управлении властная мотивация играет весьма существенную роль: она предполагает не только безусловное соблюдение законов и нормативных актов, принятых на государственном уровне, но и четкое определение прав и обязанностей руководителей и подчиненных, при которых исполнение распоряжения руководства обязательно для подчиненных. Властная мотивация создает необходимые условия для организации и взаимодействия, а сами организационно-распорядительные методы призваны обеспечить эффективную деятельность управления любого уровня на основе его научной организации.

Социально-психологические методы применяются с целью повышения социальной активности сотрудников. С помощью этих методов воздействуют преимущественно на сознание работников, на социальные, эстетические, религиозные и другие интересы людей и осуществляют социальное стимулирование трудовой деятельности. Данная группа методов включает в себя разнообразный арсенал способов и приемов, разработанных социологией, психологией и другими науками, изучающими человека.

В практике управления, как правило, одновременно применяют различные методы и их комбинации. Для эффективного управления мотивацией необходимо использовать в управлении персоналом предприятия

все три группы методов, т.е. ориентироваться на вышеуказанный ситуационный подход.

Отмечаемый рядом авторов, рост роли экономических методов управления в России связан, прежде всего, с формированием и совершенствованием рыночной экономической системы [84]. В условиях рынка экономические методы управления неизбежно получают дальнейшее развитие. Однако, акцентирование внимания на экономических методах мотивации и стимулирования, зачастую приводит к снижению внимания к социально – психологическим аспектам мотивации, определяющим внутреннюю мотивацию персонала.

Приведенная классификация методов мотивации является классической. В современном менеджменте применяются и иные группировки методов.

Укрупнено, все методы мотивации можно сгруппировать в четыре стимулирующих вида: экономические; управление по целям; обогащение труда; система участия.

1. Экономические стимулы это зарплата во всех ее разновидностях, включая контрактную, премии, льготы, страховки, беспроцентные кредиты и т.п. Успешность их воздействия определяется тем, насколько коллектив понимает принципы системы, признает их справедливыми, в какой мере соблюдается обязательность поощрения и неотвратимость наказания.

2. Управление по целям предусматривает установление для личности или группы цепи целей, способствующих решению главной задачи предприятия (достижение определенных количественных или качественных уровней, повышение квалификации персонала и т.п.). Достижение каждой цели автоматически означает повышение уровня зарплаты или другую форму поощрения.

3. Обогащение труда, относясь в принципе к неэкономическим методам, означает предоставление людям более содержательной, перспективной работы, значительной самостоятельности в определении режима труда и

использовании ресурсов. Важную роль здесь играет и рост социального статуса.

4. Система участия в настоящее время существует в многообразных формах: от широкого привлечения коллектива к принятию решений по важнейшим проблемам производства и управления, особенно характерного для Японии, до соучастия в собственности путем приобретения акций собственного предприятия на льготных условиях.

В рамках этих групп методов на отечественных предприятиях сегодня разрабатываются отдельные методики и системы мотивации и стимулирования персонала.

Теоретические основы мотивации были заложены содержательными и процессуальными теориями мотивации. В современном менеджменте предпринимаются активные попытки пересмотра классических теорий мотиваций с целью их большего приспособления к современной структуре потребностей.

Однако, при разработке системы мотивации персонала, необходимо основываться на фундаментальных принципах известных на сегодняшний день теорий, руководствуясь которыми, менеджеры предприятия должны адаптировать или разработать собственную систему мотивации персонала, учитывающую специфику деятельности предприятия, особенности и современные методы мотивации его персонала.

Основными тенденциями развития теории и методологии систем мотивации персонала хозяйствующих субъектов в современных условиях являются: ориентация на стратегические подходы, внимание к внутренним мотивам трудовой деятельности; реализация партисипативного подхода к мотивационному процессу, активное развитие экономических и социально-психологических методов стимулирования, разработка и др.

Подробному рассмотрению основных тенденций развития систем мотивации труда персонала предприятия посвящен следующий раздел диссертационного исследования.

1.3. Отечественный и зарубежный опыт использования материальных и моральных методов мотивации.

Во многих странах Западной Европы и США мотивационные аспекты управления персоналом компаний и фирм приобрели большое значение, и эти методы и опыт мотивации следует иметь в виду при решении проблем мотивации на российских предприятиях.

Рассмотрим содержание наиболее распространенных зарубежных методов мотивации персонала.

1. «Pay for Performance» - «плата за исполнение» (PFP). Для разрешения проблем соответствия эффективности деятельности сотрудника и размера получаемой им зарплаты на предприятиях США и Западной Европы используется эта система. Под PFP понимается применение любых способов оплаты труда, при которых вознаграждение, получаемое работником, зависит от индивидуальных и групповых различий деятельности, и выражается в системах гибкой оплаты труда. Существуют различные типы гибких схем оплаты труда. Рассмотрим наиболее распространенные из них.

Комиссионная - суть которой в том, что сотрудник (прежде всего это относится к агентам по продаже) получает определенный процент от сумм, которые ему платят клиенты при покупке товаров. Комиссионные могут использоваться как в сочетании с базовым окладом, так и независимо от него, полностью составляя заработную плату сотрудника. Хотя комиссионные и являются наиболее ясной PFP-схемой, пик их популярности остался в прошлом (так, из крупных рекламных компаний США их использует только Walt Disney Co.)

Денежные выплаты за выполнение поставленных целей. Это наиболее распространенный тип PFP-планов (по некоторым данным, вознаграждения такого рода использует 61% компаний, применяющих PFP). Такие выплаты осуществляются при соответствии работника некоторым заранее установленным критериям. Среди них могут быть экономические показатели, показатели качества, оценка сотрудника другими лицами. Каждая компания

устанавливает собственные цели такого рода, и иногда они бывают весьма необычными. Так, совершенно неожиданно нововведение, примененное в авиакомпании United Airlines Inc (UAI), заключается в том, что начиная с 2000 г., размер вознаграждений, которые получают менеджеры компании, частично зависит от удовлетворенности трудом рядовых сотрудников UAI. Причем, эта удовлетворенность измеряется независимой аудиторской организацией.

Специальные индивидуальные вознаграждения в качестве признания ценности того или иного работника. Во-первых, это могут быть специальные премии, выплачиваемые сотрудникам за владение навыками, остро необходимыми компании в настоящий момент (так называемые hot skills). Во-вторых, это могут быть премии за верность компании, которые получают сотрудники, проработавшие в организации определенное количество времени. Такие премии могут выплачиваться и специалистам, уход которых очень нежелателен для компании.

Программы разделения прибыли. При такой схеме сотрудники получают определенный процент прибыли компании. Такие схемы могут использоваться двояко. С одной стороны, эти программы могут применяться как индивидуальные вознаграждения, и в таком случае при хорошем выполнении своей работы сотрудник получает заранее оговоренный процент прибыли. С другой, компания может установить схему разделения прибыли для всех сотрудников (или для отдельно взятого подразделения). В таком случае это не способ вознаграждения за отличную работу, а способ психологического объединения работников компании.

Акции и опционы на их покупку. При такой схеме формально сотрудник никаких выплат в форме «живых» денег не получает. Вместо этого совет директоров компании принимает решение о безвозмездном предоставлении сотруднику в собственность определенного числа акций, либо просто о предоставлении ему права приобрести пакет акций оговоренного размера.

Плюсы PFP очевидны. Тесная связь вознаграждения, которое получает сотрудник, с эффективностью его деятельности приносит дивиденды и сотруднику и компании. По некоторым данным, типичная PFP-программа повышает организационную продуктивность на 5 - 49%, а доходы сотрудников - на 3 - 29%. Работник получает возможность больше заработать, а компания более мотивированных сотрудников.

Необходимо отметить несколько пунктов, которым должна следовать компания для эффективного применения PFP. Во-первых, это оценка организационной культуры использования PFP. Во-вторых, анализ ситуации на рынке, позволяющий поощрять сотрудников, обладающих навыками, остро необходимыми в данный момент. В-третьих, это оперативность действий. В-четвертых, долгосрочность внедряемых программ. Сотрудники должны чувствовать, что PFP - это не единовременный способ повышения мотивации, а долгосрочные инвестиции в человеческий ресурс. В-пятых, премирование «звезд», т.е. тех работников компании, без которых и эффективность ее работы оказывается под угрозой. В-шестых, наделение менеджеров полномочиями. В некоторых компаниях система менеджмента является сильно децентрализованной и менеджеры получают в свое распоряжение денежный пул, который они далее самостоятельно распределяют между своими сотрудниками. И, наконец, в седьмых, - экспериментирование. Ярким примером творческого подхода к реализации системы PFP является схема «оплата против риска», которую используют сотрудники компании Xerox, занимающиеся информационными технологиями. Для того чтобы получать бонусы за свою работу, они отказываются от определенного процента своей заработной платы, но при эффективной работе они получают сумму как минимум вдвое большую, чем та, от которой они отказались.

Конечно же, существуют и пункты, по которым критикуют PFP. Но подавляющая часть этой критики направлена не на систему как таковую, а на неудачные способы ее применения.

Опыт экономически развитых стран доказывает, что ни одну задачу [управления](#) в любой сфере деятельности нельзя реализовать, не заинтересовав в ее решении персонал. [Мотивация](#) персонала, создание условий для его заинтересованности в результатах работы [предприятия](#), развитие социального [партнерства](#) в трудовых [коллективах](#) становятся насущными задачами [предприятия](#). Для создания действенной хозяйственной [мотивации](#) персонала необходимо его [участие в прибылях, собственности](#) и [управлении](#). Каждая из ее составляющих в определенной степени способна влиять на [мотивацию](#) труда работников.

Принцип участия персонала в прибылях реализуется во всех развитых странах. Одно из направлений реализации социальной функции проявляется в использовании на практике системы гибких [доплат](#) в виде "социального пакета" (или системы внутрифирменного [социального страхования](#)). Размер данных [доплат](#) либо обговаривается при найме на работу, либо становится предметом специальных соглашений отраслевых [профсоюзов](#) и рабочих ассоциаций. Некоторые из коммерческих структур открывают накопительные, индивидуальные счета работников, что позволяет последним самим распоряжаться [денежными средствами](#) и расходовать их на конкретные нужды.

2. Следующим наиболее распространенным в этой совокупности форм стала [система участия в прибылях](#). Обеспечение большей прибыли для фирмы означает увеличение размеров оплаты для каждого работника. В итоге [прибыль](#) перестала быть исключительно предпринимательским стимулом и стала общим стимулом для всех участников производственного процесса. Можно отметить следующие недостатки [системы участия](#) в прибылях:

1. Размер прибыли, получаемой организацией, и, следовательно, величина премий зависят от множества внешних факторов, которые не зависят напрямую от работников.

2. Для работников крупных промышленных предприятий трудно оценить, какое влияние они своей работой оказали на величину прибыли.

3. Не обеспечивается тесной обратной связи между уровнем эффективности и системой управления.

4. Если работники компании хотят участвовать в прибылях, то они должны быть готовыми разделить риск и понести убытки.

Сегодня на некоторых промышленных предприятиях действует программа участия работников в акционерной собственности. Преимущество данной практики состоит в том, что она ничего не стоит работнику, не требует от него никаких дополнительных затрат, но может давать и преимущества – в форме дивидендов. Практика западных компаний рекомендует сосредотачивать в руках менеджеров и внешних инвесторов не более 30 % акций, у нас в России предлагается обратный вариант – 70 % и более.

3. Наряду с системой участия в прибылях постепенно стала развиваться еще более широкая система участия в результатах работы фирмы (иногда ее называют системой Раккера). В ней предусматривается стимулирование к достижению работниками конкретных производственных показателей, например, экономии сырья, материалов, рационального использования инструментов и оборудования и т.п. В других случаях устанавливается определенный процент прямых затрат на оплату труда в общей стоимости готовой продукции. Если реальный процент прямых затрат на заработную плату оказывается меньше запрограммированного, то сэкономленная таким образом сумма образует премиальный фонд. Экономия издержек производства становится выгодной всем участникам производственного процесса, независимо от того, посредством каких ресурсов субъект в этом участвует.

В большой совокупности системы менеджмента персонала можно выделить следующие наиболее эффективные формы стимулирования труда.

Во-первых, это так называемые **многофакторные и всефакторные системы**. Главное их содержание заключается в том, что заработная плата определяется в зависимости от большого количества факторов, а различия

сводятся к технологии определения воздействия самих этих факторов. При многофакторной системе общая [заработная плата](#) работника складывается из оплаты за выполнение многочисленных норм, среди которых не только [норма](#) выработки, но и нормы по экономии различных видов [издержек производства](#) и обращения, нормы по [эффективности](#) использования оборудования и т.п. Кроме того, в этой системе предусматривается выполнение нормативных требований к повышению [качества](#) продукции, поддержке и улучшению необходимых технологических процессов и т.д. В итоге окончательная [заработная плата](#) корректируется посредством множества [коэффициентов](#), в которых отражается реализация указанных норм. При всефакторных системах, как [правило](#), разрабатывается единый [синтетический показатель эффективности](#) труда работника и [заработная плата](#) определяется динамикой этого показателя.

Во-вторых, **формы оплаты труда, предполагающие [коллективные системы премирования](#)**. Они ориентированы не столько на повышение результативности труда отдельных работников, сколько на слаженное функционирование всего [коллектива](#). Это оказалось наиболее важным требованием научно-технического прогресса, поскольку сложные технологические процессы в очень большой степени зависят от согласованной [коллективной](#) работы бригад, участков, [управлений](#). Главная их суть заключается в непосредственной [зависимости](#) оплаты отдельных работников от результатов деятельности фирмы. Сами эти [системы оплаты труда](#) стали [фактором](#) не только повышения степени материальной заинтересованности, но и [фактором](#) усиления социального согласия в обществе. Посредством них стали еще более интегрированными [интересы предпринимателей](#) и работников.

Рассмотрим опыт использования различных систем оплаты труда в России и за рубежом. Итак, основным видом стимулирования является денежное. Как правило, оно состоит из двух частей: заработной платы, выплачиваемой за выполненную работу, и дополнительных льгот,

составляющих, например, в США около сорока процентов зарплаты [122, с.67].

К последним относятся оплаченные отпуска, частичная оплата больничных, страхование здоровья и жизни, пенсии. Кроме этих обязательных льгот, во многих фирмах введены субсидируемые столовые, ссуды с пониженной процентной ставкой на обучение в колледжах детей сотрудников, детские учреждения, оплата юридических услуг, физического оздоровления, коллективные гаражи, оплаченные творческие отпуска (обычно, один год после девяти лет работы в фирме сохраняется зарплата сотруднику, уходящему на стажировку, уезжающему за границу и т.д.). Учитывая разное восприятие ценности дополнительных льгот разными социальными группами, о чем шла речь выше, ряд фирм используют "систему вознаграждения по принципу кафетерия", т.е. работник сам выбирает в установленных пределах тот пакет льгот, который представляет для него наибольший интерес.

Около 25% полученной прибыли компания "Крайслер", например, тратит на субсидии своим закрытым столовым и кафе, обслуживающим персонал, на медицинское обслуживание, пенсионное обеспечение и т.д. Руководители компании считают эти затраты самыми выгодными капиталовложениями, дающими наивысшую отдачу.

Работники «IBM», добившиеся лучших результатов за год, поощряются специальным призом "За выдающиеся результаты" или зачисляются в "клуб лучших работников", вступление в который предусматривает не только престиж, но и материальные льготы [111, с. 34].

В практике американских фирм "Форд", "Дженерал Моторс" и других используются различные методы мотивации и гуманизации труда. Многие из них связаны с материальным поощрением. Часто применяют так называемые аналитические системы заработной платы, особенность которых - дифференциальная оценка в баллах степени сложности выполняемой работы с учётом квалификации исполнителей, физических усилий, условий труда и другие. При этом переменная часть заработной платы, которая выступает в

качестве награды за повышение качества продукции, рост производительности труда, экономию сырья достигает 1/3 зарплаты. Используются различные формы участия рабочих в распределении прибыли. Для решения производственных задач формируются кружки качества и совместные комиссии рабочих и администрации, принимающие решения о материальном поощрении рабочих в зависимости от вклада, в том числе в повышении производительности труда [89, с. 56].

Материальное поощрение практикуется в различных видах. Большое распространение в британских фирмах получило поощрение в форме подарков. Так, в компании "British Telecom" награждают ценными подарками и туристическими путёвками. Процедура награждения проводится в соответствии с достигнутыми успехами: на рабочих местах, на публичных мероприятиях и празднованиях. Это позволяет популяризировать достижения в области повышения эффективности работы ее качества, которые прежде оставались незамеченными [57, с.46].

Применяемые промышленными фирмами системы мотивации работников путем продвижения их по службе можно свести к ротации с учетом личных качеств и стажа работы. Первое чаще применяется на предприятиях США, второе характерно для Японии.

Один из действенных методов мотивации - создание самоуправляемых групп. В качестве примера можно сослаться на опыт американской фирмы "Digital Equipment", где такие группы сформированы в управлении общего учета и отчетности, входящим в один из 5 центров управления финансовой деятельностью. Группы самостоятельно решают вопросы планирования работ, приема на работу новых сотрудников, проведения совещаний, координации с другими отделами. Члены групп поочередно участвуют в совещаниях менеджеров компаний [30].

В других западных фирмах широко используются такие методы стимулирования как реклама работника внутри предприятия и за его пределами:

символические знаки внимания или подарки (цветы), личное послание от президента компании, присвоение звания "работник месяца" и т.д [37, с.52].

Основным принципом японской системы зарплаты является периодичное ее повышение в зависимости от стажа (квалификация и должность большого значения не имеют). В Японии такая система называется "оплата по старшинству". Кроме того, существуют многочисленные надбавки, учитывающие изменение социального положения, например, наличие детей. Они составляют около 20-30% зарплаты. Дважды за год работникам выплачивается премия, величина которой зависит от прибыли компании и стажа работы сотрудника. Зависит от стажа и величина ежегодного оплачиваемого отпуска: максимальной продолжительности 20 дней он предоставляется лишь при 20-летнем стаже работы в этой компании [83, с.73].

Все трудящиеся Японии защищены гарантированным уровнем доходов. Большую часть базовой зарплаты составляет минимальная зарплата, устанавливаемая в каждой префектуре в зависимости от потребительской корзины, возраста, семейного положения и других факторов.

Другая часть базовой ставки зависит от стажа работы в данной фирме и группы квалификации (устанавливаемой по тарифно-квалификационной карте ежегодно в октябре).

Довольно разнообразен набор дополнительных льгот и выплат для работающих: единовременное вознаграждение тем, кто проработал более 8 лет, выплаты на лечение, страхование жизни, обучение; возможность покупки на благоприятных условиях различных товаров. Проработавшим в фирме до 60 лет выплачивается вознаграждение в размере заработка за 4,5 года.

Методы мотивации в фирмах ФРГ [184, с.50]:

1. Увеличение зарплаты через каждые полгода.
2. Премия за выслугу лет через каждые 5 лет.
3. Оплаченное приглашение на два посещения первого класса ресторана, выдаваемое сотруднику, если он за весь год не брал больничный.
4. Принятие на себя службой персонала решения личных проблем

сотрудников (погашение банковских кредитов, оплата юридических, медицинских и других услуг).

5. Оплаченный чек па полное медицинское обследование.

6. Страхование жизни и здоровья.

7. Субсидируемый фирмой кафетерий.

8. Ссуды с пониженной процентной ставкой на обучение детей.

9. Повышение в должности.

10. Предоставление отдельного кабинета для работы.

11. Предоставление права бесплатно пользоваться автомобилем фирмы.

12. Оплата расходов на бензин и ремонт личного автомобиля.

13. Отпуск от 6 месяцев до года для путешествий, написания мемуаров и т.д.

Для выбора той или иной формы часто пользуются рекомендациями психологов фирмы.

Многие российские работодатели и работники, считают основным мотивирующим фактором заработную плату. По мнению экспертов, большинство российских предприятий, начисляют повременную оплату, исходя из установленного оклада [67, с.68]. Наиболее продвинутые используют регулярные премиальные выплаты. При этом считанные единицы могут говорить о прозрачности премиальных начислений. При этом, менеджеры по персоналу признают, что эффект от повышения заработной платы длится не более трех месяцев. Люди привыкают и продолжают работать так же, как и до повышения. С премиями складывается аналогичная ситуация, люди скоро начинают думать о премии, как о части зарплаты, и проявляют недовольство, когда по каким-либо причинам выплата премий прекращается. Таким образом, в соответствии с теориями более поздних исследователей данной проблемы материальные выплаты правильнее было бы назвать стимулированием.

Постоянное повышение уровня оплаты труда не способствует поддержанию трудовой активности на должном уровне. Применение этого

метода может быть полезным только для достижения кратковременных подъемов производительности труда. Одностороннее воздействие на работников лишь денежными методами не может привести к непрерывному росту и стабилизации производительности труда. При определенном уровне материального удовлетворения в качестве доминирующих могут выступить другие потребности, которые становятся факторами, определяющими трудовую деятельность человека.

Для руководителя очень важно знать мотивацию работников и уметь эффективно управлять ею с целью повышения производительности и качества трудовой деятельности. Люди значительно различаются по степени выраженности разных потребностей и мотивов. Кроме того, потребности постоянно меняются в зависимости от большого количества факторов. Поэтому нельзя надеяться, что мотивация, которая однажды сработала в одних условиях, будет эффективной в дальнейшем в другой ситуации.

Исходя из этого, актуальным для российских предприятий является создание системы оценки и формирования мотивации трудовой деятельности работников предприятия, в которой система оплаты труда займет свое место в качестве одного из средств побуждения к работе. Данная система представляется особенно важной в условиях дефицита финансовых средств, поскольку позволяет максимально эффективно использовать человеческие ресурсы.

В качестве отечественного опыта создания материальных и моральных стимулов к труду мы предлагаем рассмотреть так называемый **Механизм Активного Развития (МАР)** [52], предложенный российским консультантом С.В. Хайнишем и внедренный на ряде предприятий [62].

МАР представляет собой совокупность организационно и процедурно оформленных средств и методов, обеспечивающих реализацию инновационной деятельности в процессе активного развития предприятия.

Основу деятельности МАР составляет процедура осуществления нововведений, включающая 4 этапа:

- 1 -и - определение потребности;
- 2-й - генерация идеи (или предварительный выбор) нововведения;
- 3-й - разработка;
- 4-й - внедрение.

Первый этап обычно выполняется непосредственно руководителями предприятия или специально созданным в рамках МАР отделом активного развития (ОАР) [63] Потребность в нововведениях определяется на основе диагностики или инициативных предложений.

Последующие этапы процедуры осуществления нововведений выполняются двумя способами: традиционным (включение этих работ в качестве заданий в планы подразделений и служб предприятия) или путем создания временных групп (ВГ). В состав ВГ могут включаться как работники предприятия, так и внештатные специалисты.

Организационно МАР представляет собой комплекс структурно-реализованных субъектов инновационной деятельности (Отдела (служба) активного развития и система временных групп) и системы их взаимоотношений с различными структурными подразделениями предприятия.

В рамках МАР используются следующие основные, относительно самостоятельные методы мотивации:

Методы подкрепления, охватывающие различные системы индивидуального и группового поощрения и направленные на стимулирование как результатов, так и участия в процессе активного развития. Вознаграждение может быть экономическим (например, премирование) или каким-то другим (предоставление отгулов, перевод на гибкий рабочий график, продвижение по службе и т.п.). Для поощрения инициативы важно создать атмосферу терпимости к неудачам, т.к. относительно высокий риск неудачи является нормальным для процессов нововведений. В рамках МАР методы подкрепления конкретизируются в

соответствующих формах материального и морального стимулирования как элемента обеспечения активного развития.

Предоставление самостоятельности. Предоставление непосредственным исполнителям самостоятельности в принятии оперативных решений (в рамках выполняемой работы) существенно влияет на мотивацию и результативность. Исключение постоянного вмешательства, необходимости согласований и ожиданий разрешений - все это повышает заинтересованность и инициативность работников. Именно это во многом определяет эффективность ВГ как формы организации деятельности в зоне развития. Для повышения готовности работников участвовать в активном развитии предоставление самостоятельности должно также распространяться и на производственные коллективы. В таких условиях возрастает творческая активность широкого круга работников, что способствует возникновению новых идей и инициативных предложений.

Вовлечение работников в процесс принятия решений. При реальной поддержке высшего руководства применение перечисленных методов мотивации показывает на деле, что активное развитие признается значимым для предприятия. Тем самым создается особый климат, который делает новаторство на предприятии естественным процессом. Такой климат существенно влияет на мотивацию активного развития.

Система поощрений в рамках штатного расписания позволяет учесть различия в уровне сложности выполняемой работы и индивидуальные типы трудовой мотивации каждого из участников бизнес-процесса. Система позволяет и моделировать общий фонд оплаты труда сотрудника с учетом каждого из компонентов и результатов работы. Появляется возможность моделировать общий фонд оплаты труда компании в зависимости от сценариев развития бизнеса. В сочетании с системой бюджетирования данный подход дает огромные преимущества, позволяя оптимизировать штатное расписание, индивидуальную систему оплаты с учетом потенциала и

профессионализма работников, снизить риск переплаты нерадивым сотрудникам либо недоплаты наиболее эффективным.

Очень важным является установление зависимости оплаты труда как от индивидуальных результатов, так и от результатов работы подразделения или фирмы с учетом степени вклада каждого сотрудника. Корпоративная система совместной работы заставляет думать об уровне оплаты, о повышении эффективности и качества собственной работы и эффективности бизнеса в целом. Она повышает ответственность за брак, экономические потери и упущенную выгоду. На основе применения корпоративной системы управления можно создать индивидуальную систему мотивации, оплаты и стимулирования труда, учитывающую специфику любой организации и ее бизнес-процесса.

Наиболее дальновидные руководители и специалисты большое внимание уделяют социальным методам стимулирования. При этом многие из них пришли к выводу, что социальные технологические новации являются методом мотивации сотрудников и закрепления кадров на предприятии. Это - организация бесплатного или льготного питания сотрудников, лечение различных заболеваний и их профилактика, организация обучения и отдыха сотрудников и их детей. Все эти методы использовались для персонала многих предприятий промышленности. Можно сказать, что они являются не только методом мотивации персонала, его закрепления в организации, но являются также средством снятия конфликтной напряженности, как скрытой, так и открытой.

Одной из составляющей системы мотивации труда персонала машиностроительных предприятий является применение **коллективно-долевой системы оплаты труда**. Эффективность ее использования требует наличия ряда условий:

1. Мотивация должна быть построена на основе факторов, непосредственно зависящих от работников. Ставить поощрение работников в прямую зависимость от прибыли считается ошибочным.

2. Необходим учет результатов и затрат, чтобы по каждому виду готового конечного результата можно было знать - каковы затраты.

3. Должно быть четкое разграничение конечного дохода и прибыли. Доход – результат усилий, главным образом, самого коллектива и присваивается коллективно. Прибыль образуется под воздействием производственных и внепроизводственных факторов и присваивается частным образом.

4. Должна функционировать система долевого участия работников в конечных доходах.

5. Система материальной заинтересованности работников должна быть сформирована как система инвестирования в работников.

6. Принцип формирования системы поощрения должен включать акцент на коллективизм и сотрудничество.

Следующим методом стимулирования труда можно выделить **методику оплаты по эффективности труда**, суть которой состоит в следующем: мера труда - не объем трудозатрат, а их эффективность. Основопологающее преимущество данной методики в том, что она побуждает каждого работника предприятия умножать конечный эффект и доход, а не только делить их. Фонд оплаты по труду должен возрастать по мере увеличения конкурентоспособности продукции. Следовательно, объем продаж не является фондообразующим фактором. Основная формула образования фонда оплаты по труду должна иметь вид:

$$\Phi_1 = E_1 \times \Phi_0 \quad (1)$$

где: Φ_1 и Φ_0 – нормативный фонд оплаты по труду в текущем и базовом периоде; E_1 – темп роста эффективности труда.

$$W = \frac{F}{L} \quad (2)$$

где: W – единая для предприятия почасовая ставка 1-го нормо-часа; F – фактический фонд оплаты по труду всего предприятия, включая все категории работающих, на момент расчета новых фондообразующих

показателей; L – суммарная трудоемкость работы предприятия, приходящаяся на продукцию, выпуск которой позволил образовать фонд оплаты по труду (F).

Главный недостаток действующих систем оплаты труда заключается в том, что заработная плата плохо, а зачастую вообще не связана с конечными результатами труда. Если посмотреть глубже, можно увидеть следующее противоречие: результаты труда коллективные, а оплата индивидуальна. Чтобы преодолеть его, надо либо индивидуализировать результаты, либо коллективизировать систему оплаты. Первый путь объективно исключен, так как невозможно отделить результаты от их коллективной природы.

Есть программы более прогрессивные, чем выше названная - когда сумма вознаграждения не связывается напрямую с общей прибылью, а начисляется от суммы экономии издержек, обусловленных увеличением объемов производства за счет достижения:

- а) высоких показателей по качеству введенных в эксплуатацию объектов при постоянном уровне или даже снижении себестоимости;
- б) высококачественному обслуживанию заказчиков;
- в) соблюдению на производстве правил техники безопасности;
- г) рациональному использованию производственных мощностей и ресурсов и т. д.

Глава 2. Исследование системы управления персоналом на машиностроительных предприятиях

2.1. Анализ кадровой политики как основы организации системы мотивации труда персонала промышленного предприятия

Реализация целей и задач управления персоналом осуществляется через кадровую политику, представляющую собой комплекс основополагающих принципов, которые реализуются кадровой службой как стратегическая линия поведения в работе с персоналом. Кадровая политика – это целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом способствовал бы достижению целей и приоритетов предприятия и его работников.

Главным объектом кадровой политики является персонал предприятия, как главный и решающий фактор производства. От квалификации работников, их профессиональной подготовки, деловых качеств, желания и удовлетворения трудом в значительной мере зависит эффективность функционирования предприятия.

При выборе кадровой политики учитываются факторы, свойственные внешней и внутренней среде предприятия, такие как:

- требования производства, стратегия развития предприятия;
- финансовые возможности предприятия и определяемый им допустимый уровень издержек на управление персоналом;
- количественные и качественные характеристики имеющегося персонала и направленность их изменения в перспективе;
- ситуация на рынке труда (количественные и качественные характеристики предложения труда по профессиям предприятия, условия предложения);
- спрос на рабочую силу со стороны конкурентов, и складывающийся уровень заработной платы;

- влияние профсоюзов, и их жесткость в отстаивании интересов работников;
- требования трудового законодательства, принятая культура работы с наемным персоналом и др.

Кадровая политика предприятия в современных условиях должна отвечать ряду требований:

Во-первых, она должна быть тесно увязана со стратегией развития предприятия и в этом отношении должна представлять собой кадровое обеспечение реализации этой стратегии.

Во-вторых, кадровая политика должна быть достаточно гибкой, но сочетающей в себе с одной стороны, стабильность, поскольку именно со стабильностью связаны определенные ожидания работника, а с другой – быть динамичной, т.е. корректироваться в соответствии с изменением тактики предприятия, и общей производственной и экономической ситуации. Стабильными должны быть те ее стороны, которые ориентированны на учет интересов персонала и имеют отношение к организационной культуре предприятия.

В-третьих, так как формирование квалифицированной рабочей силы связано с определенными издержками для предприятия, кадровая политика должна быть экономически обоснованной, т.е. исходить из его реальных финансовых возможностей;

В-четвертых, кадровая политика должна обеспечить индивидуальный подход к своим работникам.

Таким образом, кадровая политика направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентировалась бы на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства.

Кадровая политика является составной частью всей управленческой деятельности и производственной политики предприятия. Она имеет целью

создать сплоченную, ответственную, высокоразвитую и высокопроизводительную рабочую силу.

Кадровая политика должна создавать не только благоприятные условия труда, но обеспечивать возможность продвижения по службе и необходимую степень уверенности в завтрашнем дне. Поэтому, основной задачей кадровой политики предприятия является обеспечение в повседневной кадровой работе учета интересов всех категорий работников и социальных групп трудового коллектива. Таким образом, в рамках кадровой политики предприятие реализует не только управление персоналом в целях достижения своих целей, но и осуществляет мотивацию и стимулирование персонала в целях побуждения его к высокоэффективному труду.

Из вышеизложенного следует, что на практике бизнес – и кадровая стратегия должны быть тесно взаимосвязаны. Рассматривая кадровую стратегию различных предприятий, следует обратить внимание на сходство ее основных аспектов. Как правило, они направлены на обеспечение предприятия персоналом, квалификация и мотивация которого отвечает стоящим перед бизнесом задачам, соответственно и кадровая политика имеет собой те же цели и задачи.

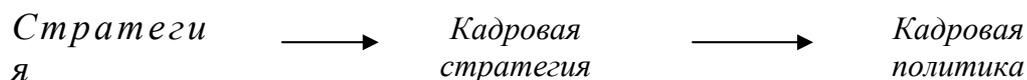
Основополагающие проблемы кадровой политики крупных промышленных предприятий исследовали в своих трудах отечественные и зарубежные ученые: В.А. Бородин, В.Т. Былков, М. Вебер, Н.А. Волгин, Б.М. Генкин, Ф. Герцберг, В.В. Кулаков, Д. Макгрегор, Е.В. Маслов, Л.Г. Миляева, В.В. Мищенко, Ю.Г. Одегов, В.С. Половинко, И.П. Поварич и др.

Согласно этим авторам кадровая политика в узком смысле – это работа администрации и общественных организаций предприятия со всем коллективом его социальными и функциональными группами, с каждым работником по совершенствованию системы трудовых отношений с целью повышения эффективности деятельности предприятия.

В целом кадровая политика как инструмент управления – это организующая деятельность, направленная на слияние усилий всех

работников предприятия для решения его производственных и социальных задач. В данном случае вышеназванные авторы распространили понятие «кадры» на всех работников, на весь трудовой коллектив с его группами на уровне промышленных предприятий.

Мы согласны с Л.Г. Миляевой, которая определила кадровую политику как результирующее стратегическое направление в кадровой работе, полученное взаимодействием на коммерческой основе приоритетов государственной политики занятости, общей стратегии развития предприятия и факторов, свойственных внешней и внутренней среде предприятия; направления в кадровой работе, ориентированное на получение не только экономического, но и социального эффекта, при условии соблюдения действующего законодательства, нормативных актов и правительственных решений. Место кадровой политики в системе управления организацией можно представить в виде схемы:



На основе анализа литературы были сгруппированы имеющиеся точки зрения на эту проблему и выделены три различных подхода к определению кадровой политики в сфере управления организацией (таблица 3).

Таблица 3

Подходы к определению кадровой политики

Наименование метода	Подходы и содержание кадровой политики
1. Административный	1.1. Подбор и расстановка кадров. «всех работников, занятых в системе, управления», т.е. руководителей, специалистов и технического персонала.
	1.2. Формирование кадрового резерва
	1.3. Разработка программ и обучение персонала
	1.4. Внедрение результатов научных исследований
2. Организационно-экономический	2.1. Совершенствование мотивации трудовой деятельности. 2.2. Координирование политики оплаты труда. Подбор, расстановка и использование руководителей, специалистов и рабочих, т.е. охватывает всех без исключения работников, занятых на промышленных предприятиях, с

	организацией рабочих мест.
3. Социально-экономический	3.1. Процесс социального управления производственным коллективом с его профессиональными группами для решения поставленных перед ним задач. 3.2. Работа с фондом социального страхования.

Большинство руководителей до сих пор рассматривают кадровую политику только как подбор, расстановку и выдвижение кадров, занятых выполнением управленческих функций на разных уровнях управления. Нам же представляется, что кадровая политика должна давать возможность увязать управленческие действия всех заинтересованных групп при проведении эффективной технической и экономической политики.

Целью современной концепции кадровой политики является создание системы управления кадрами, базирующейся в основном не на административных методах, а на экономических стимулах и социальных гарантиях, ориентированных на сближение интересов работника с интересами собственников предприятия в достижении высокой производительности труда, повышении эффективности производства, получении наилучших экономических результатов предприятия. Это означает, что в работе с кадрами наступает новый период, характеризующийся возрастанием внимания к личности работника, поискам новых стимулов к высоко производительному труду.

Основными направлениями совершенствования кадровой политики на современном этапе выдвигаются административные и экономические методы, социальные отношения и гарантии, которые в свою очередь состоят из подходов, представленных в структуре кадровой политики (рис. 1).

Основные положения кадровой политики были отработаны еще в период плановой экономики в следующих направлениях:

– прежде всего, в организации рабочих мест, на большинстве крупных промышленных предприятий работали отделы научной организации

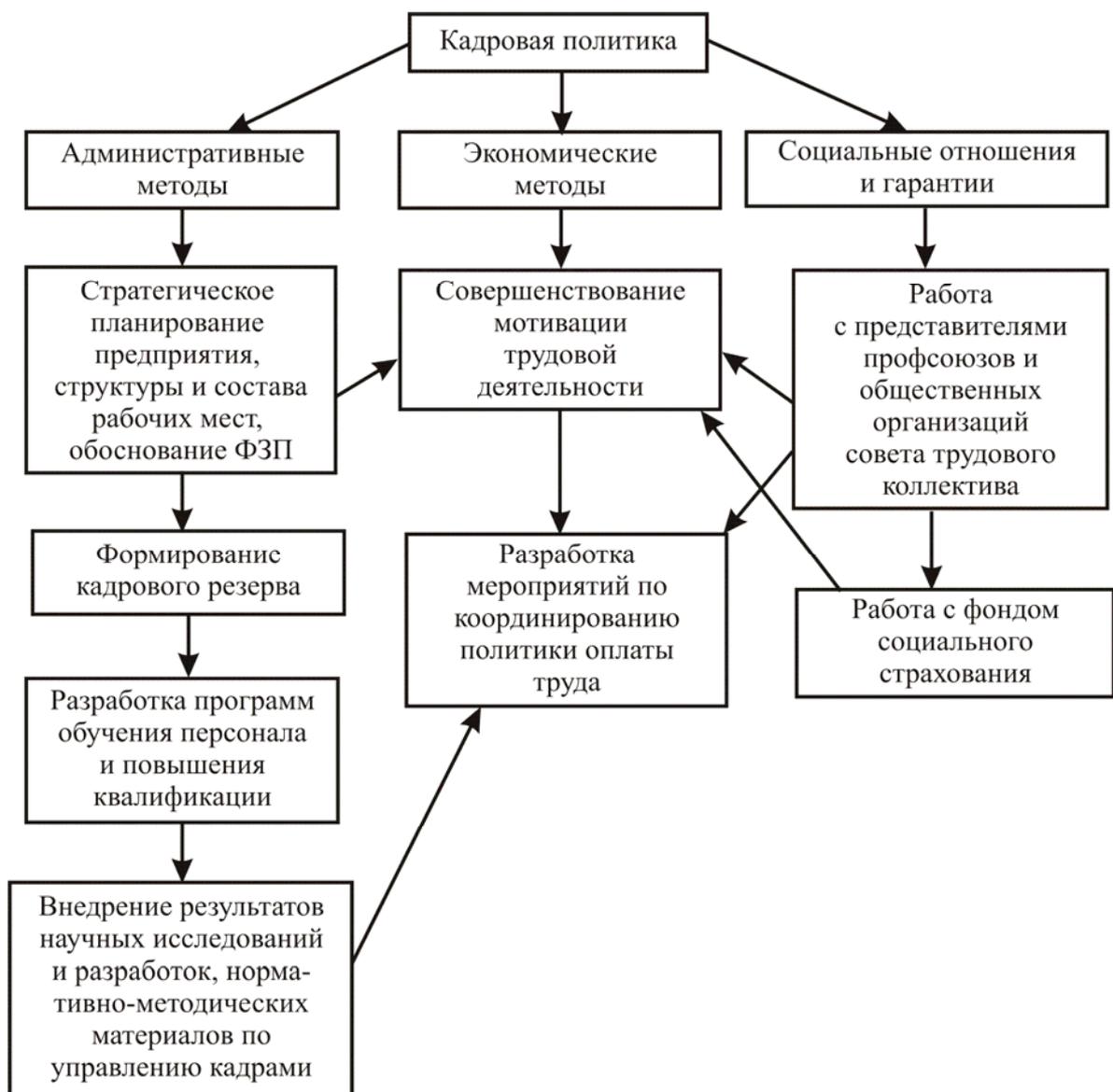


Рис. 1 – Структура кадровой политики крупных промышленных предприятий труда (НОТ), которые совершенствовали каждое рабочее место с постоянными расчетами по загрузке оборудования и работника;

- в сфере социальных отношений и гарантий велась большая совместная работа администрации и профсоюза;
- в использовании тарифных сеток с обоснованием разрядов по тарифно-квалификационному справочнику и объемов работ по нормативам, что давало возможность упорядочивать оплату работников в постоянной части заработной платы;
- в формировании кадрового резерва и обучении персонала.

Однако, в период плановой экономики система управления персоналом не обеспечила решение многих стратегических задач, прежде всего в

формировании и распределении фонда заработной платы (ФЗП), с учетом его связи с конечными результатами предприятий. А так же ликвидации уравнительного характера мотивации труда, внедрении противозатратных механизмов при организации оплаты труда и изыскании резервов. Между тем, за годы реформ в промышленности были потеряны, прежде всего, такие качества как стабильность кадровой политики и социальные гарантии работников. Многие промышленные предприятия в советское время выполняли своеобразные функции «социальных институтов» по выживанию населения.

В настоящее время перед крупными промышленными предприятиями ставятся новые экономические задачи:

– формирование структуры и состава рабочих мест (по оценке многих авторов совершенствование кадровой политики в этом отношении имеет значительный потенциал по снижению затрат на производимую продукцию);

– формирование фонда заработной платы по категориям работающих с применением многоуровневых тарифных сеток и установлением ставки 1 разряда (не ниже минимальной месячной заработной платы, установленной Федеральным законом РФ), с расчетом необходимой численности и количеством рабочих мест;

– исследование форм и методов организации службы управления, формирование кадрового резерва, повышение квалификации и обучения работников, аттестации рабочих мест;

– обоснование мотивации трудовой деятельности, совершенствование системы оплаты и стимулирования труда работников;

– формирование и реализация кадровой политики крупных промышленных предприятий в современных условиях.

Что касается последней задачи, то при формировании кадровой политики предприятия необходимо придерживаться следующих главных положений:

- во-первых, приоритетности задач стратегического планирования и

кадровой политики предприятия;

- во-вторых, повышения производительности труда с обеспечением уровня оплаты;
- в-третьих, социальных гарантий и социальных отношений, согласованные с коллективом.

Важнейшей составной частью кадровой политики становится скоординированная система оплаты труда и вознаграждения за результаты труда, ее соответствие требованиям регионального рынка. Как показывают исследования, в настоящее время на промышленных предприятиях Нижегородской области и других регионах, обоснованной взаимосвязи между качеством труда работников и его оплатой, социальными стимулами и гарантиями нет. Отсутствие на предприятиях современных методик по оценке труда, формальный и уравнилельный подходы приводят к известным негативным последствиям. Решение этой проблемы – установление относительной справедливости в выплате заработной платы за выполненную работу. Только такой подход побуждает работника к более эффективному труду.

В настоящее время основными проблемами на крупных промышленных предприятиях остаются: доведение минимального уровня заработной платы до прожиточного минимума; координация кадровой политики с рынком труда; активизация трудовой деятельности за счет расширения зон обслуживания и внедрения механизма «мягких» и «жестких» норм; применение многоуровневых тарифных сеток; мониторинг на региональном рынке важности профессий; согласование уровня информированности работников о проводимой кадровой политике, социальных отношений, которые постепенно должны формироваться в новые рыночные отношения (корпоративная культура).

Кадровая политика должна быть нацелена на повышение эффективности работы персонала, т.е. проводить такие мероприятия, которые позволят с большей эффективностью использовать трудовые

ресурсы.

Нами выделены два основных пути формирования эффективной кадровой политики.

- Первое основание должно быть связано с уровнем осознанности тех правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий, и связанных с этим уровнем непосредственным влиянием управленческого аппарата на кадровую ситуацию предприятия.

- Второе основание для дифференциации кадровой политики при формировании кадрового состава должна стать принципиальная ориентация на собственный персонал, на внешний персонал, на степень открытости, по отношению к внешней среде.

В условиях рыночной экономики одним из решающих факторов эффективности и конкурентоспособности предприятия является обеспечение высокого качества кадрового потенциала. Сутью кадровой политики является работа с персоналом, соответствующая концепции развития предприятия.

Управление человеческими ресурсами было и остается наиболее актуальной проблемой, сравниться с которой не может никакая другая проблема, так как правильное разрешение проблемы управления трудом на предприятии во многом будет определяться поступательным социально-экономическим развитием предприятия и государства в целом. Но успешное использование творческого потенциала во многом определяется и будет определяться в будущем разработкой научно-обоснованных рекомендаций по повышению эффективности деятельности всех работающих, включая подбор и расстановку кадров.

При этом необходимо учитывать, что при разработке кадровой политики выделяют три основных этапа (рис. 2).

Этапы кадровой политики на крупных промышленных предприятиях проводят на всех уровнях управления по персоналу (кадровые службы). Они становятся самостоятельным звеном системы управления и совместно с другими службами предприятия отвечают за достижение экономических,

производственных и социальных целей предприятия.

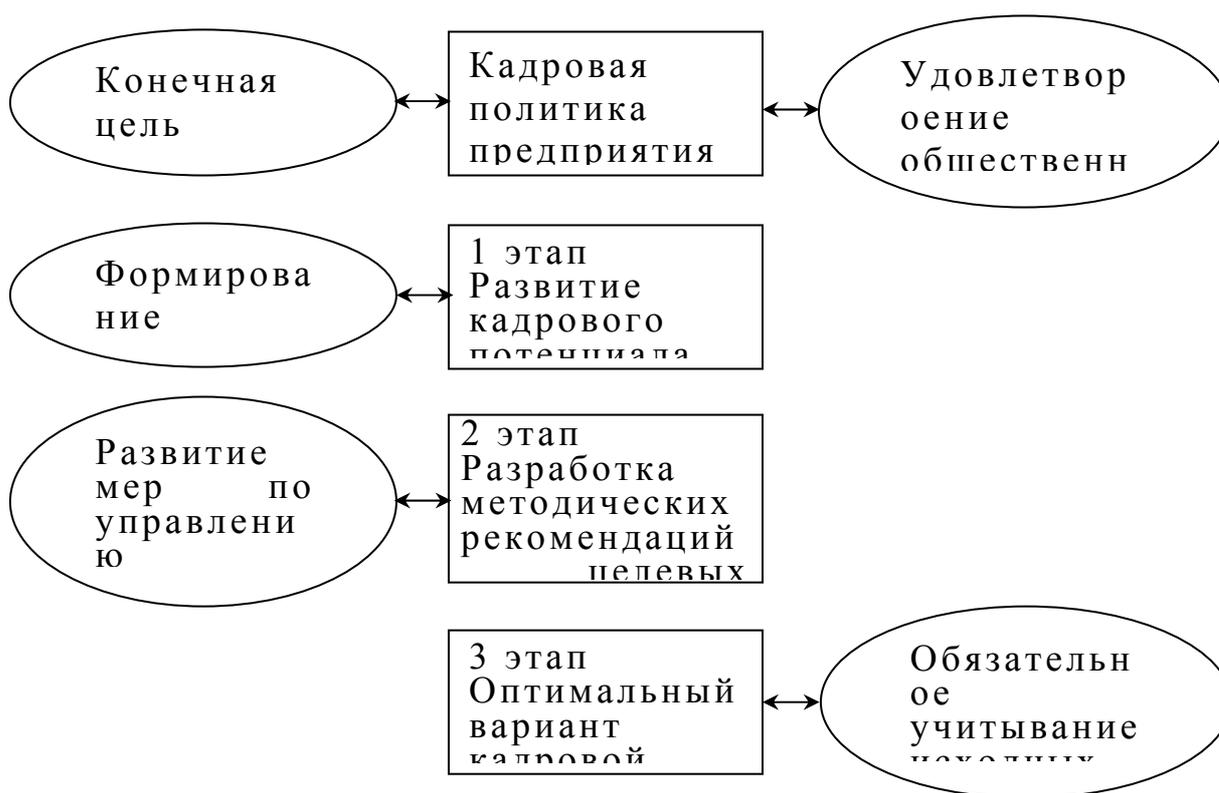


Рис. 2 – Основные этапы формирования кадровой политики

Таким образом, основными принципами формирования кадровой политики на крупных промышленных предприятиях должны являться:

1. Подчиненность кадровой политики состоянию и задачам стратегического развития предприятия и обоснование ФЗП исходя из экономической эффективности управленческих решений.

2. Баланс экономических и социальных аспектов кадровой политики.

3. Обеспеченность максимально возможными социальными гарантиями с учетом развития задач предприятия.

4. Согласованность кадровой политики с региональным рынком труда: по квалификации работников, по уровню оплаты труда различных категорий, условиям труда, темпам развития предприятия и наличия трудовых ресурсов и др.

5. Согласованность решений администрации вопросов кадровой политики с трудовым коллективом (профсоюзом) при условии соблюдения

действующего законодательства.

В рыночных условиях средством решения экономических проблем в области экономики является формирование кадровой политики по принципу «как должно быть» на основе оценки стратегических альтернатив развития производства, а также оценки и выбора способов преобразований предприятий и их систем управления.

В процессе перестройки организационно-экономического механизма формирования кадровой политики исследуемые предприятия в основном сохранили старую систему управления. Хозяйственная деятельность предшествующих лет позволила накопить положительный опыт ведения кадровой политики предприятий, элементы которой могут успешно использоваться в современных условиях.

Начиная с 2003 г., деятельность исследуемых предприятий показывает, что они находятся на пути становления и их первоочередной задачей является физический объем продаж, наращивание которого дает возможность увеличивать заработную плату работников.

В процессе диссертационных исследований для оценки кадровой политики исследуемых предприятий, был проведен экспертный опрос руководителей подразделений и дан подробный анализ по соответствию подходов кадровой политики современному уровню. Основные результаты представлены в таблице 4.

На основании проведенного анализа по становлению кадровой политики сделан вывод об актуальности совершенствования кадровой политики по всем направлениям.

Таблица 4

Результаты соответствия подходов кадровой политики современному уровню

Наименование предприятия			
	1. Административные методы	2. Экономические методы	3. Социальные отношения и гарантии
	Подходы кадровой политики		

	1.1	1.2	1.3	1.4	2.1	2.2	3.1	3.2
О А О « П А З »	□	+	-	□	□	+	-	+
ОАО «НМЗ»	□	+	□	□	□	+	-	+
ОАО «ГАЗ»	□	+	□	□	□	+	□	+
ОАО «Гидроагрегат»	□	+	□	□	□	+	□	+
ЗАО «Сельхозтехника»	□	+	-	-	+	+	-	+

Примечание: элементы кадровой политики группируются в соответствии с табл.1; «+» – соответствует современному уровню; □ – частично соответствует; «-» – не соответствует.

Расшифровка пунктов 1.1., 1.2, 1.3, 1.4, 2.1, 2.2, 3.1, 3.2 даны в таблице 3

Нами проведен анализ используемых организационно-экономических форм реализации кадровой политики. Организационные факторы играют интегрирующую и координирующую роль в комплексном использовании всех показателей эффективности труда. Они охватывают создание и функционирование комплекса необходимых предприятию социально-трудовых систем взаимодействия человека с предметами и средствами труда. По степени влияния на эффективность труда организационные факторы часто оцениваются как сравнимые с научно-технологическими. Основным критерием обоснования норм труда может служить степень полноты и эффективности использования человеческих, природных, технологических, материальных и финансовых ресурсов на предприятии.

В ходе исследования установлено, что руководители промышленных предприятий вынуждены вернуться к решению проблем нормирования труда, к внедрению многостаночного обслуживания. Именно такой подход дает возможность увеличивать производительность труда и, соответственно увеличивать заработную плату работников предприятий.

При анализе квалификации работников предприятий Нижегородской области выявлены положительные тенденции, которые непосредственно влияют на производительность и эффективность труда. Они выражается в повышении разряда работника или средней его величины для коллектива, а значит, в перспективе реализуют ожидание повышения интенсивности труда

и обеспечат условия продуктивно использовать все имеющиеся ресурсы. Руководители и специалисты исследуемых предприятий считают, что положительное отношение работника к труду может найти отражение в отсутствии или сокращении потерь рабочего времени по зависящим от него причинам, в расширении объема возлагаемых на него работ и повышении степени его участия в творческой, рационализаторской работе.

Большинство руководителей предприятий так же считают, что к успешному труду работников побуждает в первую очередь уровень заработной платы. Конечно, на такое отношение к проблеме мотивации труда со стороны руководства влияет, и для руководителей предприятий Нижегородской области в том числе, признание абсолютного значения заработной платы, как основного или единственного мотивирующего фактора.

В ходе исследования выявлено особое отношение самих работников к денежному вознаграждению. Оно выражается в сформированном мнении, что деньги должны платить за сам факт присутствия на работе. Известно, что в умах работающих сформированы две установки: «деньги платят» и «деньги зарабатывают». В настоящее время особенно распространена первая установка: «деньги платят». Такая установка, к сожалению, проявляется не только у опытных, но и у молодых работников. А вторая установка «деньги зарабатывают» еще не стала доминирующей среди работников промышленных предприятий. Установка на получение денег за факт присутствия на работе, очевидно, является наследием советского времени. Но именно она создает первое противоречие в целях руководства и ожиданиях работников: персонал хочет, чтобы ему платили, а руководители хотят, чтобы персонал зарабатывал. Есть и второе противоречие в целях руководства и ожиданиях работников: руководство стремится платить, как можно меньше, но чтобы работники при этом работали, как можно лучше.

Эти вопросы имеют под собой реальное основание, потому что влияние такого мотивирующего фактора, как заработная плата, далеко неоднозначно.

Так, если для одного работника повышение на 1000 рублей очень значимо, то для другого – незаметно. А у третьего работника, нацеленного на карьеру и повышение в должности, повышение оклада на 1000 рублей может вызвать раздражение и даже желание подать заявление об уходе.

Заработная плата (или премиальные) не будут мотивирующим фактором, если существует большой временной разрыв между достижением высоких результатов в работе и получением денежного вознаграждения за них. Поэтому заработная плата становится мотивирующим фактором только тогда, когда она напрямую связана с результатами труда.

Проведенный анализ, с учетом мнений специалистов предприятий и руководителей всех уровней управления, показал, что основные элементы кадровой политики на исследуемых предприятиях не соответствуют современным требованиям развития экономики на инновационно-стратегической платформе по целому ряду показателей. Во-первых, из-за низкого уровня стратегического планирования, администрация предприятий не в полном объеме проводит аттестацию рабочих мест и, как следствие этих недоработок, имеет место завышенная численность работающих, неполные социальные гарантии и низкая заработная плата. Во-вторых, низкая экономическая и социальная мотивация трудовой деятельности приводит к тому, что предприятия имеют высокую текучесть кадров. Причем нередко уходят наиболее квалифицированные работники, что в конечном итоге ведет к падению общей производительности труда и как одно из следствий этого снижению конкурентоспособности предприятия. В третьих, имеет место явно недостаточный уровень социальных гарантий и несовершенство социальных отношений работников и работодателей. И, наконец, в четвертых, очень большой разрыв уровней заработной платы между высоко и низко оплачиваемыми работниками, не подкрепленный реальными результатами их труда порождает социальную напряженность в коллективах, а закрытость уровня оплаты труда лишь усиливает эту напряженность.

В ходе исследования проведен системный анализ проблемы разработки

кадровой политики промышленных предприятий на региональном уровне и выделены актуальные направления ее совершенствования, представленные на рис. 3.

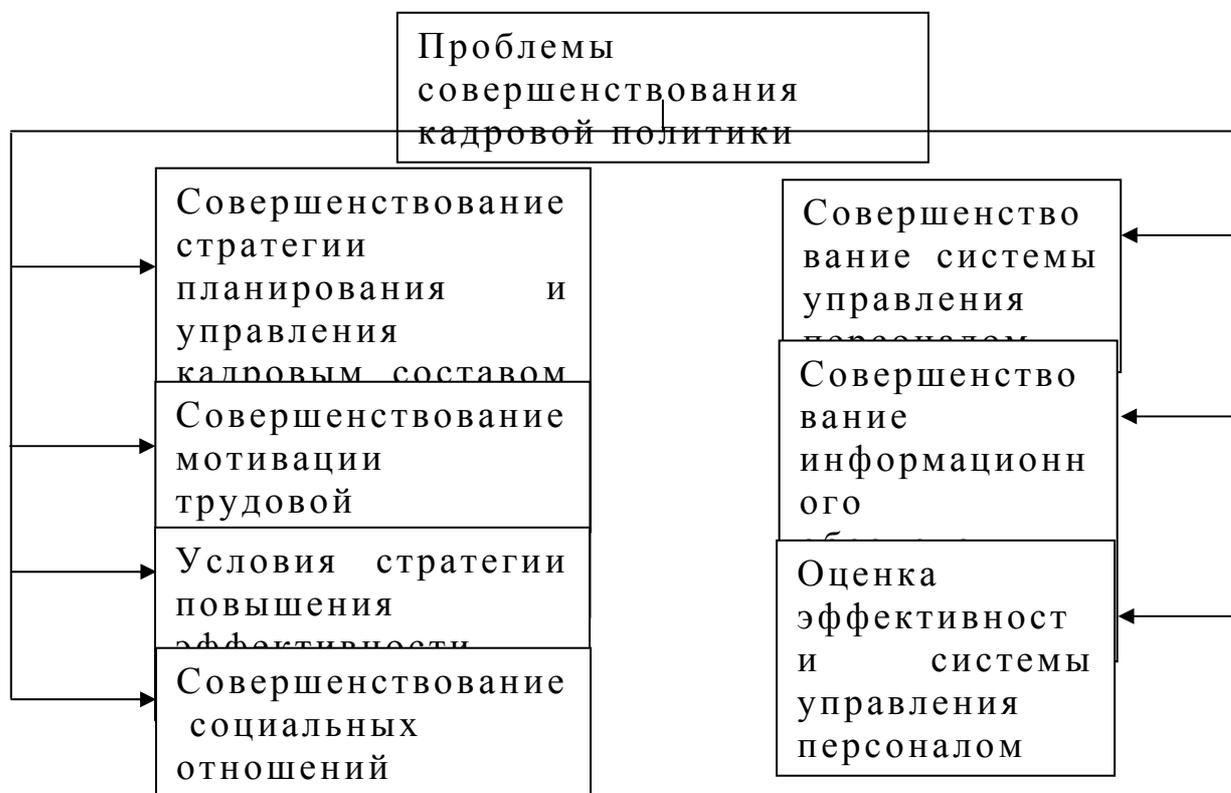


Рис. 3 Актуальные направления совершенствования кадровой политики на машиностроительных предприятиях Нижегородской области

Во-первых, мы не рассматриваем в качестве специальных направлений для машиностроительных предприятий активизацию творческих навыков работников, что является важным для других отраслей хозяйствования и не ставим задачу резкого повышения заработной платы и формирование социального пакета работников. Можно продолжить список важных кадровых задач, которые предприятия еще не могут выполнить. Тем самым, мы акцентируем внимание на том, что направления совершенствования кадровой политике, указанные на рис. 3, разработаны для конкретных социально-экономических, финансовых условий функционирования машиностроительных предприятий Нижегородской области.

Во-вторых, важным условием реализации выделенных направлений на практике является создание организационно-экономического механизма совершенствования кадровой политики. По нашему мнению, этот механизм в

современных условиях кроме финансового обеспечения кадровых работ и использования экономически обоснованных методик включает: совершенствование структуры кадров и реализации кадровой политики, которые представлены в коллективном договоре предприятия и едином плане организационно-экономических мероприятий по реализации кадровой политики.

Промышленные предприятия Нижегородской области в настоящее время устойчиво переходят от стратегии выживания к формированию условий роста производства, освоению новых изделий, закреплению соответствующих секторов рынка. В этих условиях кадровая политика предприятий должна существенно отличаться от политики в период так называемого выживания, т.е. сохранения ими основных производственных фондов и базового кадрового состава. Новые условия работы предприятий требуют повышения интегрированности целей кадровых служб и целей предприятий. Актуальной в этой связи становится проблема повышения эффективности труда и мотивации трудовой деятельности работников.

В настоящее время большинство промышленных предприятий требует совершенствования системы социальных отношений, которые при устойчивой мере развития способны обеспечить определенный уровень социальных гарантий работников. Новые задачи управления персоналом требуют в свою очередь совершенствования кадровой службы, прежде всего ее участия в решении перспективных производственных задач, включая квалификацию кадров, формирование кадрового резерва, отбора и найма на работу, внутривыпускную конкуренцию. Совершенствования требует и технология кадровой работы, ее техническое и информационное обеспечение. При разработке планов реализации кадровой политики необходимо учитывать не только ее влияние на показатели эффективной работы предприятия, но и на его ресурсное обеспечение и, прежде всего, на ограниченность финансовых ресурсов. Учитывая выше сказанное, выявлены актуальные направления совершенствования кадровой политики для

промышленных предприятий Нижегородской области, которые включают:

- организацию эффективной системы оплаты труда и премирования;
- оптимизацию структуры управления персоналом и повышение уровня организации труда;
- формирование структуры управления предприятием в соответствии с выполняемыми функциями и требованиями;
- установление групп среди подразделений и профессий, в зависимости от количества, качества, новизны выпускаемых изделий и затраченного труда;
- разработку локальных премиальных положений;
- стимулирование решенных задач, поставленных перед коллективом;
- повышение качества работы и эффективности труда работающих;
- содействие повышению квалификации, росту творческой активности и развитию способностей работников;
- обеспечение роста удовлетворенности трудом, его условиями и результатами.

При организации и разработке систем премирования с учетом специфики предприятия необходимо определить цели и задачи, которые эти системы должны выполнять:

- за вскрытие и приведение в действие резервов живого и общественного труда;
- за заинтересованность работников в конечных результатах труда и решении конкретных проблем в производственной деятельности;
- за повышение интереса работников, как в индивидуальных, так и в коллективных результатах труда.

2.2. Анализ системы мотивации персонала на предприятиях машиностроения

Для проведения исследования проблем в области мотивации деятельности и стимулирования труда персонала была определена группа

сотрудников исследуемых предприятий. Опрос проводился с использованием специально подготовленной нами анкеты представленной в Приложении 1. Анкетирование проводилось анонимно, но при этом респондентам сообщалась цель исследования. Каждого из респондентов просили прокомментировать приведенные в анкете вопросы. В исследовании приняли участие восемьсот тридцать работников, в т.ч. 475 рабочих, 180 служащих, 93 специалистов и 82 руководителей разного уровня различных структурных подразделений обследуемых предприятий. Их просили выражать свои мнения, позитивные и негативные ощущения и обозначать проблемы. Полученная информация была соответствующим образом сгруппирована, подсчитаны средние баллы по всем вопросам, идентифицированы комментарии респондентов и выделены ключевые проблемы.

С целью углубленного исследования мотивационных аспектов в деятельности персонала была проведена оценка важности мотивирующих трудовое поведение факторов. Ранжирование предложенных мотивирующих факторов по степени важности для различных категорий опрошенных представлено в таблице 5

Таблица 5

Важность мотивирующих факторов

<u>Руководители</u> высшего уровня	<u>Руководители</u> среднего уровня	<u>Руководители</u> нижнего уровня
1. Размер заработка	1. <u>Гарантия</u> сохранения зарплаты	1. Размер заработка
2. Самостоятельность в принятии решений	2. Размер заработка	2. <u>Гарантия</u> сохранения зарплаты
3. Успех и благополучие <u>организации</u>	3. Успех и благополучие <u>организации</u>	3. Хорошие отношения с коллегами и руководством
4. Уважение, <u>авторитет</u> , престиж, признание заслуг	4. Хорошие отношения с коллегами и руководством	4. Успех и благополучие <u>организации</u>
5. <u>Гарантия</u> сохранения зарплаты	5. Самостоятельность в принятии решений	5. Уважение, <u>авторитет</u> , престиж, признание заслуг
6. Хорошие отношения с коллегами и руководством	6. Уважение, <u>авторитет</u> , престиж, признание заслуг	6. Самостоятельность в принятии решений
7. Справедливость	7. <u>Учет</u> мнения при	7. Возможность

вознаграждения	принятии решений	проявить творчество
8. Рост компетентности	8. Справедливость вознаграждения	8. Справедливость вознаграждения
9. Комфорт на рабочем месте	9. Рост компетентности	9. Учет мнения при принятии решений
10. Возможность проявить творчество	10. Информированность о состоянии дел	10. Возможность продвижения по службе
11. Учет мнения при принятии решений	11. Возможность продвижения по службе	11. Рост компетентности
12. Информированность о состоянии дел	12. Комфорт на рабочем месте	12. Комфорт на рабочем месте
13. Возможность продвижения по службе	13. Возможность продвижения по службе	13. Информированность о состоянии дел

Как видно из таблицы 5, на первое место среди мотивирующих [факторов](#) выходят размер заработной платы и [гарантия](#) её сохранения, поэтому система материального стимулирования, как одна из основополагающих в общей системе мотивации была нами исследована отдельно и подробно проанализирована в п.2.3.

Здесь же мы остановимся на исследовании других, не менее важных факторах мотивирующих трудовое поведение. Исследование системы управления мотивацией персонала на предприятиях проводилось по следующим основным блокам: условия труда; содержание труда и развитие; организация труда; взаимоотношения в коллективе.

Оценка **удовлетворенности сотрудников условиями труда** ОАО «ПАЗ», ОАО «Гидроагрегат», АО ХК «Коломенский завод», ОАО «ГАЗ», ОАО «Завод Фрунзе», ОАО «НМЗ» проводилась по таким значимым параметрам, как:

- Удовлетворенность работой в целом
- Оснащение рабочего места,
- Организация рабочего места,
- Бытовое обеспечение,
- Обеспечение безопасности труда.

В рамках оценки уровня удовлетворенности работой в целом стояла задача определить, что беспокоит, что вызывает чувство гордости, насколько

привлекательно предприятие в качестве места работы, какие причины могут побудить сменить работу, что может позитивно повлиять на выполнение работы.

Наиболее всего работников предприятия беспокоят следующие факторы (Рис.):

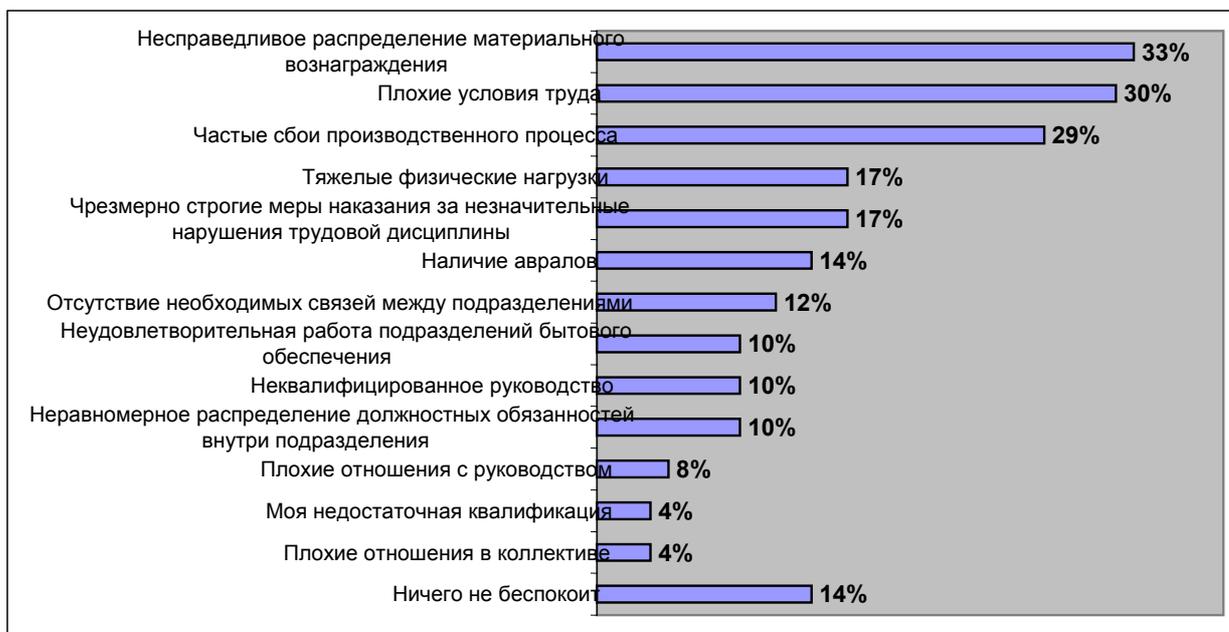


Рис. 4. Факторы, вызывающие наибольшее беспокойство в работе

Как видно из рис.4 в основном респондентов беспокоят в работе такие факторы, как несправедливое распределение материального вознаграждения, плохие условия труда и частые сбои производственного процесса.

О том, насколько привлекательно предприятие в качестве места работы, с точки зрения самих работников, можно судить из Рис. .

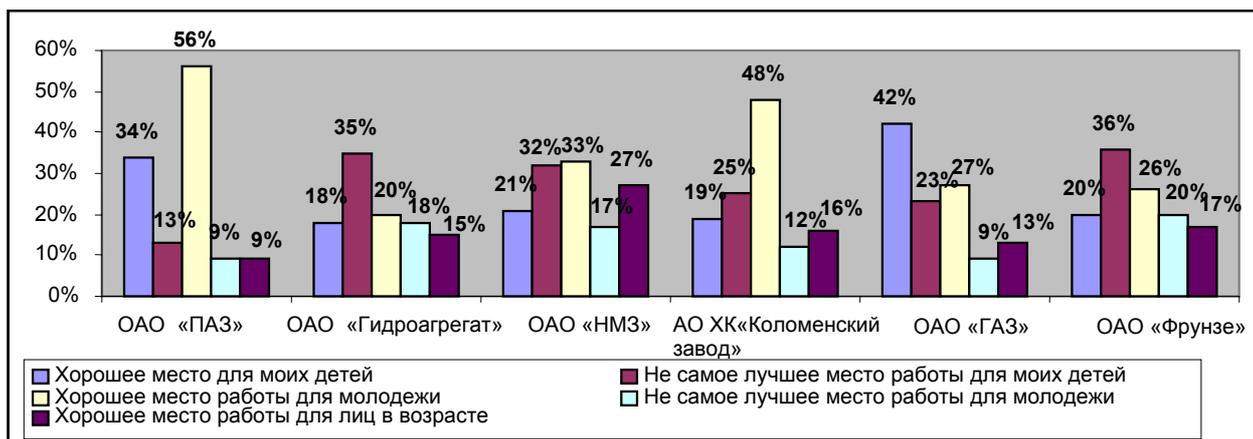


Рис. 5 Уровень привлекательности завода для разных возрастных категорий (по предприятиям)

Большинство работников ОАО «ПАЗ», АО ХК «Коломенский завод» и ОАО «ГАЗ» считают предприятие хорошим местом работы, в особенности для молодого поколения. Противоположной точки зрения придерживаются работники ОАО «Гидроагрегат», ОАО «НМЗ» и ОАО «Завод Фрунзе».

Респонденты, как видно из рис. 6, в зависимости от предприятия, по разному относятся к своему месту работы.

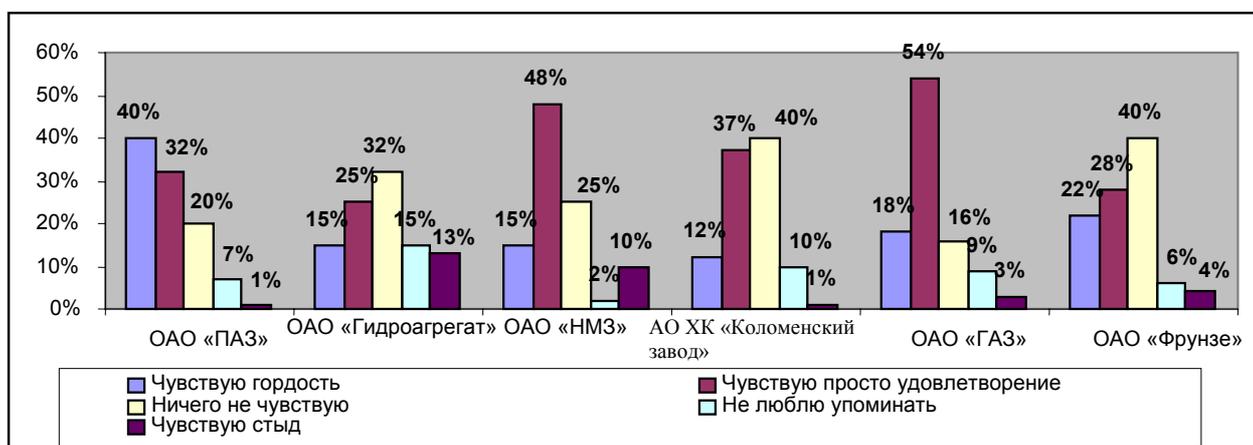


Рис. 6 Отношение респондентов к своему предприятию

Большинство респондентов испытывают чувство удовлетворения в связи с тем, что работают на исследуемых предприятиях

Меры, способные, по мнению работников, позитивно влиять на выполняемую работу, представлены на рис. 7.

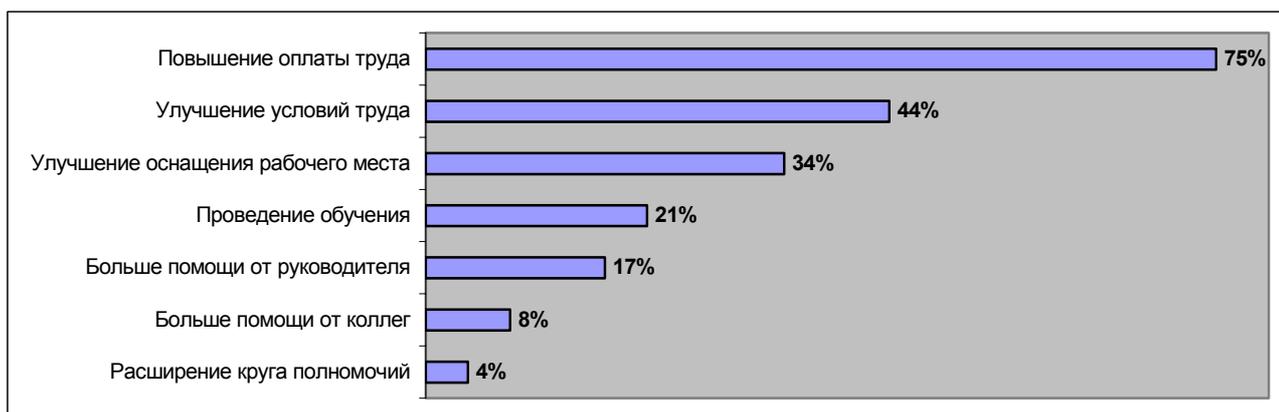


Рис. 7.1 Меры, способные оказывать позитивное влияние на выполняемую работу

По мнению большинства респондентов, позитивно повлиять на качество выполняемой работы могут в первую очередь повышение заработной платы, улучшение условий труда и оснащения рабочего места, а также обучение.

Распределение факторов, способных побудить работников предприятия сменить место работы, представлено на рис.8.

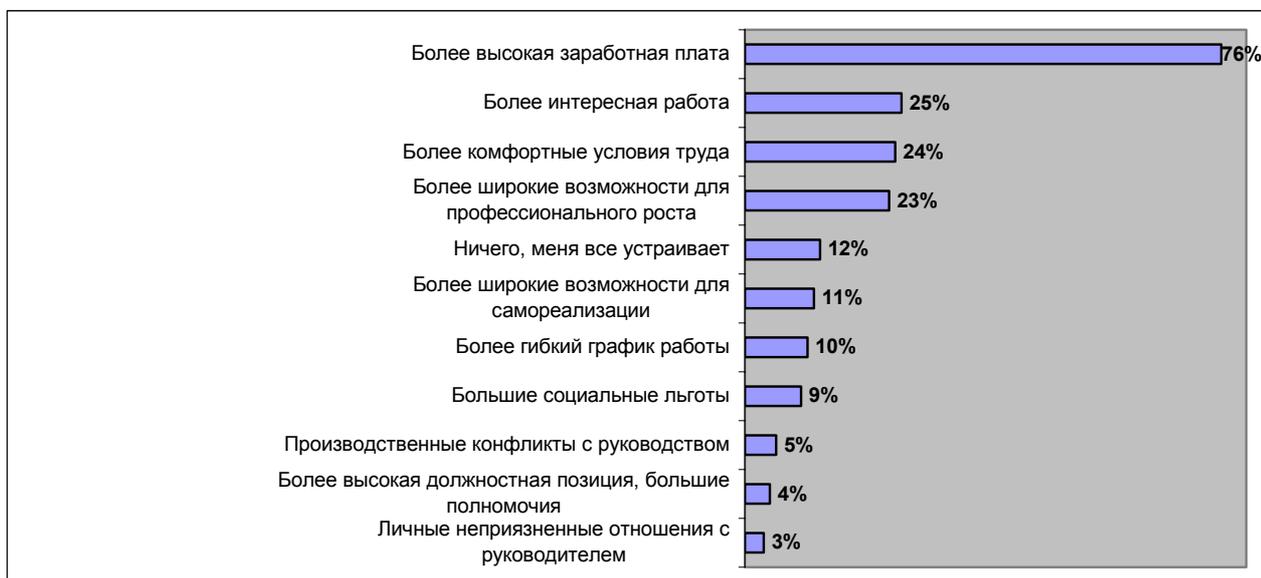


Рис. 8 Факторы, способные подвигнуть работника к смене места работы

Наиболее существенным фактором, способным побудить работника сменить место работы, по мнению респондентов, является более высокая заработная плата, а также существенную роль играют такие факторы, как

более интересная работа, более комфортные условия труда и широкие карьерные возможности.

Распределение мнений респондентов по выделенным критериям оценки оснащенности рабочего места (мебель, инструменты, рабочее оборудование, оргтехника, средства связи, канцелярские принадлежности, спецодежда/униформа) представлено на рис. 9.

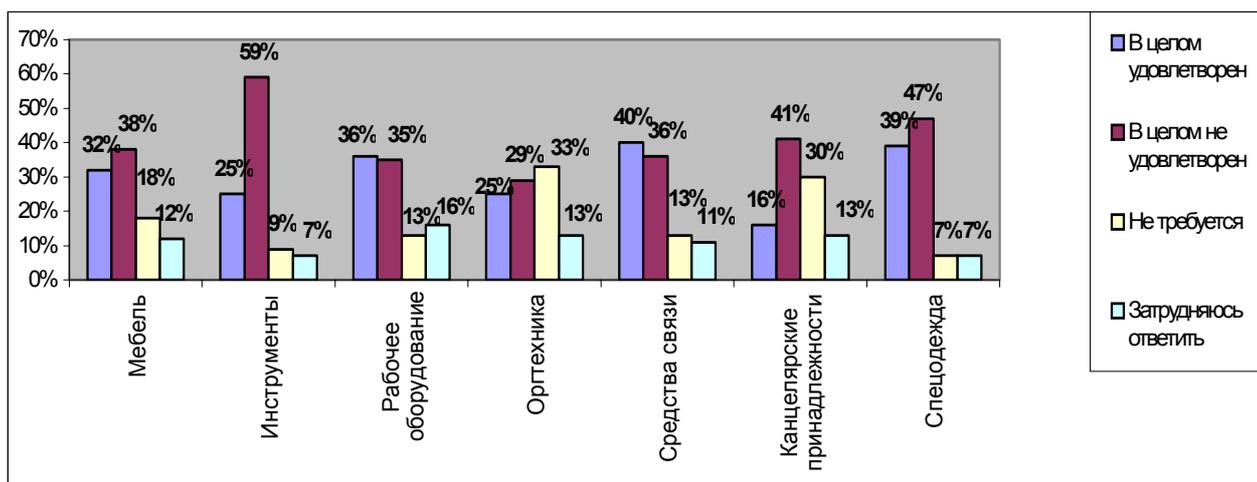


Рис. 9. Удовлетворенность оснащенностью рабочего места

Наибольшую неудовлетворенность у работников всех исследуемых предприятий вызывает оснащенность инструментом, а также спецодеждой и канцелярскими принадлежностями.

Удовлетворенность организацией рабочего места оценивалась по таким параметрам, как пространство вокруг рабочего места, расположение рабочего места, освещенность, уровень шума, состояние воздуха. При этом мнения сотрудников распределились следующим образом (Рис. 10):

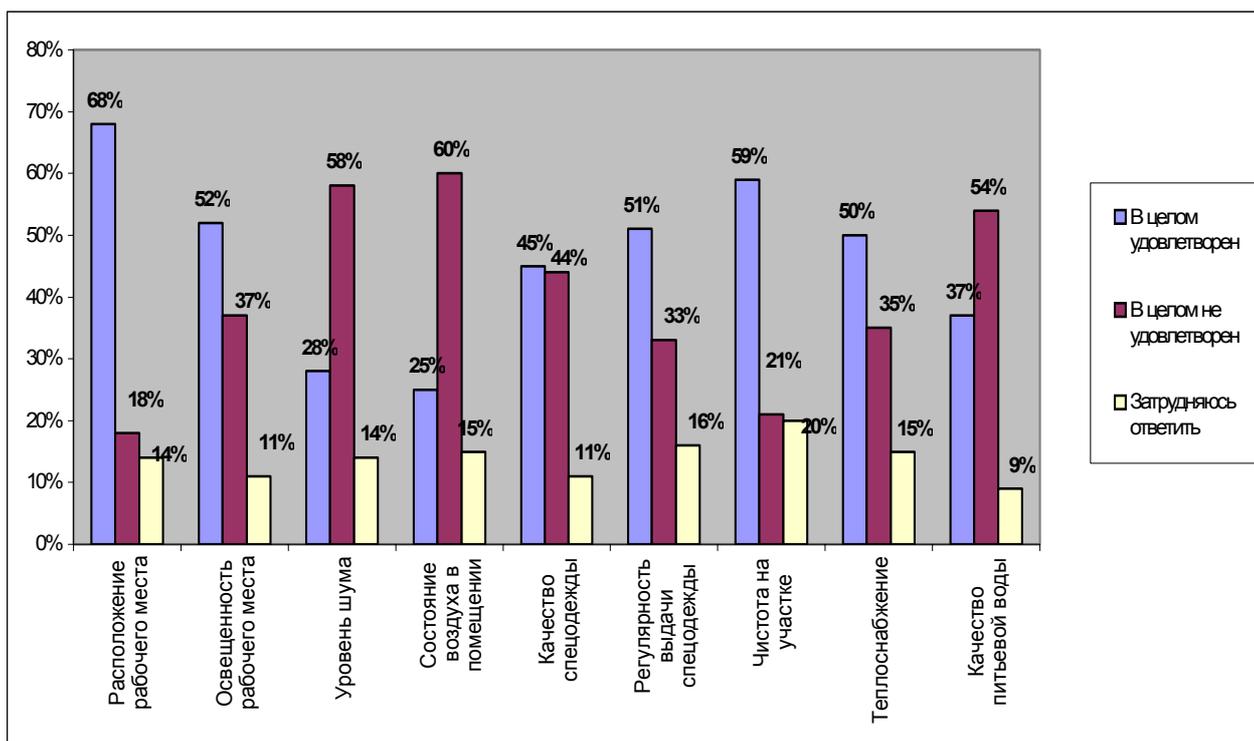


Рис. 10 Удовлетворенность организацией рабочего места

В организации рабочего места большинство респондентов наиболее обеспокоены состоянием воздуха в производственных помещениях, повышенным уровнем шума, неудовлетворительным качеством питьевой воды, а также качеством спецодежды. Наиболее удовлетворены расположением рабочего места, чистотой на участках, а также освещенностью помещений и графиком выдачи спецодежды.

В ходе анализа удовлетворенности персонала бытовым обеспечением (Рис. 11) учитывались такие параметры, как:

- Организация питания в рабочее время,
- Наличие и оснащение зон отдыха,
- Организация медицинского обслуживания,
- Наличие торговых точек на территории/ вблизи завода,
- Оказание бытовых услуг,
- Состояние туалетов,
- Доставка до места работы.

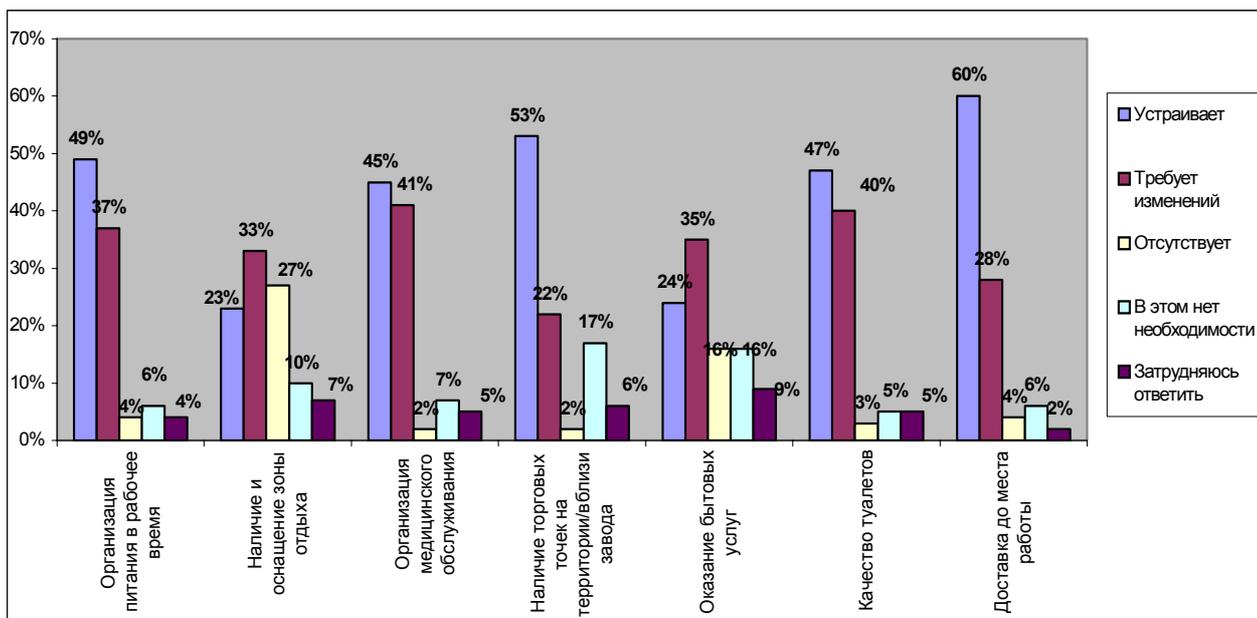


Рис. 11 Удовлетворенность бытовым обеспечением

В целом сотрудники, принявшие участие в исследовании, неудовлетворены бытовым обеспечением. Большинство критериев либо отсутствует, либо требует изменений. Наихудшие показатели получены по таким критериям, как «Наличие и оснащение зоны отдыха», «Оказание бытовых услуг», «Качество туалетов», «Организация медицинского обслуживания», «Организация питания в рабочее время».

В рамках оценки удовлетворенности уровнем безопасности труда рассматривались, главным образом, параметры, связанные с осуществлением контроля, за соблюдением правил по охране труда и техники безопасности, обеспечением рабочих мест средствами защиты. Оценка сотрудниками предприятий уровня безопасности труда представлена на рис.12.

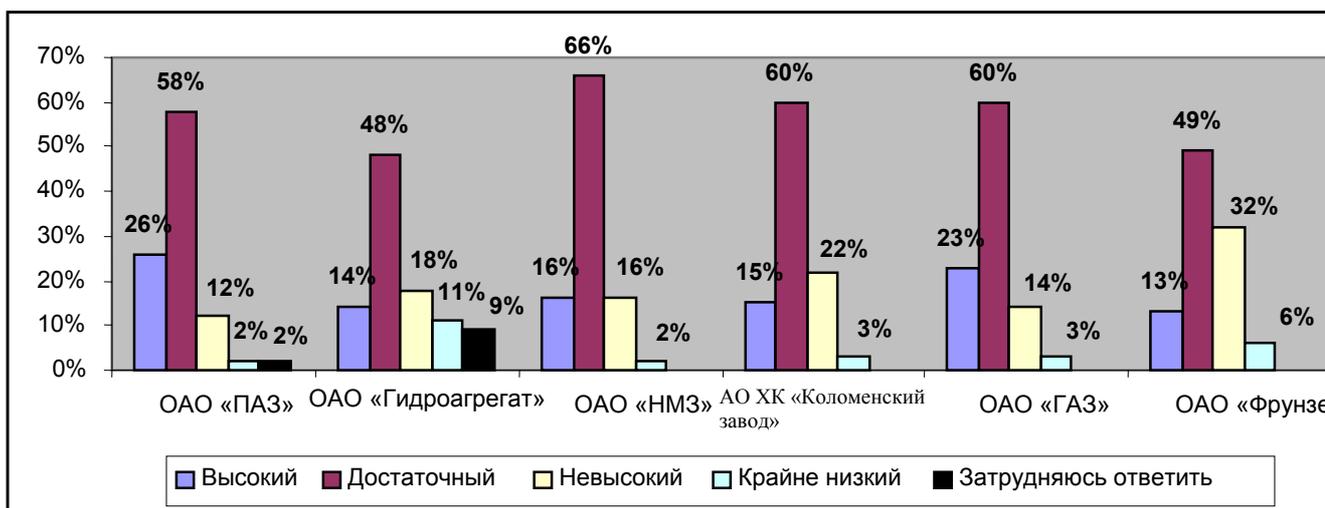


Рис. 12 Оценка уровня безопасности труда

Большинство работников, принявших участие в исследовании оценивают уровень безопасности труда в своем подразделении как достаточно высокий.

При рассмотрении проблемных зон, выявленных в данном исследовании, необходимо учитывать сроки проведения исследования и качественный состав респондентов.

В ходе анализа результатов исследования по блоку «Условия труда» выявлено, что в работе наибольшее беспокойство у респондентов вызывают следующие факторы:

- Несправедливое распределение материального вознаграждения
- Плохие условия труда
- Частые сбои производственного процесса

Оценка удовлетворенности сотрудников содержанием труда и возможностями развития проводилась по таким значимым параметрам, как:

- Позиция на предприятии,
- Система распределения полномочий,
- Система распределения ответственности,
- Возможности карьерного роста,
- Возможность повышения квалификации,

➤ Степень участия в общественных процессах на предприятии.

Большинство респондентов, согласно результатам представленных на рис. 13, считают относительно устойчивой свою позицию на предприятии в данный период. Однако в завтрашнем дне полной уверенности у них нет.

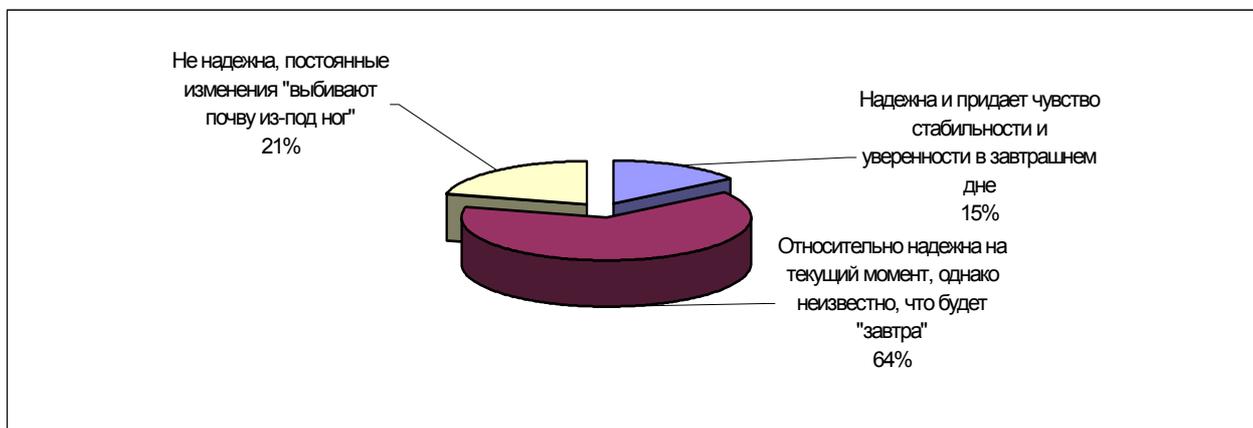


Рис. 13 Оценка работниками своей позиции на предприятии

Связывают это в основном с частыми структурными изменениями и процессами оптимизации численности. Это порождает неуверенность в завтрашнем дне, повышает уровень тревожности в коллективе, что, в свою очередь может негативно повлиять на производительность труда. Возможно, необходимо проводить более четкую информационную политику непосредственно в цехах, с целью сделать прозрачной для работников суть организационных и кадровых изменений на предприятии и в подразделении. Одним из механизмов реализации должны являться «рабочие советы» цехов. Между тем не в полной мере позитивная оценка респондентами своей позиции на заводе может обуславливаться не только преобразованиями на предприятии, но и возрастными особенностями, и уровнем образования респондентов.

Систему распределения полномочий на предприятиях, оценка которой представлена на рис.14, работники считают не вполне корректной, отмечая, что существующая система замедляет оперативную деятельность, возникают затруднения в принятии решений и руководству предприятий следует давать больше полномочий подчиненным сотрудникам, особенно в ситуациях, когда

многое зависит от оперативности принятия решений. Но вместе с тем, должна повышаться и ответственность за выполняемую работу.

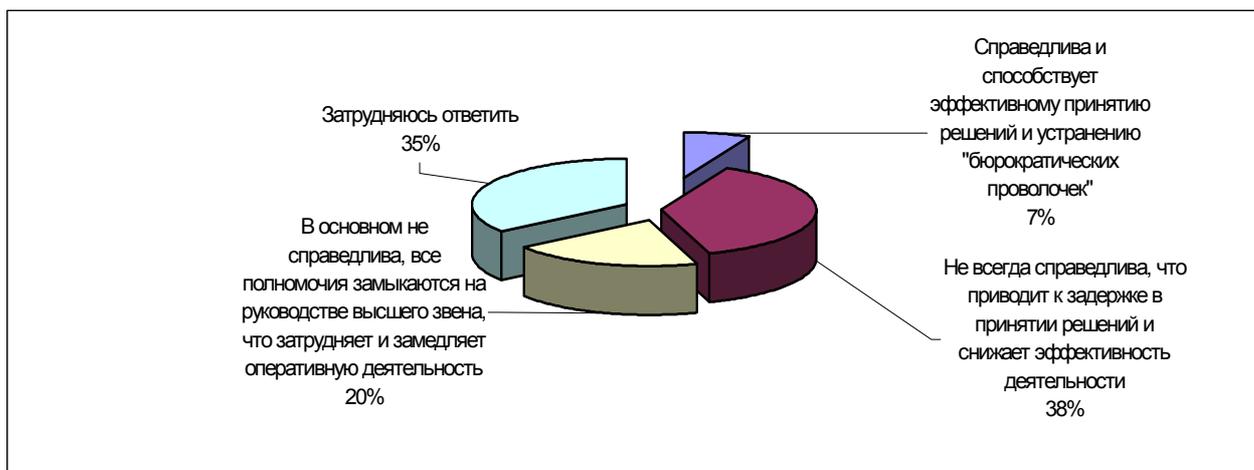


Рис. 14 Оценка работниками внутрив заводской системы распределения полномочий

И хотя, границы ответственности, согласно данным, представленным на рис.15, на предприятиях достаточно четко нормативными документами, большинство сотрудников считают эти границы не совсем справедливыми и прозрачными, что следует из результатов исследования, представленного на рис. 16.

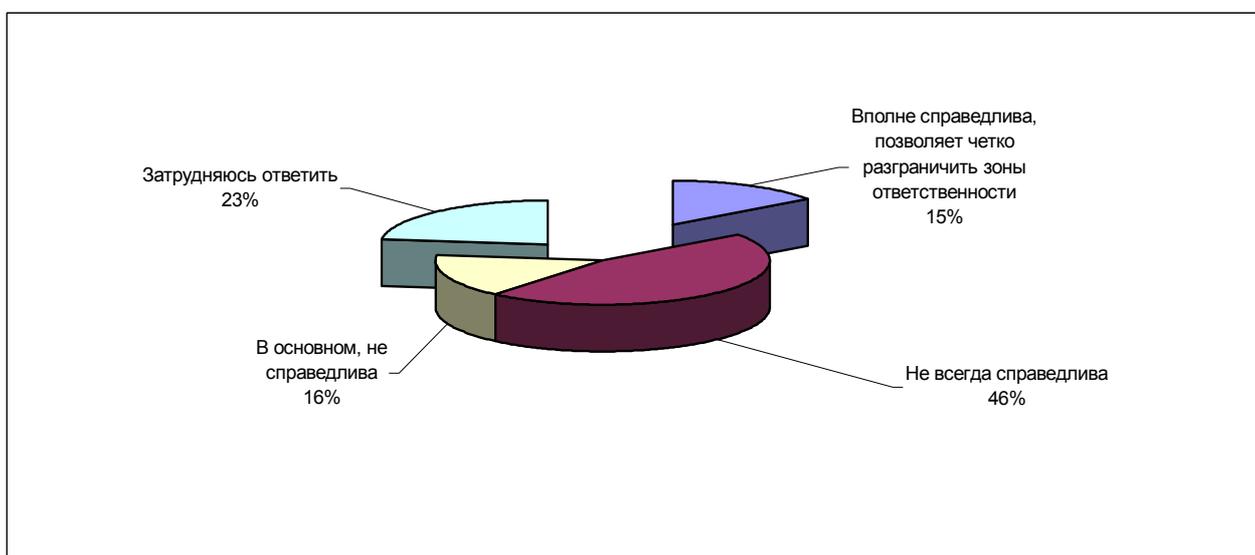


Рис. 15 Оценка работниками полноты определения границ ответственности.

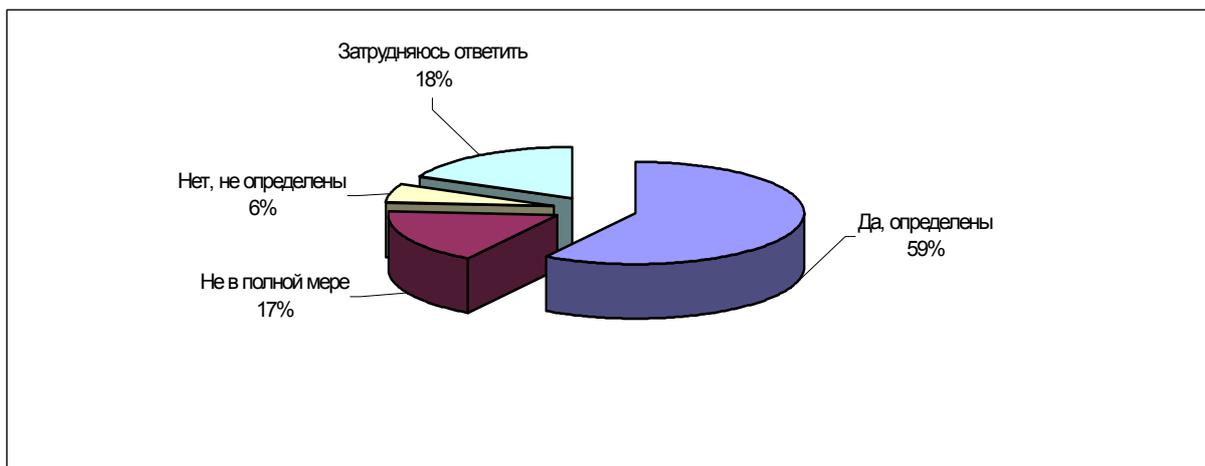


Рис. 162 Оценка справедливости распределения ответственности

В качестве рекомендации по этой теме можно предложить руководителям подразделений обратить внимание на четкость и однозначность пунктов должностных инструкций работников, распределяющих как права, так и ответственность сотрудников. Такие пункты, как например, «Выполняет прочие поручения руководителя, связанные с работой», могут не только широко трактоваться как руководителями, так и подчиненными, но и возможно, размывают границы ответственности каждого.

Вместе с тем, особенности производства иногда требуют оперативных решений, когда распределение ответственности полностью зависит от видения ситуации руководителем и может отступать от формального распределения ответственности. Известно понятие «итальянская забастовка», когда работники в знак протеста начинают выполнять работу, строго следуя должностным инструкциям и прочим регламентирующим документам, что может привести к снижению производительности труда и эффективности деятельности.

Не в полной мере, считают справедливой работники систему карьерного роста, оценка которой представлена на рис. 17.

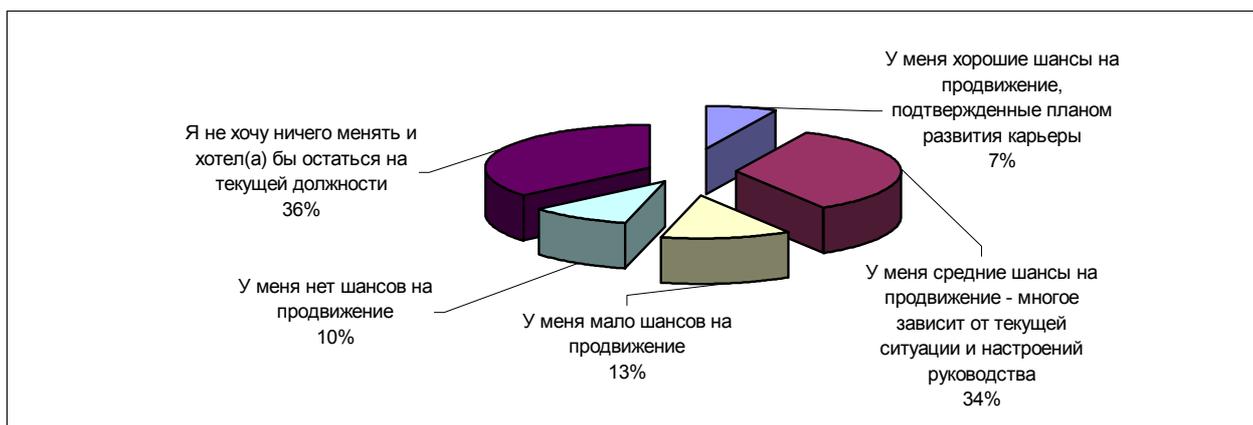


Рис. 17 Оценка работниками возможностей карьерного роста

Более 45% респондентов оценивают свои шансы на карьерный рост как хорошие или средние. Однако 33% респондентов не желают никаких сдвигов в своей карьере.

Иногда, по мнению респондентов, решения по должностному продвижению принимаются необоснованно. Как следствие, половина рабочих оценили свои шансы на продвижение как средние или низкие (рис. 18), наиболее оптимистично свои карьерные возможности оценили руководители.

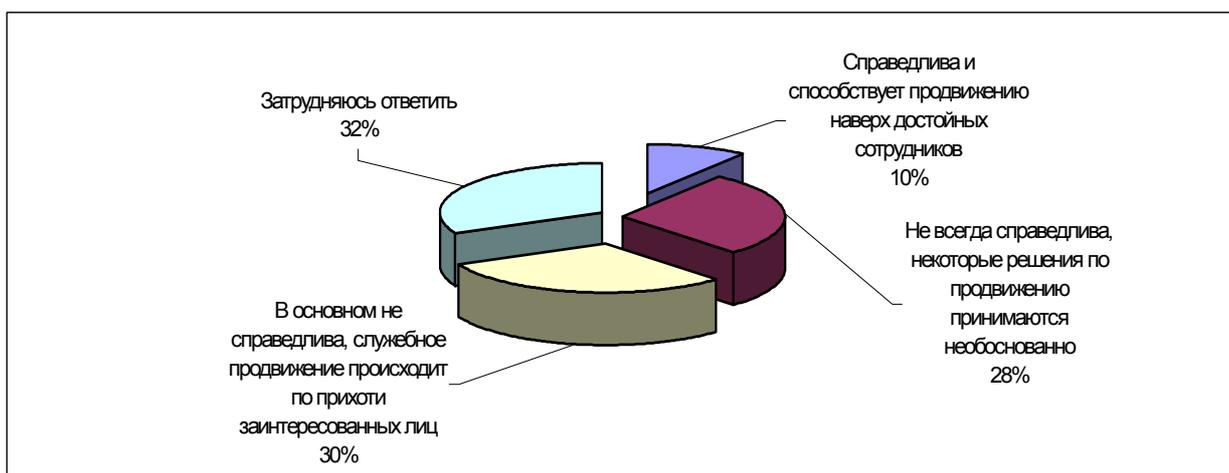


Рис. 3 Оценка справедливости системы должностного продвижения

Кроме того, возможно, на предприятиях есть категория руководителей, которые намеренно не дают продвигаться по служебной лестнице грамотным

молодым сотрудникам, считая, что таким образом могут нажать себе конкурента.

Привлечение на вакантные должности специалистов с других предприятий зачастую также вызывает непонимание в рабочих коллективах. Между тем, более широкие возможности карьерного роста являются одним из существенных факторов в принятии решения о смене работы, чем могут воспользоваться специалисты по подбору персонала с других предприятий отрасли. Возможно, руководству основных цехов и предприятия в целом стоит ориентироваться в первую очередь на внутренние ресурсы, способствуя продвижению достойных сотрудников, а также, в случае необходимости привлечения на предприятие специалистов со стороны, информировать коллектив о причинах такого назначения. Эти меры могут способствовать не только продвижению по карьерной лестнице грамотных специалистов, но и снижению психологической напряженности, негативного настроения работников по отношению к руководству предприятия и Компании.

Вместе с тем, сами работники порой не в полной мере устремлены на продвижение по служебной лестнице, полагая, что только сам руководитель должен решать этот вопрос. Компания делает огромную работу для развития и самореализации персонала. На предприятии работает программа «Кадровый резерв». Каждый сотрудник может попасть во внутреннюю базу данных, заполнив анкету и пройдя плановую оценку. Также существует программа «Мобильный персонал», сориентированная на подготовку специалистов для работы на других предприятиях холдинга. Надо лишь проявить активность и целеустремленность. Руководителям подразделений, которые по тем или иным причинам не видят в коллективе сотрудников, подходящих на ту или иную должность, также стоит обратиться к программе «Кадровый резерв».

По вопросу оценки возможностей повышения квалификации получена неоднозначная картина. С одной стороны более 20 % респондентов обучаются и повышают свою квалификацию за счет предприятия, а 21%

делают это самостоятельно. С другой стороны почти треть респондентов либо затруднились ответить на этот вопрос либо не желают учиться и повышать свою квалификацию (рис. 19).

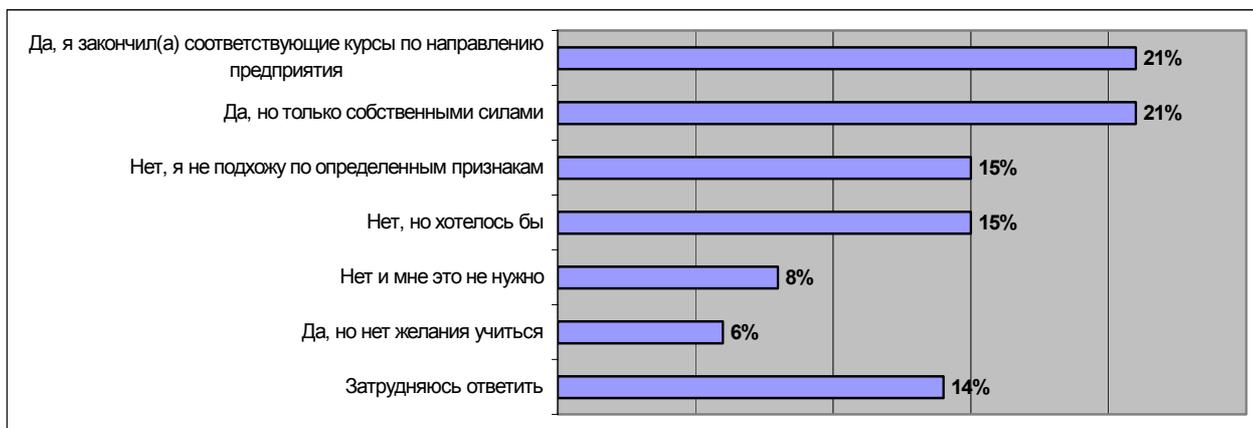


Рис. 19 Оценка работниками возможностей повышения квалификацией

Данное исследование показало недостаточный уровень вовлеченности работников завода и, в частности, молодежи в общественные процессы, которые, в большинстве своем играют немалую роль в развитии и самореализации персонала, позволяют на время отрешиться от производства и расширить круг общения на предприятии. Между тем, так как части работников попросту неинтересны существующие виды общественных процессов, а участвующих в них недостаточное количество, целесообразно обратить внимание на тех работников, которые хотели бы принимать участие, но не могут в силу каких либо причин.

Степень участия работников в общественных процессах предприятия оценивалась по таким параметрам, как участие в профсоюзной деятельности, фестивалях, рабочих советах, СММ, различных конкурсах, спартакиадах. Распределение мнений представлено на рис. 20:

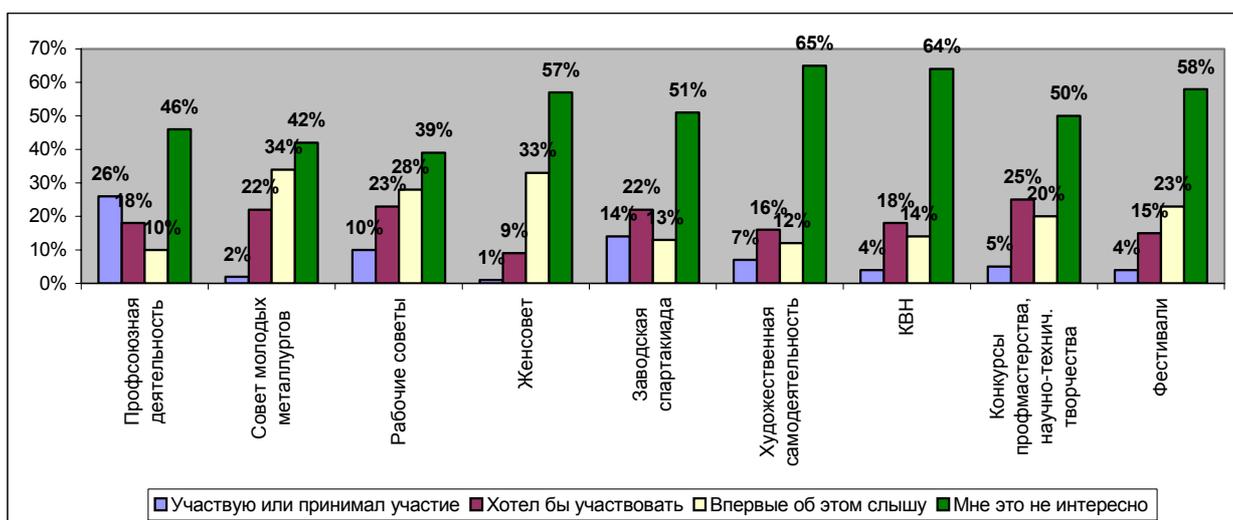


Рис. 20 Степень участия респондентов в общественной жизни предприятия

Между тем, вовсе необязательно то, что большинство работников предприятия должно непременно принимать участие во всех процессах общественной деятельности на заводе. Во-первых, каждый может выбрать для участия какое-то одно направление, соответствующее его интересам. Во-вторых, многие могут не подходить для данного вида деятельности по половозрастным характеристикам. Например, на предприятии, где большинство работающих мужчины, попросту не может быть большого количества желающих участвовать в женсовете. Здесь, пожалуй, можно применить правило, «лучше меньше, но лучше».

Оценка удовлетворенности сотрудников **взаимоотношениями в трудовом коллективе** на исследуемых предприятиях проводилась по таким значимым параметрам, как:

- взаимоотношения между сотрудниками
- отношение между руководителем и работником
- связь подразделения с остальными звеньями предприятия

В рамках оценки взаимоотношений внутри трудовых коллективов основных подразделений завода главной задачей было выяснить, как непосредственный руководитель относится к производственной инициативе подчиненных, в какой форме работники получают обратную связь и оценку

результатов своей работы, а так же, на сколько свободно работники могут общаться со своим руководителем в проблемной ситуации.

Распределение мнений респондентов по выделенным зонам оценки взаимоотношений между сотрудниками подразделений представлено на рисунке 21.

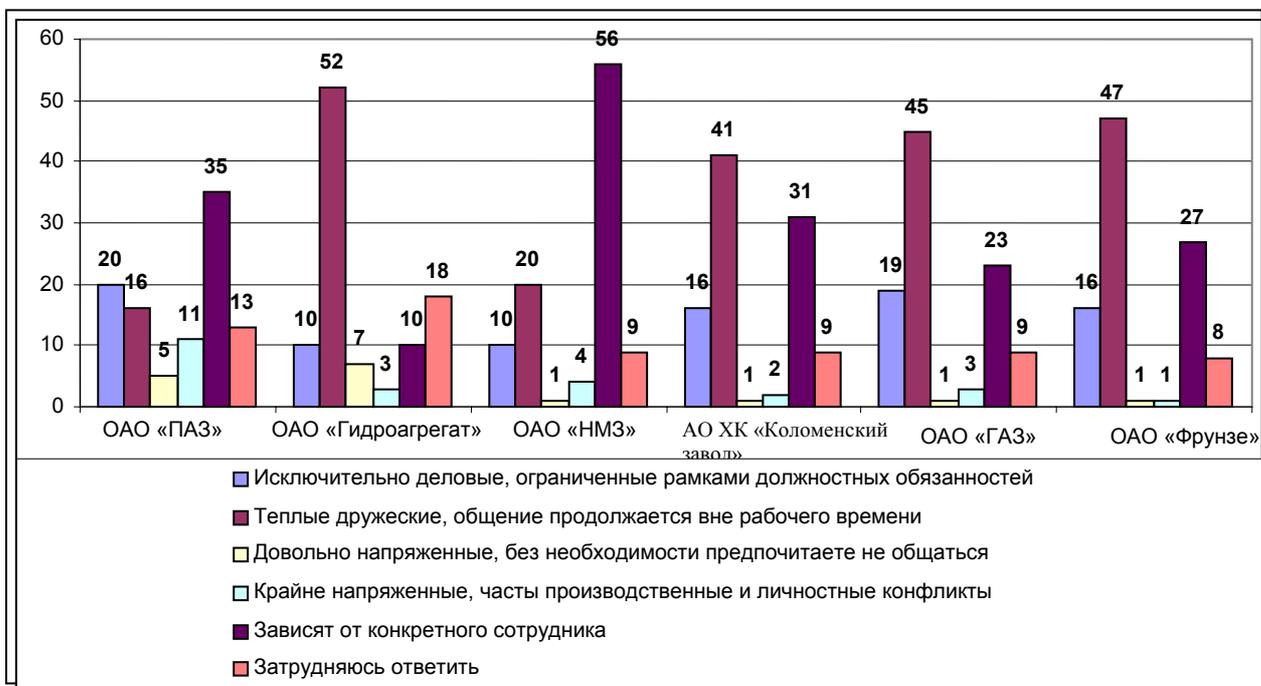


Рис. 21. Оценка взаимоотношения между сотрудниками

По мнению большинства работников задействованных в исследовании отношения в подразделениях строятся на взаимопонимании и поддержке. Однако респонденты ОАО «НМЗ» придерживаются отличной от других точки зрения, отмечая, что характер отношений в трудовом коллективе зачастую зависит от конкретных людей.

На сколько серьезно непосредственный руководитель относится к производственной инициативе подчиненных, можно судить из рис. 22.

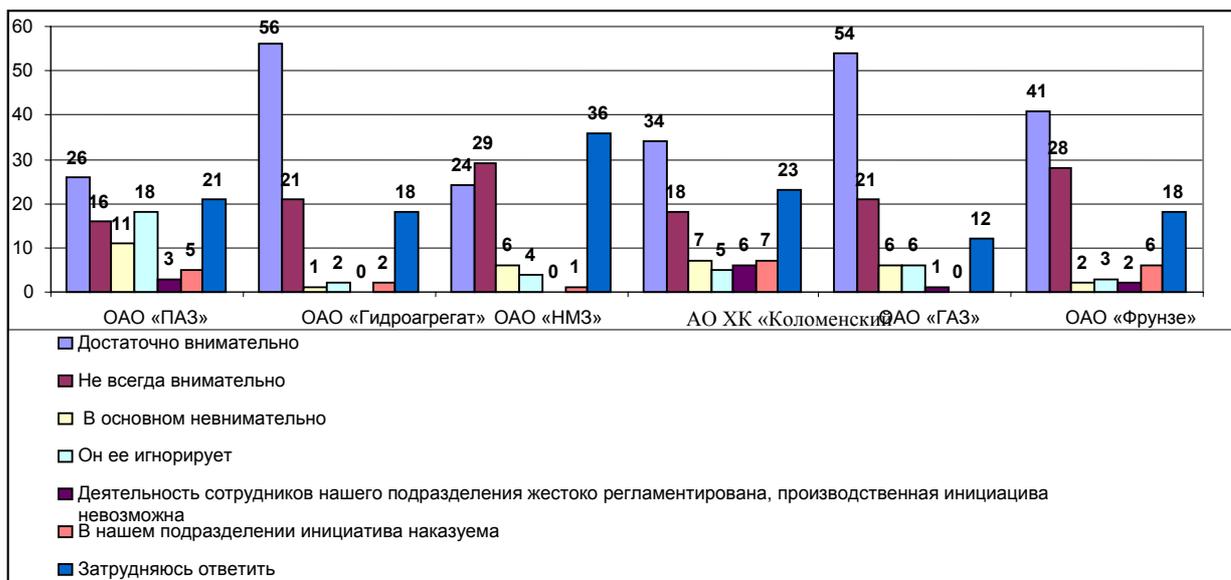


Рис. 22 Оценка отношения руководителя к производственной инициативе подчиненных

Более половины респондентов ОАО «Гидроагрегат» и ОАО «ГАЗ» высоко оценили интерес, с которым непосредственный руководитель относится к производственной инициативе подчиненных. Работники ОАО «З.Фрунзе» в большинстве своем поддержали эту точку зрения, но в то же время около трети респондентов этого же подразделения подчеркнули, что руководители не уделяют достаточного внимания производственным инициативам своих сотрудников.

Стоит обратить внимание на процент респондентов (это работники АО ХК «Коломенский завод», и особенно ОАО «НМЗ») которые затруднились ответить на поставленный вопрос. С учетом данных приведенных ниже (Рис.) можно предположить, что работники этих подразделений, располагая отношениями, ограниченными жесткими административными рамками, не всегда имеют возможность обсудить свои рацпредложения со своим руководителем.

Оценка работниками своей осведомленности о мнении руководителя по результатам своей работы представлены на рис. 23.

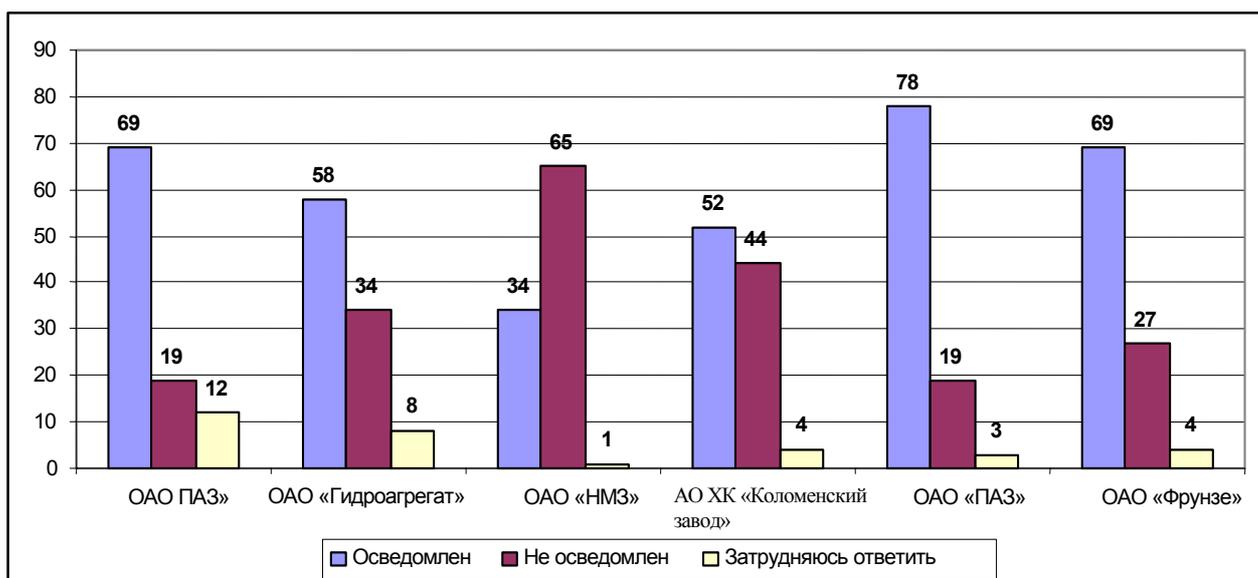


Рис. 23 Оценка осведомленности работника о мнении руководителя

По мнению основной массы работников тех подразделений, которые участвовали в исследовании, сотрудникам подразделений достаточно хорошо известно (за исключением респондентов ОАО «НМЗ» и АО ХК «Коломенский завод») о мнении непосредственного руководителя о своей работе.

Получение работниками обратной связи от руководителя происходит следующим образом, см. рисунок 24.



Рисунок 24 Оценка получения обратной связи по результатам работы

Чаще всего, по мнению респондентов всех подразделений, оценка результатов подкрепляется аргументами и примерами, намечаются пути

выхода из проблемной ситуации. Стоит отметить, что участники опроса так же подчеркнули эмоциональность подобных ситуаций.

О том, насколько свободно работники могут общаться с руководителем в проблемной ситуации, можно судить из

Рис. рис. 25.

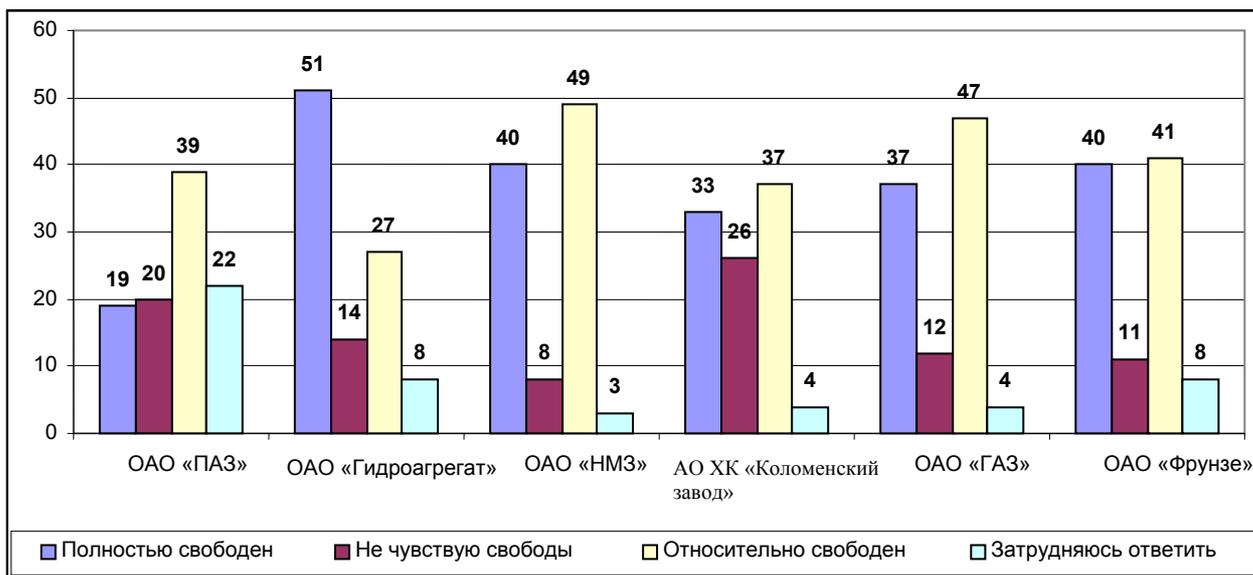


Рис. 25 Оценка возможности общения с руководителем в проблемной ситуации

Ограниченные рамками субординации респонденты в большинстве своем обладают ограниченной свободой в общении со своим руководством в проблемной ситуации, тем не менее, половина работников ОАО «Гидроагрегат» считают, что разрешение производственных проблем в их подразделении происходит в атмосфере взаимопонимания. Вместе с тем приведенные данные свидетельствуют о том, что в каждом подразделении

имеются работники, которые не чувствуют себя комфортно в общении с руководителем.

Связь своего подразделения с остальными звеньями заводов была оценена респондентами следующим образом, см рис. 26.

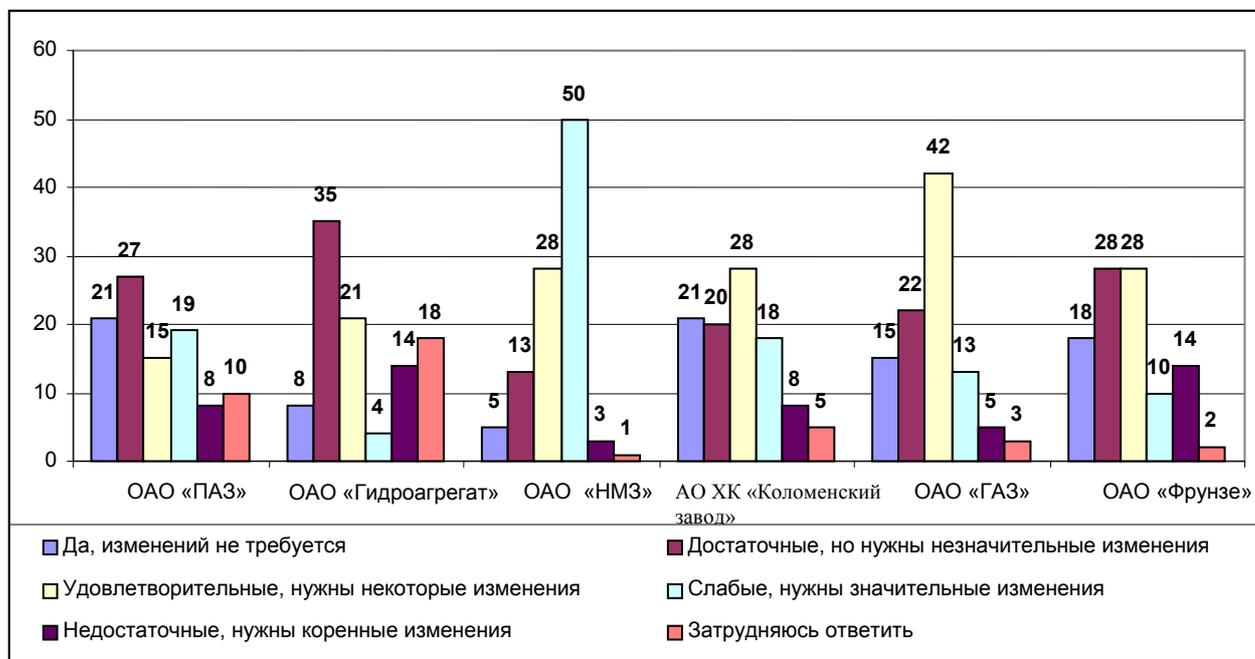


Рис. 26 Оценка связи с остальными звеньями предприятия

Производственные взаимоотношения достаточно хорошо налажены, такого мнения придерживается основная масса респондентов. Достаточно ярко на общем фоне выделяется ОАО «НМЗ», с точки зрения работников этого цеха, существующие взаимодействия с другими звеньями завода требуют кардинальных изменений.

Выявленные в ходе исследования такие проблемы как, взаимоотношения в трудовых коллективах, возможность общения работника со своим руководителем в проблемной ситуации, возможность самореализации в труде заслуживают пристального внимания, так как независимо от подразделения ценность общения на производстве остается не маловажным фактором. Вопрос взаимосвязи цехов, с другими звеньями предприятия, судя по данным исследования, так же стоит достаточно остро.

В качестве рекомендаций снижения остроты существующих проблем руководителям всех уровней исследуемых предприятий могут быть даны следующие рекомендации:

➤ Руководителям цехов основного производства надо больше внимания уделять здоровой производственной инициативе подчиненных, особенно это касается ОАО «ПАЗ» и ОАО «НМЗ». Возможно, стоит взять за основу пример ОАО «Гидроагрегат» и ОАО «ГАЗ», где, по мнению работников данных цехов, руководители достаточно внимательно относятся к инициативе сотрудников. Нельзя игнорировать и отмахиваться от инициативы со стороны работников, так как такое отношение со стороны руководителя может подавить желание проявлять инициативу и стремление к самореализации не только у самого сотрудника, но и у других членов коллектива. Возможно, стоит также снять некоторые барьеры и пересмотреть внутрицеховые регламентирующие документы, в силу которых якобы инициатива попросту невозможна. А подавление инициативы вряд ли может положительно влиять на производство.

➤ Руководителю необходимо своевременно и достоверно давать подчиненным обратную связь о выполняемой ими работе. Отсутствие своевременной обратной связи либо ее недостоверность могут поставить работника в тупик или подтолкнуть к ошибочному пути устранения возникших проблем, что может привести к сбоям производства и потерям рабочего времени. Это особенно касается ОАО «НМЗ» и АО ХК «Коломенский завод», работники, которых наименее удовлетворительно информированы о мнении руководителя о выполняемой ими работе. Руководителям данных подразделений, возможно, стоит взять в качестве примера ОАО «ПАЗ» и ОАО «Фрунзе», а также ОАО «Гидроагрегат» и ОАО «ГАЗ», сотрудники которых отметили, что в достаточной мере информированы о мнении начальства о своей работе.

Обратная связь должна также быть еще и максимально правдивой, какой бы негатив она ни несла. Хуже, если до работника, получившего от

руководителя позитивную обратную связь, но носящую недостоверный характер, от коллег или посредством слухов дойдет информация о реальном положении дел. Кроме того, оценка результатов должна быть подкреплена аргументами и примерами, что будет способствовать поиску путей эффективного решения проблемы.

Тем более необходимо доводить до работника позитивное мнение о выполняемой им работе, замалчивать его, опасаясь перехвалить, неверно. Такое мнение служит признанием заслуг работника, что является одним из нематериальных стимулов в работе.

➤ Работники всех подразделений основного производства чувствуют себя ограниченно свободными в общении с руководителем в проблемной ситуации. Это может быть вызвано такими факторами, как: наличие жесткой иерархии в силу системы управления и сложившихся в цехе традиций, закрытость руководителей по отношению к подчиненным (особенно на уровне руководителей подразделений основного производства), боязнь работников открыто высказать свое мнение при обсуждении проблемы.

Возможно, руководителям стоит несколько демократизировать систему управления в цехе и демократизироваться в первую очередь самим. Не стоит отталкивать тем или иным образом подчиненных сотрудников в проблемной ситуации, это может вызвать негативную реакцию со стороны коллектива и создать видимость того, что руководитель сам недостаточно хорошо владеет ситуацией. Возможно, напротив, стоит самим сориентировать на открытый разговор, попытаться вместе решить проблемы, тем самым, повышая свой авторитет и показывая владение ситуацией. Речь не идет о панибратстве, которое может, напротив, принести негативные плоды.

Тем не менее, проблема в боязни работников доносить свои проблемы и мнение, как до непосредственного руководителя, так и до вышестоящего начальства в обход непосредственного руководителя, в случае если он не может или не хочет помочь либо выслушать, стоит достаточно остро.

Возможно, стоит возобновить телефонные «горячие» линии с вышестоящим руководством подразделения и предприятия, с другой стороны трудовым коллективам активнее взаимодействовать с цеховыми представителями «Рабочих советов» в решении производственных конфликтов.

При оценке степени уровня мотивации персонала руководством результаты распределились следующим образом:

1. Очень высокая (11,0 %).
2. Высокая (17 %).
3. Средняя (56,3 %).
4. Низкая (8,9 %).
5. Очень низкая (7,6 %).

Из полученных данных видно, что 17% опрошенных относят свою мотивацию к недостаточной. Основное назначение системы мотивации заключается в том, чтобы стимулировать производственное поведение сотрудников. Главную цель мотивации можно определить через соединение материальных интересов работников с достижением стратегических задач деятельности предприятия.

В ходе исследования выяснилось, что на предприятиях нет четко сформулированной «концепции» или стратегии мотивации. Нами установлено, что у значительной части руководителей существует недопонимание того, как нужно строить стратегию мотивации внутри компании. Эту стратегию необходимо разработать для предприятия и применять на всех уровнях его организации. Этому необходимо обучить руководителей. Базовая стратегия мотивации, существующая на предприятии, основывается на практике денежных вознаграждений и штрафов. Некоторые руководители чувствуют, что это слишком узкая область мотивации, неадекватная мотивационной среде и производственным нуждам компании в будущем.

Что касается факторов снижающих желание сотрудников работать, то

здесь ситуация выглядит следующим образом:

Таблица 6

Факторы снижения желания работы сотрудников

Как Вы думаете, какие факторы снижают желания ваших сотрудников работать (помимо заработной платы)?	Количество человек, давших такой ответ (%)
Недостаточная квалификация, недостаток учебных программ, слабая профессиональная подготовка	35
Отсутствие необходимых условий для работы, Неблагоприятные условия работы	26
Высокая интенсивность работы, излишняя нагрузка работников	14
Слабые дисциплинарные меры, отсутствие контроля	27

Как видно из таблицы 6, основным фактором снижения желания работать является недостаточная профессиональная квалификация, об этом говорят и мнения работников относительно соответствия заработка уровню квалификации и профессионализму, что видно на рис. 27.

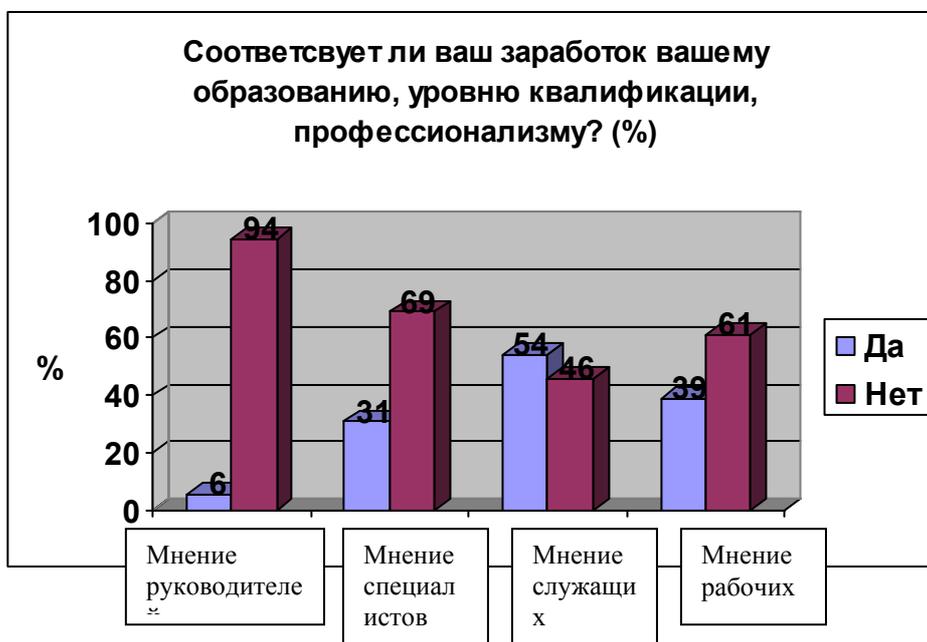


Рис. 27 Оценка соответствия заработка уровню образования

Можно сделать вывод, что инструменты мотивации не были адекватно изучены или использованы руководителями предприятий. Наиболее массовый инструмент – устная оценка выполнения работы перед

коллективом на оперативном совещании. Некоторые руководители ссылались на высокую загруженность и невозможность в деталях продумывать такие вопросы как эффективная мотивация. Кроме того, ряд руководителей называли сложности с определением реальной загрузки исполнителей (особенно это касается экономических, финансовых, инженерных должностей). Как правило, сложности есть как при определении нормативной величины загрузки, так и при измерении фактической «выработки». В этой связи сложно определить степень «напряженности» труда.

Для улучшения мотивационного климата большинство респондентов (45%) склонялись к тому или иному способу увеличения заработной платы; 30% говорили о повышении квалификации в виде направления на учебу, тренинги; предлагали ввести систему карьерного роста 15%, внедрить систему морального стимулирования предложили 10%.

Акцент на мотивационной стороне работы может слегка варьироваться между подразделениями. При этом несколько опрошенных говорили о необходимости более четкого нормирования инженерного труда и труда служащих. В этой связи был поднят вопрос о целесообразности продолжения работ по внедрению процессного подхода. Детальное описание, анализ и оптимизация ключевых бизнес-процессов позволят решить эту проблему.

По нашим данным, удельный вес руководителей и специалистов машиностроительных предприятий, имеющих ярко выраженный статусный и предпринимательский тип мотивации, составляет порядка 40 – 45%.

Анализ показал, что уровень мотивации рабочих значительно ниже, чем уровень мотивации руководителей. Сам по себе этот факт не является абсолютно негативным, однако обращает на себя внимание вариация полученных оценок.

Уровень мотивации руководителей, в основном, оценивается как высокий (45,1 % опрошенных), а оценки в совокупности не опускаются ниже средней.

В свою очередь уровень мотивации работников, в основном, оценивается выше среднего (52,4 % опрошенных), но при этом в некоторых случаях даются такие оценки, как «низкий уровень мотивации» (11 % опрошенных) и «очень низкий уровень мотивации» (2,4 % опрошенных).

Кроме того, на наш взгляд имеет место ошибочная расстановка руководителями акцентов в мотивации работников промышленных предприятий.

Значительное число опрошенных руководителей (36,6% опрошенных) вполне логично считают, что в плане воздействия на персонал наиболее результативным является комплекс внутренней и внешней типов мотивации. При этом: на первое место (31,7 % опрошенных) ставится внешняя положительная мотивация (материальное стимулирование, одобрение коллег и коллектива, престиж и т. д.); на второе (19,5 %) – внутренняя мотивация (мотивы, которые порождает внутри себя сам работник, сталкиваясь с задачей: удовлетворение, которое приносит работа благодаря содержащимся в ней возможностям творчества, изобретательства, участия в организации и руководстве, общения с людьми); на третье место (11 %) – внешняя отрицательная мотивация (та или иная система наказаний: штрафы, критика, осуждение и т. д.).

Однако, с нашей точки зрения, на данной стадии жизнедеятельности организации (стадия развития) и в контексте характеризующего ее типа стратегии (стратегия развития) следует делать акцент на внутренний тип мотивации. То есть, при формировании мотивационного комплекса воздействий на работника, на первое место следует ставить методы воздействия, побуждающие к возникновению у работника осознанной внутренней мотивации.

О недостатках в мотивационном аспекте управления персоналом свидетельствует также следующий факт. На вопрос "В какой степени удовлетворяются Ваши потребности при работе на данном предприятии?" были получены ответы:

В значительной степени – 28,0 % опрошенных;

В незначительной степени – 51,2 % опрошенных;

Не удовлетворяются – 4,9 % опрошенных.

В связи с этим не удивительно, что 73,2 % опрошенных рассматривают свою работу в организации лишь как «способ обеспечить нормальное существование себе и семье».

Анализ показал низкую информированность работников предприятия, что, в свою очередь, может являться одним из основных препятствий в формировании стратегии управления. Работник должен знать не только свой индивидуальный вклад. Он должен представлять общий суммарный результат, на который направлены совместные усилия всех работников, и быть в курсе состояния дел по его достижению.

На вопрос «Насколько четко Вы представляете себе ближайшие и отдаленные цели предприятия?» были получены следующие ответы:

Представляю вполне отчетливо – 32,5 % опрошенных;

Представляю в общих чертах – 42,5 % опрошенных;

Представляю смутно – 18,8 % опрошенных;

Не представляю вообще – 2,5 % опрошенных.

При этом в качестве опрошенных выступали руководители различного уровня и специалисты. 96,3 % из них отметили, что официальная информация о целях предприятия отсутствует вовсе.

Многочисленные исследования показывают, что предпочтительным является мотивационный комплекс, в котором предрасположенность личности к труду (внутренние мотивы – ВМ) имеет большую мотивационную значимость, чем побуждение к труду (внешняя положительная мотивация - ВПМ), а последнее – большую значимость, чем принуждение к труду (внешняя отрицательная мотивация – ВОМ):

$ВМ > ВПМ > ВОМ$.

Но анализ показал, что например, на АО ХК «Коломенский завод» имеет место следующее соотношение:

ВПМ > ВМ > ВОМ.

Исходя из данных таблицы 7, видно, что это означает пониженный уровень мотивации труда (ранг 2–3).

Таблица 7.

Ранжирование уровней мотивации персонала

Ранг предпочтительности структуры мотивационного комплекса	Ранг мотивационной значимости элементов мотивационного комплекса			Уровень качества труда в производственном процессе
	ВМ	ВПМ	ВОМ	
1	1	2	3	Высокий
2–3	3	1	2	
2–3	2	1	3	Пониженный
4	1	3	2	
5–6	2	3	1	Низкий
5–6	3	2	1	

На АО ХК «Коломенский завод» следует повысить роль ВМ, т. е. мотивов, которые порождает внутри себя сам работник, сталкиваясь с задачей удовлетворения, которое приносит работа благодаря содержащимся в ней возможностям творчества, изобретательства, участия в организации и руководстве, общения с людьми.

2.3. Исследование системы материального стимулирования на предприятиях машиностроительной отрасли.

Важнейшую роль в мотивации играет материальное стимулирование, в частности заработная плата работников, способы ее начисления, размер, соответствие зарплаты уровню квалификации.

В связи с этим оценка удовлетворенности сотрудников исследуемых предприятий действующей системой стимулирования проводилась по таким значимым параметрам, как:

- Удовлетворенность заработной платой на предприятии

- Заработная плата в сравнении с региональным уровнем
- Прозрачность начисления заработной платы, источники информации
- Объективность оценки результатов труда
- Структура существующего социального пакета
- Структура социального пакета, предпочитаемая сотрудниками
- Прозрачность существующего социального пакета, источники информации

В рамках оценки уровня удовлетворенности заработной платы стояла задача определить, насколько доход работников соответствует их потребностям (рис. 28):

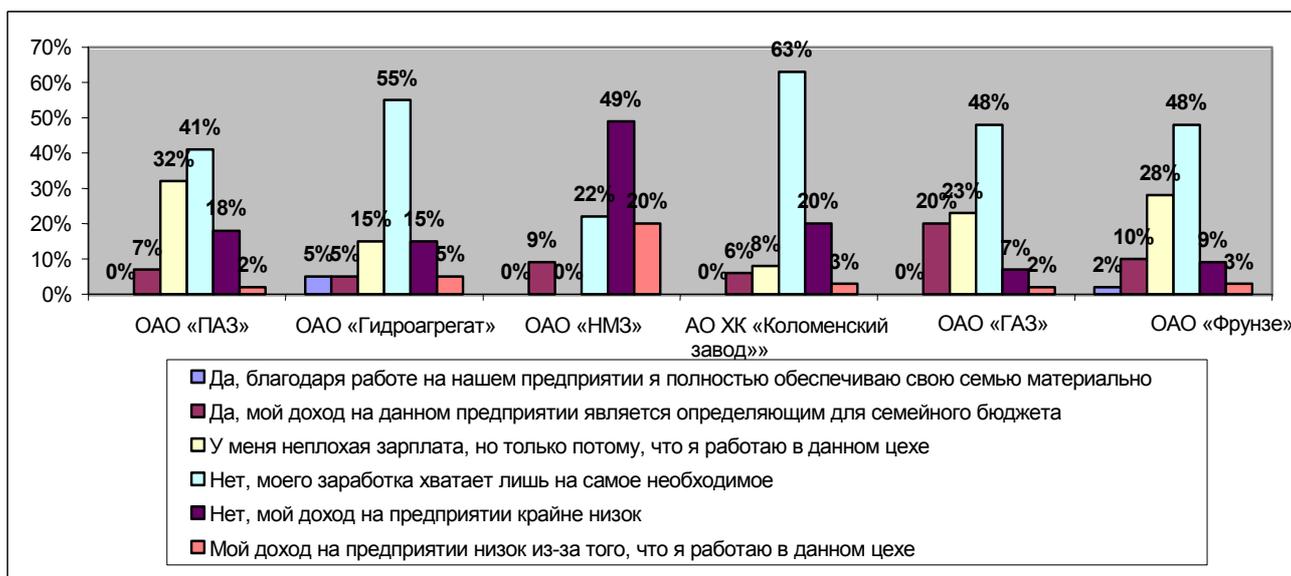


Рис. 28 Удовлетворенность заработной платой

Большинство респондентов недовольны своей заработной платой, а каждый пятый работник ОАО «НМЗ», принявший участие в опросе, связывает недовольство уровнем заработной платы с тем, что работает именно на данном предприятии.

Практически на всех предприятиях отмечается недовольство заработной платой. Большинство респондентов, принявших участие в исследовании, отметили тот факт, что способны перейти на другую работу (в другую организацию), где заработная плата будет существенно выше, чем на их

прежнем месте работы. Все прочие производственные факторы намного менее существенны при принятии решения о смене места работы. Этот факт необходимо учитывать в целях сохранения на предприятии грамотных специалистов в своей области с серьезным опытом работы и знанием технологии производства. Менее критическая, хотя и далека от идеальной, картина на ОАО «ПАЗ», который в области заработной платы служит примером для многих работников предприятия.

Также сотрудникам предлагалось оценить уровень заработной платы по отношению к региональному уровню (рис. 29).

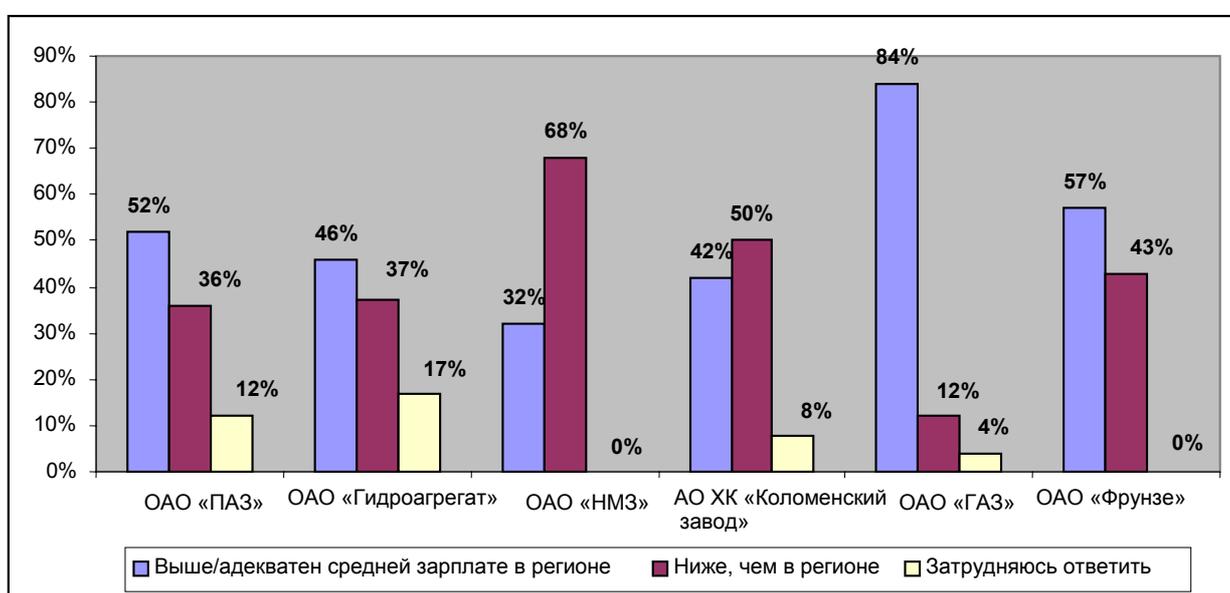


Рис. 29. Оценка заработной платы по отношению к региональному уровню
 В основном работники большинства предприятий признают, что заработная плата в их подразделениях выше либо адекватна региональному уровню. Данное мнение не разделяют половина опрошенных работников АО ХК «Коломенский завод» и около 70% работников ОАО «НМЗ», отмечая, что их заработная плата ниже, чем в среднем по региону.

Работникам предлагалось оценить, от чего в первую очередь зависит размер их заработной платы (рис. 30).

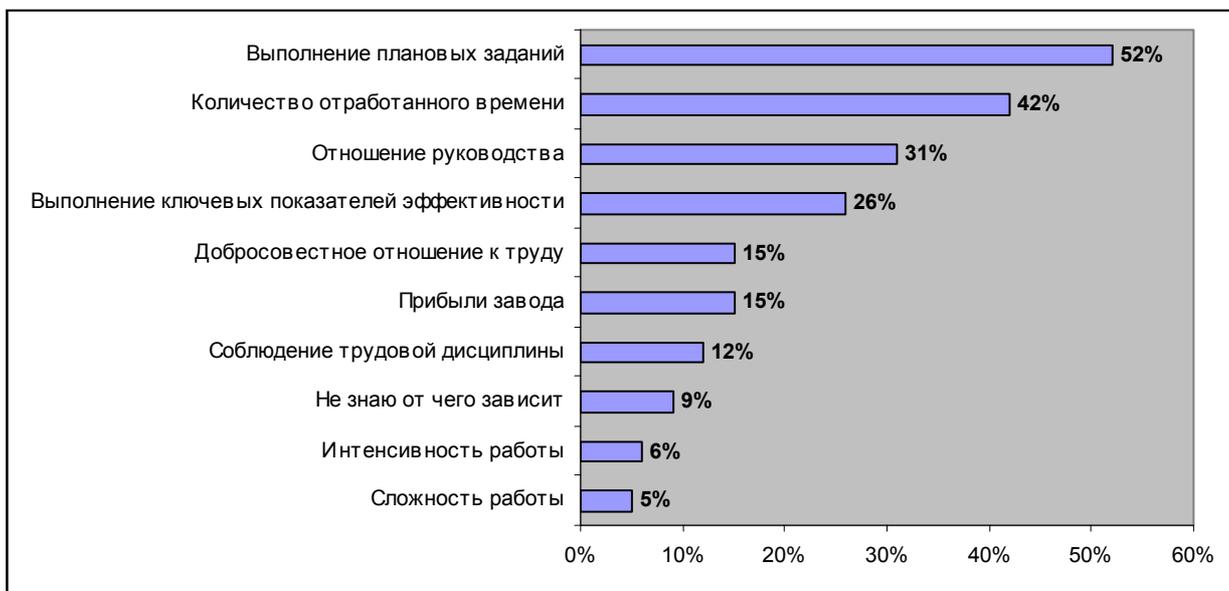


Рис. 30 Факторы, влияющие на начисление заработной платы.

По мнению большинства респондентов, размер их заработной платы в первую очередь зависит от того, насколько выполняется план, а также от количества отработанного времени, отношения руководства и выполнения ключевых показателей эффективности (КПЭ).

Источники получения информации о методике начисления заработной платы представлены на рис. 31.

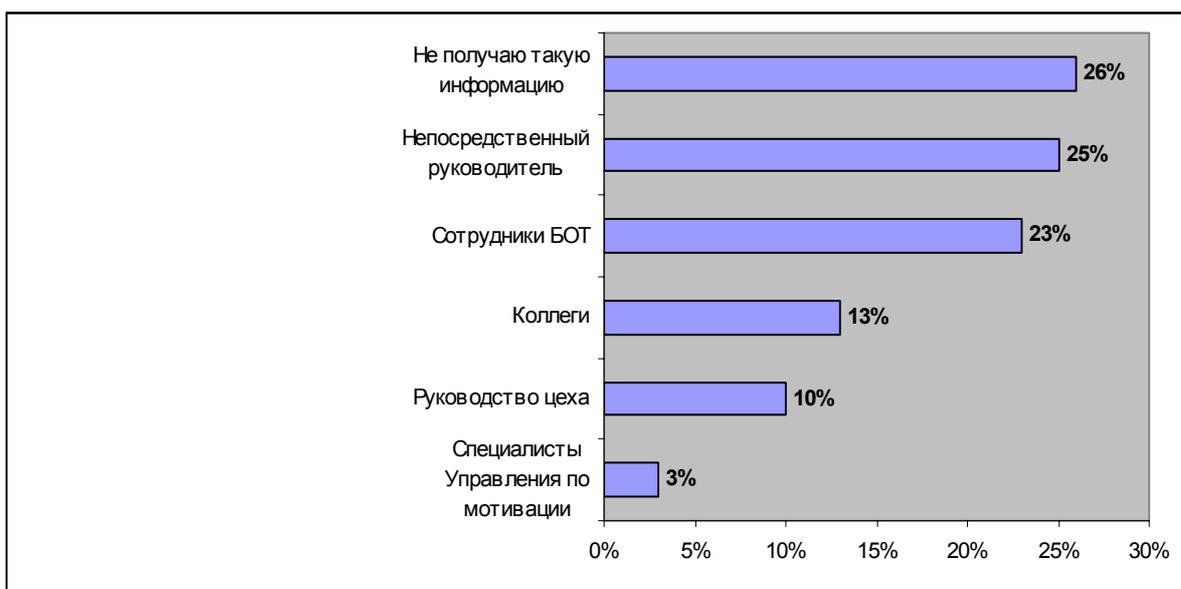


Рис. 31 Источники информации о начислении заработной платы

Около четверти респондентов отметили, что не получают информацию о методике начисления заработной платы. Еще каждый четвертый ответил, что данную информацию получает от непосредственного руководителя, а более 20% респондентов получают данную информацию от сотрудников БОТ своих подразделений.

Оценка возможности увеличения заработной платы в рамках занимаемой должности в ближайшее время обозначена ниже на рис. 32.

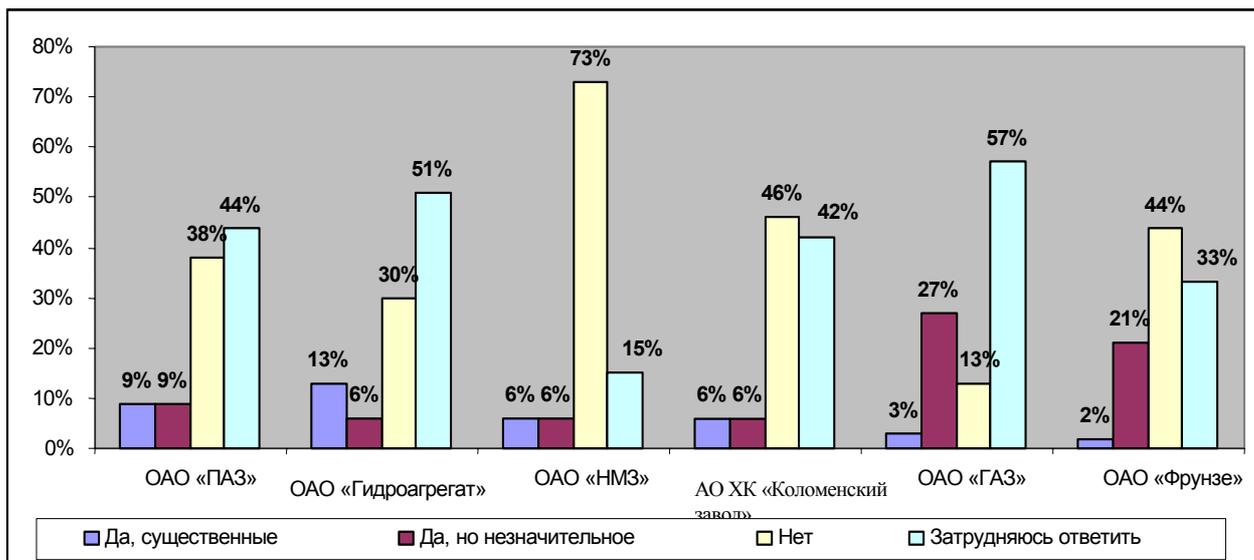


Рисунок 32 Оценка возможности увеличения заработной платы в ближайшее время

Большинство работников, принявших участие в исследовании, не рассчитывают в ближайшее время на увеличение заработной платы. Особенно высок этот показатель у респондентов ОАО «НМЗ». В общей сложности более трети респондентов затруднились ответить на этот вопрос.

Оценка прозрачности начисления заработной платы представлена на рис. 33 (возможно несколько вариантов ответа).

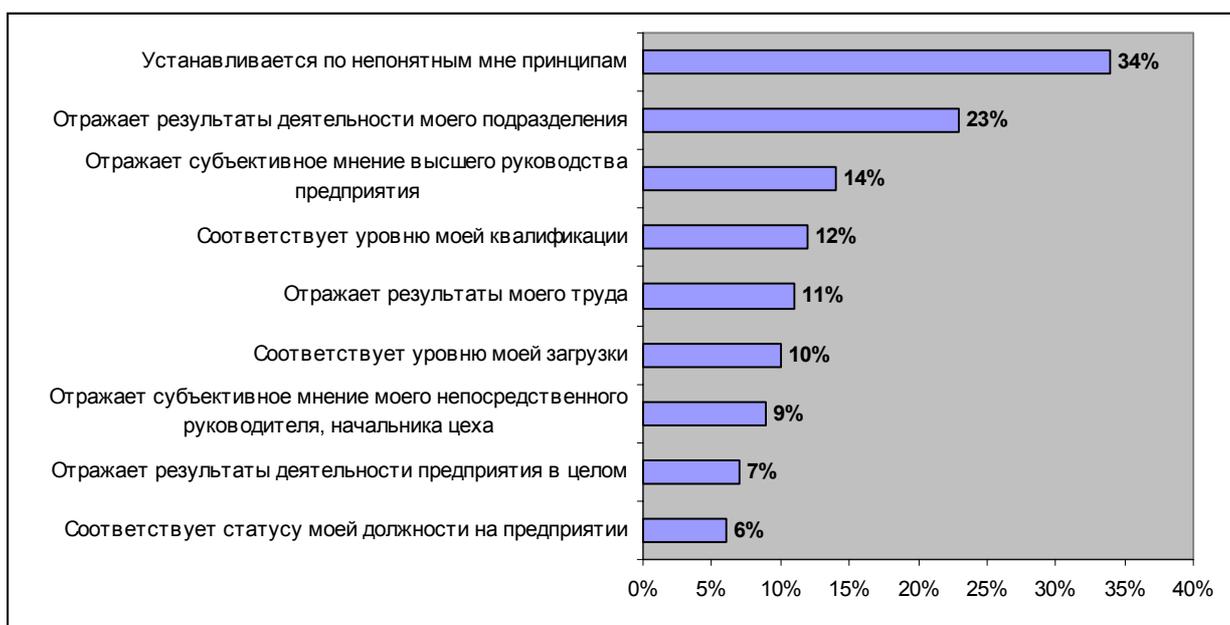


Рис. 33 Оценка прозрачности начисления заработной платы.

Около 70% респондентов отметили, что при начислении их зарплаты используются объективные параметры, связанные с загрузкой подразделения, уровнем квалификации и загрузки каждого отдельного работника, а также результатами деятельности завода в целом.

Около трети респондентов отметили, что заработная плата начисляется по непонятным для них принципам.

Работникам предприятий предлагалось также обозначить частоту, с которой они пользовались предусмотренными на предприятии компенсациями, гарантиями и прочими способами поощрения за время работы на предприятии. В частности:

- А. Доплатами и компенсациями (рис. 34)
- В. Премиями (кроме ежемесячных) (рис. 35)
- С. Льготами и социальными гарантиями (рис. 36)
- Д. Возможностями развития (рис. 37)
- Е. Элементами моральной мотивации (рис. 38)



Рис. 34 Частота пользования доплатами и компенсациями, предусмотренными на предприятии, сверх установленных законодательством РФ.



Рис. 35 Частота пользования поощрения разными видами премий (кроме ежемесячных).



Рис. 36 Частота пользования льготами и социальными гарантиями, предусмотренных на предприятии



Рис. 37 Частота использования возможностей развития за счет предприятия

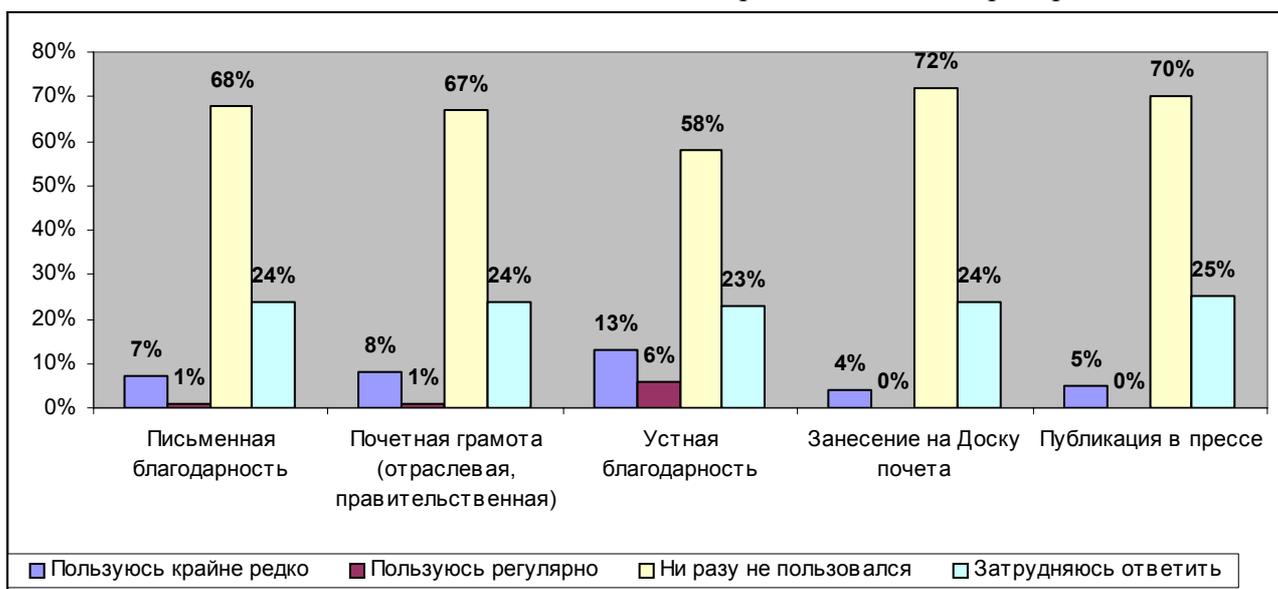


Рис. 38 Частота пользования элементами моральной мотивации

Большинство респондентов довольно редко пользуются либо вообще ни разу не пользовались рядом гарантий, компенсаций и льгот, предусмотренных на предприятиях. Работники наиболее регулярно пользуются точками питания, услугами МСЧ, предоставлением путевок в оздоровительный лагерь, дополнительными отпусками.

Респондентам также было предложено отметить семь наиболее важных для них гарантий, льгот и компенсаций (необязательно, что они в настоящее время существуют на предприятиях) (рис 39).

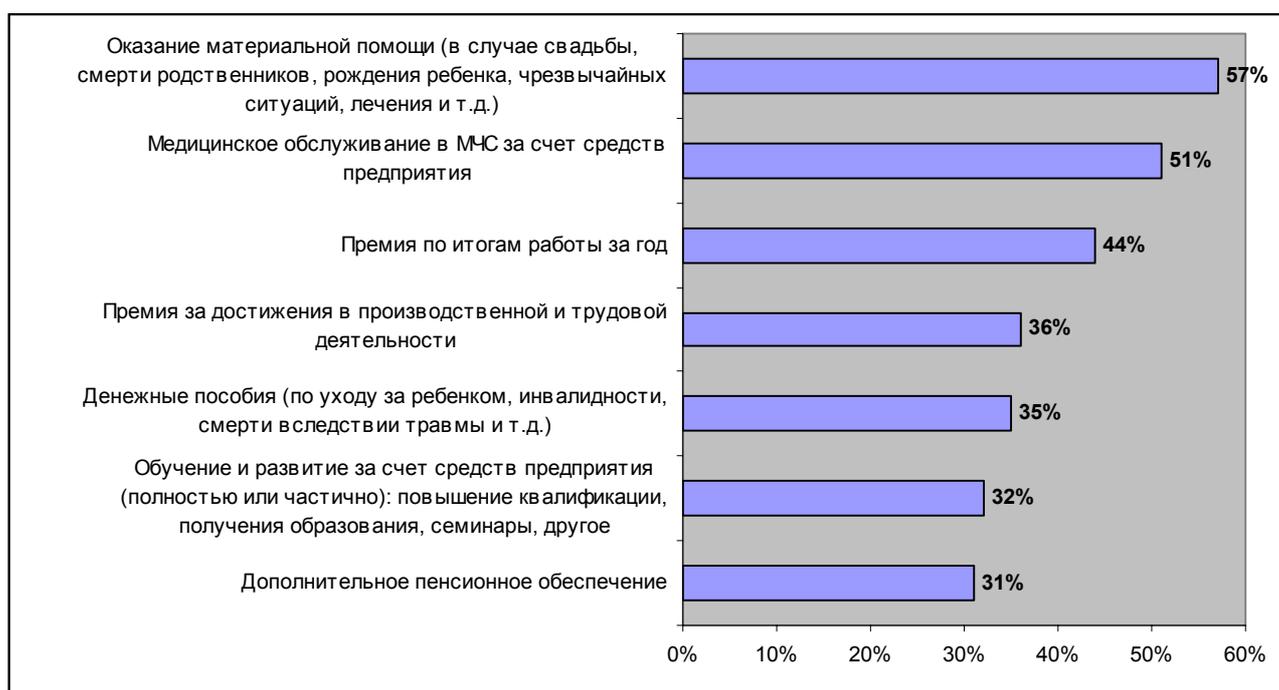


Рис. 39 Семь наиболее предпочитаемых для респондентов льгот, гарантий и компенсаций.

Кроме того, респонденты отметили ряд социальных гарантий, также имеющих для них существенное значение (рис. 40).

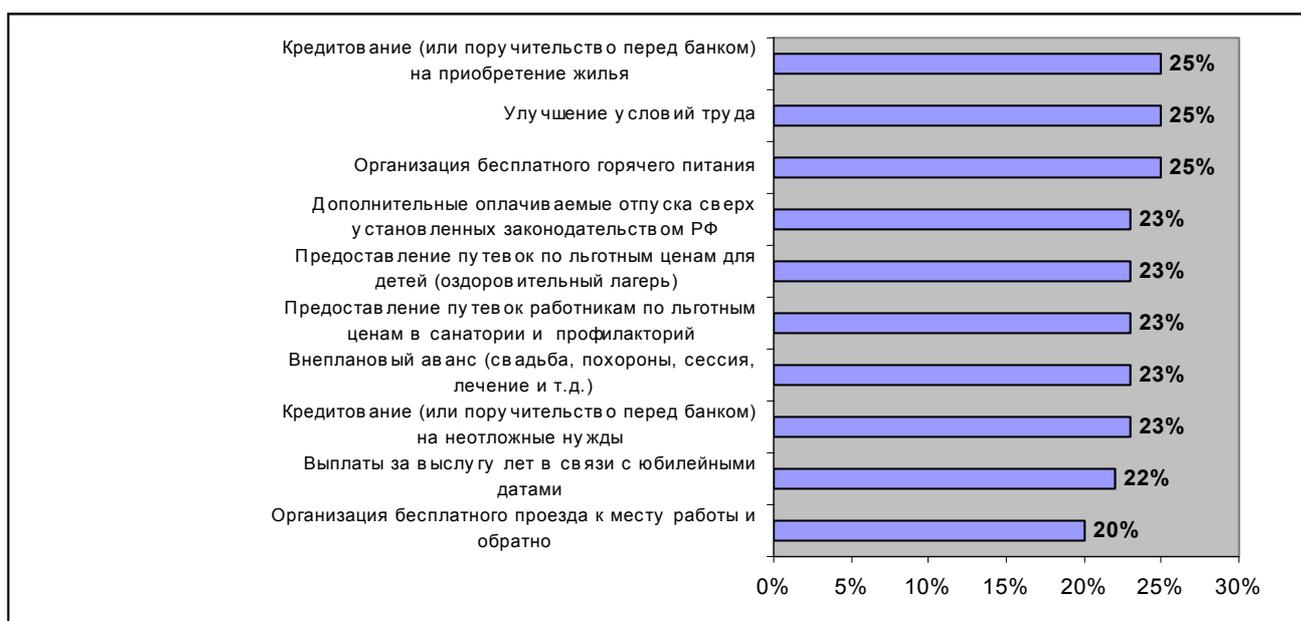


Рис. 40 Гарантии, компенсации и льготы, немаловажные для респондентов

Гарантии и компенсации, отмеченные респондентами, но не вошедшие в группу приоритетных, представлены в таблице 8 по мере убывания интереса к ним.

Таблица 8

Наименее предпочитаемые гарантии, льготы и компенсации.

Название гарантии/компенсации	Процент
Вознаграждение к проф. празднику "День машиностроителя"	18%
Предоставление льготных путевок работникам на базы отдыха	15%
Добровольная медицинская страховка работника	10%
Организация бесплатного досуга для детей работников (кружки, секции)	9%
Предоставление льготных путевок детям работников на базы отдыха	8%
Стажировки на других предприятиях РФ	8%
Страхование (жизни, имущества и пр.)	8%
Поощрение в честь юбилейных и знаменательных дат подразделения	8%
Компенсация услуг сотовой связи	8%
Стажировки за рубежом	7%
Добровольная медицинская страховка членов семей работников	7%
Организация точек горячего питания на территории предприятия	7%
Почетная грамота (отраслевая, правительственная)	7%
Организация бесплатных занятий спортом	6%

Организация мест для занятий спортом	6%
Бесплатное посещение культурно-массовых и развлекательных мероприятий	6%
Оплата проезда до места отдыха	6%
Ценный подарок	5%
Компенсация цен на твердые виды топлива	5%

О том, как работники оценивают социальный пакет своего предприятия представлено на рис. 41.

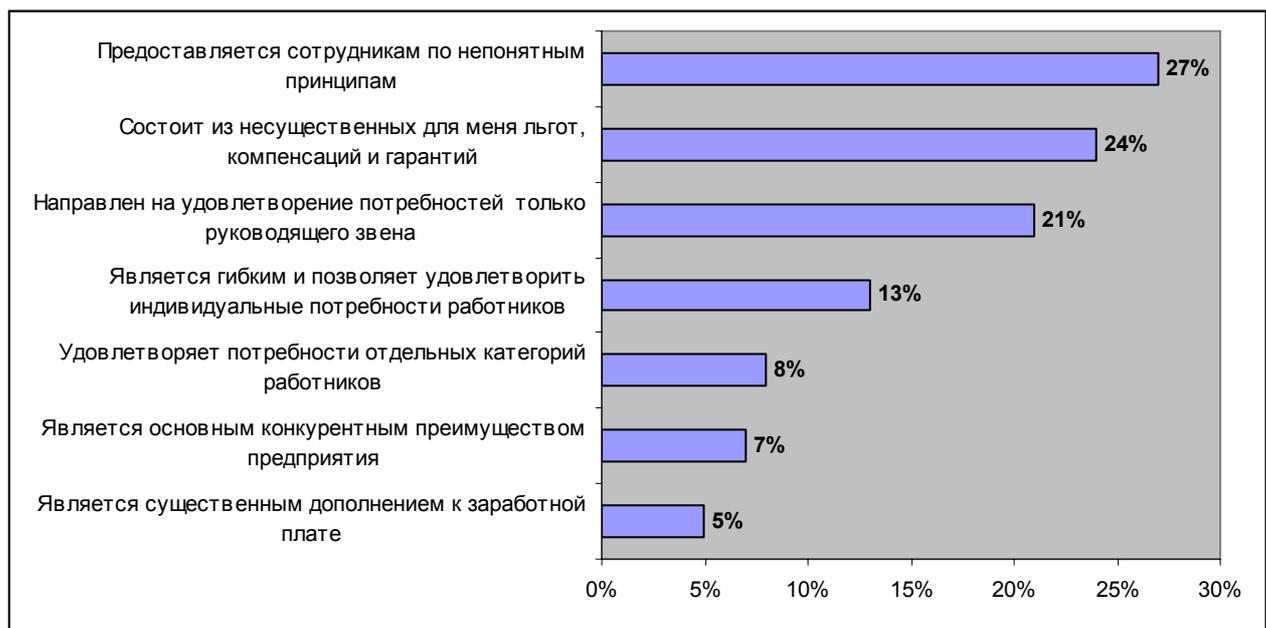


Рис. 41 Оценка существующего на предприятии социального пакета

Респонденты неоднозначно оценили социальный пакет, существующий на предприятии, отметив недостаточную прозрачность его предоставления, невысокую значимость его элементов, а также то, что набор существующего социального пакета сильно различается для разных категорий работников исследуемых предприятий.

Основные источники информации о существующих на предприятиях гарантиях, льготах и компенсациях представлены ниже на рис. 42.

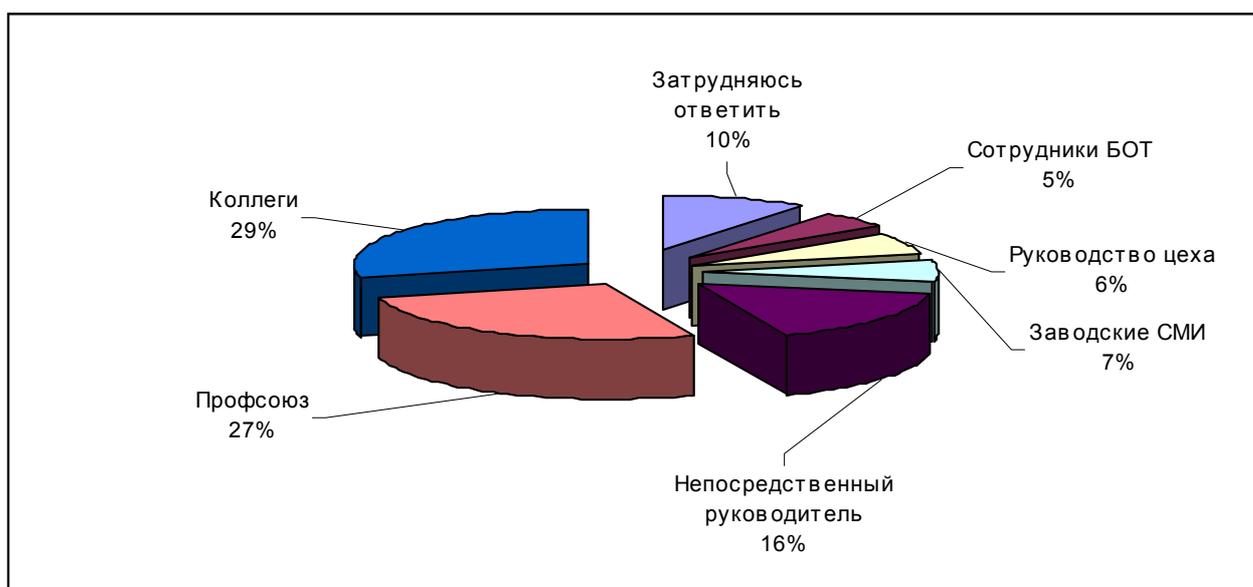


Рис. 42 Источники информации о существующем социальном пакете

Наибольшую долю информации о существующем социальном пакете работники предпочитают получать от профсоюзных лидеров предприятия и из уст коллег. Более трети респондентов получают эту информацию от руководства цеха либо непосредственного руководителя, а также от сотрудников БОТ своих подразделений.

Блок «Условия компенсации затрат труда» является одним из важных в построении системы управления мотивацией персонала. Здесь сделан ряд основополагающих выводов.

Необходимо отметить, что вознаграждение (или компенсация) сотрудникам предприятия играет исключительно важную роль в привлечении и мотивировании персонала. Неэффективная система вознаграждения может вызвать у работников неудовлетворенность (например, способом определения и распределения вознаграждения, его размерами), следствием чего является снижение производительности труда, его качества. С другой стороны, эффективная система мотивирующих факторов стимулирует производительность работников, повышает эффективность использования человеческих ресурсов, способствует развитию стратегических подходов в работе с персоналом.

Как показали результаты исследования, и те комментарии, которые давали респонденты относительно существующей системы мотивации позволяют судить о том, что в качестве «мотиваторов» назывались опасения, страх работников быть наказанными и потерять работу. Говоря о «денежной» мотивации большинство склонялось к тому, что эти механизмы недостаточно эффективны, хотя большинство (35%) придерживается материального вознаграждения подчиненных. Далее отмечалось, что из-за низкого уровня оплаты труда эта выплата рассматривается как «фиксированная доплата», а не «мотиватор».

Как видно по результатам исследования, важную роль играет материальное стимулирование, в частности заработная плата работников, способы ее начисления, размер, соответствие размера уровню образования и т.д. поэтому остановимся на этом вопросе более детально. Результаты опроса работников по проблемам оплаты труда представлены на рис. 43, из которого видно как распределились мнения респондентов относительно размера заработка, который они получают.

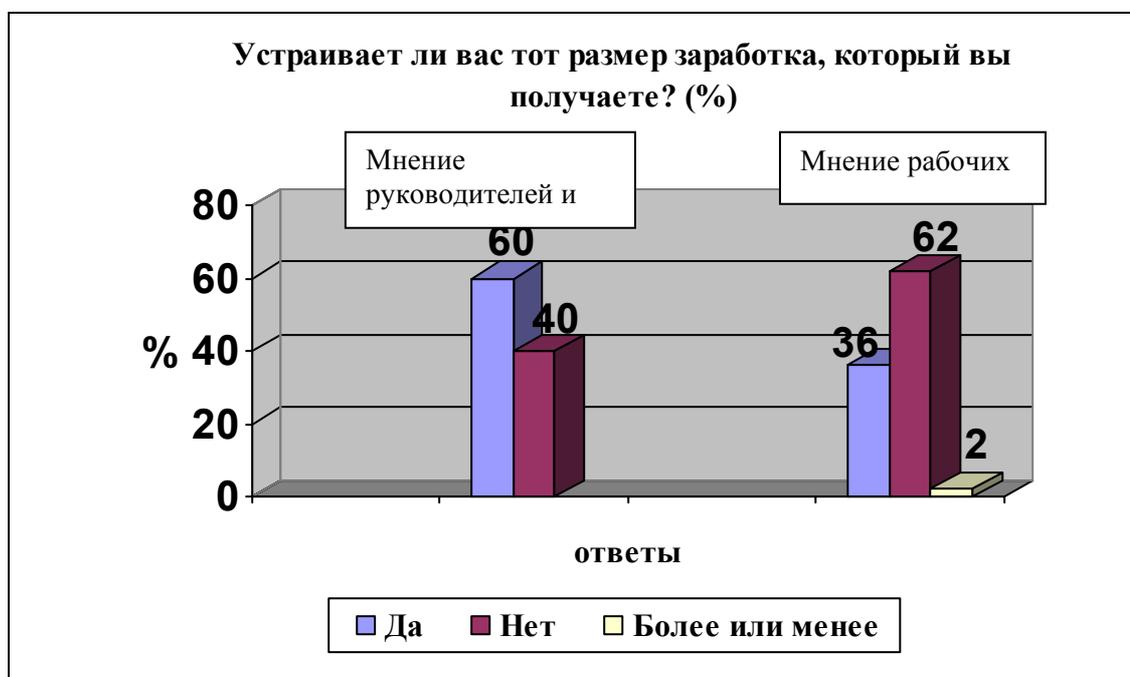


Рис. 43 Оценка удовлетворенности уровнем заработной платы.

Безусловно, деньги являются наиболее очевидным средством вознаграждения работника организацией. Оплата труда действительно

является мотивирующим фактором, но только в том случае, если она связана непосредственно с результатами труда. Примерно четверть опрошенных сотрудников предприятий (30%) осознает, что получаемая премия зависит от фактических результатов труда, а около 20% респондентов вообще затруднились определить зависимость между заработной платой и результатами своего труда.

Высоко оценивается зависимость размера заработной платы от объективных факторов, таких как уровень образования (12%), трудовые усилия (17%), заинтересованность администрации в работнике (37%), экономического положения предприятия (42%).

При этом, хотя положение дел на предприятии (27%) и конкурентоспособность продукции (32%) получили высокую оценку, отношение к условиям, организации, продуктивности труда и отношения между работниками и администрацией находятся на довольно низком уровне (от 3% до 7%). Самый низкий показатель (0,4%) соответствует уверенности в завтрашнем дне работников предприятия, что может быть обусловлено недостатками в работе службы управления персоналом.

Несмотря на определенные проблемы, имеющие место на предприятиях, можно резюмировать, что положение с размером заработной платы вполне удовлетворительное и не может вызывать серьезной тревоги с точки зрения возможных социальных конфликтов и противоречий.

Наконец, обобщая результаты исследования, 85,6% респондентов убеждены в необходимости изменений в организации заработной платы.

Исследование проблем заработной платы показали, что:

- размер заработной платы устраивает лишь половину респондентов, причем в основном руководителей высших и средних иерархических уровней управления;

- отсутствует четкая связь между результатами труда и заработной платой, что приводит к тому, что работники не полностью используют свой физический и интеллектуальный потенциал;

Результаты исследований показали, что основные направления решения проблем мотивации труда должны заключаться в регулировании размера заработной платы работника с учетом конечных результатов труда всего коллектива и более широкого использования таких систем организации оплаты труда, которые усиливают групповую кооперацию и формируют коллективный интерес в развитии и повышении конкурентоспособности организации в целом.

Глава 3. Направления совершенствования системы управления персоналом на машиностроительных предприятиях

3.1. Основные направления повышения эффективности системы мотивации персонала на предприятии.

Система мотивации существует практически на каждом предприятии. Однако с ее помощью многим предприятиям не удается добиться желаемых целей: повысить производительность труда, заинтересовать в результатах деятельности рядовых сотрудников и т. д. В большинстве случаев причина подобных неудач в том, что система мотивации не учитывает особенностей конкретного предприятия: либо она сделана «по учебникам», либо досталась предприятию от прошлого периода, либо заимствована у компаний-конкурентов, сумевших добиться неплохих результатов. Копируя некоторые фрагменты системы стимулирования персонала, менеджеры не задумываются о том, что система мотивации каждого предприятия должна разрабатываться с учетом его специфики и особенностей персонала.

Исходя из мировых тенденций и с учетом российской специфики, для обеспечения эффективности системы мотивации труда персонала промышленного предприятия необходимо соблюдение следующих положений:

- создание условий для непрерывного самосовершенствования участников трудовых отношений на предприятии;
- использование специализированных мотивационных программ при расширении полномочий коллектива в принятии решений;
- формирование новых рыночных ценностей труда, разделяемых всеми участниками производственных процессов;
- гибкое и адаптивное использование человеческих ресурсов, формирование гуманизированной организационной культуры предприятия.

На основе проведенного исследования нами обоснованы следующие приоритетные направления совершенствования системы мотивации персонала промышленного предприятия:

1. Доступность для персонала принятой системой материального стимулирования.

Если программа мотивации не достаточно ясна сотрудникам, не выделены ее сущность, цели и задачи, факторы влияния на текущую и перспективную деятельность, то она не даст позитивных результатов.

2. Оперативный информационный обмен данными внутри предприятия о работе персонала. Он позволит своевременно получать и контролировать показатели работы сотрудников и выполнение ими своих должностных обязанностей, производственных заданий и поручений руководителей. Чем больше и оперативнее обмен, тем выше мотивация.

3. Индивидуальный подход к мотивации каждого сотрудника.

У различных сотрудников разные цели и желания, а значит, им необходимо предоставить разные возможности для работы и профессионального роста. Чтобы повысить мотивацию, необходимо найти индивидуальный подход к каждому подчиненному. Один из способов – делегирование полномочий, целей и задач каждому сотруднику при разработке общего плана или проекта. Другой способ – предоставить подчиненным возможность самостоятельно выработать собственные стратегические задачи и планы.

4. Мотивация знаниями.

Чтобы добиться профессионализма в любой работе, сотрудник должен стремиться стать лучшим в своей специальности. Увлеченный учебой человек обязательно вырастет в должности и разовьет в себе дополнительные

полезные навыки.

5. Постоянный мониторинг и контроль уровня мотивации.

Только рационально оценив уровень мотивации, возможно эффективно управлять персоналом. Не имея данных об уровне мотивации, не возможно улучшить этот показатель.

6. Необходимо осуществлять поиск и прием людей с внутренней мотивацией.

При приеме сотрудников, менеджеры, как правило, интересуются уровнем их компетенции. Однако именно отношение к труду определяет мотивацию, которая в свою очередь оказывает основное влияние на стремление сотрудника к обучению и к качественной работе.

7. Мотивация доверием.

Руководители убеждены, что контроль – их прерогатива. Но контроль может быть и мотиватором. Основная идея этого метода состоит в том, чтобы предоставить сотрудникам возможность самостоятельно принимать решения по всем вопросам, которые не требуют централизованного контроля.

8. Правильный подход к мотивации отдельных людей за совокупный вклад группы.

При командной работе индивидуальные результаты труда сотрудников не всегда сопоставимы и одинаковы, и следовательно они как бы нивелируются. Однако, очень опасно выделять здесь наиболее эффективных специалистов, поскольку это может привести к внутренней напряженности в группе. Здесь лучший выход: или стимулировать всю группу, словесно подчеркнув различия во вкладах, либо не стимулировать никого.

9. Мотивация персонала его внешними увлечениями.

Увлеченность внешними интересами - спорт, хобби или другие направления, не имеющие прямого отношения к работе, характерна для динамичных сотрудников, обладающих значительным потенциалом роста. Можно использовать стремление сотрудников добиваться высоких результатов в той области, которой они увлечены, чтобы стимулировать их рост и мотивацию на рабочем месте. Руководство, обладая сведениями о внешних увлечениях сотрудников, получает дополнительные и порой достаточно действенные инструменты его трудовой мотивации.

Совершенствование системы мотивации персонала предприятия подразумевает перестройку структуры мотивирующих факторов. Методы могут варьироваться от создания системы внутрикорпоративных мероприятий до изменений корпоративной культуры или структуры бизнес-процессов (расширение полномочий определенных групп сотрудников, изменение системы контроля).

Главная задача изменений состоит в том, чтобы новая система мотивации соответствовала целям предприятия. Решение этой задачи подразумевает следование целому ряду основополагающих принципов, на которых должна строиться система мотивации.

1. Каждый сотрудник должен четко представлять, каких результатов работы ждет от него руководство, и осознавать значимость своего труда как ценного вклада в общие результаты деятельности предприятия.

2. За хорошую работу работник должен получать хорошее вознаграждение, не меньшее того, которую за аналогичный труд получают в других организациях. Этот принцип создает чувство удовлетворения материальных проблем сотрудника и является одним из условий снижения текучести высококвалифицированных кадров.

3. Каждый сотрудник должен иметь возможность получать необходимые ему для работы навыки и умения. Самосовершенствование на благо процветания организации является залогом быстрого карьерного роста и должно всемерно поощряться руководством предприятия.

4. Последнее и самое сложное для менеджеров по персоналу и руководителей – создание единого командного духа, здоровой атмосферы в коллективе и уверенности сотрудников в завтрашнем дне.

В этом аспекте кадровая политика предприятий машиностроения должна быть направлена на реализацию следующих основных направлений:

- формирование у руководителей и специалистов высокого уровня профессиональной компетентности, инновационного мышления, управленческой культуры и предпринимательских навыков для мотивирования персонала в новых экономических условиях;

- повышение уровня мотивации труда работников организаций за счет дополнительных социальных гарантий и льгот с учетом местных условий;

- совершенствование системы профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников, обеспечивающей непрерывность их обучения в течение всей трудовой деятельности и рациональное использование потенциала персонала.

К числу инновационных льгот для сотрудников предприятий следует отнести: выдачу ссуд на льготных условиях для необходимой переподготовки или повышения образования работника; выдачу ссуд для проведения инициативных научных разработок и изысканий; оплату за пользование деловыми модификациями сети «Интернет» для служебных целей, страхование жизни и гражданской ответственности и т. п.

Важным моральным воздействием на руководителей является признание определенных достижений, положительных результатов в деятельности возглавляемого руководителем коллектива или, наоборот, критика недостатков его работы. Признание заслуг придает руководителю уверенность, активизирует на достижение более высоких результатов.

Таким образом, применение предлагаемых мотивационных комплексов в работе с персоналом позволяет выявить значительные резервы по повышению эффективности его деятельности. Кроме того, как показало проведенное исследование, немаловажным фактором в повышении эффективности функционирования предприятий является и персональный менеджмент – организация личного труда руководителей и специалистов.

3.2. Повышение эффективности мотивации труда через комплексную систему оплаты работников промышленного предприятия

Разработка комплексной системы оплаты труда должна содержать оценку:

- внешней среды, которая включает сравнительный анализ следующих элементов работы предприятия с конкурентами: уровень оплаты труда, компенсационные пакеты, корпоративную культуру и т.д.;

- внутренней среды, где происходит попытка определить, как изменится потребительская корзина, какие могут возникнуть инфляционные процессы и т.п.

После проведения данной оценки должны быть установлены следующие принципы разработки системы оплаты труда:

- выделить в фонде оплаты труда две составляющие (первая, которая выплачивается за счет себестоимости, и вторая, которая выплачивается за счет прибыли), и определить, какая доля постоянных и переменных расходов на оплату труда относится в себестоимость.

- максимально точно разделить весь персонал по категориям (руководители, ИТР, служащие и т.д.) и определить удельный вес каждой группы.

- дать анализ системы нормирования труда на предприятии, т.е. оценить принципы нормирования труда, разработку нормативов и их прогрессивность;

- определить, производилась ли аттестация персонала и является ли эта процедура составляющей корпоративной культуры;

- оценить, насколько развита сама корпоративная культура в плане различного рода мотиваций;

- провести оценку структуры персонала предприятия по критериям: возраст, образование, соотношение мужчин и женщин и т.д.

На основе анализа системы материального стимулирования, проведенного в 2 главе и выявленных проблем, нами предложена методика расчета заработной платы, практическая реализация которой, прошла опытное внедрение на некоторых исследуемых предприятиях. В качестве примера рассмотрим внедрение данной системы оплаты труда служащих, специалистов, руководящих работников в некоторых отделах на ОАО «ПАЗ», АО ХК «Коломенский завод».

Структура заработной платы должна определяться как совокупность различных видов оплат. Выплачиваемая заработная плата должна включать в себя следующие элементы:

- базовая заработная плата;
- премиально-переменная часть базовой заработной платы стимулирующего характера;
- социальные стимулы (льготы работникам);
- премия по итогам года;
- дивиденды;
- разовые выплаты за конкретные результаты работы (из директорского фонда);
- выплаты различного характера (доплата за работу в ночное время, межразрядную разницу, повышение квалификации, руководство бригадами; оплата за работу в выходные и праздничные дни, время нахождения в служебных командировках, время исполнения государственных и общественных обязанностей, обучение учеников на производстве; надбавки за высокую квалификацию, классность, увеличение объема работ, за освоение компьютерных технологий);
- комиссионные выплаты от конкретных сделок;

- премии победителям внутриводских соревнований.

Из перечисленного перечня, на ОАО «ПАЗ» в основу новой системы были заложены два элемента заработной платы: базовая заработная плата и премиально-переменная часть базовой заработной платы стимулирующего характера. Последней отводится роль обеспечения эффективного стимулирования труда за счет увязки с результатами конкретного труда (индивидуальных результатов труда конкретного работника), в то время как базовая часть лежит в основе ее расчета. Базовая заработная плата соответствует установленным окладам и включает все полагающиеся надбавки.

Премиально-переменная часть должна начисляться на должностной оклад работника за фактически отработанное в отчетном периоде время с учетом доплат и надбавок к базовому окладу.

В нашей предлагаемой системе премиально-переменная часть будет складываться из суммы четырех коэффициентов, каждый из которых имеет свои оценочные уровни (А, В, С, Д, Е) выполнения работы (планов), выраженные баллами.

Основанием для расчета переменных общезаводских коэффициентов должны являться данные бухгалтерской отчетности и оперативного учета. Размер премиальной части ФОТ утверждается приказом Генерального директора после рассмотрения материалов по премированию на заседаниях заводской балансовой комиссии.

Рассмотрим механизм расчета коэффициентов на примере расчета заработной платы руководителя отдела маркетинга и сбыта (далее ОМиС) ОАО «ПАЗ». Мы не будем использовать в расчетах натуральные величины, так как в соответствии с поставленными задачами нам этого не требуется, а обратим внимание на значения коэффициентов и их пропорции.

Итак, заработная плата начальника ОМиС (ЗПОМиС) будет определяться по формуле:

$$\text{ОМиС} = \text{ЗПб} + \text{ЗПППЧ} + \text{В}. \quad (3)$$

где ЗПб - базовая заработная плата;

ЗПППЧ - премиально-переменная часть заработной платы;

В - выплаты.

Премиально-переменная часть заработной платы предлагается рассчитывать следующим образом:

$$\text{ЗПППЧ} = \text{Кэрп} + \text{Кэро} + \text{Ктв} + \text{Кк}, \quad (4)$$

где Кэрп - коэффициент эффективности работы предприятия; Кэро - коэффициент эффективности работы отдела ОМиС; Ктв - коэффициент трудового вклада работника; Кк - коэффициент квалификации.

Рассмотрим, как должен рассчитываться каждый из коэффициентов на примере расчета заработной платы начальника ОМиСа.

Коэффициент эффективности работы предприятия (Кэрп) определяется в соответствии с фактическими результатами деятельности предприятия: он оценивается в зависимости от объема производства, объема реализации, показателя себестоимости, коэффициента эффективности труда (таблица 9.).

Таблица 9.

Расчет коэффициента эффективности работы предприятия (Кэрп)

Показатели коэффициента	Оценка показателей	Баллы показателя
1. Выполнение объема товарной продукции в заданной номенклатуре	А - менее 70%	0
	В - от 70% до 100%	0,3-0,4
	С - выполнение плана 100%	0,5 7
	Д - перевыполнение плана за счет внеплановых заказов	0,6
2. Объем реализации	А - менее 70%	0
	В - от 70% до 100%	0,3-0,4
	С - выполнение плана 100%	0,5
	Д - перевыполнение плана свыше 100% до 105%	0,57
	Е - перевыполнение плана свыше 105%	0,6
3. Показатель себестоимости (затраты на 1 рубль товарной продукции)	А - не выполнен, более 10%	0
	В - не выполнен, менее 1 0%	0,3
	С - в пределах плана	0,27
	Д - снижение плановых затрат до 3%	0,5
	Е - снижение плановых затрат свыше 3%	0,57
4. Коэффициент эффективности труда (отношение темпов роста производительности труда)	А - менее 1	0
	В-1	0,3
	С-1 -1,1	0,4
	Д- 1,1 -1,2	0,5

к темпам роста заработной платы	Е- свыше 1,2	0,55
текущий период считать по отношению к факту предыдущего месяца		

Расчет коэффициента Кэрп осуществляется на основании определения выполнения показателей согласно таблицы 9 путем деления на 4 суммарной оценки в баллах.

Предел Кэрп=0,585 ((0,6 + 0,6 + 0,57 + 0,57)/4), минимум - 0. То есть при максимальном выполнении всех приведенных выше показателей базовая заработная плата гарантированно увеличится на 0,585 и составит 1,585 оклада. Следует отметить, что Кэрп аналогично рассчитывается как для руководителей, так и для рядовых работников, т.е. он не является дифференцированным. Кэрп определяется в целом по предприятию и учитывается в заработной плате всех работников (кроме не попадающих под действие Положения «О системе оплаты труда служащих, специалистов, руководящих работников ОАО «ПАЗ». В основном это рабочие-сдельщики).

Предположим, что для рассматриваемого примера за текущий период все показатели были выполнены по максимуму. Тогда:

$$\text{Кэрп} = (0,6 + 0,6 + 0,57 + 0,57) / 4 = 0,585.$$

Коэффициент эффективности работы отдела (Кэро) определяется в соответствии с пунктами таблицы 10. Механизм расчета аналогичен расчету Кэрп. Максимально возможное значение Кэро соответствует 0,52 (минимум - 0,07).

Таблица 10.
Расчет коэффициента эффективности работы отдела ОМиС (Кэро)

Показатели коэффициента	Оценка показателей	Баллы показателя
1. Отношение темпов роста производительности труда к темпам роста сбыта продукции	А - менее 1	0
	В-1	0,3
	С- 1 -1,1	0,4
	Д- 1,1 -1Д	0,5
	Е - свыше 1,2	0,55
2. Уменьшение отсрочек поставки готовой продукции	А - рост	0,3
	В - нет роста (сравнение с предыдущим периодом)	0,4
	С - снижение отсрочек	0,55

3. Повышение эффективности существующей системы снабжения и сбыта	А - нет предложений	0,07
	В - незначительное количество предложений	0,3
	С - достаточное количество квалифицированных предложений	0,4
	Д - большое количество предложений, внедренных в практику	0,5
4. Контроль за оформлением документов по сбыту и отгрузке (счетов-фактуры, накладных и т.д.)	А - наличие большого количества ошибок	0,3
	В - документация оформляется удовлетворительно	0,4
	С - отсутствие ошибок	0,5
5. Культура производства	А - низкая	0
	В - неудовлетворительная	0,07
	С - удовлетворительная	0,3
	Д - средняя	0,4
	Е - высокая	0,7

Предположим, что показатели выполнены по максимуму. Тогда: Кэро = $(0,55 + 0,55 + 0,5 + 0,5 + 0,5) / 5 = 0,52$.

Коэффициент трудового вклада работника (Ктв) определяется для руководителей в соответствии с особой системой, отличной от расчета Ктв для рядовых сотрудников. Система показателей приведена в таблице 11. (Таблица 12. - система оценки Тв для специалистов и служащих).

Таблица 11.

Расчет коэффициента трудового вклада работника (Ктв) для руководителей подразделений и их заместителей

Показатели коэффициента	Оценка показателей	Баллы показателя
1. Выполнение личного бизнес-плана	А - абсолютное невыполнение плана	0
	Б - выполнение менее половины мероприятий	0,35
	С - выполнение большинства пунктов	0,5
	Д - выполнение	0,6
2. Качественное выполнение функциональных обязанностей по должностям	А - неудовлетворительно	0
	Б - удовлетворительно	0,35
	С - хорошо	0,55
	Д - отлично	0,65
3. Отсутствие нарушений исполнительской, производственной, трудовой дисциплины	А - неудовлетворительная дисциплина, нарушения, повлекшие серьезные последствия	0
	Б - значительные нарушения и плохая дисциплина, нарекания	0,3
	С - удовлетворительная дисциплина, малое количество	0,4

	нарушений	
	Д - незначительные нарушения, в целом хорошая дисциплина	0,55
	Е - отсутствие нарушений, хорошая дисциплина	0,7
4. Участие в общезаводских мероприятиях подчиненных отделов и служб	А - пассивен, идет по проторенной дороге	0,3
	Б - изредка участвует	0,5
	С - активно участвует	0,6
	Д - часто вносит новые предложения	0,7
5. Выполнение заданий руководства	А - поручения не выполняются в срок, качество неудовлетворительное	0
	Б - выполняются с нарушением сроков с удовлетворительным качеством	0,3
	С - выполняются в срок с удовлетворительным качеством	0,45
	Д - выполняются в срок с хорошим качеством	0,6
	Е - выполняются в срок с отличным качеством	0,7
6. Выполнение мероприятий и соглашений коллективного договора и оргтехплана	А - невыполнение более 50% мероприятий в срок	0
	Б - выполнение с нарушением сроков	0,45
	С - выполнение в срок	0,7

Таблица 12

Расчет коэффициента трудового вклада работника (КТВ) для специалистов и служащих

Показатели коэффициента	Оценка показателей	Баллы показатели
1. Быстрота выполнения заботы, проекта, задания; оперативность в работе	А - очень медленно	0
	В - медленно	0,35
	С - средне	0,55
	Д - быстро	0,7
	Е - очень быстро	0,8
2. Готовность принять решение, ответственность	А - перекладывает ответственность на другого работника	0
	В - уклоняется от ответственности	0,35
	С - средний уровень	0,55
	Д - принимает самостоятельные решения	0,7
	Е - ищет ответственную работу	0,8
3.	А - идет по проторенной дороге	0,35

	В - изредка вносит предложения	0,45
	С - средний уровень	0,55
	Д - часто вносит предложения	0,7
	Е - часто вносит оригинальные предложения	0,8
4. Отношение к интересам ОАО, трудового коллектива	А - антагонист	0,07
	В - пассивный антагонист	0,3
	С - нейтрален	0,4
	Д - пассивно контактен	0,55
	Е активно контактен	0,7
5. Качество работы, добросовестность	А - много ошибок	0,07
	В - небрежен в работе	0,3
	С - средний уровень	0,55
	Д - старательный, добросовестный	0,7
	Е - очень аккуратный, добросовестный	0,8
6. Трудовая дисциплина, организованность	А - крайне недисциплинирован, неорганизован	0,07
	В - недисциплинирован, низкий уровень организации	0,3
	С - средний уровень	0,6
	Д - дисциплинирован, организован	0,7
	Е - высокодисциплинирован, самоорганизован	0,8
7. Культура обслуживания (для некоторых подразделений)	А - неудовлетворительная	0
	В - средняя	0,6
	С - отличная	0,7

Максимум $K_{ТВ}=0,675$, минимум - 0,3 для руководителей (и соответственно 0,783 и 0,07 для остальных работников). Предположим, что и приведенные в таблице 3. показатели выполнены по максимуму. Тогда:

$$K_{ТВ} = (0,6 + 0,6 + 0,7 + 0,7 + 0,7 + 0,7) / 6 = 0,675.$$

Для сотрудников отдела этот показатель при аналогичных условиях будет равен $K_{ТВ} = (0,8 + 0,8 + 0,8 + 0,7 + 0,8 + 0,8) / 6 = 0,783$.

Коэффициент квалификации ($K_{КВ}$) определяется на базе таких критериев (таблица 13), как образование, стаж работы на ОАО «ПАЗ», данные

аттестации; личной активности: повышение квалификации, участие в делах предприятия и др.

Таблица 13

Расчет коэффициента квалификации для руководителей, специалистов и служащих (Ккв)

Показатели коэффициента	Оценка показателей	Баллы показателя
1. Образование	А - среднее	0,35
	В - средне специальное	0,5
	С - н/высшее	0,55
	Д - высшее	0,7
	Е - ученая степень	0,8
2. Повышение квалификации	А - инертен	0,07
	В - самоподготовка	0,5
	С - участие в общезаводских программах	0,6
	Д - учеба (ВУЗы, городские курсы повышения квалификации)	0,7
3. Компетентность	А - простая схематическая деятельность	0,35
	В - рядовая работа	0,4
	С - поисковые работы под руководством	0,55
	Д - поисковые работы с высоким уровнем ответственности	0,7
	Е - решение нестандартных задач, аналитическая деятельность	0,8
4. Участие в решении актуальных проблем предприятия	А - не проявляет активности	0,07
	В - по указанию руководства	0,4
	С - среднее	0,6
	Д - выдвижение идей по предложению	0,7
	Е - реализация выдвинутых идей и предложений	0,8
5. Стаж работы на данном предприятии	А - до 1 года	0,4
	В - 1 - 5 лет	0,5
	С - 5-10лет	0,6
	Д - 10-20лет	0,7
	Е - свыше 20 лет	0,8
6. Аттестация	А - не аттестован	0,07
	В - повторная аттестация	0,4
	С - аттестован (средний уровень) для вновь принятых	0,6
	Д - аттестован (хорошо), отмечен приказом, изменена категория	0,7
	Е - высший уровень аттестации с рекомендацией о повышении должности (если не произошло повышение должности, увеличение оклада или надбавки)	0,8

Максимально возможное значение $K_{кв}=0,783$, минимум $K_{кв}=0,3$. Предположим, что и приведенные в таблице 13. показатели выполнены по максимуму. Тогда:

$$K_{кв} = (0,8 + 0,7 + 0,8 + 0,8 + 0,8 + 0,8) / 6 = 0,783.$$

Рассчитаем заработную плату начальника отдела ОМиС по формуле (3) без учета выплат различного характера:

$$ЗПОМиС = 1 + 0,575 + 0,52 + 0,675 + 0,783 = 3,553.$$

Таким образом, при работе с полной отдачей, (как сотрудника предприятия, так и отдела и предприятия в целом), заработная плата начальника ОМиС составит 3,553 оклада. При полном невыполнении показателей расчета коэффициентов он заработает лишь 1,45 базового оклада. Здесь просматривается значительный мотивационный момент, благодаря дифференциации заработной платы от выполнения или невыполнения показателей. Кроме того, в систему расчета заработной платы заложен механизм градации ее величины от степени выполнения этих показателей. Это еще более способствует повышению мотивации, т.к. вознаграждение учитывает даже небольшие успехи.

Что касается определяемого системой соотношения базовой заработной платы и премиально-переменной части заработной платы, то оно представляется весьма значительным и достаточным для обеспечения заинтересованности в повышении эффективности труда работника.

Возникает другая проблема: заработная плата начальника отдела практически идентична заработной плате рядового сотрудника. На ОАО «ПАЗ» эта проблема решается за счет компонент, не включаемых в базовую и премиально-повременную части заработной платы, а выплачивается в виде иных выплат. Таким образом, обеспечивается соотношение роста ответственности и поощрения.

Форму оплаты труда для менеджеров отдела сбыта, которая зависит от объема продаж каждым сотрудником, предлагается рассчитывать по формуле:

$$ЗП=O+d+K1+K2-ДЗ \quad (5)$$

Где, О - оклад =2 000 рублей

d- показатель в формуле, учитывает скидку, которую предоставил менеджер по каждой сделке.

$$d = ((20 - \%) * 0,1) * \text{сумма сделки}$$

Итоговое значение d получается путем сложения всех d от каждой сделки в расчетном периоде (за месяц).

K1 – показатель работы отдела в целом. $K1 = \% \text{ выполнения плана отдела за месяц} * \text{базовый оклад}$.

K2 – показатель начальника подразделения. $K2 = + - (\text{базовый оклад} * (0 - 50) \%)$

Т.е. начальник имеет право поощрить или наказать менеджера за нарушения в работе или за хорошо выполненное дополнительное задание (например, экспедирование груза). Его полномочия четко определены: не более 50% от должностного оклада в ту или иную сторону.

ДЗ – штраф за просроченную дебиторскую задолженность.

$$ДЗ = 0,3\% * \text{сумма просроченной задолженности}$$

На основе предложенной методологии формирования заработной платы работников ОАО «ПАЗ», нами сформулированы следующие основополагающие принципы расчета ее премиальной составляющей:

1. Премияльная составляющая должна формироваться из четырех агрегированных составляющих (Кэрп, Кэро, Ктв, Ккв). Каждый из коэффициентов может вычисляться как среднее арифметическое его составляющих.

2. Первый коэффициент (Кэрп) должен отражать показатели деятельности всего завода (объем производства, прибыль, объем реализации, показатели себестоимости, коэффициенты эффективности труда и т.д.).

3. Вторым показателем (Кэро) должен отражать показатели деятельности для конкретного подразделения, в котором работает сотрудник. Необходимо разработать список критериев для каждого подразделения. (Например:

своевременность исполнения планов руководства, работа по снижению себестоимости, новые методические разработки отдела, экономический эффект от инноваций и т.д.).

4. Третий показатель (Ктв) должен отражать текущую деятельность и активность сотрудника за рассматриваемый период.

5. Четвертый показатель (Ккв) должен отражать накопленный потенциал данного сотрудника (стаж, образование, квалификация и т.д.).

Работы по оптимизации существующей системы необходимо проводить в следующих направлениях:

1. Разработать все критерии для формирования всех коэффициентов на всех уровнях и во всех подразделениях.

2. Для работников каждого уровня в организационной структуре установить соотношение коэффициентов Кэро, Кэро, Ктв, Ккв. Например, для директора показатели деятельности завода должны быть более значимы, для руководителя отдела более значимы будут показатели работы его отдела, и т.д.

3. Установить количественное соотношение коэффициентов в каждом агрегированном коэффициенте для каждого рабочего места.

4. Разработать систему оценки деятельности сотрудников. Например, Кэро определяет ПЭО, Кэро определяет вышестоящий руководитель, Ктв и Ккв определяет непосредственный руководитель. Необходимо учесть и рассмотреть все особые случаи (например, оценка деятельности директора).

Кроме того, нужно тщательно проработать технологию внедрения новой системы. Во-первых, критерии должны изначально предлагаться самими же подразделениями, потом анализироваться и утверждаться. Во-вторых, необходимо начинать внедрение на одном из подразделений («метод узкой базы»). Показательный положительный опыт данного отдела должен стимулировать другие подразделения на внедрение этой системы.

3.3. Практическая реализация системы материального стимулирования на предприятии

В п.3.2. нами показан один из способов расчета комплексной системы оплаты труда. Для расчета переменнo-премиальной части заработной платы работников предложено воспользоваться другой методологией, основанной на оценке ключевых показателей эффективности деятельности (КПЭ).

Ключевые показатели эффективности составляются на основе целей предприятия и увязываются с финансовой моделью. Эти показатели должны быть конкретными и непосредственно указывать на положительные или отрицательные тенденции в развитии компании. КПЭ определяются для следующих основных областей:

- рентабельность (реализация и себестоимость);
- состояние оборотного капитала (оборачиваемость в днях, время между выходом продукции из производства и отгрузкой, время между размещением заказов и их поступлением, оплачиваемость дебиторской задолженности и т.д.);
- зависимость от заемных средств (размер и плата за кредиты, соотношение собственных и заемных средств и т.д.);
- качество продукции, уровень брака;
- производство (время простоев по различным причинам, выработка на единицу оборудования, время на внутреннее перемещение грузов и т.д.).

Показатели рассчитываются с разной периодичностью (от ежедневных до ежемесячных). При создании системы КПЭ предприятие должно определить их желаемый уровень (на основе целей и значений более удачных компаний) и предусмотреть, какие проблемы могут возникнуть при отклонении показателей от заданного уровня. Одним из методов оценки такой причинно следственной связи является увязка КПЭ и финансовой модели. В этом случае можно определить: каким образом могут измениться финансовые показатели предприятия при различных вариантах поведения показателей.

Прежде чем рассмотреть предложенные на исследуемом предприятии

КПЭ определимся с базовыми понятиями и основными принципами новой системы:

1. Для определения премии работникам используются ключевые показатели эффективности (КПЭ), которые позволяют ввести зависимость между результатом работы и заработной платой.

2. Главные КПЭ подразделения, отражающие стратегические инициативы предприятия и измеряющие ключевые факторы успеха, проецируются на уровень участков (отделов) в виде рычагов управления – факторов влияния на КПЭ – показателей эффективности более низкого уровня (см.Рис.44).



Рис. 44. Определение факторов влияния на КПЭ

3. Фонд заработной платы является функцией зависимости от главного КПЭ (главных КПЭ) подразделения. Общий фонд заработной платы зависит от выполнения главных КПЭ по 4 аспектам управления: финансы, отношения с потребителем, внутренние бизнес-процессы, обучение и рост.

4. Руководители структурных единиц подразделения (линейные менеджеры) премируются по тем же показателям, что и рабочие

5. У каждого работника в показателях премирования обязательно присутствует вознаграждение за результаты работы подразделения в целом.

6. Обеспечение объективного подхода к оценке труда на различных рабочих местах.

7. Каждый работник должен знать, насколько его зарплата зависит от его усилий и сколько он может заработать.

8. Минимальный срок между результатами работы и выплатой соответствующей зарплаты (месяц в месяц).

На основе проведенного исследования на АО ХК «Коломенский завод» разработаны следующие КПЭ:

Рентабельность реализованной продукции - это отношение прибыли от реализации к объему реализованной товарной продукции. Рассматривается в целом по предприятию и по каждой товарной группе продукции.

Объем реализации товарной продукции - это сумма реализации товарной продукции в данном периоде. Рассматривается в целом по предприятию.

Индикаторами объема реализации товарной продукции являются:

- отклонение от планового показателя;
- темп роста объема реализации;
- сравнение с долей рынка.

Регламент планирования - разработка, согласование и внедрение бизнес процесса планирования по схеме: «Номенклатурный план реализации Номенклатурный план производства Номенклатурный план закупок Финансовый план» при условии определения сроков утверждения каждого плана, сроков контроля (анализа выполнения), величины и сроков допустимой корректировки.

Эффективность использования персонала — данный показатель необходим для оптимизации численности персонала. Индикаторами эффективности использования персонала являются:

- прирост средней заработной платы за данный период времени;
- прирост выработки на одного работника за данный период времени;
- соотношение категорий персонала.

Финансовый цикл включает в себя коэффициент финансовой независимости, который определяется как отношение величины собственного капитала к величине заемного капитала за данный период

времени; а также выполнение нормативов оборачиваемости запасов, дебиторской и кредиторской задолженности.

Клиентная ориентация — это повышение качества работы с клиентами. Индикатором клиенткой ориентации является привлечение / потеря крупных постоянных клиентов.

Развитие предприятия принято рассматривать по следующим показателям:

1. степень соответствия системы качества и продукции предприятия международному стандарту ИСО 9001;
2. увеличение объемов производства и реализации новых изделий, внедрение новых технологий;
3. совершенствование процесса стратегического планирования и подготовка стратегической программы развития.

Таким образом, по предложенной схеме, переменнo-премиальная часть будет складываться из следующих составляющих:

1-я составляющая премиальной части — проценты, рассчитанные в зависимости от эффективности работы завода.

Максимальный процент при выполнении всех ключевых показателей эффективности завода (КПЭЗ) составит для:

дирекции - 82 %;

руководителей всех подразделений и их заместителей - 22 %;

- мастеров- 17 %;

- специалистов - 7 %.

2-я составляющая премиальной части - проценты, рассчитанные в зависимости от эффективности работы подразделения.

Максимальный процент при выполнении всех ключевых показателей эффективности подразделения (КПЭП) составит для:

руководителей подразделений и их заместителей - 62 %;

мастеров - 37 %;

-специалистов -17%.

3-я составляющая премиальной части - «личный вклад» (ЛВ) - проставляется для каждого работника индивидуально по итогам работы за месяц. При этом непосредственный руководитель оценивает работника по четырем критериям: исполнение работ по срокам, качеству, инновационность и дисциплина, исходя из трех уровней оценки: уровень 0, уровень «норма», высший уровень.

При добросовестном выполнении работником всех своих служебных обязанностей, он получает оценку «уровень «норма», при котором начисляется руководителям и мастерам по 20 % премиальной части, специалистам - 25 %.

При объективно доказанном, серьезном нарушении своих служебных обязанностей, работник может получить оценку «уровень 0» при котором проценты за личный вклад не начисляются.

При объективно доказанном, серьезном, положительном вкладе в повышение эффективности работы подразделения или завода в целом, работник может получить оценку «высший уровень», содержащий в себе бонусную часть, равную процентам за личный вклад: руководителям и мастерам начисляется по 40 % премиальной части заработной платы, специалистам соответственно 50 %.

Данная система оплаты труда подразумевает изменение в соотношении постоянной и переменно-премиальной части работников, вследствие чего необходим пересмотр окладов у работников.

Рассмотрим механизм расчета КПЭ на примере расчета заработной платы работников фрезерного цеха.

Обратим внимание на значение КПЭ и их пропорции. Премиально-переменная часть заработной платы рассчитывается следующим образом:

$$\text{ЗПППЧ} = \text{КПЭЗ} + \text{КПЭП} + \text{ЛВ}. \quad (6.)$$

КПЭЗ определяются в соответствии с результатами деятельности предприятия. Пример КПЭЗ приведен в таблице 14.

Таблица 14.

Показатели эффективности работы завода для начальников производств (цехов), отделов

Показатели коэффициента	Оценка показателей	% премии
1 Себестоимость продукции	Более 105% от плановой	0
	До 105% от плановой	3
2. Объем реализации товарной продукции	До 95% от плана	0
	Свыше 95% от плана	3
3. Регламент планирования	Отклонение от плана по срокам	0
	Отклонение от плана согласно срокам	2,8
4. Оптимизация численности работников (эффективность использования персонала)	Коэффициент эффективности труда менее 0,95	0
	Коэффициент эффективности труда свыше 0,95	4
5. Финансовые показатели:		
5.1. Коэффициент финансовой независимости	Менее планового	0
	В соответствии с плановым	4
5.2. Финансовый цикл	Не выполнен норматив по дебиторской задолженности	0
	Выполнен норматив по дебиторской задолженности	0,8
	Не выполнен норматив по кредиторской задолженности	0
	Выполнен норматив по кредиторской задолженности	0,8
	Не выполнен норматив по запасам	0
	Выполнен норматив по запасам	1
6. Развитие предприятия:		
6.1. Соответствие международным стандартам	Отклонение от ГОСТ, ИСО 9001-2001 (9002-96)	0
	Соответствие ГОСТР ИСО 9001-2001 (9002-96)	1
6.2. Новые изделия и технологии	Снижение удельного веса новых изделий (отсутствие)	0
	Прирост удельного веса новых изделий	0,8
6.3. Объем производства	Выполнение плана производства до 95%	0
	Выполнение плана	1,8

	производства свыше 95%	
7. Клиентная ориентация		
7.1 Новые сегменты рынка (автопром, СМИ)	Отсутствие удельного веса в объеме продаж	0
	Увеличение удельного веса в объеме продаж	1
7.2. Качество работы с клиентами	Потеря постоянных клиентов	0
	Привлечение новых клиентов	2
Итого		22,0

КПЭЗ оцениваются в зависимости от объема реализации товарной продукции, себестоимости продукции, оптимизации численности, финансовых показателей. То есть при максимальном выполнении всех приведенных выше показателей премиальная часть заработной платы увеличивается:

- для начальника цеха на 22%;

для мастеров цеха на 17%;

для специалистов цеха на 7%.

КПЭП - определяются в соответствии с результатом деятельности подразделения. Пример КПЭП приведен в таблице 15.

Таблица 15.

Показатели эффективности работы цехов основного производства для начальников цехов

Показатели коэффициента	Оценка показателей	% премии
1. Производство:		
1.1. Выполнение плана производства	Выполнение плана по номенклатуре до 95%	0
	Выполнение плана по номенклатуре свыше 95%	11
1.2. Коэффициент ритмичности	Коэффициент ритмичности до 0,9	0
	Коэффициент ритмичности свыше 0,9	6
2. Качество	Продукция, сданная с первого предъявления до 95%	0
	Продукция, -сданная с первого предъявления свыше 95%	9
	Увеличение (наличие) потерь от брака	0
	Снижение потерь от брака	3,8
	Развитие Системы Управления	2,6

	Качеством	
3. Себестоимость товарной продукции	Себестоимость товарной продукции более 105% от плана	0
	Себестоимость товарной продукции до 105% от плана	12
	Энергозатраты в удельной себестоимости свыше 105% от плана	0
	Энергозатраты в удельной себестоимости до 105% от плана	2,8
	Не выполнен норматив по запасам	0
	Выполнение нормативов оборачиваемости запасов	5,6
4. Эффективность труда	Коэффициент эффективности труда менее 0,95	0
	Коэффициент эффективности труда свыше 0,95	7
5. Освоение новых видов изделий	Отсутствует	0
	Объем в общем выпуске	4,4
6. Работа с кадрами культура производства	Отсутствует	0
	Совместительство, приобретение второй профессии, повышение по службе	1,8
	Текучесть кадров	0
	Наставничество, отсутствие текучести кадров	4
	Низкая культура производства	0
	Высокая культура производства	3,4
Итого		62,0

КПЭП так же являются дифференцированными для руководителей и рядовых работников и оцениваются в зависимости от выполнения плана производства цеха, качества продукции, выпускаемой цехом, себестоимости продукции цеха, освоения новых видов изделий, работы с кадрами и культуры производства. То есть при максимальном выполнении всех приведенных выше показателей премиальная часть заработной платы увеличивается:

для начальника цеха на 62%;

для мастеров цеха на 37%;

для специалистов цеха на 17%.

ЛВ оценивается по критериям, перечисленным ранее.

Рассчитаем процент премии для инженерно-технических работников фрезерного цеха (таблица 16.).

Таблица 16.

Процент премии для инженерно-технических работников фрезерного цеха

Категория работника	кпэз	КПЭП	лв	% премии
Начальник цеха	22	62	22	102
Мастера	17	37	22	72
Специалисты	7	17	27	47

Таким образом, в систему расчета заработной платы заложен механизм градации ее величины от степени выполнения КПЗ. Необходимо рассматривать систематическое отклонение от плановых показателей и выявлять причины этих отклонений.

На базе проведенного анализа практического внедрения предложенной системы оплаты труда можно сделать вывод, что применение на АО ХК «Коломенский завод» данной системы оплаты труда будет являться эффективным элементом в системе мотивации и стимулирования труда на предприятии.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Диссертационная работа и проведенные в процессе ее выполнения исследования направлены на разработку и обоснование ряда предложений по повышению эффективности системы мотивации персонала промышленного предприятия в рыночных условиях, отвечающих не только традиционным, но и перспективным направлениям развития кадрового менеджмента с акцентированным вниманием на повышение производительности и эффективности трудовой деятельности персонала. Основные результаты, полученные в процессе проведенного исследования, позволяют сделать нижеследующий ряд выводов.

1. В условиях рыночной экономики определяющим фактором конкурентоспособности и эффективности производства является наличие на предприятиях человеческих ресурсов, способных профессионально решать поставленные перед ними задачи. В связи с этим, успешная деятельность любого промышленного предприятия невозможна без всестороннего анализа трудовых показателей персонала, участвующего в бизнес-процессах, который позволяет более точно оценить человеческий потенциал и определить резервы рационального использования этого персонала, совершенствовать организацию, условия труда и его оплату, найти пути гармонизации социально-трудовых отношений в коллективе.

2. Управление персоналом исходит из того, что человек составляет основу предприятия, ее сущность и ее основное богатство. И от того, в какой мере задействован человеческий потенциал, существенно зависит успех предприятия в конкурентной борьбе, его способность к трансформации и длительному процветанию. Мотивация трудовой деятельности – одно из основных направлений управленческой деятельности в целом.

3. Главной задачей руководителей и менеджеров по персоналу является ориентация работников на достижение целей предприятия. Человек

осуществляет трудовую деятельность исходя из собственной мотивации и основываясь на определенных стимулах. Система мотивации труда персонала промышленного предприятия, являясь подсистемой менеджмента персонала предприятия, призвана обеспечить руководство информацией, полученной на основе оценки труда персонала с позиции его мотивации.

4. Учет факторов мотивации сотрудников с позиции персонала, должен быть положен в основу разработки эффективной системы стимулирования труда. Это будет способствовать росту результативности использования человеческого потенциала, выявлению резервов его развития и повышению эффективности менеджмента персоналом предприятия в целом. В современных условиях широкой автоматизации и информатизации производства в результате повышения уровня образования, профессиональной подготовки персонала и социальных ожиданий сотрудников значение мотивации в управлении персоналом еще более возрастает, и, соответственно, усложняется и содержание этого рода управленческой деятельности, главная задача которой - формирование работников с высоким уровнем мотивации к трудовой самореализации.

5. Рыночные условия функционирования промышленных предприятий характеризуются своей спецификой, которая определяет особенности разработки системы мотивации труда персонала промышленного предприятия. Менеджмент предприятия, имея представления об известных моделях мотивации и основываясь на конкретных особенностях мотивации персонала предприятия, обусловленных спецификой его деятельности, может значительно расширить свои возможности, как в росте эффективности мотивации уже сложившегося коллектива работников, так и в привлечении новых высококвалифицированных кадров, и в этом аспекте в направлении всего персонала на достижение поставленных целей.

6. Основной целью разработки организационно-экономической модели мотивации труда персонала промышленного предприятия является выявление и встраивание в систему экономического управления и

стимулирования таких рычагов мотивационного воздействия на персонал, которые, удовлетворяя разнообразные потребности персонала, побуждают к трудовому поведению, способствующему повышению эффективности труда в целом и достижению целей предприятия. Поэтому мотивация к эффективному труду во всей полноте возможностей каждого сотрудника предприятия должна рассматриваться как важная часть экономической политики и управления трудовым поведением персонала предприятия.

7. На смену широко распространенной практике «работы с кадрами», ориентированной на потребление рабочей силы в условиях стабильной занятости и жестких организационных структур, приходят новые концепции управления, адекватные ведению бизнеса в рыночной среде. Поскольку Россия все шире встраивается в мировое рыночное пространство, то при разработке программ и мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала промышленных предприятий, необходимо учитывать мировые тенденции и прогнозы динамики кадрового менеджмента.

8. Исходя из мировых тенденций и с учетом российской специфики, для обеспечения эффективности системы мотивации труда персонала промышленного предприятия необходимо соблюдение следующих положений:

- создание условий для непрерывного самосовершенствования участников трудовых отношений на предприятии;
- использование специализированных мотивационных программ при расширении полномочий коллектива в принятии управленческих решений;
- формирование новых рыночных ценностей труда, разделяемых всеми участниками производственных процессов;
- гибкое и адаптивное использование человеческих ресурсов, формирование гуманизированной организационной культуры предприятия.

9. Совершенствование системы мотивации персонала промышленного предприятия подразумевает перестройку структуры мотивирующих факторов. Методы перестройки могут варьироваться от создания системы

внутрикорпоративных мероприятий до изменения корпоративной культуры или структуры бизнес-процессов. Главный принцип изменений: новая система мотивации должна соответствовать целям предприятия.

10. В условиях реальной конкуренции предприятия отдают предпочтение не просто экономическому росту как таковому, а эффективности, достигаемой в результате поиска стратегии развития и тактики поведения предприятий, улучшения методов и форм управления персоналом с учетом объективных и субъективных динамических характеристик всех организационных новаций, среди которых особое место в рыночных условиях занимает внутренняя мотивация персонала.

11. Внедрение в практику деятельности промышленных предприятий, предложенных в диссертации рекомендаций по формированию эффективной системы мотивации персонала предприятия, овладение современными методами и приемами кадрового менеджмента, становится объективно необходимым условием эффективного функционирования промышленных предприятий в условиях рынка.

12. Предложенные подходы к процессу совершенствования и формирования эффективной системы мотивации труда персонала промышленного предприятия позволят повысить полноту и рациональность использования человеческих ресурсов и обеспечить принятие таких кадровых решений, которые будут способствовать наращиванию кадрового потенциала промышленных предприятий и повышению эффективности их производственно-хозяйственной деятельности.

Список литературы

I. Законы Российской Федерации, постановления Правительства России. Источники статистических данных.

- 1 Закон РФ «О коллективных договорах и соглашениях № от 24.11.95.
- 2 Закон РФ «Об общественных объединениях» от 14.04.95.
- 3 Закон РФ «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности» от 12.01.96 № 1-ФЗ.
- 4 Закон РФ «О повышении минимального размера оплаты труда» от 09.01.97 № 6-ФЗ.
- 5 Закон РФ «О порядке разрешения коллективных трудовых споров» 1996 г.
- 6 Закон РФ «О прожиточном минимуме в Российской Федерации» от 4.10.97 № 134-ФЗ.
- 7 Указ Президента России «О социальном партнерстве и разрешении трудовых споров (конфликтов)» 1991 г.
- 8 Постановление Правительства РФ «О Федеральной целевой программе улучшения условий и охраны труда на 1998-2000 гг.» от 10.11.97.
- 9 Российский статистический ежегодник: Стат. Сб. / Госкомстат России. - М., 1999.-749с.
- 10 Народное хозяйство СССР за 1990 год. - М., 1991. - 766с.
- 11 Обзор законодательств по труду и социальному обеспечению. - Министерство труда и социального порядка Германии. Вып. 3, 1996.
- 12 Российский статистический ежегодник. - М.: «Статистика», 1997. - 516с.
- 13 Промышленность Нижегородской области. – Н.Новгород, 1994-2005.

II. Специальная литература.

- 14 Абалкин Л.И. На перепутье. - М., 1993. - 247с.
- 15 Автономов В.С . Модель человека в экономической науке. - СПб., 1998. - 230с.
- 16 Адаир Д. Эффективная мотивация. – М., 2003
- 17 Адамчук В.В., Ромашов О.В. Сорокина М.Е. Экономика и социология труда.-М., 1999.-407с.
- 18 Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. - М., 1998. - 248с.
- 19 Антонов М.Ф. Нравственные устои экономики. - М., «Советская Россия», 1989.-288с.
- 20 Аройо Жак. Экономические противоречия социализма. - М..

- «Политиздат», 1984.-233с.
- 21 Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – Спб., 2004
 - 22 Барышников М.Н. История делового мира России. - М., 1994. - 244с.
 - 23 Белкин В., Переведенцев В., Филатов В., Шпильфоигель Д. Дело Худенко.- М., Политиздат». 1992. - 160с.
 - 24 Белкин Е.В. Человеческий фактор общественного производства. - М.,«Мысль», 1989.-174с.
 - 25 Белоцерковский В. Почему потерпела неудачу перестройка? // Альтернативы. - 1997. -№1.- С. 174-188.
 - 26 Бенвисте Гай. Овладение политикой планирования . - М., «Прогресс-Универс», 1994.-304с.
 - 27 Бестужев-Лада И. В. Поисковое социальное прогнозирование: перспективные проблемы общества. - М., 1984. -271с.
 - 28 Большой экономический Словарь, - М.: Большая российская энциклопедия; СПб.: Норинд. – 2000. – с.1456.
 - 29 Брэдик У. Менеджмент в организации. – М., 1997
 - 30 Бриттан Самюел. Капитализм с человеческим лицом . - С.-Пб., 1999. - 399с.
 - 31 Бунич П.Г. , Гуров А.И. , Корягина Т.И. и др. Теневая экономика. - М.: «Экономика», 1991. - 160с.
 - 32 Буслинский В.А. и др. Диалектика превращения труда в первую жизненную потребность. - Киев: «Наукова Думка», 1987. - 320с.
 - 33 Бутенко-А.П. Власть народа посредством самого народа . - М., 1988. - 203с.
 - 34 Валентен С.Д. Развитие общества в теории социальных альтернатив. - М., ИЭ РАН, 1994.-139с.
 - 35 Васильев И.А. , Магомед-Эмиров М.Ш . Мотивация и контроль за действием . - М., Изд-во МГУ, 1991. -144с.
 - 36 Веблен Т. Теория праздного класса / Пер. с англ. - М., 1984.
 - 37 Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – М.: Высш. шк., 1998.-224с
 - 38 Волгин Н., Валь Е. Мотивационная основа эффективности труда // Человек и труд – 2000 - №4 – с.75-79.
 - 39 Воспроизводство рабочей силы и повышение эффективности использования трудовых ресурсов / Под ред. Ф. М. Волкова. - М., 1976. - 279с.
 - 40 Вудкок М. , Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. - М., «Дело», 1991. - 320с.
 - 41 Гальперин В.М., Игнатъев С.М., Моргунов В.И. Микроэкономика. - С.-Пб.: «Экономическая школа», 1994.-Т. 1.- 349с.
 - 42 Гайдар Е.Т. Государство и эволюция . - М., «Евразия», 1995. -

- 207с.
- 43 Гвоздева Н.И. Творческий характер труда в период развитого социализма .-М., 1974.-94с.
 - 44 Генкин Б.М. Экономика и социология труда. - М., 1998. -384с.
 - 45 Генкин Б.М. Эффективность труда и качество жизни. С.-Пб., 1997. - 112с.
 - 46 Гербер Майкл Е. Создание предприятия, которое работало бы! - М., 1996. - 327с.
 - 47 Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Донелли Д.Х. – мл. Организации: поведение, структура, процессы. - М., 2000
 - 48 Голик В. Приватизация, права собственности и мотивация // Вопросы экономики. - 1991. -X» 6.
 - 49 Гончарова А.В. Воспроизводство рабочей силы в условиях современного капитализма . - М., Изд-во МГУ, 1989. - 148с.
 - 50 Горемыкин В.А., Богомолов А.Ю. Планирование предпринимательской деятельности предприятия. - М.: «ИНФРА-М». 1997. - 334с.
 - 51 Горланов Г.В. Экономические привилегии. Источники и формы проявления. - М., 1990.- 111с.
 - 52 Грачев М.В. и др. Капиталистическое управление: уроки 80-х. - М., «Экономика». - 1991.- 127с.
 - 53 Грачев М.В. Суперкадры. - М., «Дело». 1993. - 208с.
 - 54 Грачев М.В. Управление трудом. - М.: «Наука», 1990. - 136с.
 - 55 Грейсон Дж. мл., О'Делл К . Американский менеджмент на пороге XXI века. М., 1991.-319с.
 - 56 Гребенников В.Г., Пчелинцев О.С., Шаталин С.С. Интенсификация общественного производства: социально-экономические проблемы. М.. Политиздат, 1987.-286с.
 - 57 Грейсон Д., О'Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. – М., 1994
 - 58 Гримак Л.П. Резервы человеческой психики: введение в психологию активности. - М., 1987. - 286с.
 - 59 Гэлбрейт Дж., Меньшиков С. Капитализм, социализм, сосуществование . - М., «Прогресс», 1989. - 490с.
 - 60 Гэлбрейт Дж. К. Новое индустриальное общество / Пер. с англ. - М.:«Прогресс», 1969.- 480с.
 - 61 Гэлбрейт Дж. К. Экономические теории и цели общества / Пер. с англ. - М.: «Прогресс», 1976. - 408с.
 - 62 Даль Роберт А. Введение в экономическую демократию. - М., «Наука», СП «ИКПА», 1991.-190с.
 - 63 Дашков Л.П., Данилов А.И., Тютюкина Е.Б. Предпринимательство и бизнес - М., 1996.-304с.
 - 64 Десслер Г. Управление персоналом. – М., 1997

- 65 Дракер П. Управление, нацеленное на результаты. – М., 1992
- 66 Егоров Е.Е. Мотивация и стимулирование труда в управлении персоналом: монография. – Н. Новгород., 2004
- 67 Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности. – Н. Новгород, 2003
- 68 Ельмеев В.Л. Воспроизводство общества и человека. - М., «Мысль», 1986. - 236с.
- 69 Журавлев П.В., Кулапов М.Н., Сухарев С.А. Мировой опыт в управлении персоналом. – М., 1998
- 70 Завьялов В.Г. Проблема экономического отчуждения в анализе производственных отношений. - Томск, 1990. - 144с.
- 71 Зайцев Г.Г., Файбушевич С.И. Управление кадрами на предприятии (персональный менеджмент). – Спб., 1992
- 72 Закон распределения по труду: сущность, действие и использование / Под ред. Кузьмина И. И. и др. - М.: «Мысль», 1975. - 191с.
- 73 Замфир Кэтэлин. Удовлетворенность трудом . - М., 1983.- 142с.
- 74 Зарицкий Б.Е. Людвиг Эрхард : секреты экономического чуда . - М.: «БЕК», 1997.-298с.
- 75 Здравомыслов А.Г. Потребности. Интересы. Ценности . - М., 1986. - 223с.
- 76 Иванова С.В. Мотивация на 100%: А где же у него кнопка? – М., 2005
- 77 Изменения характера и содержания труда на современном этапе развития социализма / Под ред. Ивановой Р.К.. Карпухина Д.Н. - М.: «Наука», 1987. - 272с.
- 78 Каган М.С. Человеческая деятельность. (Опыт системного анализа). - М.. 1974.-328с.
- 79 Камаев В.Д. и др. Учебник по основам экономической теории. - М.. 1997. - 384с.
- 80 Карташова Л.В., Никонова Т.В. и др. Поведение в организации: Учебник - М.: ИНФРА – М, 1999-220с
- 81 Карпов А.В. Психология менеджмента: учебное пособие. – М., 2000
- 82 Климычев В.И., Смирнова А. П. Проблемы мотивации и удовлетворённости трудом// Социологические исследования. – 1999.-№12.-77с.
- 83 Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий. – М., 1987
- 84 Коробейников М.А. Механизм экономической ответственности . - М., 1989. -271с.
- 85 Котлер Ф. Основы маркетинга / Пер. с англ. - М., «Прогресс», 1990. - 736с.
- 86 Коул Д. Управление персоналом в современных организациях. –

- М., 2004
- 87 Кравчик Р. Распад и возрождение польской экономики . - М., Изд-во «Новости», 1991.-240с.
 - 88 Кравченко А.И. Классики социологии менеджмента: Ф. Тейлор и А. Гастев. – Спб., 1999
 - 89 Крейнер С. Ключевые идеи менеджмента. Мыслители, которые изменили мир менеджмента. – М., 2002
 - 90 Кричевский Р.Я. Если вы - руководитель. - М.: «Дело», 1993. - 349с.
 - 91 Критский М.М. Человеческий капитал. - Л.: Изд-во ЛГУ, 1991. - 120с.
 - 92 Кузьминов Я.И. и др. Отчуждение труда. История и современность. - М., «Экономика», 1989. - 287с.
 - 93 Кучкаров З.А., Шаляпина С.К, Левенец В.В. Автоматизированное проектирование системы управления персоналом. // Справочник по управлению персоналом. – 2002, №1, стр.-13-17
 - 94 Курс переходной экономики / Под ред. Л.И. Абалкина. - М.: «Финстатинформ», 1997.-631с.
 - 95 Лацис О.Р. Выйти из квадрата: заметки экономиста. - М., «Политиздат», 1989.-416с.
 - 96 Лансберг М. Дао мотивации. Вдохновляй себя и других. – М., 2005
 - 97 Левин Б.М. , Левин М.Б. Мнимые потребности. - М., ИПЛ, 1986. - 128с.
 - 98 Ленин В.И. Как организовать соревнование? Пол. собр. соч., 5-е изд. Т. 35, . 195-205.
 - 99 Леонтьев А.Н. Потребность, мотивы и эмоции. - М., 1971.
 - 100 Литорин Свен-Отто. Крушение социалистического мифа. - Минск, 1991. 124с.
 - 101 Львов Ю.А. Основы экономики и организации бизнеса. - С-Пб., 1992. - 383с.
 - 102 Майбурд Е.М. Введение в историю экономической мысли. От пророков до профессоров. - М., 1996. - 544с.
 - 103 Макконелл К.Р., Брю С.Л. Экономикс: Принципы, проблемы и политика. Т. 1.-М., 1992.-399с.
 - 104 Мальцев В.А. Важнейшая проблема социализма. - М., 1987. - 174с.
 - 105 Массовые движения в современном обществе / Под ред. С.В. Патрушева. - М., «Наука», 1990. - 199с.
 - 106 Марченко Т.А. Потребность как социальное явление. - М., «Высшая школа», 1990.-128с.
 - 107 Маритани М. Современная технология и экономическое развитие Японии. - М., «Экономика», 1986. - 263с.
 - 108 Мескон М.Х., Альберт М., Хедури Ф. Основы менеджмента. – М., 1992

- 109 Минго Д.ж. Секреты успеха великих компаний. - М., С-Пб., 1995. - 256с.
- 110 Мильнер Б.З. Теория организаций. – М., 2004
- 111 Мильбор Р.Г. Менеджмент: достижение цели. - С.-Пб.: «Лих», 1992.- 136с.
- 112 Миронов В.Н. Выбор пути выхода промышленных предприятий из экономического кризиса (на примере стекольной промышленности Владимирской области). Реферат дисс. на соиск. уч. степени канд. экон. наук. - М., РИБ «Турист», 1997.-25с.
- 113 Мэнкью Грегори Н. Макроэкономика. М. , Изд-во МГУ, 1994. - 736с.
- 114 Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом: Учебник для вузов. - М., 1997
- 115 Ойкен В. Основные принципы экономической политики. - М., «Универс», 1995.-496с.
- 116 Ольве Н.-Г., Рой Ж., Веттер М. Оценка эффективности деятельности компании: Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей. – М., 2003
- 117 Омаров А.М . Управление и человек . - М., 1989. - 80с.
- 118 Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления: Опыт лучших компаний. – М., 1986
- 119 Политика доходов и заработной платы: Учебник / Под ред. П.В. Савченко и Ю.П. Кокина, - М., Юристь, 2000. - 456с.
- 120 Политическая экономия: Учебник для высших учебных заведений / Под ред. В.А. Медведева. - М., ИПЛ, 1988. - 735с.
- 121 Попов А.В. Концептуальные основы менеджмента в США и их эволюция. – М., 1989
- 122 Попов А.В. Теория и организация американского менеджмента. – М., 1991
- 123 Проблемы перехода России к рыночному хозяйству : Сб. науч. трудов /Под ред. проф. М.С. Атлас и др. - М., 1994.
- 124 Проблемы повышения созидательной активности: Сб. науч. трудов. - Калининград, 1990. - 145с.
- 125 Производственное самоуправление / Под ред. М.И. Воейкова. - М.: «Наука», 1989.-184с.
- 126 Профсоюзы на капиталистических предприятиях (организационная структура, формы, методы и направления деятельности) / Под ред. С. А. Ершова. - М., «Наука», 1991. - 232с.
- 127 Психология менеджмента /под ред. Никифорова Г.С.. – Спб., 2000
- 128 Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: учебник. – М., 1999
- 129 Пугинский Б.И , Сафиуллин Д.Н. Правовая экономика: проблемы

- становления . - М., «Юридическая литература», 1991. - 240с.
- 130 Радаев В.В. Экономические интересы при социализме. - М., 1971. -335с.
- 131 Ржаницына Л.С. Заработная плата, социальные выплаты. - М.. ИЭ РАН, 1999.-36с.
- 132 Рекомендации по разработке внутрипроизводственных тарифных условий платы труда работников предприятий / Рук. авт. кол. Р.А. Яковлев. - М., Ин-т труда Минтруда РФ, 1997.
- 133 Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией. – М., 2004
- 134 Роберт М.А. , Тильманфф. Психология индивида и группы. — М., «Прогресс», 1988.-256с.
- 135 Рофе А. И. Экономика и социология труда. - М.: «Мик». 1996. - 121с.
- 136 Рутгайзер В.М. Социальная сфера. Проблемы планирования. - М.: Экономика», 1989.-239с.
- 137 Сакс Джеффри Д., Ларрен Б. Феликс. Макроэкономика. Глобальный подход. - М., «Дело», 1996. - 848с.
- 138 Самборская Т.Г. Экономическое поведение работников. - М., «Экономика», 1988.- 143с.
- 139 Самсин А.И. Социально-философские проблемы исследования потребностей. - М., 1987.-159с.
- 140 Самуэльсон А. Экономика / Пер. с англ. - М., «Прогресс», 1964. - 844с.
- 141 Самыгин С.И. , Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала. - Ростов-на-Дону: «Феникс», 1997. - 480с.
- 142 Селюнин В.И. Собственность и свобода . - Минск., «Политфакт», 1991. - 95с.
- 143 Сейтов А.А. Менеджмент в структуре современного научного знания. – М., 1980
- 144 Семенов С.М., Шатыренко Ю.Н . Реформа заработной платы: факты, проблемы, комментарии . - М., 1989. - 189с.
- 145 Серван-Шрейбер Жан-Луи. Ремесло предпринимателя . - М.. «Международные отношения», 1993.-248с.
- 146 Симмонс Дж., Мэре У. Как стать собственником . - М., «Аргументы и факты», 1993.-299с.
- 147 Слезингер Г.Э. Труд в условиях рыночной экономики. - М., Институт труда, 1996.-385с.
- 148 Смоловик В.В. Педагогический аспект управления производством. - М., «Экономика», 1979. - 128с.
- 149 Семенова И.И. История менеджмента: Учебное пособие. – М., 1999.
- 150 Соколинский В.М. , Исалова М.Н Макроэкономическая политика в переходный период. М., 1994.

- 151 Социальные приоритеты и механизм экономических преобразований. Материалы научно-практ. конференции. - М., ИЭ РАН, 1998.
- 152 Старобинский Э.С. Как управлять персоналом? - М., «Интел-синтез», 1995.-240с.
- 153 Стиглиц Дж. Ю. Экономика государственного сектора. - М., Изд-во МГУ, ИНФРА-М», 1997. - 720с.
- 154 Стокдейл С. Сдвиньте с мертвой точки вашу мотивацию. – М., 2004.
- 155 Тейлор Ф. Принципы научного менеджмента. – М., 1991
- 156 Теория фирмы / Под ред. В.М. Гальперина. - С-Пб., 1995.-534с.
- 157 Титова Н.Е. История экономических учений . - М., 1997.- 288с.
- 158 Тихомиров Ю.А. Закон, стимулы, экономика . - М., 1989. - 272с.
- 159 Торрингтон Д., Холл Л., Тэйлор С. Управление человеческими ресурсами. – М., 2004.
- 160 Торкановский Е.П. Управление социалистическим соревнованием . - М., 1985.-160с.
- 161 Торкановский Е.П. , Орлов А.В. Человек - экономика-предприниматель. - М., 1996.-206с.
- 162 Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. – М., 1995.
- 163 Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики /Под науч. ред. Райнера Марра и Герберта Шмидта. - М., Изд-во МГУ, 1997.-480с.
- 164 Управление персоналом организации / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.. 1998. -512с.
- 165 Уткин Э.А. История менеджмента. – М., 1997.
- 166 Уткин Э.А. Антикризисное управление. - М., изд-во ЭКМОС, 1997. - 400с.
- 167 Файоль А. Общее и промышленное управление. - М., «Контроллинг», 1992.- 112с.
- 168 Файфер Боб. Удвойте ваши прибыли. - М.. Юнити, 1996. - 143с.
- 169 Фридман и Хайек о свободе. - Минск. Политфакт - Референдум. 1990. -126с.
- 170 Фишер С. , Дорнбуш Р., Шмалензи Р. Экономика. - М., «Дело», 1994. -864с.
- 171 Хентце Иоахим, Метцер Иоахим. Теория управления кадрами в рыночной экономике . - М., 1997. - 664с.
- 172 Хикс Дж. Р. Стоимость и капитал / Пер. с англ. - М., «Прогресс», 1988. -488с.
- 173 Хубиев К.С. Собственность в системе производственных отношений. - М., Изд-во МГУ, 1988.-168с.
- 174 Цивилизационный процесс и социальные итоги развития США /

- Под ред. Л.Л. Любимова. - М., 1993. - 320с.
- 175 Чангли И.И. Труд. - М., «Наука», 1973. - 588с.
- 176 Человек в социально-экономической системе (Материалы симпозиума 7-11 сентября 1992 г.). - М., 1992. - 391с.
- 177 Чернышев В.П. , Двинин А.П. Человек и персонал в управлении. - С-Пб., Энергоиздат, 1997.-320с.
- 178 Четвернина Т. , Соболев Э. , Лакунина Л. , Московская А. , Ломоносова С. Российская безработица: особенности, проблемы, политика. Научный доклад. - М., ИЭ РАН, 1998. - 51 с.
- 179 Чигинская И.И. Собственность в системе экономических отношений социализма. - М., «Экономика», 1986. - 76с.
- 180 Шаталин С.С., Петраков Н.Я. , Бунич П.Г. и др. Рыночная экономика: выбор пути. - М., «Профиздат», 1991. - 200с.
- 181 Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала. – М., 2005.
- 182 Швальбе Б. , Швальбе Х . Личность, карьера, успех. Психология бизнеса. -М.: «Прогресс», 1993. - 240с.
- 183 Шейн Э. Организационная культура и лидерство. – Спб., 2002.
- 184 Шекшня С.В., Ермошкин Н.Н. Стратегическое управление персоналом в эпоху интернета: Учебно-практическое пособие. – М., 2002.
- 185 Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. – М., 2000.
- 186 Шпренгер Р. Мифы мотивации. Выходы из тупика. – Калуга, 2004.
- 187 Экономическая самостоятельность и ответственность предприятия / Под ред. Камаева В.Д. и Сорокина Д.Я. - М., 1990. - 285с.
- 188 Экономика труда и социально-трудовые отношения / Под ред. Г.Г. Меликьяна и Р.П. Колосовой. - Изд-во МГУ, 1996. - 623с.
- 189 Экономическое положение России и трудовые отношения / Под ред. М.И. Воейкова. - М., ИЭ РАН, 1996. - 103с.
- 190 Эггерт М. Мотивация: Карманный справочник. – М., 2003
- 191 Эренберг Рональд Дж. Смит Роберте. Современная экономика труда. Теория и государственная политика. - М.: Изд-во МГУ, 1996. - 800с.
- 192 Эрхард Л. Благосостояние для всех / Пер. с нем. - М.: «Начала-Пресс». 1991.-336с.
- 193 Яковлев Р.А. Концепция реформирования заработной платы. - М., НИИ труда, 1998. - 126с.
- 194 Яковлев Р.А. Оплата труда на предприятии. - М., Центр экономики и маркетинга, 1999.-248с.

Приложение 1

Вопросы, использованные при проведении анкетирования

Для начала расскажите, пожалуйста, немного о себе

1. Удовлетворены ли Вы в целом своей жизнью?
 - 1) Вполне удовлетворен.
 - 2) Скорее удовлетворен, чем нет.
 - 3) Не могу сказать, удовлетворен или нет.
 - 4) Скорее неудовлетворен.
 - 5) Совершенно неудовлетворен.

2. Удовлетворены ли Вы в целом своей нынешней работой?
 - 1) Вполне удовлетворен.
 - 2) Скорее удовлетворен, чем нет.
 - 3) Не могу сказать, удовлетворен или нет.
 - 4) Скорее неудовлетворен.
 - 5) Совершенно неудовлетворен.

3. Как бы Вы оценили практическую необходимость, полезность того что Вам приходится делать на работе?
 - 1) То, что я делаю, действительно необходимо.
 - 2) Не все, что приходится делать, необходимо.
 - 3) Затрудняюсь ответить.
 - 4) Приходится делать много бесполезной работы.
 - 5) Большинство работы оказывается бесполезной.

4. А как бы Вы оценили уверенность в завтрашнем дне у персонала вашего предприятия?
 - 1) Большинство вполне уверено.
 - 2) Большинство скорее уверено, чем нет.
 - 3) Большинство затрудняется определить свою позицию.
 - 4) Пожалуй, большинство не уверено.
 - 5) Большинство совершенно не уверено в завтрашнем дне.

5. С чем могут быть связаны основные причины неуверенности в завтрашнем дне у работников Вашего предприятия?
 - 1) Они не совсем готовы к условиям жизни, в которых приходится сейчас жить и работать
 - 2) Неуверенность связана с изменением их положения в коллективе
 - 3) Основная причина в том, что многие рассчитывают, что кто-то решит их проблемы, тогда как сейчас человек должен сам создавать свою жизнь
 - 4) Большинство связывают неуверенность с отсутствием политической и экономической стабильности в стране
 - 5) С особенностями профессии, не защищенной от возможной безработицы
 - 6) Другие причины (назовите, пожалуйста, какие именно)

6. Как бы Вы оценили положение дел на вашем предприятии?
 - 1) Положение дел на предприятии очень хорошее.
 - 2) Скорее хорошее, чем нет.
 - 3) Затрудняюсь оценить.
 - 4) Скорее плохое, чем хорошее.
 - 5) Определенно плохое.

7. Как бы Вы оценили конкурентоспособность продукции на вашем предприятии?
- 1) Конкурентоспособность продукции высокая.
 - 2) Конкурентоспособность средняя.
 - 3) Затрудняюсь оценить.
 - 4) Скорее продукция неконкурентоспособна.
 - 5) Определенно неконкурентоспособная.
8. Как бы Вы оценили отношение работников вашего предприятия к тем условиям, в которых они работают?
- 1) В целом отношение положительное. Большинство довольны существующими условиями.
 - 2) Отношение скорее положительное, чем отрицательное.
 - 3) Затрудняюсь сказать.
 - 4) Отношение скорее отрицательное, чем положительное.
 - 5) В целом отношение отрицательное. Большинство недовольны сложившимися условиями.
9. Удовлетворены ли Вы организацией труда на вашем предприятии?
- 1) Вполне удовлетворен.
 - 2) Скорее удовлетворен, чем нет.
 - 3) Не могу сказать, удовлетворен или нет.
 - 4) Скорее не удовлетворен.
 - 5) Совершенно не удовлетворен.
10. Возникала ли на вашем предприятии за последние полгода необходимость сверхурочных работ?
- 1) Да, довольно часто.
 - 2) Возникала, но редко.
 - 3) Затрудняюсь ответить.
 - 4) Нет, не возникала.
11. Приходится ли работникам предприятия выполнять несвойственные им работы (функции)?
- 1) Да, приходится.
 - 2) Затрудняюсь ответить.
 - 3) Нет, практически не приходится.
12. Удовлетворяет ли Вас нынешняя продуктивность труда работников предприятия?
- 1) Вполне удовлетворен.
 - 2) Скорее удовлетворяет, чем нет.
 - 3) Затрудняюсь сказать.
 - 4) Скорее не удовлетворяет.
 - 5) Совершенно не удовлетворяет.

Каждый из нас имеет представление об идеальной для себя работе. Ниже приведены несколько высказываний о том, что такое хорошая работа. Подумайте, пожалуйста, в какой мере каждое из них соответствует Вашему представлению о хорошей работе.

Против каждого высказывания обведите номер в той колонке, которая совпадает с Вашим мнением

	Соответствует		Не соответствует
	полностью	частично	
13. Хорошая работа – это самостоятельная работа, позволяющая решать самому, что и как делать.	3	2	1
14. Хорошая работа позволяет получить жильё.	3	2	1

15. Работа наш долг перед обществом. Любая работа хороша, если она необходима	3	2	1
16. Работа должна оставлять время и силы, чтобы пользоваться всем, что дает жизнь.	3	2	1
17. Хорошая работа та, которая дает хороший заработок	3	2	1
18. Если тебя окружают люди, с которыми можно общаться, - это хорошая работа	3	2	1
19. Хорошая работа та, которая дает возможность приносить пользу людям.	3	2	1
20. Хорошая работа та, которая позволяет всесторонне использовать свои знания и способности.	3	2	1
21. Хорошая работа та, которая дает возможность продвижения по службе.	3	2	1
22. Хорошая работа обеспечивает достаток в доме, возможность приобретать, что хочется.	3	2	1
23. Хорошая работа – это, прежде всего, интересная работа, доставляющая удовольствие.	3	2	1
24. Хорошая работа позволяет выпускать продукцию пользующуюся спросом.	3	2	1
25. Хорошая работа заставляет повышать квалификацию, пополнять знания.	3	2	1
26. Хорошая работа та, которая дает возможность заслужить уважение окружающих.	3	2	1

А теперь поговорим об оплате труда. Устраивает ли, по Вашему мнению, работников Вашего предприятия величина их зарплаток?

	устраивает		Не знаю	не устраивает	
	полностью	частично		скорее всего	совершенно
1	2	3	4	5	6
27. Дирекцию предприятия (организации)	1	2	3	4	5
28. Руководителей среднего звена	1	2	3	4	5
29. ИТР (специалистов)	1	2	3	4	5
30. Высоккоквалифицированных работников	1	2	3	4	5
31. Основной массы работников	1	2	3	4	5
32. Неквалифицированных работников	1	2	3	4	5

33. А Вас лично устраивает величина Ваших зарплаток?

- 1) Да, устраивает
- 2) Скорее да, чем нет.
- 3) Не могу сказать.
- 4) Пожалуй не устраивает.
- 5) Совершенно не устраивает.

34. Многие ли работники предприятия, по Вашему мнению, имеют дополнительные зарплатки?

- 1) Дополнительные зарплатки имеют большинство работников.
- 2) Дополнительные зарплатки имеют около половины работников.
- 3) Дополнительные зарплатки имеет небольшая часть работников.

4) Затрудняюсь сказать.

Считаете ли Вы, что оплата труда разных категорий работников предприятия справедлива по отношению к их трудовому вкладу?

	Абсолютно справедлива	Скорее да	Не знаю	Скорее нет	Совершенно нет
35. Дирекцию предприятия (организации)	1	2	3	4	5
36. Руководителей среднего звена	1	2	3	4	5
37. ИТР (специалистов)	1	2	3	4	5
38. Высококвалифицированных работников	1	2	3	4	5
39. Основной массы работников	1	2	3	4	5
40. Неквалифицированных работников	1	2	3	4	5

41. Считаете ли Вы, что существующий размер оплаты труда побуждает персонал предприятия эффективно работать?

- 1) Да.
- 2) Скорее да, чем нет.
- 3) Затрудняюсь ответить.
- 4) Скорее нет, чем да.
- 5) Нет.

Насколько размер заработка работников предприятия зависит...

Оцените, пожалуйста, каждый вариант

	Полностью зависит	Частично зависит	Не знаю	Скорее не зависит	Совсем не зависит
42. от трудовых условий	5	4	3	2	1
43. от образования, профессиональной подготовки и опыта работы	5	4	3	2	1
44. от экономического положения предприятия	5	4	3	2	1
45. от того, насколько администрация заинтересована в работнике	5	4	3	2	1

46. Были ли у Вас на предприятии за последние полугодие случаи задержки заработной платы?

- 1) Да, были неоднократно.
- 2) Да, был один такой случай.
- 3) Задержек зарплаты не было.

47. Проводится ли на Вашем предприятии индексация заработной платы?

- 1) Да, проводится по мере роста инфляции
- 2) Да, проводится в связи с увеличением минимальной заработной платой
- 3) Да, проводится при наличии у предприятия средств на повышение оплаты труда
- 4) Индексация заработной платы не проводится

Давайте снова вернемся к Вашей работе.

Какие требования Вы предъявляете к своей работе (в реальных жизненных условиях, исходя из Ваших возможностей)?

Насколько каждое из требований важно для Вас лично?
Насколько Ваша работа позволяет их удовлетворить?

В каждой строке справа и слева сделайте по одной отметке.

С этой стороны отмечаем Важность для Вас этих требований

С этой стороны отмечаем Возможность удовлетворения этих требований

Совсем не важно	Важно	Очень важно		Полностью	Частично	Не позволяет
1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	48. Хороший заработок.	3	2	1
1	2	3	49. Хорошая работа должна оставлять время и силы, чтобы пользоваться всем, что дает жизнь.	3	2	1
1	2	3	50. Интересная работа, доставляющая удовольствие.	3	2	1
1	2	3	51. Возможность продвижения по службе.	3	2	1
1	2	3	52. Возможность приносить пользу людям.	3	2	1
1	2	3	53. Возможность получить жилье, устроить ребенка в садик, получить путевку.	3	2	1
1	2	3	54. Возможность выполнить свой долг перед обществом, делать то, что необходимо.	3	2	1
1	2	3	55. Возможность повышать квалификацию, пополнять знания.	3	2	1
1	2	3	56. Возможность выпускать продукцию, пользующуюся спросом.	3	2	1
1	2	3	57. Возможность заслужить уважение окружающих.	3	2	1
1	2	3	58. Возможность обеспечить достаток в доме, возможность приобретать, что хочется.	3	2	1
1	2	3	59. Возможность общения с людьми.	3	2	1
1	2	3	60. Возможность применить свои знания и способности.	3	2	1
1	2	3	61. Быть самостоятельным в работе, решать самому, что и как делать.	3	2	1

76. Представьте себе, что работникам Вашего предприятия пришлось бы выбрать новую работу. Какой из перечисленных вариантов, по Вашему мнению, предпочло бы большинство?

- 1) Спокойную, размеренную, без большого напряжения работу на постоянном рабочем месте, где заранее известно, что и как надо делать, а заработок в основном стабилен.
- 2) Интенсивную работу на постоянном рабочем месте, где если выкладываешься, то и зарабатываешь.
- 3) Разнообразную работу с неожиданными ситуациями, из которых самому искать выход, при гарантированном уровне оплаты.

- 4) Работу, связанную с риском, где если плохо соображаешь – прогоришь, а если повезет – получишь весомый результат.

Падение объемов производства на многих предприятиях приводит к так называемой «скрытой безработице». Если такое есть либо может быть на Вашем предприятии, то что Вы считаете правильным с точки зрения...

	Сокращение части работников	Сокращение рабочего времени с соответствующим уменьшением заработка
77. Социальной справедливости.	1	2
78. Экономической эффективности.	1	2
79. Ваших личных интересов.	1	2

80. Было ли на Вашем предприятии за последние полгода реальное сокращение численности работников по инициативе администрации?
- 1) Да, было
 - 2) Нет, не было
 - 3) Затрудняюсь ответить

Если такое сокращение было, то какие последствия оно имело?

81. Отношение оставшихся работников к своим обязанностям
- 1) Улучшилось
 - 2) Ухудшилось
 - 3) Не изменилось

82. Напряженность в отношениях между людьми
- 1) Усилилась
 - 2) Снизилась
 - 3) Не изменилась

83. Ситуация с оплатой труда
- 1) Улучшилась
 - 2) Ухудшилась
 - 3) Не изменилась

84. Если были другие последствия, назовите их, пожалуйста

85. Как бы Вы оценили состояние отношения между администрацией и работниками на Вашем предприятии?
- 1) Отношения полного взаимопонимания и сотрудничества
 - 2) Отношения спокойные, без внутренней напряженности
 - 3) Затрудняюсь оценить
 - 4) Отношения напряженные, но не доходящие до открытого конфликта
 - 5) Отношения напряженные, сопровождающиеся открытыми конфликтами

86. Считаете ли Вы, что коллективный договор на Вашем предприятии...

Выберите только один вариант ответа

- 1) Регулирует наиболее острые вопросы взаимоотношений работников и администрации
- 2) Регулирует в основном второстепенные вопросы

- 3) Колдоговор практически не играет никакой роли в регулировании трудовых отношений
- 4) На нашем предприятии колдоговор не заключался

87. Какую позицию, с Вашей точки зрения, занимает профком в отношениях с администрацией?

- 1) Профком активно и последовательно защищает интересы работников
- 2) Профком занимает пассивную позицию и не может противостоять администрации
- 3) Члены профкома часто идут на поводу у администрации, преследуя свои личные интересы

88. Оцените, пожалуйста, роль профсоюза в ходе приватизации предприятия

- 1) Профком активно информировал коллектив о правилах и ходе приватизации, помогая работникам правильно оценить ситуацию
- 2) Профком занял пассивную позицию и не оказывал воздействия на ход приватизации
- 3) Члены профкома, пользуясь своим положением, решали личные проблемы, игнорируя интересы рядовых членов профсоюза

Расскажите, пожалуйста, о себе

89. Ваш пол

- 1) Мужской
- 2) Женский

87. Возраст

(количество полных лет) _____ лет

90. Образование

- 1) Н/среднее
- 2) Среднее (общее или специальное)
- 3) Высшее и н/полное высшее