

Лазутина Антонина Леонардовна

**МОДЕЛИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ  
ТРУДА (НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЙ МАШИНОСТРОЕНИЯ)**

Специальность 08.00.05. – «Экономика и управление народным хозяйством»  
(8. Экономика труда)

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание учёной степени  
кандидата экономических наук

Ижевск

2007

Диссертационная работа выполнена в ГОУ ВПО «Волжский государственный инженерно-педагогический университет»

Научный руководитель – доктор экономических наук,  
профессор Удалов Фёдор Егорович

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор  
Кузнецов Андрей Леонидович

кандидат экономических наук  
Гребёнкина Александра Анатольевна

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

Защита состоится: «24» апреля 2007 г. В 11.00. часов на заседании диссертационного совета ДМ.212.275.04 при ГОУ ВПО «Удмуртский государственный университет» по адресу: 426034, г. Ижевск, ул. Университетская, 1, корп. 4, ауд. 444.

С диссертацией и авторефератом можно ознакомиться в библиотеке ГОУ ВПО «Удмуртский государственный университет».

Электронная версия автореферата размещена на сайте: <http://v4.udsu.ru/science/abstract>  
ГОУ ВПО «Удмуртский государственный университет».

Автореферат разослан « » марта 2007 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета  
кандидат экономических наук,  
профессор

А.С. Баскин

## 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** В условиях развивающихся рыночных отношений важнейшим ресурсом, обеспечивающим конкурентоспособность предприятия, выступает человеческий потенциал, полное использование и наращивание которого является одной из важнейших функций руководителей предприятий.

Между тем, управление человеческими ресурсами продолжает оставаться наиболее слабым звеном в общей системе управления предприятиями. Это сдерживает внедрение в практику нововведений в других сферах управления, не позволяет организовать эффективную систему управления предприятиями в целом, а, следовательно, и становится на путь инновационно-стратегического развития.

Руководители большинства отечественных предприятий концентрируют своё внимание на управление производством, финансами, маркетингом, в то время как совершенствование важнейшей сферы управления предприятием – управление человеческими ресурсами по-прежнему недооценивается. Экономическое мышление и общественное сознание в данной области перестраивается крайне медленно. Не отработаны многие теоретические и методологические аспекты принятия основополагающих кадровых решений, как части общей системы эффективного управления.

Необходимость поиска новых научных подходов и разработка методов стимулирования работника к высокопроизводительному труду, к инновационному поведению в процессе трудовой деятельности не вызывает сомнения. На основе современных концепций, используя передовой отечественный и зарубежный опыт стимулирования, а также нестандартные решения в этом процессе нужно на практике не только заинтересовать работника в росте его дохода, но и обеспечить гармонизацию личных, коллективных и общественных интересов.

Вышеизложенным и обусловлена актуальность темы диссертационного исследования.

Область исследования соответствует требованиям п. 8.7. (Стимулирование и оплата труда работников; организация заработной платы и обеспечение её взаимосвязи с квалификацией персонала и результативностью производства; воспроизводственная и мотивационная функция заработной платы) и п. 8.10. (Производительность и эффективность труда, методы измерения, факторы и резервы повышения) паспорта специальности ВАК 08.00.05. – «Экономика и управление народным хозяйством». **Степень разработанности проблемы.** Проблема мотивации работников к труду стала предметом научного анализа, начиная с теорий управления классической школы менеджмента Ф. Тейлора.

Теоретические аспекты исследования проблемы трудового поведения были заложены в модели экономического человека А. Смита, теории трудовой стоимости К. Маркса, концепции общественного разделения труда. Э. Дюркгейма и концепции социального действия М. Вебера. В дальнейшем они нашли своё продолжение в теории социального действия Ф. Знанецкого и теории нелогичного действия В. Парето.

Влияние социального взаимодействия на трудовую мотивированность изучалось поведенческой школой Э. Мэйо и Ф. Ротлесбергера. Содержательные теории мотивации разрабатывались А. Маслоу, Д. Мак-Клелландом, Ф. Герцбергом, К. Альдерфером. Процессуальные – С. Адамсом, В. Врумом, Л. Портером, Э. Лоулером и др.

Экономические аспекты трудовой мотивированности работников рассматриваются в теории человеческого капитала Г. Беккера, в теориях управления человеческими ресурсами Дж. Армстронга, Т. Шульца, Р. Лэйарда, М. Блауга, Э. Денисона.

Экономические аспекты трудовой мотивации, применительно к условиям России, изучаются В.Р. Весниным, И.А. Баткаевой, Н.А. Волгиным, А.Л. Жуковым, А.Л. Мазиным, В.Д. Козловым. Зарубежный опыт стимулирования труда описывается в исследованиях Н.И. Дряхлова, Е.А. Куприянова, В.И. Матирко, А.А. Модина и др.

Проблему эффективности системы мотивации труда непосредственно на российских промышленных предприятиях анализируют А. Громов, Т.Г. Долгопятова, Ю.П. Кокина, Е. Валь, Г. Гендлер, М.Б. Курбатова, М.И. Магура, П.В. Савченко, Е. Посадсков и др.

Необходимо отметить, что в большинстве научных трудов, посвящённых исследованию проблемы, основное внимание уделяется исследованиям проблем структуры и динамики трудовой мотивации. Между тем, исследований, посвящённых практической разработке ориентированных моделей эффективной трудовой мотивации персонала российских промышленных предприятий в условиях формирования рыночных отношений явно недостаточно. И в этом аспекте принципиальное значение имеют разработка и обеспечение системы эффективного стимулирования труда персонала на промышленных предприятиях.

**Цель диссертационного исследования** состоит в том, чтобы на основе комплексного анализа мотивированности к труду работников промышленных предприятий, разработать эффективный механизм, основанный на формировании комплекса мотивационных факторов, адаптированного к условиям российской экономики.

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

- изучить теоретические подходы к исследованию проблемы мотивационных процессов, сложившихся в отечественной и зарубежной теории и практике, а также определить характеристики эффективной системы мотивации к труду работников промышленных предприятий;
- определить место, роль и возможности различных видов мотивации в системе стимулирования труда персонала на предприятии;
- провести анализ трудовой мотивации и разработать формы материальной мотивации;
- исследовать сложившуюся практику оплаты труда персонала на промышленных предприятиях;

– разработать и внедрить комплекс мероприятий, направленных на совершенствование материальной мотивации, обеспечивающей эффективное стимулирующее воздействие на персонал;

– провести экспериментальную проверку полученных результатов исследования на реальном объекте управления.

**Объектом исследования** являются крупные промышленные предприятия Н. Новгорода, среди которых ОАО «ГАЗ», ОАО «ПАЗ», ОАО «ВМЗ», ЗАО «ВЗМЛК», и др.

**Предметом исследования** является система управления персоналом, в совокупности её подходов к стимулированию трудовых процессов работников промышленных предприятий.

**Теоретико-методологическую базу исследования** составили труды отечественных и зарубежных учёных и специалистов, исследующих вышеуказанные проблемы, нормативные и директивные документы, имеющие отношение к теме исследования и материалы, полученные непосредственно в процессе исследования на предприятиях.

Информационную базу исследования составили данные Госкомстата РФ, сведения и отчётные материалы о деятельности российских промышленных предприятий и материалы, полученные непосредственно в процессе диссертационного исследования.

При проведении исследования использовались методы системного и комплексного подходов, анкетирование, метод экспертных оценок, метод сравнений и др.

**Научная новизна диссертационного исследования** заключается в разработке методических рекомендаций и практических предложений по формированию механизма материальной мотивации работников промышленных предприятий.

Основные результаты, определяющие новизну проведенного исследования, состоят в следующем:

– на базе систематизации научных взглядов понимания сущности стимулирования труда, предложены методологические подходы, дающие возможность поднять уровень эффективности практического использования систем стимулирования труда персонала;

– установлена ранговая значимость мотивационных факторов в росте эффективности деятельности предприятий, что позволяет руководителям сосредоточить своё внимание на главных направлениях мотивации;

– разработана модель мотивации труда персонала, учитывающая особенности функционирования предприятий машиностроения в современных условиях и даны методические рекомендации, позволяющие использовать предлагаемые формы мотивации с наибольшей эффективностью;

– предложена система оплаты труда, наиболее полно учитывающая основополагающую роль материального стимулирования персонала в условиях экономической нестабильности;

– доказана социально-экономическая эффективность диссертационных разработок путём их практического внедрения на промышленных предприятиях.

**Практическая значимость результатов диссертационного исследования** определяется возможностью использования методических инструментов и практических рекомендаций по совершенствованию мотивационных процессов труда персонала в практике кадрового менеджмента российских промышленных предприятий.

**Апробация результатов исследования.** Основные положения диссертационного исследования докладывались на ряде Международных и Всероссийских научно-практических конференций в г. Н.Новгород (2004-2006), Ижевск (2006), Саратов (2006), Киров (2006), Пенза (2006).

**По результатам исследований** опубликовано 13 работ общим объёмом 2,4 п.л., в том числе авторских 1,9 п.л.

**Структура, объём и содержание диссертации.** Диссертация состоит из введения, трёх глав, заключения, библиографии и приложений. Она изложена

на 157 страницах машинописного текста с таблицами, формулами, графиками и рисунками.

**Во введении** обосновывается актуальность темы диссертационного исследования, анализируется степень её разработанности, обосновывается теоретико-методологическая база исследования; определяются объект и предмет исследования, формулируются его цели и задачи; указывается научная новизна, практическая значимость и апробация результатов исследования.

**В первой главе** «Теоретические основы мотивации труда на промышленных предприятиях», на основе анализа литературных источников раскрывается сущность процесса мотивации персонала на предприятиях с уточнением основных составляющих этого процесса, рассматривается эволюция теории и практики исследуемой проблемы, как в России, так и за рубежом, определяются условия применения существующего опыта на отечественных предприятиях.

**Во второй главе** «Исследование системы мотивации труда на российских промышленных предприятиях» исследуется система материального стимулирования, определяются основные проблемы мотивации труда на предприятиях и концептуальные направления решения этих проблем.

**В третьей главе** «Разработка и внедрение процессной модели мотивации и стимулирования персонала» определены методологические основы построения системы мотивации персонала, приведены основные направления построения комплексной системы материального стимулирования на предприятии; на основе процессного подхода, разработана модель мотивации персонала и методы оценки экономической эффективности мотивации.

**В заключении** излагаются основные выводы из проведённого исследования.



## **II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

### **1. Установлены основные причины кризиса трудовой мотивации в условиях России**

Исследованиями установлено, что основные причины кризиса трудовой мотивации в России есть следствие влияния ряда факторов.

Во-первых, в нашей стране понятие «мотивация» ранее заменялось понятием «стимулирование». Это приводило к ориентации на краткосрочные экономические цели и негативно действовало на потребностно-мотивационную структуру личности работника, и не вызывало его заинтересованности в собственном развитии и самосовершенствовании.

Во-вторых, положение человека на производстве не отвечает современным требованиям. На российских предприятиях человек исполнитель – придаток к машине, тогда как в развитых странах человек является «ведущим» в технологическом процессе. При этом признаётся личный вклад работника с изменением социального регулирования трудовых отношений. Формы регулирования социальных процессов сопровождаются мерами государственной поддержки и участия в финансировании затрат на преобразование технологий и подготовку профессиональных кадров. Вовлечение работников в управление и возросшие возможности влиять на результаты производства изменили систему организации оплаты труда, при которой вознаграждение ставится в зависимость от доходов предприятия. Создаются условия препятствующие процессу отчуждения труда через участие в акционерном капитале.

В-третьих, существующая система стимулирования трудовой активности в нашей стране в значительной мере оказалась малоэффективной и стала одной из причин кризиса труда. Наряду с другими причинами это обусловлено тем, что в основе системы стимулирования лежал тезис о выгодности дешёвого труда, который малопроизводителен, воспроизводит неразвитого работника, невосприимчивого к возможности зарабатывать больше путём роста производительности труда, снижает инициативу и тем самым препятствует

научно-техническому прогрессу, а само трудовое сознание характеризуется отчуждением труда.

Кратко состояние проблем мотивации в России характеризуются следующим: ценности коллективного труда уступили индивидуальным; сократилась социальная функция предприятий, связанная с подготовкой и развитием персонала, созданием благоприятных условий труда, обеспечением адекватной и справедливой оплаты; формы и методы приватизации привели к ещё большему отторжению наёмного работника от собственности и от решения проблем предприятий; в практике деятельности предприятий отмечается недооценка вклада работника и консервирование низкой оплаты труда; особо остро встают проблемы молодёжи в части доступности желаемого образования, трудоустройства и вознаграждения при невысокой квалификации; роль государства в решении социальных проблем недостаточна, поскольку государственные нормативные акты слабо регулируют взаимоотношения работников и работодателей, недостаточно защищают интересы трудящихся и вызывают кризис труда в трудовых отношениях.

## **2. Выявлены главные проблемы мотивации труда на современных промышленных предприятиях и определены основные направления их разрешения**

На мотивацию труда оказывают влияние целый ряд факторов, имеющих ситуативный характер. В то же время проведённые на промышленных предприятиях исследования выявили, что главным мотивирующим фактором для трудоустройства в современных условиях является не столько привлекательность работы, сколько заработная плата (рис.1), правильная организация которой требует решения ряда проблем.

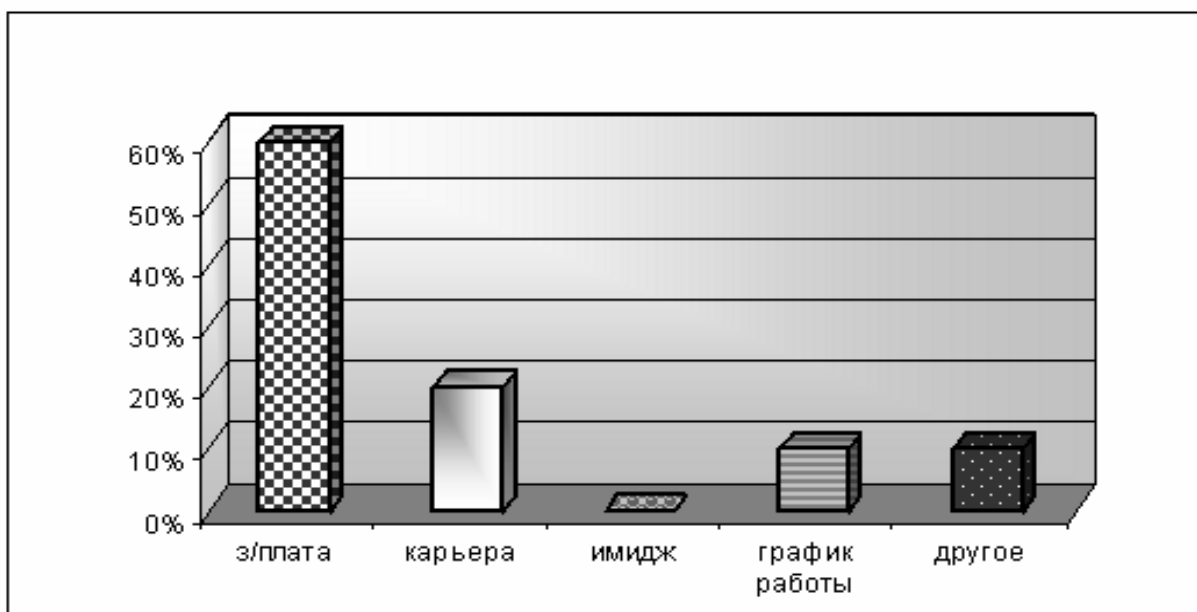


Рис. 1. Факторы, формирующие привлекательность работы на предприятиях

Исследования зависимости между объёмом выпускаемой продукции и размером заработной платы и проведённые при этом расчёты установили наличие корреляционной связи между указанными показателями, но только отрицательного характера. Коэффициент парной корреляции равнялся  $-0,53$ , то есть увеличение одной величины приводило к снижению другой. Подробный анализ фактического материала указал на определённую противоречивость динамики исследуемых показателей. Всё это говорит об отсутствии какой-либо чёткой связи результатов деятельности организации и размера фонда оплаты труда и как следствие – отсутствие чёткой связи размера вознаграждения работника от результатов его труда на предприятиях, что явилось одной из причин высокой текучести кадров.

С целью углублённого изучения факторов мотивации труда было проведено анкетирование на ряде крупных предприятий машиностроения, главным среди которых явилось ОАО «ГАЗ».

Результаты исследований позволили выявить следующие проблемные зоны:

- низкий уровень чувства принадлежности к своему предприятию;
- неэффективный стиль руководства;

- низкая удовлетворённость организацией рабочего места;
- ограниченность способов материального вознаграждения, которые необходимо разнообразить, по мнению респондентов, введением коллективных мероприятий (рис. 2);
- высокий уровень конфликтности и социальной напряжённости в коллективе.

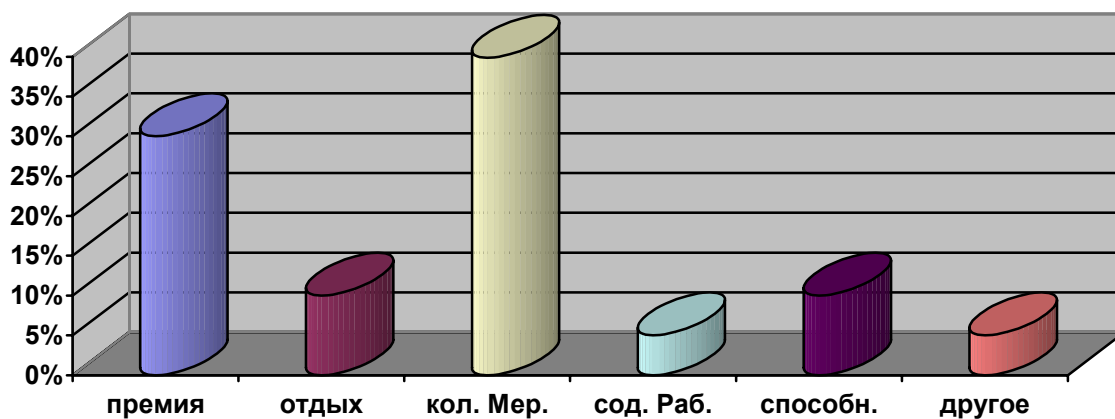


Рис. 2. Предпочтения работников по методам мотивации

Исследование проблем заработной платы показали что:

- размер заработной платы устраивает лишь половину респондентов, причём в основном руководителей высших и средних иерархических уровней управления;
- явно недостаточно ценятся образованность и квалификация, и это в конечном итоге ведёт к оттоку квалифицированных кадров с предприятия;
- система мотивации практически не стимулирует ни улучшение качества, ни увеличение количества выпускаемой продукции;
- отсутствует чёткая связь между затратами труда и заработной платой, что приводит к тому, что работники не полностью используют свой физический и интеллектуальный потенциал;
- в оценке результатов труда, по мнению респондентов, должен участвовать коллектив и сам работник;
- система мотивации труда требует безотлагательного совершенствования.

Результаты исследований позволили определить основные направления решения проблем мотивации труда, которые заключаются в регулировании размера заработной платы работника с учётом 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.

### **3. Разработаны методические основы мотивации труда на промышленных предприятиях**

Диссертационные исследования показали, что в современных условиях процессы мотивации труда должны охватывать следующие направления работы с персоналом: работу с потенциальными кадрами, приём на работу, работу с действующим персоналом и работу с ветеранами организации.

Начальный этап работы связан с рекламой организации, благодаря которой потенциальные кадры узнают о том какие нужды и потребности они смогут удовлетворить, работая в данной организации. Этот этап позволит снизить уровень ошибок для потенциального работника и для организации при приёме на работу. Следующий этап позволит определить нужды и потребности работника, которые он намерен удовлетворить, работая в данной организации.

Последующий этап позволит определить, какие из начальных нужд и потребностей работнику удастся удовлетворить, и какие нужды и потребности возникли у работника вновь, т.е. проследить динамику его нужд и потребностей. Заключительный этап – «пенсионный», позволит работающим поверить в заботу организации о них и тем самым повысить привязанность к организации.

С учётом вышеизложенного мотивация в диссертации определена как процесс побуждения к деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей работников через реализацию целей и потребностей организации.

Серьёзные изменения должны коснуться и методов мотивации труда. При этом должна измениться роль человека во всех процессах от пассивной до активной.

В диссертации констатируется, что выработка целей деятельности организации должна осуществляться с участием её сотрудников. При этом из множества возможных вариантов деятельности организации (безусловно, с учётом её объективных потребностей) следует выбирать те, которые наилучшим образом отвечают интересам её сотрудников.

Конкретные методики мотивации труда должны создаваться на каждом предприятии с учётом его особенностей. Однако, как установлено проведёнными исследованиями, эти методики должны состоять из общих положений, модели и практических рекомендаций.

1. В качестве общих положений методики мотивации труда в диссертации рекомендуется следующее:

- новая мотивация труда должна нацеливать работников на достижение общих целей организации через повышение групповой сплочённости;

- в качестве экономических показателей следует брать основные рыночные критерии: объём реализованной продукции, прибыль, издержки, производительность труда, качество продукции;

- в основу системы оплаты труда на базе экономических показателей должна быть положена бестарифная система оплаты труда;

- предлагаемая система мотивации должна учитывать не только коллективные интересы (престиж предприятия, повышение конкурентоспособности выпускаемой продукции, решение социальных проблем), но и общественные интересы (производство качественной, эффективной продукции).

2. В качестве модели системы предлагается следующее:

- в основу предлагаемой модели оплаты труда положены – «вилки» соотношений оплаты труда разного качества. Все работники подразделяются на

ряд квалификационных групп. Каждой группе соответствует конкретное значение «вилки» соотношений в оплате труда.

– размер оплаты труда работника ( $Z_{ni}$ ) определяется соотношением:

$$Z_{ni} = \frac{K_i \times \Phi OT}{\sum_{i=1}^N K_i}, \quad (1)$$

где:

$\Phi OT$  – фонд оплаты труда предприятия;

$N$  – численность работающих на предприятии;

$K_i$  – индивидуальный коэффициент каждого конкретного работника;

Значение соотношения в оплате труда разного качества ( $K_i$ ) для работника определяется по итогам работы за месяц, по специально разработанной методике, индивидуальным критериям и показателям, учитывающим его фактический трудовой вклад в деятельность предприятия.

#### **4. Определены этапы и комплекс работ, необходимых для моделирования эффективной системы мотивации персонала**

Этапы и комплекс работ по моделированию системы мотивации труда в диссертации представлены на примере ОАО «ГАЗ».

На первом этапе выполняется разработка базового варианта методики мотивации персонала на конкретном предприятии.

Разработка методики начинается с определения методических основ, изложенных в параграфе 3.1 диссертации и кратко в пункте 3 настоящего автореферата, отредактированных под условия конкретного предприятия.

Все работники предприятия разбиваются на группы в зависимости от характера, сложности, уровня квалификации выполняемых работ. Диссертационные исследования показали, что для крупного промышленного предприятия типа ОАО «ГАЗ» число таких групп может достигать 13.

При этом необходимо ранжирование работ, выполняемых работниками всех групп по сложности и важности их выполнения. В результате была

разработана матрица баллов соответствующих каждому фактору и каждому уровню важности. Пример матрицы представлен в таблице 1.

Таблица 1

Матрица баллов управленческих и инженерных работников

Критические факторы	Уровни:			
	минимальный	низкий	средний	высокий
1. Степень специализации: – однородная узкоспециализированная; – разнородная по отдельным разделам определенной сферы; – разнородная по всему кругу задач подразделения	10 15 25	20 30 50	30 45 75	40 60 100
2. Степень самостоятельности выполнения работ: – выполнение работы под непосредственным руководством начальника; – в полном соответствии с инструкцией или под общим руководством; – полностью самостоятельно	20 28 40	40 56 80	60 85 120	80 115 160
3. Степень ответственности: – ответственность – только за свою работу; – за работу группы; – за весь коллектив подразделения	28 48 60	54 96 120	68 120 150	90 160 200
4. Степень новизны: работа регулярно повторяемая; – нерегулярно повторяемая; – вновь начинаемая	28 42 70	55 85 140	85 125 210	120 180 300
5. Степень творчества: – труд – технический; – формально-логический; – творческий.	45 65 90	90 125 180	135 190 270	180 250 360
ИТОГО	614	1221	1768	2395

Дальнейшая работа сводится к разработке сетки соотношений в оплате труда. С этой целью в процессе исследования были выявлены критические факторы. При этом использовался балльный метод оценки труда работников предприятия.

На основе матрицы баллов в диссертации была разработана факторно-критериальная модель оценки сложности выполнения работ, которая позволила определить коэффициенты сложности выполнения работ.



На основании полученных данных путём умножения весомости фактора на его значимость составлена сетка соотношений в оплате труда работников, представленная в таблице 2.

Таблица 2

Сетка соотношений в оплате труда работников разных квалификационных групп предприятия (фрагмент)

Основные категории работников	I	II	III	IV	V	VI	VII
	Ki = 1,1-2,1 Kcp=1,6	Ki=1,6-2,6 Kcp=2,1	Ki=2,1-3,1 Kcp=2,6	Ki=2,6-3,6 Kcp=3,1	Ki=3,2-4,2 Kcp=3,7	Ki=3,9-4,9 Kcp=4,4	Ki=4,6-5,6 Kcp=5,1
Рабочие							
Уборщик	X	X					
Контролёр	X						
Токарь		X	X	X	X		
Специалисты							
Диспетчер		X	X	X			
Техник			X	X			
Инженеры			X	X	X	X	

Основные категории работников	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII
	Ki = 2,6-3,6 Kc = 3,1	Ki = 3,2-4,2 Kc = 3,7	Ki = 3,9-4,9 Kc = 4,4	Ki = 4,6-5,6 Kc = 5,1	Ki = 5,2-6,2 Kc = 5,7	Ki = 5,9-6,9 Kc = 6,4	Ki = 6,6-7,6 Kc = 7,1	Ki = 7,9-8,9 Kc = 8,4	Ki = 9,0-10,0 Kc = 9,5	Ki = 9,5-10,5 Kc = 10,0
Руководители										
Мастер	X	X	X							
Нач. цеха			X	X	X	X				
Глав. Инженер						X	X	X		
Директор									X	X

Важным этапом является процесс согласования базового варианта с руководством предприятия, включающем и определение организационных процедур, предусматривающих обсуждение предлагаемой методики в трудовых коллективах и утверждение её (после внесения необходимых дополнений и исправлений) на общем собрании или конференции представителей работающих на предприятии. После чего издаётся приказ о вступлении в силу разработанной методики. По мере необходимости предусмотрена возможность

корректировки методики, если этого однозначно требуют результаты её практического использования.

### **5. Разработана модель оценки эффективности мотивации труда**

Рост эффективности мотивации труда ведёт к снижению уровня стрессов, конфликтов и текучести кадров. Снижение текучести кадров приводит к тому, что количество рабочего времени увеличивается. При прямо пропорциональной зависимости объёма выпуска продукции от отработанного сотрудниками времени выпуск продукции возрастёт на величину равную «приобретённому» рабочему времени. Прирост продукции или дохода рассчитывается по формуле:

$$\Delta D = \sum_{i=1}^z \frac{K_i \times D}{t_p \times \sum_{i=1}^N K_i} \times t_{ni}, \quad (2)$$

где:

$\Delta D$  – прирост дохода предприятия за расчётный период в связи с сокращением потерь предприятия из-за снижения текучести кадров;

$D$  – доход предприятия за расчётный период при существующей текучести кадров;

$K_i$  – индивидуальный коэффициент работника;

$t_p$  – продолжительность расчётного периода;

$t_{ni}$  – потери рабочего времени в связи с увольнением  $i$ -го работника;

$N$  – общее количество работающих в организации;

$Z$  – сокращение текучести кадров за счёт улучшения мотивации труда, чел.

Каждое нововведение требует адаптации к изменениям самой организации и её сотрудников. Перед внедрением новой системы мотивации на предприятии важна оценка уровня восприимчивости работников к нововведениям, который должен определяться путём непосредственных персональных исследований. С этой целью создаётся анкета, в которой

работникам, выступающим в качестве экспертов, предлагается оценить ряд утверждений, касающихся планируемых перемен.

В диссертации рекомендуется следующая система оценок: «полностью согласен» +2 балла, «согласен» +1 балл, «не согласен» – 1 балл, «абсолютно не согласен» – 2 балла, «безразлично» – 0 баллов (таблица 3).

Таблица 3

Анкета «Оценка новой системы мотивации»

Утверждения	Абсолютно не согласен (- 2 б.)	Не согласен (- 1 б.)	Безразлично (0 б.)	Согласен (+ 1 б.)	Полностью согласен (+ 2 б.)
Новая система: 1. Повысит производительность труда, $L_1 = 7$					
2. Устранит «уровниловку» в оплате, $L_2 = 6$					
.....					
n					

После проведения тестирования сотрудников по каждому утверждению оценивается балл восприимчивости, как среднеарифметическое ( $J_i$ ), (то есть по каждому утверждению суммируются оценки всех сотрудников определенной группы и делятся на число таких сотрудников).

Но каждое утверждение имеет разный уровень значимости для предприятия. Предлагается с помощью экспертов по трёх-, пяти- или десятибалльной шкале оценить уровень значимости каждого утверждения для предприятия. В таблице 3 уровень значимости обозначен как  $L_i$ .

Для оценки каждого утверждения с учётом его значимости для организации ( $W_i\phi$ ) необходимо перемножить эти показатели. Для расчёта показателя восприимчивости коллективом предлагаемой методики мотивации необходимо определить отношение суммы ( $W_i\phi$ ) по всем утверждениям к сумме максимально возможных значений ( $W_i$ ). Максимальное значение

( $W_{i\max}$ ) определяется умножением максимального значения ( $J_{i\max}$ ) на показатель значимости ( $L_i$ ).

Таким образом, показатель восприимчивости коллектива к нововведениям в относительных единицах можно определить следующим выражением:

$$V_{\text{воспр}} = \frac{\sum W_{i\phi}}{\sum W_{i\max}} \quad (3)$$

Порядок вычисления показателя восприимчивости  $V$  воспр. представлен в виде блок-схемы (рис. 3).

При расчёте восприимчивости по данной методике могут возникнуть затруднения связанные с разным уровнем компетенции разных слоёв коллектива. Это должно устраняться введением коэффициента компетенции для разных категорий персонала.

При расчёте показателя восприимчивости по формуле (3), в целом для всего коллектива необходимо суммировать фактические и максимальные данные ( $W_i$ ) по разным категориям работников с учётом коэффициента компетенции принимаемый, например, для сотрудников с высшим образованием – 1, средним – 0,5 и для прочих работников – 0,25. Выражение (3) при этом можно записать в виде:

$$V_{\text{воспр}} = \frac{\sum W_{i\phi\text{во}} \times 1 + \sum W_{i\phi\text{со}} \times 0,5 + \sum W_{i\text{пр}} \times 0,25}{\sum W_{i\text{маж}} \times 1 + \sum W_{i\text{маж}} \times 0,5 + \sum W_{i\text{мажр}} \times 0,25} \quad (4)$$

Полученное по формуле (4) значение показывает общий уровень восприимчивости коллективом нововведений.

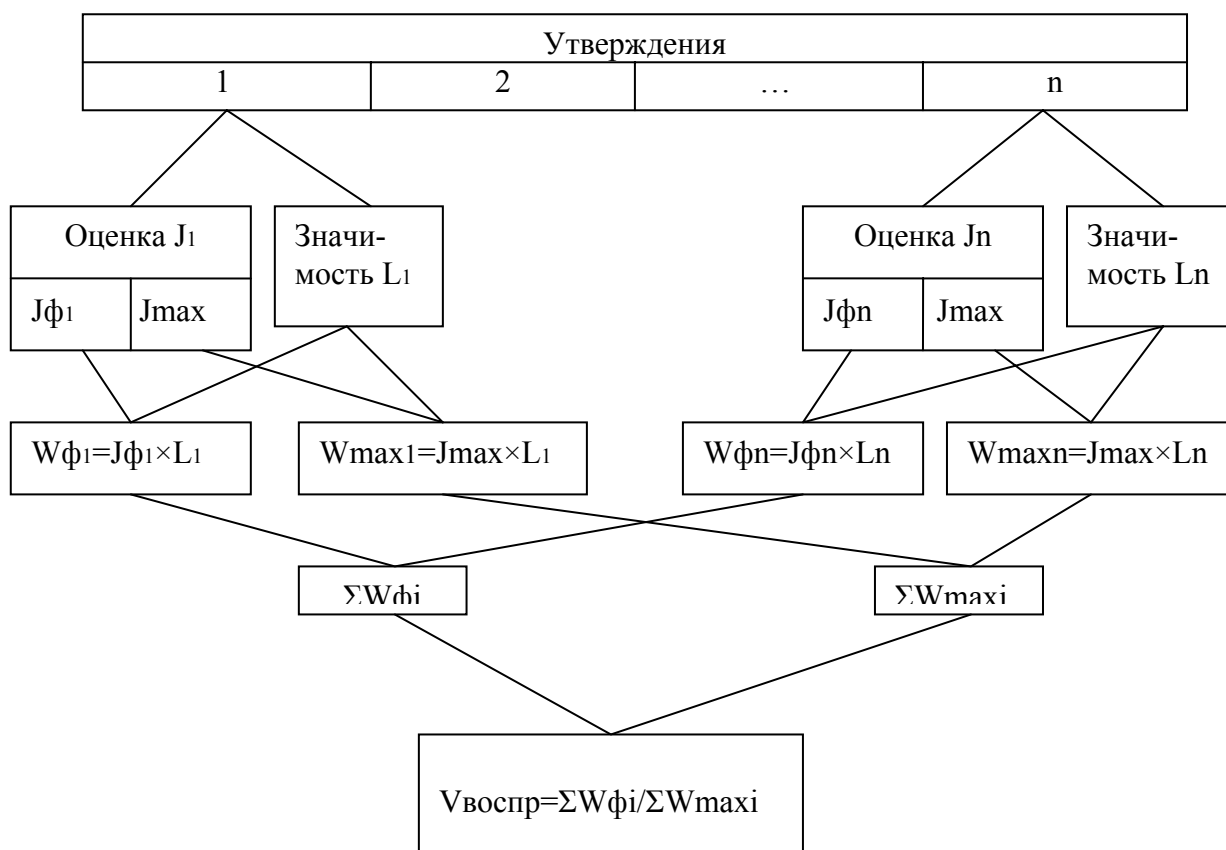


Рис. 3. Схема расчёта показателя восприимчивости

При расчётах по формулам (3) или (4) в качестве критического значения можно принять показатель равный 0,5. При этом больше половины работников будут поддерживать нововведения. Меньшие значения, тем более отрицательные говорят о неприятии коллективом нововведений. В таких случаях следует выяснить причины негативного отношения работников к нововведениям и внести коррективы в предложения, или полностью отказаться от таковых и разработать новые.

Расчёты по описанной методике позволят оценить восприимчивость персонала к нововведениям, экономическую и социальную эффективность изменений системы мотивации на предприятии.

## Публикации по теме диссертации

### *Публикации в изданиях, рекомендованных ВАК*

1. Лазутина А.Л., О кадровых задачах трансформационных процессов управления на промышленных предприятиях. /О.Ф. Алёхина, А.Л. Лазутина.// Серия экономика и финансы. Выпуск 1 (8). – Н. Новгород: Изд-во ННГУ им. Н.И. Лобачевского, 2006. – С. 11-14.
2. Лазутина А.Л., Мотивация труда в современных условиях. /А.Л. Лазутина, Е.П. Гарина.// Серия экономика и финансы. Выпуск 2 (9) – Н. Новгород: Изд-во ННГУ им. Н.И. Лобачевского, 2006. – С. 266-269.
3. Лазутина А.Л., Эффективность мер по повышению мотивации труда. /А.Л. Лазутина.// Экономика и управление. Выпуск 15 (1). – Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2007. – С.120-126.

### *Публикации в других изданиях*

4. Лазутина А.Л., Необходимость изменения системы мотивации персонала при проведении реинжиниринга. /А.Л. Лазутина.// Актуальные вопросы развития экономики России: теория и практика. Труды III межвузовской научно-практической конференции. – Н. Новгород: ННГУ, 2005. – С. 103-104.
5. Лазутина А.Л., Социальные аспекты управления в условиях рынка. /А.Л. Лазутина, Д.А. Бронников.// Инновационные направления инфраструктуры менеджмента и маркетинга. Сборник трудов II Межвузовской научно-практической конференции. – Н. Новгород: ВГИПУ, 2006. – С. 102-104.
6. Лазутина А.Л., Проблемы совершенствования организации оплаты труда. /А.Л. Лазутина.// Инновационные направления инфраструктуры менеджмента и маркетинга. Сборник трудов II Межвузовской научно-практической конференции. – Н. Новгород: НГТУ, 2005. – С. 60-61.
7. Лазутина А.Л., Мотивация менеджеров среднего и высшего руководящего звена. /А.Л. Лазутина, А.К. Слабко.// Инновационные

- направления инфраструктуры менеджмента и маркетинга. Сборник трудов II Межвузовской научно-методической конференции. – Н. Новгород: ВГИПУ, 2005. – С. 78-84.
8. Лазутина А. Л., Проблемы качества персонала в современной России. /А.Л. Лазутина.// Менеджмент и государственное регулирование экономики. Сборник трудов I международной научно-практической конференции. – Н. Новгород: ВГИПУ, 2005. – С.2004 – 207.
  9. Лазутина А.Л., Реинжиниринг, как средство организационного роста. /А.Л. Лазутина.// Инновационные направления инфраструктуры менеджмента и маркетинга. Сборник трудов II Межвузовской научно-практической конференции. – Н.Новгород: ВГИПУ, 2005. – С. 53-56.
  10. Лазутина А.Л., Новый подход к проблеме мотивации труда. /А.Л. Лазутина.// Развитие инновационного потенциала отечественных предприятий и формирование направлений его стратегического развития. Сборник статей IV Всероссийской научно-практической конференции. – Пенза: РИО ПГСХА, 2006. – С.151-153.
  11. Лазутина А.Л., Проблема привлечения молодых специалистов на предприятия. /А.Л. Лазутина., Д.В. Тулин.// Инновационные направления развития менеджмента, финансов и страхования. Межвузовская научно-практическая конференция. – Н. Новгород: ВГИПУ, 2006. – С. 177-200.
  12. Лазутина А.Л., Мотивационные процессы в сфере труда. /А.Л. Лазутина. //Инновационные направления развития менеджмента, финансов и страхования: Межвузовская научно-практическая конференция. – Н. Новгород: ВГИПУ, 2006. – С. 171-176.
  13. Лазутина А.Л., К проблеме адаптации персонала к изменениям методов мотивации труда. /А.Л. Лазутина.// Эффективное управление региональной экономикой. Сборник материалов Международной научно-практической конференции. – Киров: «Международный центр научно-исследовательских проектов», 2006. – С. 65-68.