

На правах рукописи

Бужин 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)

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Ижевск 2007

Работа выполнена в ГОУ ВПО «Нижегородский государственный
университет им. Н.И. Лобачевского»

Научный руководитель – доктор экономических наук, профессор
Удалов Федор Егорович
– доктор экономических наук
Удалов Олег Федорович

Официальные оппоненты – доктор экономических наук, профессор
Кузнецов Андрей Леонидович,
министр образования
Удмуртской республики
– кандидат экономических наук,
Картазаева Ирина Петровна,
доцент каф. экономической
теории ГОУ ВПО «Удмуртский
государственный университет»

Ведущая организация – ГОУ ВПО «Саратовский государственный
социально-экономический университет»

Защита состоится «25» декабря 2007 г. в 17 часов на заседании
диссертационного совета ДМ 212.275.04 в ГОУ ВПО
«Удмуртский государственный университет»
по адресу: 426034, г. Ижевск, ул. Университетская, 1,
корп.4, ауд. 434

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ГОУ ВПО «Удмуртский
государственный университет», с авторефератом на официальном сайте ГОУ ВПО
«УдГУ» <http://v4.udsu.ru.science./abstract>

Автореферат разослан «23» ноября 2007 года.

Ученый секретарь
диссертационного совета,
к.э.н, профессор

А.С. Баскин

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

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 машиностроения, 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 машиностроения 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 по совершенствованию эффективной системы управления персоналом 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 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.

Структура и объем диссертации. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы. Она изложена на 141 странице машинописного текста и содержит 44 рисунка, 16 таблиц, 6 формализованных зависимостей.

Краткое содержание работы.

Во введении обосновывается актуальность диссертационного исследования, его цели и задачи, формулируются объект и предмет

исследования, указывается научная новизна, практическая значимость и апробация результатов исследования.

В первой главе «Теоретические основы формирования системы мотивации персонала на предприятии» проведен анализ понятий категории «мотивация»; раскрывается сущность процесса мотивации персонала на предприятиях с уточнением основных составляющих этого процесса; сравнивается отечественный и зарубежный опыт использования методов мотивации на предприятиях.

Во второй главе «Исследование системы управления персоналом на машиностроительных предприятиях» проводится анализ кадровой политики как основы организации системы мотивации труда персонала промышленного предприятия; определяются основные проблемы и недостатки существующей системы мотивации на ряде предприятий машиностроения; исследуется система материального стимулирования на этих предприятиях и делается вывод о необходимости ее совершенствования.

В третьей главе «Направления совершенствования системы управления персоналом на машиностроительных предприятиях» определены пути повышения эффективности мотивации труда через комплексную систему оплаты работников промышленного предприятия; приведена практическая реализация системы материального стимулирования на предприятии.

В заключении изложены основные выводы проведенного диссертационного исследования.

II. Основные положения выносимые на защиту

1. Разработаны направления кадровой политики, наиболее полно соответствующие современным требованиям управления персоналом на промышленных предприятиях.

Кадровая политика предприятия в современных условиях должна отвечать ряду требований:

- быть тесно увязанной со стратегией развития предприятия и в этом отношении должна представлять собой кадровое обеспечение реализации этой стратегии;

- быть достаточно гибкой, но сочетающей в себе с одной стороны, стабильность, а с другой – быть динамичной, т.е. корректироваться в соответствии с изменением стратегии и тактики предприятия и общей производственной и экономической ситуации;

- быть экономически обоснованной, т.е. исходить из реальных финансовых возможностей предприятия;

- обеспечивать индивидуальный подход к работникам.

В целом, кадровая политика должна быть направлена на формирование такой системы управления кадрами, которая ориентировалась бы на получение не только экономического, но и социального эффекта.

Основными принципами формирования кадровой политики на предприятиях машиностроения должны являться:

1. Подчиненность кадровой политики состоянию и задачам стратегического развития предприятия.
2. Баланс экономических и социальных аспектов, учитывающий необходимость обеспечения гарантий коллектива.
3. Согласованность с ситуацией на региональном рынке труда.

В диссертации установлено, что ряд элементов кадровой политики не соответствует современным требованиям.

В диссертации предложены направления совершенствования кадровой политики, представленные на рис. 1.



Рис. 1 Актуальные направления совершенствования кадровой политики на машиностроительных предприятиях

2. Установлена ранговая значимость факторов в системе стимулирования персонала машиностроительных предприятий, позволяющая сосредоточиться на решении ключевых проблем управления персоналом

С целью наиболее эффективного использования мотивационных факторов в деятельности персонала в диссертации проведена их ранговая оценка для различных категорий работающих, представленная в таблице 1

Таблица 1

Важность мотивирующих факторов

Руководители всех уровней управления	Специалисты	Рабочие
1. Размер заработка	1. Гарантия сохранения зарплаты	1. Размер заработка
2. Самостоятельность в принятии решений	2. Размер заработка	2. Гарантия сохранения зарплаты
3. Успех и благополучие организации	3. Успех и благополучие организации	3. Хорошие отношения с коллегами и руководством
4. Уважение, авторитет, престиж, признание заслуг	4. Хорошие отношения с коллегами и руководством	4. Успех и благополучие организации
5. Гарантия сохранения зарплаты	5. Самостоятельность в принятии	5. Уважение, авторитет,

	решений	престиж, признание заслуг
6. Хорошие отношения с коллегами и руководством	6. Уважение, авторитет, престиж, признание заслуг	6. Самостоятельность в принятии решений
7. Справедливость вознаграждения	7. Учет мнения при принятии решений	7. Возможность 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

Исследование системы морального стимулирования персонала на предприятиях проводилось по следующим основным блокам: условия труда; содержание труда и развитие; организация труда; взаимоотношения в коллективе.

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 и др. Результаты этих исследований представлены на рис. 2-9.

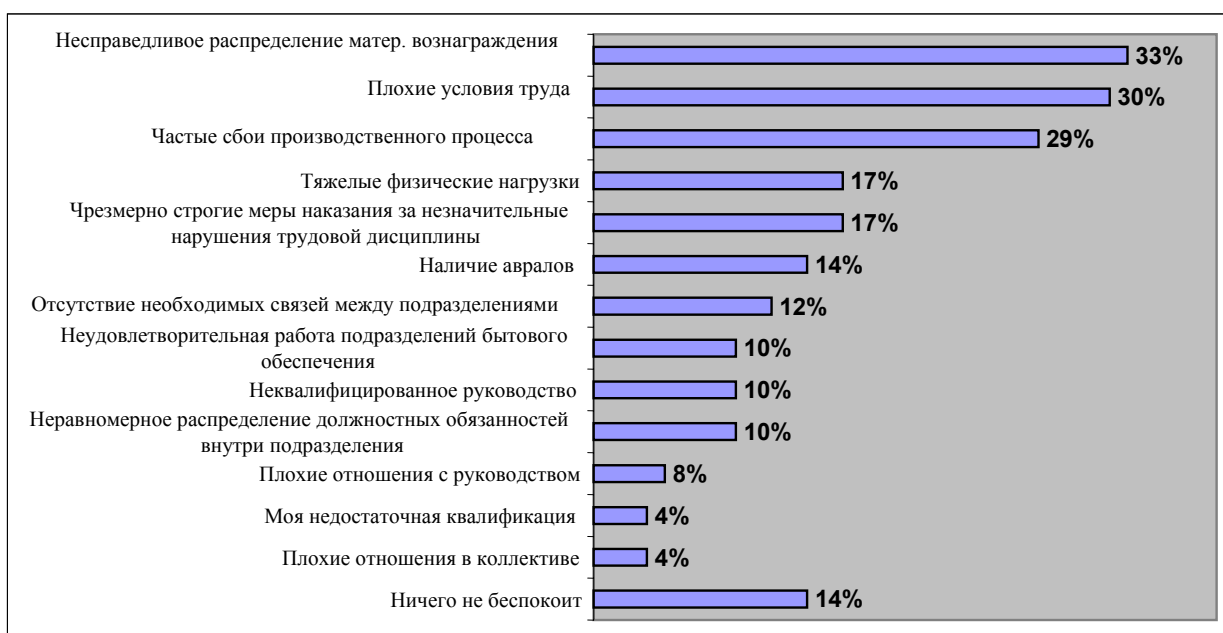


Рис. 2. Факторы, вызывающие наибольшее беспокойство в работе

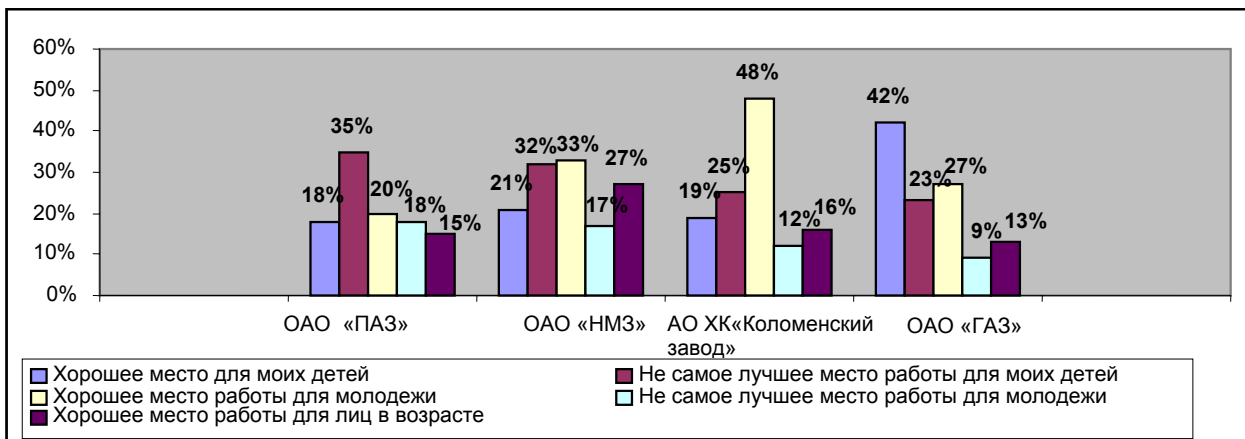


Рис. 3 Уровень привлекательности завода для разных возрастных категорий

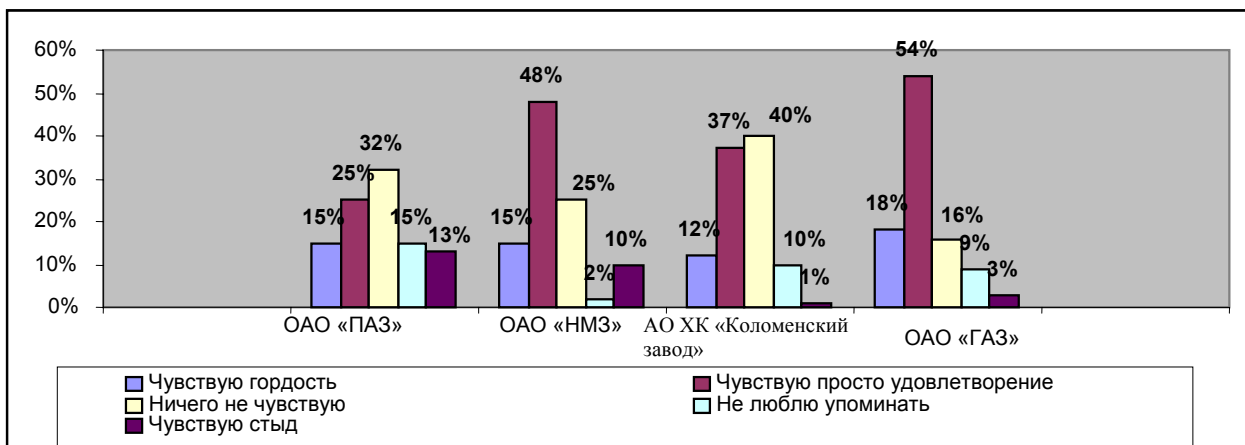


Рис. 4 Отношение респондентов к своему предприятию

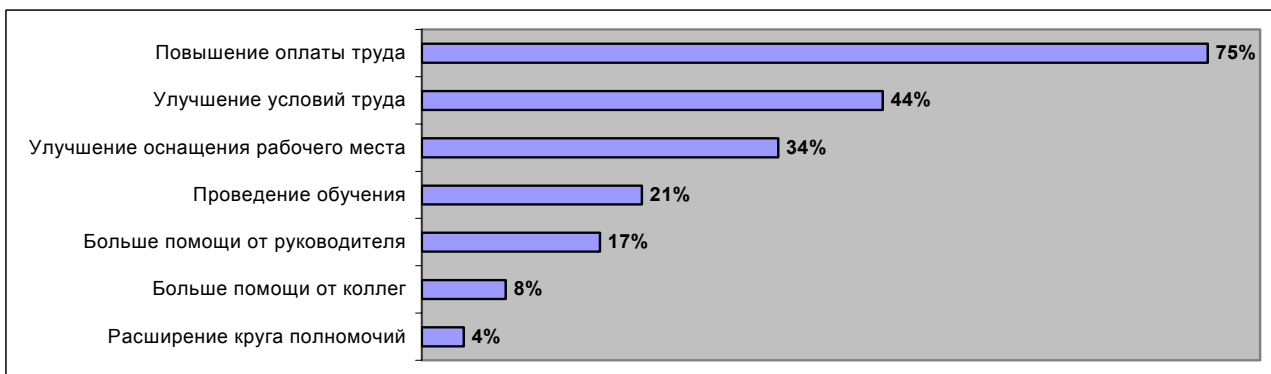


Рис. 5 Меры, способные оказывать позитивное влияние на выполняемую работу

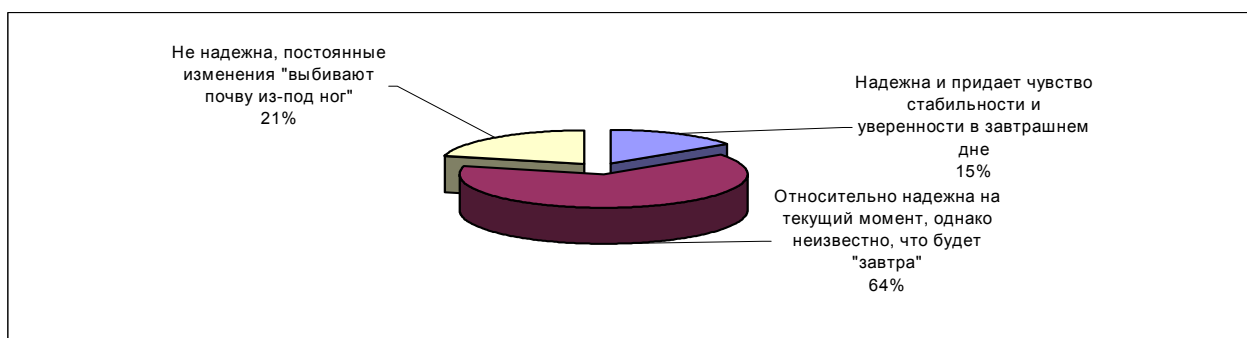


Рис. 6 Оценка работниками своей позиции на предприятии

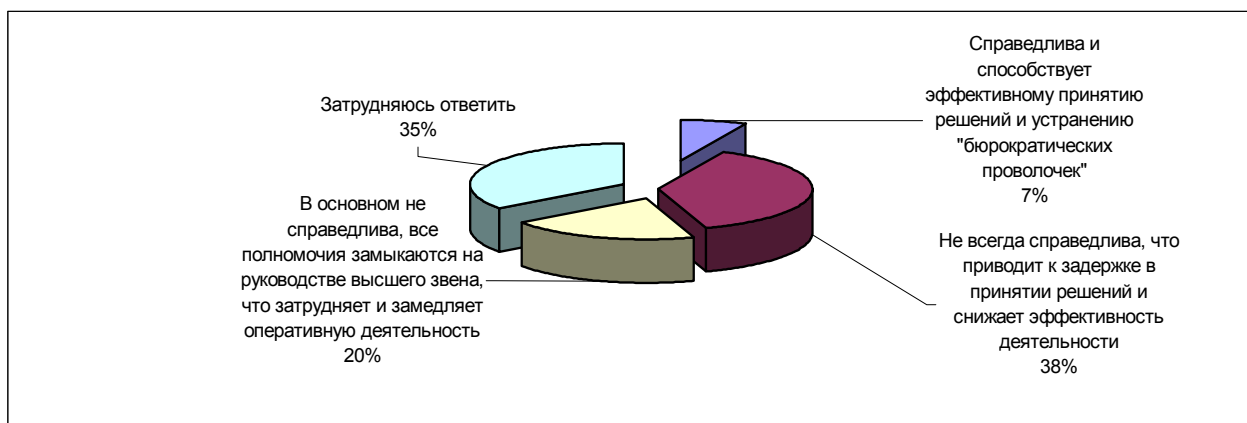


Рис. 7 Оценка работниками внутривозводской системы распределения полномочий

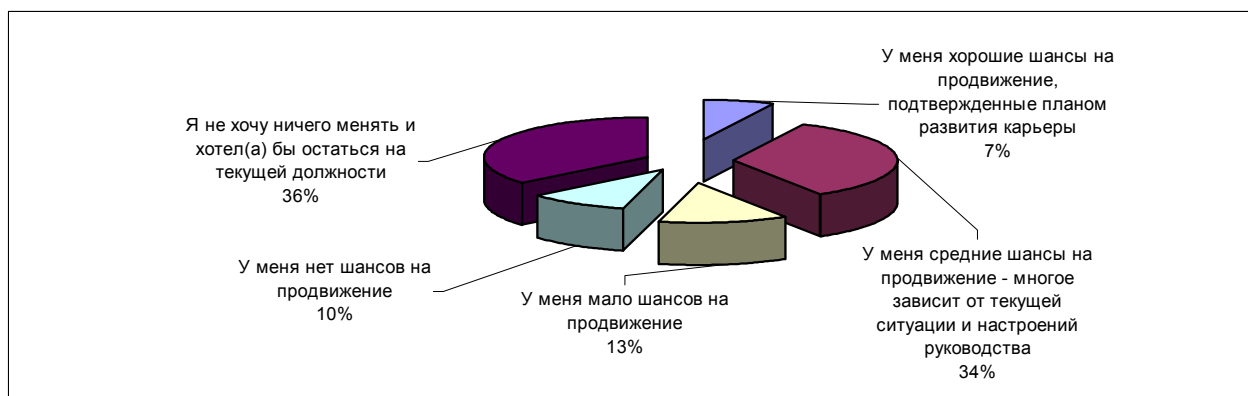


Рис. 8 Оценка работниками возможностей карьерного роста

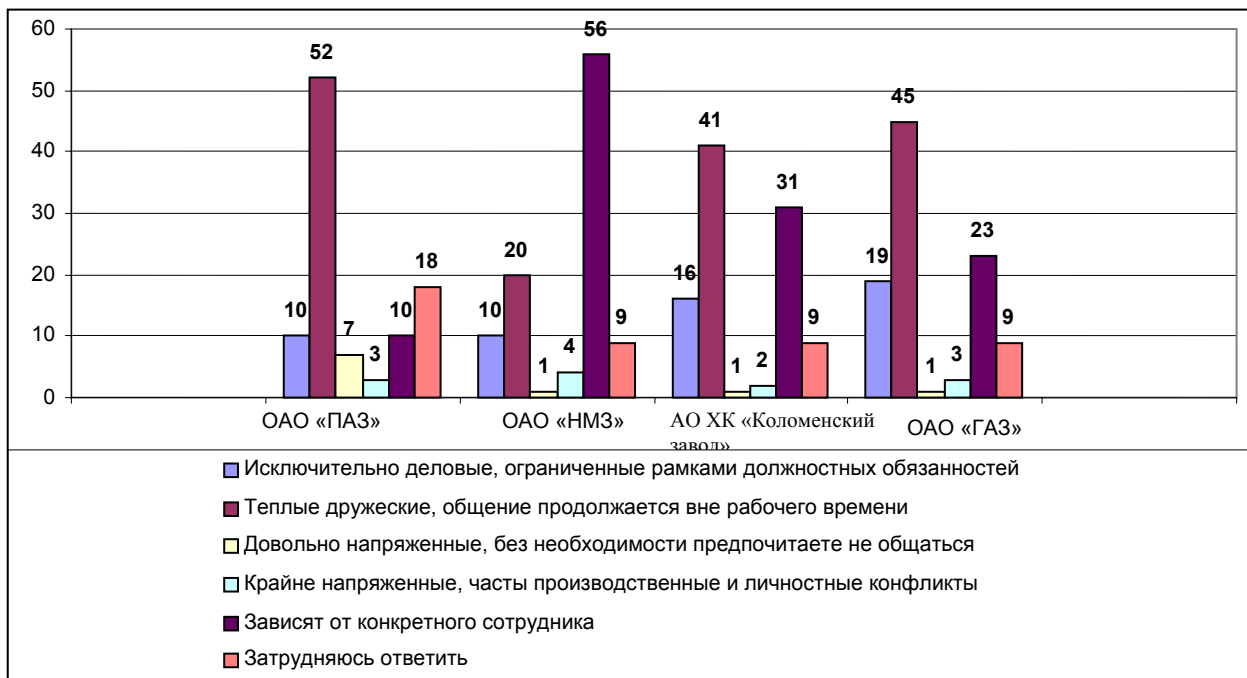


Рис. 9. Оценка взаимоотношения между сотрудниками

В диссертации дан анализ соответствующей информации, представленной на рис. 2-9

Проведенные 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:

$ВПМ > ВМ > ВОМ$, что нельзя признать нормальным явлением, которое означает, что оно не порождает у работника удовлетворения, которое приносит работа содержащимися в ней возможностями творчества, изобретательства, участия в организации и руководстве, общения с людьми.

3. На базе дифференцированной оценки действующей системы материального стимулирования, установлены ее наиболее слабые звенья, препятствующие росту эффективности управления персоналом.

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

Оценка действующей системы стимулирования проводилась по следующим параметрам: удовлетворенность заработной платой на предприятии; заработная плата в сравнении с региональным уровнем; прозрачность начисления заработной платы; объективность оценки результатов труда; структура существующего социального пакета и структура социального пакета, предпочитаемая сотрудниками; прозрачность существующего социального пакета.

Практически на всех предприятиях отмечается недовольство заработной платой. Большинство респондентов, отметили тот факт, что способны перейти на другую работу, где заработная плата будет существенно выше.

Работникам предлагалось оценить, от чего в первую очередь зависит размер их заработной платы. Результаты исследования представлены на рис. 10.

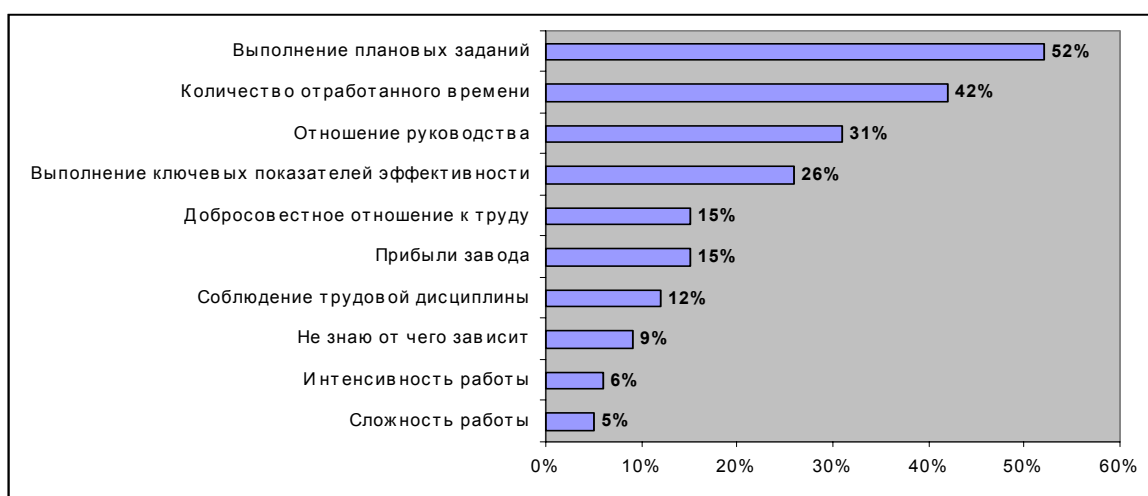


Рис. 10 Факторы, влияющие на начисление заработной платы.

Оценка прозрачности начисления заработной платы представлена на рис. 11. Настораживающим моментом здесь является то, что около трети респондентов отметили, что заработная плата начисляется по непонятным для них принципам.

Респондентам также было предложено отметить семь наиболее важных для них гарантий, льгот и компенсаций, представленных на рис 12.

О том, как работники оценивают социальный пакет своего предприятия дает представление рис. 13. Из него следует, что респонденты неоднозначно оценили социальный пакет, отметив недостаточную прозрачность его предоставления, невысокую значимость его элементов, а также то, что набор существующего социального пакета сильно различается для разных категорий работников.



Рис. 11 Оценка прозрачности начисления заработной платы.



Рис. 12 Семь наиболее предпочитаемых для респондентов льгот, гарантий и компенсаций.



Рис. 13 Оценка существующего на предприятии социального пакета

В диссертации на основе исследований констатируется, что блок «Условия компенсации затрат труда» является одним из важнейших 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. Эффективная система мотивирующих факторов стимулирует производительность работников и способствует развитию стратегических подходов в работе с персоналом.

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 и что из-за низкого уровня оплаты труда эта выплата рассматривается как «фиксированная доплата», а не мотиватор. В этой связи более 85% респондентов убеждены в необходимости изменений в организации заработной платы. Актуальность последнего обусловлена в первую очередь тем, 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 предприятий в целом.

4. Разработаны приоритетные направления совершенствования системы управления персоналом предприятия.

На основе проведенного исследования в диссертации обоснованы и расположены в порядке ранговой значимости, следующие приоритетные направления совершенствования системы управления персоналом:

1. *Прозрачность для персонала принятой системы материального стимулирования*, с четким выделением ее сущности, целей и задач, факторов влияния на текущую и перспективную деятельность.

2. *Оперативный информационный обмен данными внутри предприятия о работе персонала*, позволяющий своевременно получать, контролировать и корректировать показатели работы сотрудников.

3. *Индивидуальный подход к мотивации каждого сотрудника*, с учетом его статуса и жизненных ценностей.

4. *Мотивация знаниями*, предусматривающая возможности для профессионального роста

5. *Постоянный мониторинг*, позволяющий контролировать уровень мотивации.

6. *Акцент на формирование персонала с преобладанием внутренней мотивации к труду*. Исследованиями установлено, что при приеме сотрудников, интересуются в основном 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*, основная идея которой состоит в том, чтобы предоставить сотрудникам возможность самостоятельно принимать решения по вопросам не требующим централизованного контроля.

8. *Правильный подход к поощрению отдельных людей за совокупный вклад группы*. Здесь лучший выход: или стимулировать всю группу, словесно подчеркнув различия во вкладах, либо не стимулировать никого.

9. *Управление персоналом через интерес руководителя внешними увлечениями работников*. Руководство, обладая сведениями о внешних увлечениях сотрудников, получает дополнительные и порой достаточно действенные инструменты их трудовой мотивации.

5. Предложена система, направленная на повышение эффективности управления персоналом промышленного предприятия

В диссертации констатируется, что эта система должна содержать оценку внутренней и внешней среды предприятия и устанавливать базовые принципы формирования оплаты труда, включающие в себя:

- выделение в фонде оплаты труда двух составляющих: первая, которая выплачивается за счет себестоимости, и вторая, которая выплачивается за счет прибыли;

- точное разделение персонала по категориям: руководители, ИТР, служащие, рабочие и определение удельного веса каждой группы;

- анализ существующей системы нормирования труда на предприятии, с оценкой принципов нормирования и прогрессивности нормативов;
- оценку полноты аттестации персонала;
- оценку корпоративной культуры в плане различного рода мотиваций;
- оценку структуры персонала предприятия по критериям: возраст, образование, соотношение мужчин и женщин и т.д.

В диссертации предложена методика расчета оплаты труда, через совокупность различных видов оплат, включающих в себя следующие элементы: базовая заработная плата; премиально-переменная часть базовой заработной платы стимулирующего характера; социальные стимулы (льготы работникам); премия по итогам года; дивиденды; выплаты различного характера, предусмотренные законодательно и внутренними нормативными документами; комиссионные выплаты от конкретных сделок.

В предлагаемой системе премиально-переменная часть складывается из суммы четырех коэффициентов, каждый из которых имеет свои оценочные уровни выполнения конкретных работ, выраженные баллами, максимальное число которых равняется пяти (А, В, С, Д, Е, см. табл.3).

Основанием для расчета переменных общезаводских коэффициентов должны являться данные бухгалтерской отчетности и оперативного учета.

Ниже представлен механизм расчета коэффициентов на примере расчета заработной платы руководителя отдела маркетинга и сбыта (далее ОМиС) определяемой по формуле:

$$\text{ОМиС} = \text{ЗПб} + \text{ЗПППЧ} + \text{В} \quad (1),$$

где ЗПб - базовая заработная плата;

ЗПППЧ - премиально-переменная часть заработной платы;

В - выплаты.

Премиально-переменная часть заработной платы рассчитывается следующим образом:

$$\text{ЗПППЧ} = \text{Кэрп} + \text{Кэро} + \text{Ктв} + \text{Кк} \quad (2),$$

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

Коэффициент эффективности работы предприятия (Кэрп) определяется в соответствии с фактическими результатами его деятельности и зависит от объема производства, объема реализации, показателя себестоимости, коэффициента эффективности труда (таблица 3).

Таблица 3.

Расчет коэффициента эффективности работы предприятия (Кэрп)

Показатели коэффициента	Оценка показателей	Баллы
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

3. Показатель себестоимости (затраты на 1 рубль товарной продукции)	Д - перевыполнение плана свыше 100% до 105%	0,57
	Е - перевыполнение плана свыше 105%	0,6
	А - не выполнен, более 10%	0
	В - не выполнен, менее 10%	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 к темпам роста заработной платы)	А - менее 1	0
	В-1	0,3
	С-1 -1,1	0,4
	Д- 1,1 -1,2	0,5
	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 3 путем деления на 4 суммарной оценки в баллах.

Верхний предел Кэрп=0,585 $((0,6 + 0,6 + 0,57 + 0,57)/4)$, а его минимум =0. 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.

Коэффициент эффективности работы отдела (Кэро) определяется в соответствии с пунктами таблицы 4. Механизм расчета аналогичен расчету Кэрп. Максимально возможное значение Кэро соответствует 0,52, минимум - 0,07.

Таблица 4.

Расчет коэффициента эффективности работы отдела ОМиС (Кэро)

Показатели коэффициента	Оценка показателей	Баллы
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

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 5. В таблице 6. приведена система оценки Ктв для специалистов и служащих.

Таблица 5.

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

Показатели коэффициента	Оценка показателей	Баллы
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 нарушений	0,4
	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 6

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

Показатели коэффициента	Оценка показателей	Баллы
1. Быстрота выполнения заботы, проекта, задания; оперативность в работе	А - очень медленно	0
	В - медленно	0,35
	С - средние	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. Инициативность в разработке проекта, решение проблемы, творческая активность	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

5. Качество работы, добросовестность	Д - пассивно контактен	0,55
	Е активно контактен	0,7
	А - много ошибок	0,07
	В - небрежен в работе	0,3
	С - средний уровень	0,55
6. Трудовая дисциплина, организованность	Д - старательный, добросовестный	0,7
	Е - очень аккуратный, добросовестный	0,8
	А - крайне недисциплинирован, неорганизован	0,07
	В - недисциплинирован, низкий уровень организации	0,3
	С - средний уровень	0,6
7. Культура обслуживания (для некоторых подразделений)	Д- дисциплинирован, организован	0,7
	Е - высокодисциплинирован, самоорганизован	0,8
	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). Если приведенные в таблице 3 показатели выполнены по максимуму, то

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

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 (Ккв) определяется на базе критериев, представленных в таблице 7, включающих в себя образование; стаж работы на предприятии; данные аттестации; личной активности: повышение квалификации, участие в делах предприятия и др.

Таблица 7

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

Показатели коэффициента	Оценка показателей	Баллы
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 $K_{кв}=0,3$.

Таким образом, при максимальном значении всех коэффициентов, заработная плата начальника отдела ОМиС рассчитанная по формуле (1) без учета других разовых выплат будет равна:

$Z_{ПОМиС} = 1 + 0,575 + 0,52 + 0,675 + 0,783 = 3,553$, т.е. составит 3,553 оклада.

6. Дано направление практической реализации системы управления материальным стимулированием на предприятии

Для расчета переменного-премиальной части заработной платы работников предложена методология, основанная на оценке ключевых показателей эффективности деятельности (КПЭ), которые формируются на основе целей предприятия и увязываются с финансовой моделью. Эти показатели должны быть конкретными и непосредственно указывать на положительные или отрицательные тенденции в развитии предприятия.

КПЭ определяются для следующих основных областей: рентабельность; состояние оборотного капитала; зависимость от заемных средств; качество продукции и т.д.

При создании системы КПЭ предприятие должно определить их желаемый уровень 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 их динамики.

Главные КПЭ предприятия, отражающие его стратегические инициативы и измеряющие ключевые факторы успеха, проецируются на уровень участков его структурных подразделений в виде рычагов управления – факторов влияния на КПЭ, представленных на рис.14.

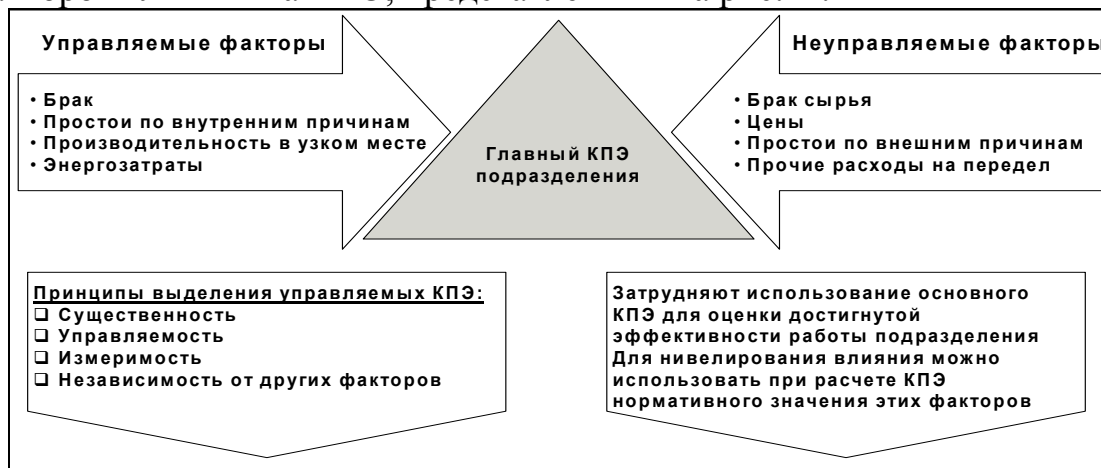


Рис. 14 Факторы влияния на КПЭ

В диссертации приведены примеры опытного использования КПЭ на предприятиях.

По предложенной схеме, переменнo-премиальная часть заработной платы складывалась из следующих трех составляющих:

- проценты, рассчитанные в зависимости от эффективности работы завода (КПЭЗ).

- проценты, рассчитанные в зависимости от эффективности работы подразделения (КПЭП).

- проценты от личного вклада (ЛВ) каждого работника, оцениваемые непосредственным руководителем по четырем критериям: исполнение работ по срокам, качеству, инновационность и дисциплина, исходя из трех уровней оценки: уровень 0, уровень «норма», высший уровень.

В диссертации приведены необходимые для расчетов таблицы и примеры самих расчетов премиально-переменной части заработной платы (ЗПППЧ) по формуле:

$$\text{ЗПППЧ} = \text{КПЭЗ} + \text{КПЭП} + \text{ЛВ} \quad (3)$$

В заключении сделаны краткие выводы из проведенного исследования.

По теме диссертации опубликованы следующие работы:

Публикации в изданиях, рекомендованных ВАК:

1. Бузин Р.Б., Бондаренко В.В., Лузгина В.А. Формирование системы показателей оценки труда управленческого персонала. // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия Экономика и финансы. Выпуск 2(9). Н.Новгород: Изд-во ННГУ, 2006.- стр. 43- 45, 0,35 п.л. (авторский вклад – 40%).

2. Бузин Р.Б., Ягунова Н.А. Основные направления повышения трудовой мотивации персонала. // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия Экономика и финансы. Выпуск 2(9). Н.Новгород: Изд-во ННГУ, 2006.- стр. 621-623, 0,25 п.л. (авторский вклад – 50%)

Публикации в других изданиях:

3. Бузин Р.Б. Роль бухгалтерской службы в управлении предприятием. // Государственное регулирование экономики. Региональный аспект. Материалы Третьей Международной научно-практической конференции: В 3 т. Том I. - Н.Новгород: Изд-во ННГУ им. Лобачевского, 2001.- стр. 136-140, 0,3 п.л.

4. Бузин Р.Б. Мотивация трудовой деятельности персонала. // Развитие инновационного потенциала отечественных предприятий и формирование направлений его стратегического развития: Сборник материалов I Всероссийской научно-практической конференции. - Пенза: РИО ПГСХА, 2003.- стр. 26-29, 0,2 п.л.

5. Бузин Р.Б. Направления снижения текучести кадров. // Научно-технический журнал «МГОУ-XXI-Новые технологии» №4. Новые технологии в науке, промышленности, образовании. Работы Коломенского института Московского государственного открытого университета. - Москва: Изд-во ООО «РЕЖАНС», 2003.- стр. 19-21, 0,25 п.л..

6. Бузин Р.Б. Управление персоналом: основные приоритеты и направления. // Научно-технический журнал «МГОУ-XXI-Новые технологии» №4. Новые технологии в науке, промышленности, образовании. Работы Коломенского института Московского государственного открытого университета. - Москва: Изд-во ООО «РЕЖАНС», 2003.- стр. 22-24, 0,21 п.л.

7. Бузин Р.Б. Методические подходы к управлению текучестью кадров. // Проблемы функционирования, восстановления и развития народно-хозяйственного комплекса России: Межвузовский сборник научных статей. Науч. ред. Ф. Е. Удалов. - Н.Новгород: Изд-во ННГУ им. Лобачевского, 2003.- стр. 64-69, 0,45 п.л.

8. Бузин Р.Б. О национальной управленческой концепции, качестве персонала и модели управления в начале XXI в. // Проблемы экономики и права: Сборник научных статей. Часть III. - Коломна: Изд-во КИ МГОУ, 2004.- стр. 35-37, 0,2 п.л.

9. Бузин Р.Б. Командообразование в организации как фактор эффективности совместной деятельности. // Проблемы экономики и права: Сборник научных статей. Часть IV. - Коломна: Изд-во КИ МГОУ, 2004.- стр. 12-15, 0,18 п.л.

10. Бузин Р.Б., Малышева Л.И., Шуваева Н.В. Исследование роли четырехфакторной системы оплаты труда в материальном стимулировании персонала. // Проблемы функционирования, восстановления и развития народно-хозяйственного комплекса России: Межвузовский сборник научных статей. Выпуск 2. Науч. ред. Ф. Е. Удалов. - Н.Новгород: Изд-во ННГУ им. Лобачевского, 2005.- стр. 248-251, 0,32 п.л. (авторский вклад – 35%).

11. Бузин Р.Б., Удалов О.Ф., Куренков М.А. Количественно-качественный анализ информационной сущности управления производством. // Организационно-экономические проблемы развития промышленных предприятий в постиндустриальной экономике: Сборник статей. Научное издание. - Н.Новгород: Изд-во «АЛТЭКС – группа компаний», 2007.- стр. 95-105, 0,5 п.л. (авторский вклад – 50%)

12. Бузин Р.Б., Ягунова Н.А. Влияние факторов стимулирования на качество труда персонала. // Конкурентоспособность предприятий и организаций: Сборник материалов V Всероссийской научно-практической конференции. - Пенза: РИО ПГСХА, 2007.- стр. 285-288, 0,22 п.л. (авторский вклад 40%)

13. Бузин Р.Б., Ягунова Н.А., Основные проблемы в обеспечении рабочей силой промышленных предприятий Нижегородского региона. // Эффективное управление региональной экономикой. Сборник материалов Международной НПК: Киров: Международный центр научно-

исследовательских проектов, 2007 г, с.102-108, 0,4 п.л. (авторский вклад 55%).

Подписано в печать 19.11.2007. Формат 60×84 1/16
Бумага офсетная. Печать офсетная.
Объем 1.0 п.л. Заказ №1568. Тираж 100 экз.
Типография ЗАО «НРЛ» Н.Новгород
ул.Б.Покровская, д.60