

Г.П. Гагаринская
Т.С. Красулина

2016

**Теоретико-методические
аспекты совершенствования
стимулирования труда
персонала**

Монография



УДК 331.1
ББК У291.6
Г 12

Рецензент(ы): Косякова И.В. – заведующий кафедрой «Национальная и мировая экономика» Самарского государственного технического университета, доктор экономических наук, профессор.

Ладоскин А.И. – проректор по научной работе НОУ Поволжский Институт Бизнеса, доктор экономических наук, профессор.

Гагаринская, Галина Павловна
Красулина, Татьяна Сергеевна

Г 12 Теоретико-методические аспекты совершенствования стимулирования труда персонала. Монография - М.: Мир науки., 2016. – 148 с.
ISBN 978-5-9907958-8-4

В монографии раскрыта проблема формирования организационно-экономического механизма стимулирования труда персонала (на примере предприятий металлообрабатывающей промышленности). Расширенное понимание предмета исследования обогащает в содержательном и структурном плане работу. Существенным вкладом авторов в развитие научных представлений является разработка методологических аспектов стимулирования трудовой деятельности персонала.

Широко исследован комплекс организационно-экономических отношений, возникающих в процессе стимулирования трудовой деятельности персонала на предприятиях металлообрабатывающей промышленности. На основе анализа отечественных и зарубежных исследований по данной проблеме автором изложены теоретические и методические основы стимулирования труда работников, организации стимулирующих выплат и обеспечения их взаимосвязи с квалификацией персонала и результативностью производства; рассмотрена мотивационная функция заработной платы.

Материалы издания могут быть использованы в рамках учебного процесса при изучении курсов «Менеджмент», «Мотивация и стимулирование труда», «Кадровая стратегия».

Издание предназначено для научных работников, преподавателей, аспирантов, соискателей, магистрантов и студентов, ведущих исследования в данном направлении, специалистов любой отрасли промышленности.

ISBN 978-5-9907958-8-4

© Гагаринская Галина Павловна
© Красулина Татьяна Сергеевна
© ООО Издательство «Мир науки»

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	4
Глава 1. теоретико-методические аспекты стимулирования труда персонала .	6
1.1. Актуальные теоретические и методологические проблемы стимулирования труда персонала	6
1.2. ОБОСНОВАНИЕ методического подхода к стимулированию труда персонала	30
Глава 2. Особенности и проблемы стимулирования труда персонала (на примере предприятий металлообрабатывающей промышленности)	47
2.1. Выявление факторов, влияющих на стимулирование труда персонала (на примере предприятий металлообрабатывающей промышленности России) ..	47
2.2. Исследование социально-экономических показателей трудовой деятельности (по материалам предприятий Приволжского федерального округа).....	69
2.3. Методический подход к анализу системы стимулирования труда персонала (на примере предприятий металлообрабатывающей промышленности).....	81
Глава 3. научно-практические и Методические аспекты стимулирования труда персонала (на примере предприятий металлообрабатывающей промышленности).....	92
3.1. Разработка методики оценки системы стимулирования труда персонала (на примере предприятий металлообрабатывающей промышленности)	92
3.2. Научно-практические рекомендации по реализации системы стимулирования труда персонала	104
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	117
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	126
ПРИЛОЖЕНИЯ	137
Приложение Б	138
Приложение В.....	146
Приложение Г	147

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. Инновационная парадигма развития российской экономики обуславливает необходимость освоения современных методов и инструментов хозяйствования, направленных на выявление и эффективное использование внутреннего потенциала каждого конкретного предприятия с учетом специфики его деятельности. Перед предприятиями металлообрабатывающей промышленности встает комплекс сложных проблем, связанных с управлением их деятельностью. В этом аспекте особое значение приобретают вопросы стимулирования трудовой деятельности персонала, решение которых позволяет наиболее полно использовать имеющийся трудовой потенциал и таким образом дает возможность повысить социально-экономическую эффективность любого производства.

Металлообрабатывающая отрасль занимает одно из ведущих мест в промышленном производстве России, т. к. именно металлообработка оказывает максимальное влияние на экономические результаты развития экономики страны и состояние других отраслей. Отрасль включает свыше 50 тысяч крупных и мелких металлообрабатывающих предприятий, располагающихся практически по всем регионам РФ.

Предприятия металлообрабатывающей отрасли приносят около 20 % общего объема промышленной продукции. Их ежегодный оборот составляет свыше 50 млрд долларов. Как отрасль экономики России металлообработка является наиболее динамичной и постоянно наращивающей объемы производства. На предприятиях отрасли используется современное оборудование, в т. ч. с программным управлением. В металлообработке действуют военно-промышленные, машиностроительные, станкостроительные заводы, а также предприятия, выпускающие металлоконструкции, приборы и другие виды продукции.

В настоящее время многие руководители предприятий металлообрабатывающей промышленности недооценивают значение методов управления персоналом и стимулирования трудовой деятельности работников, свойственных современному менеджменту и активно используемых за

рубежом для эффективного управления и повышения производительности труда, и на практике сводят их лишь к двум: административным методам воздействия и экономическому стимулированию.

Вместе с тем, как показывает практика, сущность, содержание и функциональные свойства стимулирования как составной организационной части управленческого процесса существенно расширились и обновились.

Актуальные вопросы, раскрывающие теоретические и практические аспекты стимулирования труда, отражаются в трудах многих отечественных и зарубежных ученых и специалистов. Среди них следует отметить зарубежных психологов и экономистов М. Армстронга, П. Вейла, М. Вудкока, Д. Грейсона, Г. Деслера, П. Драккера, Д. Коула, А. Маслоу, М. Мескона, У.Г. Оучи, Ф. Тейлора, А. Файоля, Д. Френсиса, Л. Якокки и отечественных ученых А.Г. Аганбегяна, В.В. Адамчука, О.Ф. Алехину, О.С. Виханского, Г.П. Гагаринскую, Б.М. Генкина, М.В. Грачева, Н.Д. Гуськову, В.А. Дятлова, Б.Л. Еремина, А.Н. Исаенко, Л.В. Карташову, А.Я. Кибанова, Э.М. Короткова, Е.А. Митрофанову, Ю.Г. Одегова, С.Д. Резника, В.В. Травина, Э.А. Уткина, С.В. Шекшня, В.И. Шкатула и многих других.

Вопросами оценки особенностей (в том числе и отраслевых) функционирования системы стимулирования трудовой деятельности персонала занимаются такие ученые, как О.Н. Алин, А.В. Калина, А.Я. Кибанов, А.М. Кирякин, Т.Б. Кочиева, Д.А. Новиков. Методологические и практические аспекты оценки эффективности системы стимулирования трудовой деятельности затрагиваются в работах О.С. Виханского, С.В. Лапшина, И.Г. Малицкой, Н.В. Самоукиной, Н.Н. Терещенко, В.В. Травина.

Анализ и обобщение проведенных исследований по указанной тематике, несмотря на их широту и глубину, указывает на недостаточность теоретической и методической разработанности проблем стимулирования труда применительно к специфике функционирования предприятий металлообрабатывающей промышленности. Поэтому принципиальное

значение имеет дальнейшее развитие и углубление теоретических и практических вопросов в данной области.

Материалы монографии могут быть использованы в рамках учебного процесса при изучении курсов «Экономика труда», «Управление персоналом», «Менеджмент», «Мотивация и стимулирование труда», «Основы кадрового планирования», «Кадровая стратегия».

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА

1.1. АКТУАЛЬНЫЕ ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА

Стимулирование труда персонала представляет собой процесс, ориентированный на достижение целей организации путем привлечения и удержания высокопрофессионального персонала на основе устойчивой и эффективной мотивации, сформированной с использованием системы стимулирования труда, являющейся объектом интереса всех категорий персонала организации. Прежде всего это требует вознаграждения работников, адекватного их ценности для организации, которая отражается через их трудовой вклад в результаты ее деятельности. Кроме того, это требует создания такой системы стимулирования, которая по своему содержанию будут максимально соответствовать структуре потребностей персонала организации.

Управление стимулированием подразумевает, что в организации проводятся проектирование, построение и поддержка системы стимулирования, которые содействуют улучшению результатов работы организации. В силу этих обстоятельств необходимо уточнить смысловую нагрузку понятия «стимулирование».

В зарубежной практике стимулирование, прежде всего материальное, чаще именуется термином «вознаграждение», к которому принято относить все виды выплат, имеющие материальную форму представленности.

В отечественной теории и практике управления понятие «вознаграждение» не нашло достаточного распространения, что, на наш взгляд, обусловлено следующими причинами.

1. Зарботная плата до настоящего времени, по существу, является для наемных работников основной формой материального стимулирования и именно поэтому выступает главным объектом исследования как в науке, так и в практической деятельности в области управления персоналом.

2. Вознаграждение по определению – это плата за труд, что, безусловно, в наибольшей степени отвечает требованиям рыночной экономики. Причем это касается не только социально-трудовых отношений, складывающихся на рынке труда между наемным работником и работодателем, но и работает на развитие всего комплекса разносторонних социальных отношений между всеми субъектами рынка труда.

3. В термине «вознаграждение» заложены и определенные социально-психологические аспекты, предполагающие некоторый оттенок благодарности (награды) по отношению к наемному работнику со стороны работодателя.

В мировой практике управления в настоящее время получил широкое распространение термин «компенсации», причем с той же смысловой нагрузкой, что и «вознаграждение». Считается, что компенсационный характер стимулирования, по сути, более соответствует отношениям между наемным работником и работодателем, а значит, в большей степени соответствует сложившейся системе управления материальными выплатами. Но термин «компенсация», по мнению В. Ожегова, означает возмещение какой-либо потери, ущерба. То есть предполагается, что в процессе труда наемный работник несет определенные трудовые издержки и со стороны работодателя требуется компенсация для возмещения данных издержек¹.

¹ Мертенс А.В. Стимулирование в теории и на практике // Стратегии. – 2005. – № 2. – С. 15-20.

В этом случае невозможны никакие партнерские отношения, в частности обеспечивающие отсроченные выплаты, между работником и работодателем, что позволяет сделать вывод о том, что стимулирование в виде компенсации не предполагает использования в организации социальных программ, выступающих как важная и актуальная в современной практике форма вознаграждения. Мы согласны с авторами (Е.А. Митрофанова, Д.А. Аширов и др.), считающими, что термин «компенсация» по своему смыслу больше соответствует выплатам в различных формах заработной платы. «Компенсационные выплаты – суммы по возмещению работникам дополнительных расходов, связанных с выполнением трудовых обязанностей»².

Применение термина «вознаграждение» для отражения содержания стимулирования более правильно, т. к. он означает более рациональный и продуктивный подход к оплате труда персонала. Кроме того, термин «вознаграждение» ориентирован на стимулирование не только производственного (трудового), но и организационного поведения, что абсолютно неприменимо к термину «компенсации». Это связано с тем, что организационное поведение, характеризуемое через социально-психологические параметры, в силу этого практически не подлежит нормированию, а следовательно, невозможно установить конкретные размеры компенсации, определяемые только на основе определенных норм.

Насколько реально в теории и практике стимулирования труда использование термина «вознаграждение», всех его сущностных свойств и основанной на них управленческой практики в России, зависит от следующих факторов.

1. Требуется изменение подхода к науке о персонале как отрасли управленческой науки и области практической деятельности. Необходимо рассматривать персонал не только как объект науки управления

² Резник С.Д. Менеджмент. Книга первая. Общие проблемы менеджмента, управление человеческим потенциалом в строительстве. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 277 с.

персоналом, но и как объект науки, изучающей человеческую составляющую организационно-производственной среды любой организации.

В данном направлении в России есть определенные положительные изменения, в частности, об этом свидетельствуют широкое использование термина «персонал» и популярное направление высшего образования «Управление персоналом». Об этом же говорят многочисленные исследования в области «человеческих ресурсов» и «человеческого капитала».

Если в мировой практике исследования в данном направлении ведутся достаточно давно и очень активно, то в российской теории и практике теоретические исследования пока ведутся преимущественно на уровне формирования методологических основ.

Таким образом, назрела актуальная необходимость разработать стратегические подходы, которые позволят быстрее добиться в отношениях между работодателем и персоналом всего того, что включает в себя понятие «стимулирование» как вознаграждение. Это активное использование и адаптация передовой западной практики в производственную практику и управление в России. В настоящее время рыночные реалии позволяют методологически использовать результаты западных разработчиков в отечественной науке и практике.

2. Необходимы принципиальные изменения объекта науки экономики труда, и прежде всего его расширение от сферы непосредственного труда к сложной и многосторонней сфере социально-трудовых отношений, охватывающей помимо непосредственно трудовых процессов все процессы (в том числе дотрудовой и послетрудовой жизни работника), которые определяют эффективное использование персонала в организации.

Такое определение экономики труда принципиально меняет и расширяет подход к стимулированию труда, который в данном случае в наибольшей степени отражается в термине «вознаграждение».

3. Требуется коренное преобразование форм организации труда и производства по типу корпоративных. Именно корпоративные

формы создают возможности и обеспечивают всестороннее включение работника в организацию не только как элемента «рабочей силы», но как полноправного члена организации, ориентированного на эффективное организационное поведение.

Российские организации, особенно крупные, менее всего на данный момент готовы к такому повороту. И именно они будут выступать проводниками старых форм организации труда и его стимулирования. В то же время исследования свидетельствуют об утверждении корпоративного подхода и отношений на предприятиях, которые действительно основываются на рыночной методологии (в том числе и многие крупные предприятия). Во многом такой переход связан с субъективными обстоятельствами.

4. Как свидетельствует зарубежный опыт, многие формы вознаграждения возможно использовать только в экономически стабильной ситуации на макро- и на микроуровне. В кризисных условиях российской экономики использование ряда форм вознаграждения и, следовательно, создание эффективных систем стимулирования труда персонала организаций представляется сложной управленческой проблемой.

5. Реализация всех форм вознаграждения требует высокопрофессионального уровня менеджмента в организации, который пока не сложился в российской управленческой практике. В силу этого для реализации принципов эффективного стимулирования как вознаграждения требуется новая формация менеджеров. В этом плане есть определенные позитивные изменения, но в целом и менеджеры, и менеджмент, работая в рыночной экономике, постигая ее азы в отношении управления персоналом, пока проходят постулаты Тейлора. Как известно, они не позволяют строить долговременные, паритетные и творчески ориентированные отношения между работодателем и персоналом. Жесткость и технологичность этих отношений в большей степени ориентирована на штрафные санкции, чем на поощрения, используемые в современных концепциях и стратегиях управления стимулированием труда.

6. Для реализации современных принципов стимулирования труда, как свидетельствует зарубежная практика, необходимы серьезные социально-экономические преобразования и реформы, в том числе налоговая реформа, реформы в области пенсионного обеспечения, социального обеспечения, медицинского обслуживания и др., ориентированные на улучшение качества жизни. Принципиально важно, чтобы в проведении данных реформ были заинтересованы прежде всего работодатели. Именно это и обуславливает развитие системы стимулирования труда и управления персоналом в целом.

Решение данных задач возможно лишь в случае, когда в организации формируется политика стимулирования труда персонала, тесно увязанная с ситуацией на рынке труда, социально-экономической реальностью и требованиями социальной политики в конкретный период времени.

Таким образом, политика стимулирования труда персонала является основой установления необходимых отношений между наемным персоналом и работодателем, ориентированных прежде всего на формирование баланса интересов, укрепление конкурентоспособности организации с помощью соответствующего вознаграждения персонала.

Для решения данных задач политика стимулирования труда персонала должна обладать следующими свойствами.

Политика стимулирования труда должна быть включена в систему управления персоналом. Управление персоналом характеризуется рядом особенностей, позволяющих рассматривать его как самостоятельную часть управления организацией, прежде всего потому, что персонал связан многочисленными отношениями, находящимися вне организации, но оказывающими определяющее влияние на его деятельность и поведение.

Политика стимулирования труда, являясь частью управления персоналом, лежит в плоскости экономических отношений между наемными работниками и работодателем, и, следовательно, ориентирована на удовлетворение потребностей работника как социального субъекта.

Политика стимулирования труда непосредственно связана с такими подсистемами управления персоналом, как планирование численности персонала, нормирование труда, организация труда, профессиональное развитие персонала и др. Положительный эффект в данных подсистемах управления персоналом достигается посредством адекватной конкретной ситуации политики стимулирования труда.

Политика стимулирования труда базируется на концепции, стратегии и целях управления организацией. Зачастую политика стимулирования труда является частью отдельных концепций управления. Так, классическая концепция управления в качестве составной части включала политику стимулирования в виде сдельной заработной платы. Выработать самостоятельную политику вознаграждения данная концепция не имела возможности, поскольку лишь частично ориентировалась на сущностные возможности человека.

При этом в классической и неоклассической концепциях управления политика стимулирования труда проявлялась как обычная управленческая реальность и средство практической реализации данных концепций.

В основном политика стимулирования труда в концепциях управления регулирует соотношение количества труда и размера оплаты труда посредством таких инструментов, как нормирование и оплата труда, а также штрафные санкции за некачественный труд, за нарушения трудовой дисциплины, за неповиновение руководителю, за проявление инициативы и т. п. Все это реализуется в конкретном регламенте, определяющем трудовое поведение персонала.

Политика стимулирования трудовой деятельности должна иметь стимулирующее содержание, т. е. содержать наиболее эффективные стимулы и инструменты стимулирования.

Стимулы и методы его использования должны соответствовать конкретным потребностям работников и уровню их удовлетворенно-

сти. В силу этого политика стимулирования труда задает такие параметры, как размер вознаграждения, время и условия получения вознаграждения, нацеленность вознаграждения.

Данному свойству политики стимулирования труда абсолютно не соответствует термин «компенсация», поскольку в нем как раз и упускается стимулирующее начало. Оплата труда, основанная на компенсации издержек, никогда не будет стимулировать улучшение качественных (неизмеримых) результатов труда, профессиональное развитие работника и т. д.

Стимулирующее начало содержится именно в вознаграждении, основанном на различных стимулах и методах их использования, поскольку в самих методах также могут содержаться стимулирующие свойства.

Политика стимулирования трудовой деятельности должна отражать (а в лучшем случае опережать) ситуацию, складывающуюся как внутри, так и вне организации. Приведем некоторые примеры взаимосвязи ситуаций и политики стимулирования труда:

- финансовая ситуация внутри организации чаще определяет структуру и состав вознаграждения;
- экономическая ситуация вне организации определяет размеры заработной платы и льгот;
- конъюнктура товарного рынка также влияет на величину заработной платы и льгот;
- конъюнктура рынка труда в целом влияет на формирование политики стимулирования труда;
- социальная и политическая ситуация на уровне государства или региона влияет на определение приоритетов в структуре вознаграждения;
- половозрастная, квалификационная и пр. ситуации внутри организации определяют прежде всего структуру социального пакета в составе вознаграждения.

Политика стимулирования труда в качестве объекта может рассматривать отдельную профессиональную группу или персонал организации в целом. Значение данного свойства политики стимулирования труда обусловлена следующими обстоятельствами:

- имеются значительные различия в содержании и условиях труда различных групп персонала;
- выделяются основные и вспомогательные технологии в трудовой деятельности персонала;
- выделяются инновационные трудовые процессы, требующие специально подготовленных профессиональных групп персонала;
- сложилось определенное состояние регионального рынка труда (имеется дефицит или избыток отдельных профессиональных групп).

Данные обстоятельства определяют необходимость дифференцированной политики стимулирования труда по отношению к различным категориям персонала организации.

При этом в организации должна быть разработана общая политика стимулирования труда, ориентированная на персонал организации в целом. Общая политика стимулирования труда формируется на определенных этапах развития организации под воздействием политики стимулирования труда, ориентированной на отдельные группы персонала.

Политика стимулирования труда регламентирует следующие аспекты: уровни стимулирования; стимулирование производительного труда; стимулирование внешней конкурентоспособности работника; объективность оценки и оплаты труда; уровень делегирования полномочий в области оплаты труда; структура стимулирования труда персонала; вариативность выбора видов материального неденежного стимулирования (социального пакета); стимулирование достижения стабильно высокого уровня эффективности деятельности организации в целом.

Политика стимулирования труда включает как подвижные, так и относительно устойчивые элементы. Среди устойчивых составляющих политики стимулирования следует назвать достижение высокой конкурентоспособности. К подвижным элементам политики стимулирования труда персонала, например, можно отнести делегирование полномочий по вознаграждению труда, составу применяемых льгот и др.

Политика стимулирования трудовой деятельности основывается на ментальности, традициях и установках, которые являются основой социальной общности в организации. Политика стимулирования труда должна учитывать региональные, территориальные, национальные особенности жизни и труда работников.

Не учитывать ментальность при разработке политики стимулирования труда персонала – это означает уничтожать ее стимулирующую роль и целенаправленно создавать конфликтные ситуации в отношениях между работниками и работодателем.

Таким образом, политика стимулирования труда должна базироваться на основных феноменах культуры и различных субкультур, составляющих общественные ценности и ориентации персонала организации.

Эффективная или неэффективная политика стимулирования трудовой деятельности как инструмент управления персоналом присутствует во всех организациях, т. к. по сути является отражением экономического и социального положения организации, профессионализма и личных качеств руководителей. Выработанная политика стимулирования трудовой деятельности во многом определяет систему социально-трудовых отношений, складывающихся в организации и реализующихся через трудовое поведение персонала.

Актуальность развития методологических подходов к рассмотрению стимулирования трудовой деятельности персонала обуславливает необходимость исследования его теоретических основ. Следует отме-

тить, что стимулирование труда, прежде всего материальное, рассматривается в различных экономических теориях, которые можно объединить в группы в зависимости от уровня, степени обобщенности и характера экономико-трудовых отношений в сфере оплаты труда. Учитывая значимость влияния некоторых теорий на современную практику стимулирования труда, рассмотрим их концепции по обоснованию сущности, уровня и структуры оплаты.

На рис. 1.1 представлена схема развивающихся на протяжении столетий экономических теорий, которые повлияли на теорию и практику стимулирования трудовой деятельности³. В верхней части этого рисунка-модели перечислены теории «социальных» заработков, которые, по-видимому, обладают наименьшим влиянием на уровень заработков в условиях демократии. Теории, находящиеся в «воронке» модели, представляются имеющими более сильное влияние на уровни заработков, причем чем модель ближе к овалу с надписью «Стимулирование труда», тем более весомо влияние соответствующей теории.

³ Кибанов А.Я. Экономика и социология труда: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 584 с.

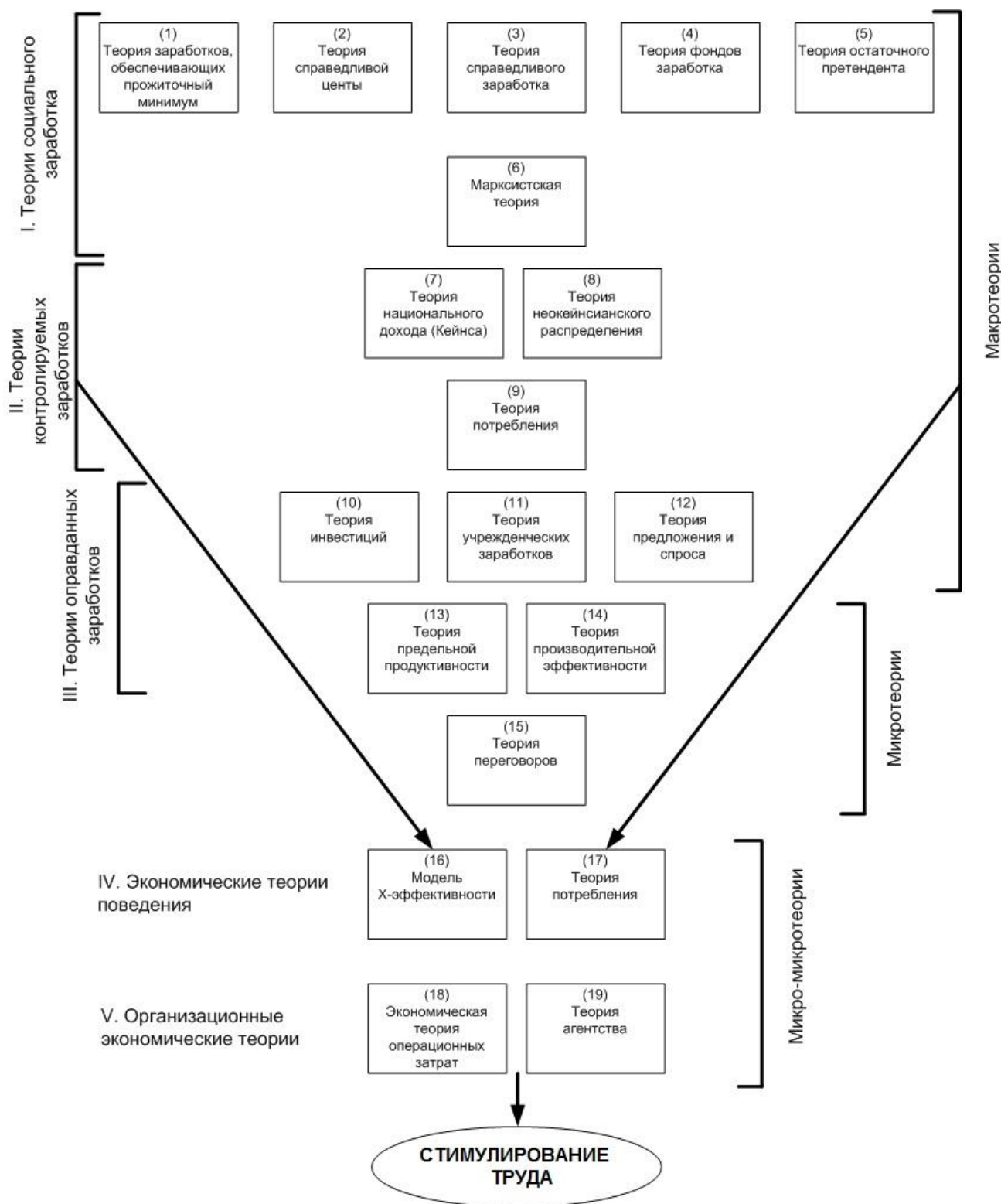


Рис. 1.1. Модель экономических теорий оплаты труда

I. Теории «социального заработка», относящиеся к классическим теориям зарплаток, объясняют, что общество «обязано платить» за труд любому члену общества в зависимости от его нужд и прав, не учитывая

при этом никакие другие качества (талант, способности и пр.), так же как и количество и качество выполняемой им работы.

К теориям «социального заработка» относятся следующие теории.

1. *Теория зарплаток, обеспечивающих прожиточный минимум (железный закон зарплаток)*, определяет зависимость заработка каждого члена общества от минимального набора средств существования: продуктов питания, одежды, жилья и пр.

2. *Теория справедливой цены* постулирует, что каждый родившийся человек должен обладать точно теми же благами, что и его родители. Вследствие этого в обязанности общества входит обеспечение своим гражданам такого уровня достатка, что и на момент их рождения. Таким образом, данная теория сформировала роль права по рождению высшего (элитного) класса по отношению к низшему, существующему на уровне прожиточного минимума.

3. *Теория справедливого заработка* гласит, что цена товара должна быть адекватна затратам на его производство, определяемым, в свою очередь, по стандартам уровня жизни производителя данного товара. Таким образом, данная теория исключает возможность получения предпринимательской выгоды и дифференцирует доходы работников с разным уровнем производственной эффективности.

4. *Теория фонда зарплаток* основана на предположении, что источником зарплаток наемных работников является некий фонд, накапливаемый, по всей видимости, предпринимателем за результаты деятельности в предыдущем периоде. Данный фонд, контролируемый предпринимателем, делится между всеми наемными работниками в равных пропорциях. Очевидная недоработка этой теории состоит в том, что зарплатки обычно выплачиваются из текущих, а не прошлых операций бизнеса. Тем не менее эта теория представляется в определенном смысле обоснованной, когда применяется к не доходным организациям, таким как правительственные и общественные службы, где фонды зарплаток действительно предсказуемы и образуются из налоговых сборов.

5. *Теория остаточного претендента* является своего рода версией теории фонда заработков. Основная гипотеза теории заключается в том, что фонд заработков образуется не по результатам деятельности предыдущего периода, а как разница между суммарными доходами и всеми легитимными издержками предпринимателя (налоги, рента и пр.). Логично, что в случае, когда данные издержки перекрывают суммарный доход, наемный работник по остаточному принципу не получает никакого заработка.

6. *Марксистская теория, или теория прибавочной стоимости*, является, по существу, инверсией теории остаточного претендента, поскольку она представляет труд как единственный источник экономической стоимости и, следовательно, предусматривает, что труду должно принадлежать главенствующее право на доход. Это означает, что стоимость товара состоит лишь из стоимости труда и любой другой стоимости, накопленной предпринимателем, представляя собой, таким образом, результат неприемлемой эксплуатации труда. В теории прибавочной стоимости Маркс сделал всего один шаг вперед по сравнению с «железным законом заработков». Маркс заявлял, что рабочие получают доход лишь на уровне прожиточного минимума, несмотря на то, что все прибыли образуются из их труда. Этот создаваемый трудом рабочих прибавок (прибыль) отбирается у них работодателями [72, с. 188].

II. Теории «контролируемого заработка» основаны на предположении, что чистое диктаторство и чистая демократия разделены пространством, которое регламентируется правительственным режимом, честно и открыто допускающим возможность и необходимость косвенного контроля над уровнями заработков.

1. Дж.М. Кейнс разработал *теорию национального дохода*, которую иногда называют теорией заработков при полной занятости, или обобщенной теорией. Данная теория основана на предположении, что полную занятость следует рассматривать как функцию национального дохода. В свою очередь, национальный доход определяется как сумма

заработков, частных и общественных инвестиций. Если национальный доход ниже уровня, обеспечивающего полную занятость, то правительство должно регулировать его одной, либо двумя, либо всеми тремя переменными в целях повышения национального дохода и обеспечения на этой основе полной занятости.

Теория национального дохода трактует предложение труда так, как если бы оно было фиксированным. На самом деле национальные трудовые ресурсы, хотя они и постоянно растут, варьируют в достаточно широких пределах. Эти краткосрочные вариации являются результатом того, что статистически значимый сегмент населения может на протяжении непродолжительного периода времени заниматься неким личным выбором, как если бы люди спрашивали себя, являются ли они в действительности частью рабочей силы или нет. Изъян данной теории кроется в том, что она нечувствительна к текущей рабочей силе.

2. *Теория неокейнсианского распределения* является усилением или расширением теории национального дохода, поскольку в ней объясняется, каким образом можно обеспечить полную занятость при соблюдении общепринятых стандартов жизни и/или стабильности цен. По этой причине данную теорию фактически следует считать теорией общего уровня заработков как в долгосрочном, так и в краткосрочном плане. Кроме того, в данной теории учитывается, что определение общего уровня заработков в краткосрочном периоде возможно и на основе решений предпринимателей, а не только в результате действия экономических сил, как это определялось в вышеназванных теориях. Т. е. в рамках установленных лимитов ставки заработков могут определяться в ходе переговоров между предпринимателем и наемными работниками⁴.

⁴ Красулина Т.С. Исследование значимости мотивационных факторов для работников сферы услуг // Бизнес, наука, образование в контексте модернизации: спор философов и экономистов: Мат-лы Всероссийской научной конференции с международным участием. – Вып. V: Творчество. Культура. Наука. – Самара: СамГТУ, 2013. – С. 191-196.

3. К XX в. теории заработков стали тесно увязываться с практикой занятости. Один из величайших поборников индустриализации в США Генри Форд разработал *теорию потребления*, иногда называемую теорией покупательной способности. Суть данной теории заключается в том, что рабочие с более высоким заработком могут купить больше товаров и тем самым улучшить качество своей жизни. При этом для предпринимателей создается реальная возможность расширения бизнеса и получения более высокой прибыли.

Эта теория относится к теориям контролируемых заработков, т. к. действительно включает в себя элемент макроэкономического подхода к общему уровню заработков в экономике в целом. Однако сам инструмент контроля находится в руках частного предприятия, а не федерального правительства.

III. Теории оправданных заработков имеют своей целью объяснить (оправдать) уровень доходов отдельных работников. С позиций макроэкономики первые из трех теорий данной группы достаточно близки к теориям уровня заработков, тогда как в трех других используется микроэкономический подход⁵.

1. В *теории инвестиций* Г.М. Джитлман исходит из того, что на рынке труда происходит варьирование заработков в пределах «инвестиций» работников, которые необходимы для получения работы в конкретной отрасли. «Инвестиции» для конкретного работника включают средства на образование, получение профессии и обретение опыта на протяжении всей трудовой жизни. Каждый работник варьирует своим стремлением максимизировать свой доход так же, как предприниматели варьируют требованиями к инвестициям работников. То есть в рамках данной теории оплата труда конкретного работника зависит от ставки прибыли на инвестиции данного работника. Концептуально эта теория комбинирует в себе широкое многообразие экономических влияний на компенсацию со специфическими средствами, посредством которых работник в состоянии контролировать уровень выплачиваемой ему компенсации⁶.

⁵ Мароши М. Организация, стимулирование, эффективность. – М.: Экономика, 1981.

⁶ Юдин Э.Г. Методология науки. Системность. Деятельность. – М.: Эдиториал УРСС, 1997.

2. В теории учрежденческих заработков предпринята попытка систематизировать уровень заработков или задать определенную «эмпирическую и количественную» базу. Данная теория представляет собой своеобразный междисциплинарный подход, учитывающий такие ограничения, опыт установления заработков, изменчивость взаимосвязей заработков, свободу лиц, принимающих решения, влияние коллективных договоров и т. п. Теория утверждает, что уровень заработков определяется многообразием выбора у лиц, принимающих решения, и каждый выбор имеет свой весовой коэффициент. Теория рассматривает различные типы структуры заработков, в том числе межличностную, межфирменную, межрегиональную, задаваемые взаимосвязями сфер занятости и бизнеса. Согласно данной теории требуется анализировать заработки в динамике относительно постоянно меняющейся базы.

3. Обзор теорий заработков окажется неполным, если не упомянуть классическую *теорию предложения и спроса*. Данная теория исходит из гипотезы, что если рабочих мест мало, а предложение рабочей силы при этом велико, заработки будут падать. И наоборот, если число рабочих мест избыточно, а предложений рабочей силы недостаточно, заработки будут расти в долгосрочном плане до того уровня, когда кривые предложения и спроса пересекутся.

Определение заработков – центральная проблема экономики труда, поскольку от структуры и изменения заработков во времени зависят эффективность размещения трудовых ресурсов и поддержание баланса между предложением и спросом на рынке труда. Для четкого определения заработков, которые обеспечивают баланс на рынках труда, экономисты-трудовики разрабатывают модели предложения-спроса. Стартовой точкой является теория совершенной конкуренции. Модель совершенной конкуренции определяется пятью ключевыми допущениями:

- работодатели стремятся максимизировать прибыли, а работники – максимизировать свою полезность;
- работодатели и рабочие располагают полной информацией о заработках и возможностях получения заданий на рынках;

– рабочие идентичны в отношении обладания навыками и производительностью, а задания, предлагаемые работодателями, идентичны в отношении условий труда и других не связанных с заработками отличительных черт;

– рынок труда состоит из множества отдельных работодателей на стороне спроса и множества работников на стороне предложения, и любой единственный работодатель или наемный работник обладает на рынке ничтожным влиянием; работодатели тайно не сговариваются, а рабочие не принадлежат к профессиональным союзам;

– все имеющиеся на рынке задания открыты для конкуренции, и не существует никаких учрежденческих барьеров для перехода работников с одного задания на другое⁷.

При этих допущениях модель предложения-спроса в экономике труда принимает форму, иллюстрируемую рис. 1.2. Представленный график показывает, каким образом силы спроса и предложения определяют ставку заработной платы для конкретного типа труда на каком-то конкретном рынке труда⁸.

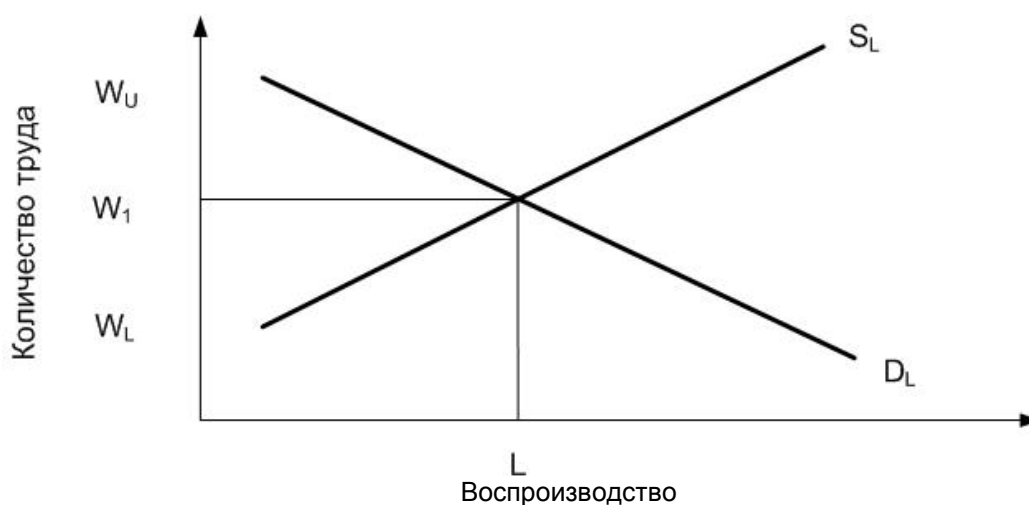


Рис. 1.2. Модель предложения-спроса в экономике труда

⁷ Прошкин Б.Г. О двух формах организации стимулирования // Управление персоналом. – 2008. – № 6. – С. 41-45.

⁸ Егоришин А.П. Мотивация трудовой деятельности: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 320 с.

Кривая спроса D_L имеет уклон вниз, отражая тот факт, что работодатели будут стремиться нанять больше труда на возможно более низком уровне зарплат. Кривая предложения S_L имеет уклон вверх, показывая, что при более высоких уровнях зарплат больше людей желают работать в данном виде занятости. Ключевой прогноз модели состоит в том, что зарплаты, при которых труд фактически покупается и продается на этом рынке, должны быть на уровне W_1 , определяемом пересечением кривых предложения и спроса. При более высоком зарплате W_U существует избыточное предложение труда (количество предлагаемого превышает количество запрашиваемого труда), поэтому результирующая конкуренция за получение дефицитного задания должна вызывать падение зарплат до уровня W_1 , на котором спрос равен предложению. В противном случае при более низком уровне зарплат, таком как W_L , существует избыточный спрос на труд и конкуренция за привлечение работников приведет к росту зарплат до уровня W_1 .

Очевидно, что допущения совершенной конкуренции нереалистичны, но подобные модели тем не менее важны для профессионалов по компенсациям, поскольку высвечивают роль рыночных сил в процессе определения зарплат. Так же как рыночные силы не могут игнорироваться профессионалом по компенсации, не могут они быть и единственным детерминантом ставок заработной платы и структуры зарплат в фирме в силу несовершенства рынков труда в реальном мире. В этом и состоит причина отклонений от теоретического идеала совершенной конкуренции. Информация всегда несовершенна. Перемещение с задания на задание всегда сопряжено с затратами. Так или иначе устанавливается некоторый диапазон с верхним пределом W_U и нижним пределом W_L , в рамках которого фирма имеет свободу действий в том, что она фактически платит. Фирма не может платить больше, чем W_U , ибо это будет жертвой, приносимой в ущерб прибыли, и не должна платить меньше, чем W_L , так как за такой заработок на нее никто не станет рабо-

тать. Однако между уровнями W_U и W_L находится некая «зона неопределенности», в которой фирма в состоянии формулировать собственную политику зарплат⁹.

Поскольку фирмы имеют определенную свободу действий в отношении установления уровней выплачиваемых зарплат, нет ничего необычного в том, что на рынке труда можно обнаружить крайние фирмы, предлагающие «самые высокие зарплаты» и «самые низкие зарплаты», притом что все остальные распределяются где-то в пределах этого промежутка.

В общих чертах представленные выше теории по существу своей природы относятся к подходу *макро*, поскольку в каждой из них делается попытка определенным образом описать или объяснить широкие экономические влияния общества, которые сказываются на уровне компенсации труда всех работников. Теории, представляемые ниже, следует называть *микро*, поскольку они трактуют структуру зарплат в пределах какой-то данной индустрии или даже конкретной компании, использующей непосредственные переговоры между работодателями и наемными работниками¹⁰.

1. *Теория предельной продуктивности* гласит, что зарплата наемного работника определяется избыточной стоимостью его продуктивности, добавляемой им к стоимости продукции в целом. Стоимость продукции, произведенной работником, задается частью дохода, извлекаемой работодателем из продуктивности данного работника. Найм дополнительных работников приводит к тому, что при найме самого последнего из нанятых работников производится такой объем продукции, которого как раз достаточно для выплаты ему зарплаты. И в случае найма еще одного нового работника будет получен доход, который не будет равен зарплатам работников. Согласно данной теории, работник, нанятый последним, – это «предельный наемный работник», а рост производства

⁹ Кибанов А.Я. Экономика и социология труда: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 584 с.

¹⁰ Мертенс А.В. Стимулирование в теории и на практике // Стратегии. – 2005. – № 2. – С. 15-20.

продукции, обусловленный появлением данного работника, – «предельная продуктивность». Таким образом, заработок предельного наемного работника определяет заработок всех других работников, выполняющих подобную работу. Хотя эта теория стала объектом серьезной критики со стороны исследователей проблем компенсаций, она по крайней мере является первой формальной теорией, провозгласившей принцип оплаты труда работника соответственно количеству и качеству выполненной им работы.

2. *Теория производительной эффективности* представляет собой боковую ветвь или развитие предыдущей теории. Согласно данной теории каждый работник имеет благоприятную возможность повысить свой заработок путем наращивания своей производительной эффективности. Данная теория является определенной основой для ряда материальных стимулирующих систем, таких как премии, надбавки и участие в прибылях. Многие экономисты придерживаются мнения, что в силу возможности реального приложения теория продуктивности является наиболее конструктивной из последних теорий зарплат.

3. *Теория переговоров* показывает, что работа, выполняемая наемным работником, может быть рассмотрена в качестве обмена экономической стоимостью, которая является балансом первоначальных обязательств предпринимателя, ведущего переговоры. Данная теория предполагает, что ни один конкретный вид работы не имеет одной-единственной фиксированной ставки заработка, а имеется определенный *диапазон* возможных ставок зарплат, верхним пределом которого является наивысший заработок, который может или хочет выплачивать работодатель, а нижним пределом – самый низкий уровень заработка, за который не отказывается работать работник.

Теория переговоров по сей день остается, вероятно, самым практичным и обоснованным объяснением уровня заработка любому конкретному наемному работнику¹¹.

IV. Экономические теории поведения зародились во второй половине XX столетия. Исследователи, разрабатывающие данные модели, пытались преодолеть основной недостаток более ранних экономических моделей – отсутствие поведенческих допущений, а также недостаточное внимание функциям, структуре и менеджменту организаций в микроэкономических теориях.

1. Г. Лейбенштейн разработал *модель X-эффективности*, объясняющую и дифференцирующую степень влияния практики менеджмента компании на организационную продуктивность. Данная теория утверждает, что компании в условиях конкурентного рынка могут обеспечить увеличение объемов выработки только за счет совершенствования внутренних рабочих процессов без изменения масштабов операций или технологий. Согласно данной теории уровень фактической выработки компании зачастую не соответствует оптимальному конкурентному уровню на рынке. Автором данной теории введено понятие «неявка», или «X-неэффективность», характеризующее недовыпуск объема продукции компании, который является скорее результатом ее внутренних операций, чем эффективности распределения ресурсов рынка¹². Он считал, что оптимальность поведения, предполагавшаяся в неоклассических теориях (теориях контроля зарплаток и справедливости), была скорее исключением, чем правилом.

2. *Теория недостаточной оптимизации Симона* основана на учете того обстоятельства, что менеджеры работают, ориентируясь на целесообразность действий, и это их устраивает. Это обусловлено ограниченным объемом знаний, которыми обладают менеджеры и которых

¹¹ Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / Под. ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 524 с.

¹² Гагаринская Г.П. Мотивация трудовой деятельности персонала на предприятиях. Самара: Самар. Дом печати, 2000.

явно недостаточно для выбора наилучшего варианта действий в конкретных ситуациях. Но они работают в условиях сложившихся или просто ощущаемых ограничений на доступные для них ресурсы, они удовлетворены данной ситуацией. Менеджеры действуют определенным образом, который может быть достаточно хорошим, но при этом не всегда оптимальным, то есть они не достигают оптимума в работе.

V. Организационные экономические теории включают ряд теорий и моделей, имеющих отношение к поведенческой экономике, центром внимания которых является природа фирмы. Данная группа теорий состоит главным образом из теории операционных затрат и теории агентства.

1. *Экономическая теория операционных затрат* в широком смысле ассоциируется с трудами О. Уильямсона, хотя ее зачатки прослеживаются в работе Ф. Найта, Дж.Р. Коммонса и Р. Коаса¹³. Данная теория акцентирована на рассмотрении природы обмена товарами и услугами между сторонами, но в отличие от других теорий в ней допускается сложность и неопределенность процессов обмена и не исключается потенциальная возможность оппортунистического поведения сторон, участвующих в обмене. В операционные затраты включаются переговорные, мониторинговые и подкрепляющие затраты, необходимые для осуществления обмена между сторонами¹⁴. Когда данные затраты рыночного обмена для организации слишком велики, она вынуждена осуществлять обмен не на внешнем рынке, а в самой организации. В этом случае необходимо создание внутренней организационной структуры, предопределяющей определенную систему вознаграждения. В силу данных обстоятельств хорошо сконструированная система заработков играет определяющую роль в выполнении операций компании. Гомес-Мехья и Болкен утверждают, что стратегически правильно

¹³ *Верховин В.И.* Трудовое поведение: Учеб. пособие. – М.: Изд-во Рос. ун-та дружбы народов, 2003. – 114 с.

¹⁴ *Красулина Т.С.* Роль процесса адаптации как одного из мотивационных факторов предприятия сферы услуг // Вестник Самарского государственного технического университета. Сер. Экономические науки. – 2013. – Вып. 3(9).

сконструированная система заработков сможет принимать в расчет эти операционные затраты и пытаться уменьшить их¹⁵.

2. Еще одним вкладом в поведенческую экономику является *теория агентства*. Из всех организационных экономических теорий, использующих микро-микроподход, теория агентства наиболее эффективна для формирования системы стимулирования в организации. В условиях несовершенной информации могут превалировать расхождения интересов держателей акций (принципалов), менеджмента (агента) и наемных работников. Фундаментом проблем в области поощрения является необходимость ответа на вопрос, как разработать контракт, определяющий либо явные, либо неявные поощрения-вознаграждения, который выравнял бы интересы менеджмента и держателей акций¹⁶. Например, держатели акций (принципалы), всегда желающие, чтобы стоимость их инвестиций в фирму была наибольшей, часто согласны предоставлять менеджменту (агенту) определенную форму стимулирования (разделение прибылей) на базе производительности фирмы. Это может дать гарантию выравнивания интересов. Затраты на формулирование, мониторинг и подкрепление такого контракта обозначаются термином *затраты агентства*. Главной темой теории агентства и эффективной компенсационной политики является утверждение, что «владелец фирмы могут утилизировать мониторинг и поощрительные механизмы выравнивания так, что менеджеры (и их подчиненные) ведут себя таким образом, чтобы способствовать повышению благосостояния держателей акций»¹⁷. Хотя в данной группе экономических теорий не представлены три другие организационные экономические модели, они тоже могут способствовать установлению связи

¹⁵ Митрофанова Е.А. Развитие системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации: теория, методология, практика: дис. ... докт. экон. наук: 08.00.05 / Е.А. Митрофанова. – М., 2008. – 341 с.

¹⁶ Гага В.А. Вопросы теории и практики премирования. Ч. 1. – Томск: Изд-во ТГУ, 1975. – 106 с.

¹⁷ Красулина Т.С., Ермолина Л.В., Чечина О.С. Теория менеджмента. Практикум: Учебное пособие. – Самара: Самарский государственный технический университет, 2015.

современной практики стимулирования труда с экономическими теориями, существование которых насчитывает более 2500 лет. Имеются в виду теория прав собственности, теория неявного контракта, эволюционная экономическая теория¹⁸.

Теории, определяемые рамками микро-микроорганизационной экономики, не подменяют собой и не опровергают значимость ранее представленных экономических моделей. Однако эта последняя группа расширяет понимание переменчивости организационных стратегий и структур, так же как огромного многообразия практических реализаций систем стимулирования труда, которые встречаются в реальном мире. Они несут в себе потенциал обеспечения практического поля стимулирования труда теоретическим фундаментом. Кроме всего прочего, разносторонность и сложность последней стадии этих разработок является всего лишь зеркальным отражением природы проблем и вызовов, лицом к лицу с которыми оказываются менеджмент и разработчики практических систем стимулирования трудовой деятельности¹⁹.

1.2. ОБОСНОВАНИЕ МЕТОДИЧЕСКОГО ПОДХОДА К СТИМУЛИРОВАНИЮ ТРУДА ПЕРСОНАЛА

В современной теории и практике управления персоналом при исследовании и управлении стимулированием труда принято использовать различные подходы, среди которых – структурный, ситуационный, функциональный, системный, исторический и др.²⁰

Анализ достоинств и недостатков данных подходов позволил автору сделать вывод о необходимости использования системного подхода в качестве основополагающего при обосновании управленческих

¹⁸ Ванькова О.Г. Компенсационная система: принципы и механизм формирования (на примере коммерческого банка) // Справочник по управлению персоналом. – 2002. – № 12. – С. 80-92.

¹⁹ Бухалков М.И. Управление персоналом. – М.: ИНФРА-М, 2005 - 368 с.

²⁰ Там же.

решений в области стимулирования труда персонала. Именно системный подход в интеграции с другими позволяет сформировать четкое представление элементов и направления стимулирования труда, обосновать их взаимосвязи, взаимодействие с внешней средой, определить целевую направленность системы стимулирования, ее место и роль в обеспечении достижения целей организации.

При этом следует отметить, что несмотря на привычное использование словосочетания «система стимулирования», она зачастую не предусматривает рассмотрение стимулирования в контексте основных принципов системного описания объекта.

Обобщая авторские трактовки понятия «система», определение ее сущности и содержания, предлагаемые различными исследователями, принципиально выделить основные признаки системы, такие как целостность, обособленность от окружающей среды, наличие структуры системы, наличие цели существования и функционирования системы.

Анализируя системный подход в целом, важно:

- сформировать понятийно-терминологический аппарат;
- выделить субъект и объекты системы;
- определить элементы системы;
- сформировать модель системы;
- исследовать функции, цели, эффективность системы;
- исследовать условия функционирования системы, а также факторы, влияющие на систему;
- задать критерии эффективности системы.

Для достижения единства в употреблении понятийного аппарата, на наш взгляд, важно также определить сущность понятия «стимулирование труда». Во-первых, стимулирование труда выступает как система, объединяющая различные элементы. Во-вторых, стимулирование рассматривается как процесс, и, наконец, под стимулированием

понимается один из способов управления в сфере труда, а именно побуждение кого-либо к какому-либо действию²¹.

Учитывая вышесказанное, дадим определение *системы стимулирования трудовой деятельности труда персонала* как совокупности взаимосвязанных и взаимообусловленных элементов (направлений, методов, форм стимулирования), а также условий и факторов внешней и внутренней среды, реализующихся посредством процессов стимулирования и обеспечивающих комплексное целенаправленное управленческое воздействие на трудовое поведение работников.

Итак, стимулирование труда реализуется посредством соответствующих процессов, представляющих собой развернутые во времени, приведенные к месту и ситуации, а также ресурсам управления действия, совершаемые с различными объектами, имеющими прямое или косвенное отношение к стимулированию труда персонала. В целом схема процессов стимулирования труда представлена на рис. 1.3.

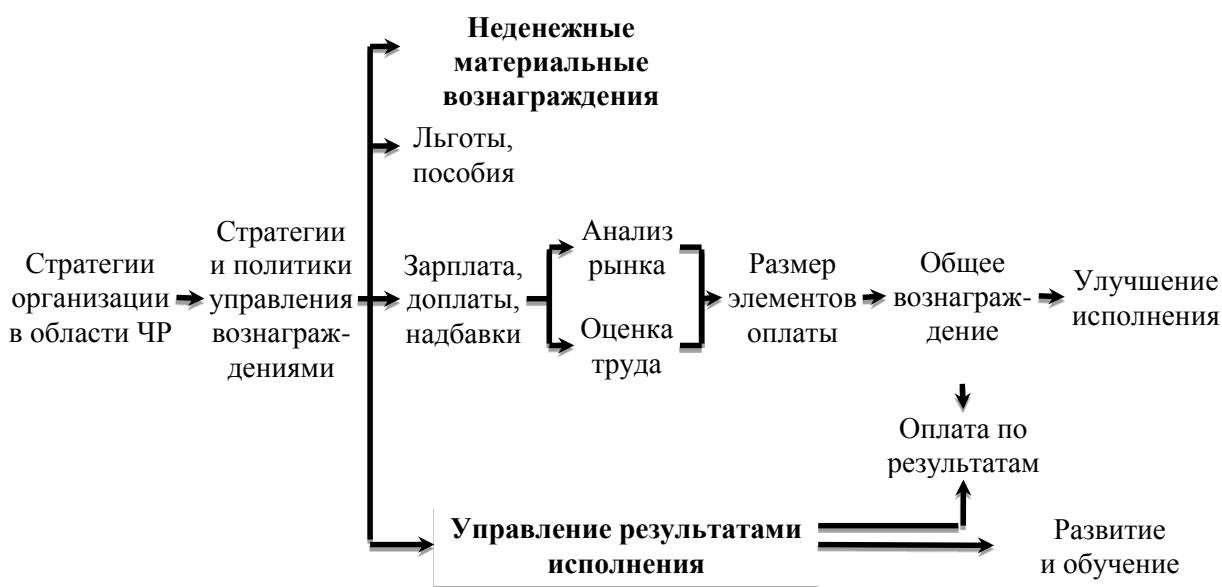


Рис. 1.3. Процессы стимулирования труда

²¹ Прошкин Б.Г., Поварич И.П. Основы теории и практики стимулирования труда: Учеб. пособие. – Кемерово: КГУ, 1988. – 88 с.

Процессы стимулирования труда закладываются в организационных стратегиях, вытекающих из миссии и долгосрочных целей и стратегий, относящихся к использованию и пониманию своеобразия человеческих ресурсов. Именно они служат базой для формирования стратегии и политики стимулирования труда персонала. Здесь надо отметить, что политики стимулирования труда являются непосредственно и переходным звеном, и начальным звеном в осуществлении процессов, составляющих управленческо-практическую деятельность по вознаграждению персонала.

Третий этап процессов стимулирования труда составляет определение типов и разновидностей стимулов, а именно:

- материальные денежные стимулы (зарплата, доплаты, надбавки, премии);
- материальные неденежные стимулы;
- материально-социальные стимулы (льготы и различного рода пособия);
- нематериальные стимулы.

Заработная плата всегда является своеобразной точкой отчета при определении размера и видов вознаграждения. Именно в связи с величиной зарплаты планируются и используются все другие стимулы. Другими словами, зарплата является мерилем того, что необходимо добавить к ней, чтобы вознаграждение в целом обеспечивало заданное качество жизни работников, составляющих различные профессиональные группы. Но в то же время структура выплат зависит от экономической конъюнктуры, складывающейся вокруг предприятия, а также от экономического положения самого предприятия.

В связи с этими факторами процессы стимулирования труда включают анализ рынка и оценку работы.

Анализ рынка является перманентным процессом, осуществляемым в связи со многими целями и задачами, а не только в связи со стимулированием труда. Но все-таки вознаграждения входят обязатель-

ной частью в состав аналитических материалов различного направления, поскольку зарплата относится к основным экономическим показателям деятельности организации и одновременно является одним из важнейших объектов управления.

Анализ рынка в связи со стимулированием труда персонала осуществляется по следующим направлениям:

- анализ сегментов рынка, адекватных деятельности организации;
- анализ рынка техники и технологий, составляющих производительные мощности организации;
- анализ финансового рынка;
- анализ рынка труда в целом и регионального рынка труда в частности;
- анализ рынка предметов социальной инфраструктуры и услуг, связанных с обеспечением процессов жизнедеятельности.

Все это связывается с оценкой работы персонала организации, которая является, как и анализ рынка, основным условием определения размера вознаграждения в целом и особенно зарплаты.

В целях эффективного стимулирования труда оценка работы осуществляется по следующим направлениям:

- соответствие норм труда состоянию конкурентоспособности организации (ее продукции);
- соответствие норм труда техническому оснащению и используемым технологиям в труде;
- количество и качество труда различных профессиональных групп, их соответствие организационным, отраслевым стандартам и стандартам потребительского рынка;
- состояние трудовой и технологической дисциплины;
- инициатива, самоуправление и совершенствование, проявляемые персоналом в процессе труда;
- сотрудничество с руководителями низовых звеньев управления;
- состояние рабочего места и общее прилежание;
- обобщение и обмен опытом на рабочих местах;
- перемещения, вызванные производственной необходимостью;

- разовые поручения и труд в экстремальных ситуациях;
- взаимопомощь и использование коллективных технологий.

Здесь перечислены направления оценки, которые имеют место в настоящее время. Однако следует отметить, что проведенные нами исследования на отечественных предприятиях, а также данные литературных источников свидетельствуют о том, что ни в одной организации не встречаются оценки труда по всем названным параметрам (направлениям).

На зарубежных предприятиях оценка труда производится по большему количеству параметров. Однако и здесь фирмы различаются по всесторонности анализа результатов и процессов труда, осуществляемого в связи с формированием структуры выплат.

Уровень оплаты и привязанных к заработной плате доплат и надбавок определяется на основе анализа рынка, оценки труда, должностного уровня и существующей на предприятии традиции.

В системе стимулирования труда персонала уровни оплаты и надбавок связываются со следующими факторами:

- уровень квалификации – это первый и главный момент в определении и различении уровней оплаты, и в процессе управления вознаграждениями он выполняет важную экономическую, социальную и организационную функцию;

- условия труда – фактор, влияющий в первую очередь на доплаты: за вредность производства, за работу в праздничные, выходные дни, за вечернюю и ночную работу, за экстремальные обстоятельства, в которых оказался человек в процессе труда, за работу, не входящую непосредственно в должностные или функциональные обязанности (также осуществляются в форме надбавок);

- рационализаторская деятельность непосредственно на рабочем месте, совершенствование методов и способов труда (надбавки – как правило, одноразовые премии);

- перевыполнение нормативов (оплачивается премиальными или специальными надбавками);

- занимаемая должность (оплачивается посредством специального оклада и премиальных выплат);
- выплата дивидендов по привилегированным акциям;
- особые личные достижения в труде.

Анализ уровней выплат и надбавок свидетельствует о том, что в современной практике стимулирования труда персонала отмечаются следующие тенденции:

- возрастание дифференциации в уровнях оплаты управленческого персонала: особенно заметен отрыв в уровне оплаты топ-менеджеров по отношению к другим уровням управления;
- возрастание роли различного рода надбавок для всех групп персонала, в том числе и топ-менеджеров;
- большее тяготение к применению различного рода премиальных систем и через них реализация политик уровней оплаты;
- в большей степени дифференциация по квалификации персонала (для России это особенно перспективная политика вознаграждения);
- инновационные надбавки, применяемые многими фирмами в период внедрения нового продукта или новых технологий.

Наряду с материальным неденежными вознаграждениями, льготами, пособиями, зарплатой в ее различных вариантах на схеме процесса стимулирования труда персонала выделена третья составляющая – управление результатами исполнения.

В данном случае результаты исполнения рассматриваются в связи с вознаграждениями, образуя своего рода эквивалентные отношения вознаграждения по результату. Этот вид вознаграждения ориентирован главным образом на данный результат при автономной организации труда (например, корпоративные центры прибыли). Задачи вознаграждения делегируются руководящим органам подразделений, причем им же предписывается достижение конкретных результатов. Делегированные из центра задачи контролируются на основе их сравнения с полученными результатами.

Управление по результатам исполнения позволяет выйти на оценку качеств персонала в целом и дальше ориентироваться на развитие и обучение. В данном случае в политиках управления вознаграждениями проводится линия на стимулирование и поощрение образования и профессионального обучения. Опять же это достигается посредством льгот, предоставляемых в период обучения, и изменения содержания труда или перемещения по должности.

Управление результатами исполнения предполагает и оплату по результатам труда. В данном случае результат труда – не обязательно конечный продукт, т.е. продукт, идущий на рынок. Большая часть персонала задействована в операциях, связанных с изготовлением промежуточного продукта (т.е. полуфабриката, части конечного продукта или техническим обслуживанием и т.п.). В данном случае результат труда выражается в следующих факторах:

- своевременность выполнения задания (как традиционного, так и эксклюзивного);
- соответствие выполненного задания установленным технологическим стандартам и нормам трудовых затрат);
- соблюдение технологий, исключающих снижение качества в результате труда.

Именно на основе этих трех факторов возможно сделать управление вознаграждениями по результатам, действительно относящимся ко всем этапам и процессам труда как отдельного работника, так и всего персонала фирмы.

Следующая интегрирующая составляющая процесса стимулирования труда состоит в обобщении вознаграждения (общее вознаграждение) во всех его составляющих частях, имеющих материальную представленность.

В схеме не участвуют нематериальные стимулы, хотя сопровождающие этот вид стимулирования символы, имеющие финансовую стоимость, также включаются. Например, в корпорации 3М развита си-

стема отличий работников по достигнутым индивидуальным результатам. Причем знаки отличия вручаются в собственность и имеют нередко достаточно высокую цену (например, золотые и бриллиантовые заколки на галстук, кольца с бриллиантами и другими драгоценными камнями, статуэтки из серебра и золота и т. д.; стоимость одного такого знака может достичь 500 \$). Отличия такого рода не относятся к массовым, но все равно определенные затраты на них производятся, хотя, как правило, не учитываются при интеграции различных видов вознаграждения.

Таким образом, общее вознаграждение включает:

- зарплату (оклад, тариф, надбавки, доплаты);
- зарплату по результатам труда;
- льготы и пособия;
- дивиденды, опционы;
- выплаты в пенсионные фонды;
- выплаты за медицинское страхование.

Общее вознаграждение всегда является отражением стратегии и политики, осуществляемых руководством организации в отношении персонала. Основу политики составляют ориентации на качество жизни, ситуацию на рынке труда, экономическое положение предприятия, ценностные ориентации работодателей. Главная задача системы стимулирования труда состоит в том, чтобы общее вознаграждение было способно обеспечить:

- устойчивость персонала;
- приток нового персонала;
- эффективный труд и организационное поведение персонала.

Для того чтобы исследовать систему как сложный объект, который трудно постичь во времени и пространстве, необходимо исследовать ее модель. Модель обладает свойством воспроизводить необходимые характеристики оригинальной системы. Кроме того, модель наглядна, обозрима, доступна, легко поддается проведению различного рода испытаний.

Модель системы стимулирования трудовой деятельности персонала представлена на рис. 1.4. В модели отражены последовательность и содержание блоков стимулирования трудовой деятельности персонала. Внешний контур системы стимулирования труда опирается на современный управленческий подход к стимулированию трудовой деятельности персонала, который реализуется через инновационную парадигму современной экономики и менеджмента. Руководители предприятий осознают необходимость прогрессивных управленческих изменений и находятся в поиске эффективных путей и методов развития производства.

Разнообразные подходы к управлению, среди которых – системный, процессный, ситуационный, позволяют повысить эффективность деятельности предприятий. Принципы оптимальности, иерархичности и целенаправленности формируют внутреннюю среду предприятия и определяют комплекс задач по стимулированию трудовой деятельности персонала.

Важнейшим элементом внешнего контура системы стимулирования трудовой деятельности персонала являются факторы внешней и внутренней среды. Именно совокупность факторов предопределяет отраслевую специфику системы стимулирования труда.

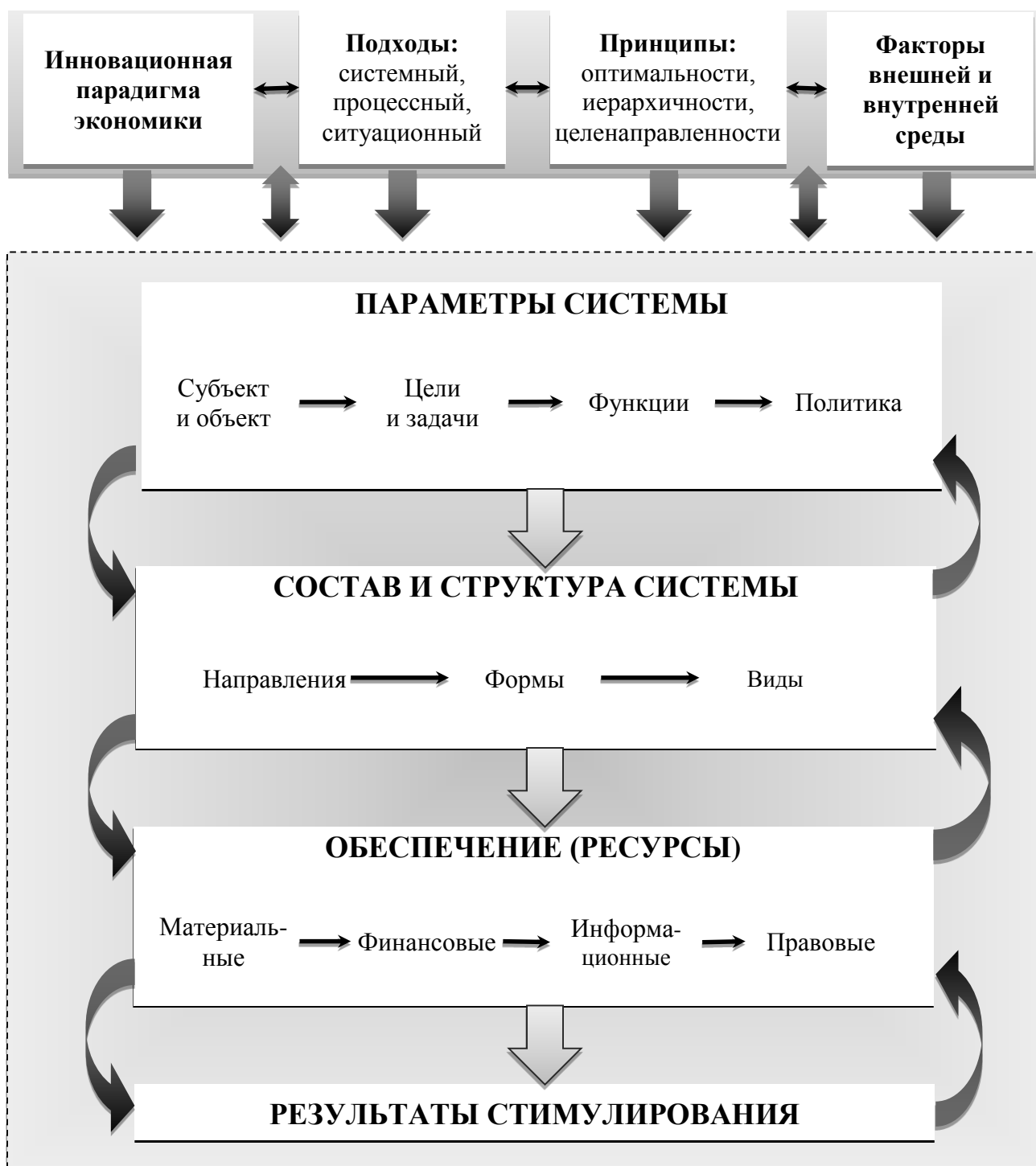


Рис. 1.4. Модель системы стимулирования трудовой деятельности персонала

При рассмотрении внутреннего контура модели системы стимулирования трудовой деятельности персонала выделим четыре блока²². Первый блок раскрывает содержание параметров системы стимулирования трудовой деятельности персонала, основным среди которых является объект

²² Озерникова Т.Г. Методика диагностики трудовой мотивации персонала организации // Мотивация и оплата труда. – 2007. – № 4. – С. 276-286.

и субъект системы стимулирования. Рассматривая систему стимулирования как социальную, можно согласиться с мнением, что субъектами данной системы являются «вся организация, высшее руководство, линейные и функциональные руководители, специалисты службы управления персоналом, коллективы организации, в том числе неформальные группы, сами работники; субъекты управления внешнего окружения организации государственного, отраслевого и регионального уровня». В качестве объекта стимулирования выступает персонал организации, в качестве предмета – мотивация работников организации.

Важнейший параметр модели системы стимулирования трудовой деятельности – это ее цели и задачи. Как было показано выше, в качестве основных целей системы стимулирования следует рассматривать обеспечение устойчивости персонала, притока нового персонала, эффективного труда и трудового поведения персонала.

Анализ и систематизация многочисленных авторских подходов к обоснованию следующего параметра системы стимулирования труда – функций стимулирования позволил помимо основных функций стимулирования (планирование, нормирование, организация, контроль, мотивация, анализ и учет) определить ряд специальных функций стимулирования трудовой деятельности персонала, среди которых – экономическая, социальная, нравственно-психологическая, развивающая, информационная и защитная (правовая).

Следующий блок внутреннего контура модели системы стимулирования трудовой деятельности персонала – это состав и структура системы стимулирования, а именно направления, формы и виды стимулирования, о которых шла речь выше, при описании процессов стимулирования труда. Подробное описание видов стимулирования представлено в прил. Б.

Еще один блок внутреннего контура модели системы стимулирования трудовой деятельности персонала представлен ресурсами, обеспечивающими систему стимулирования: материальными, финансовыми, информационными, правовыми.

И, наконец, важнейший блок представленной модели – результаты стимулирования трудовой деятельности персонала, в качестве которых прежде всего понимаются производительность и эффективность.

Влияние стимулирования труда на производительность и эффективность труда схематично показано на рис. 1.5.

В разработанной авторами модели системы стимулирования трудовой деятельности персонала предусмотрена обратная связь, обеспечивающая коррекцию изменений и накопление положительного опыта осуществления преобразований на предприятии. Использование разработанной системы стимулирования трудовой деятельности персонала позволяет создать на промышленном предприятии предпосылки реализации организационно-экономического механизма стимулирования трудовой деятельности персонала.

Реализация процесса стимулирования является одной из функций управления в организации. Одна из форм проявления этой функции заключается в стимулировании высокопроизводительной деятельности персонала предприятий. Процесс управления стимулированием включает все виды деятельности по определению его целей и стратегии. Основные преимущества управления стимулированием заключаются в том, что оно позволяет предприятиям эффективно функционировать в условиях сложившейся жесткой конкуренции со стороны зарубежных компаний, гарантирует гибкую ориентацию ассортимента производимых товаров и услуг к меняющемуся по величине и структуре спросу предприятий, побуждает к активному применению достижений научно-технического прогресса и т. д.

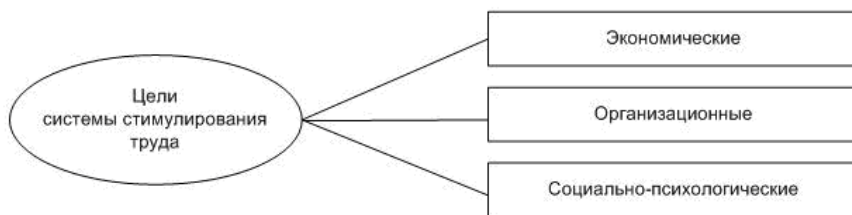
Необходимость управления стимулированием труда персонала предприятий наиболее объективно отражается в стратегии развития экономики страны, нацеленной на выпуск конкретных товаров и услуг, а не на добычу топливно-энергетических ресурсов. С учетом этого управление стимулированием трудовой деятельностью персонала предприятий представляется как алгоритм действий по формированию и совершен-

ствованию организационно-экономического механизма (рис. 1.6), ориентированного на конечные результаты хозяйственной деятельности предприятий, то есть повышение производительности труда, максимизацию прибыли, увеличение рентабельности.

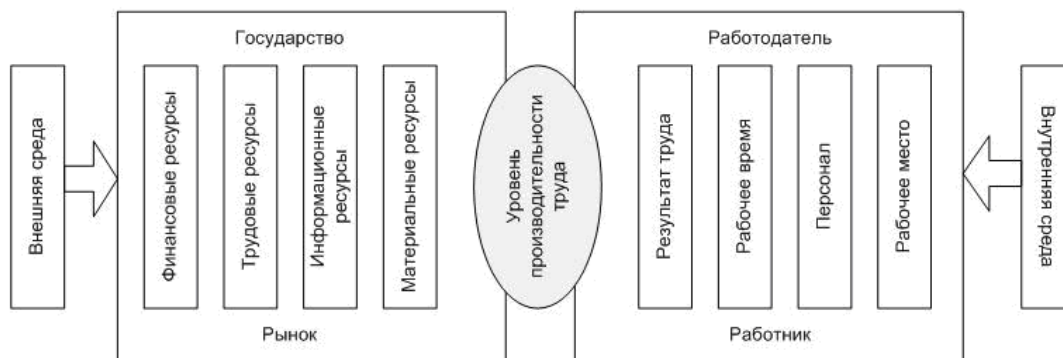


Рис. 1.5. Схема взаимосвязи эффективности и производительности со стимулированием труда

I. Определение целей и стратегий процесса управления системой стимулирования труда персонала производственных подразделений на предприятиях



II. Оценка состояния управления системой стимулирования



III. Управление проектом «Система стимулирования»



IV. Оценка результатов внедрения методики определения размера стимулирующей надбавки в системе стимулирования

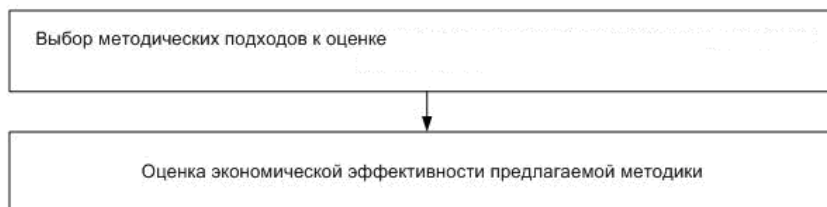


Рис. 1.6. Алгоритм управления стимулированием трудовой деятельности персонала

Для обоснования возможности использования предложенной модели системы стимулирования трудовой деятельности персонала на предприятиях металлообрабатывающей отрасли необходимо прежде всего выявить факторы, влияющие на стимулирование труда персонала на металлообрабатывающих предприятиях, провести их оценку и на этой основе сформировать комплекс методических рекомендаций по повышению эффективности деятельности персонала предприятий отрасли на основе системы стимулирования труда работников.

Таким образом, управление системой стимулирования трудовой деятельности персонала должно стать одной из основных целей системы управления предприятием, обеспечивающей повышение индивидуальной и коллективной производительности для достижения экономических целей и результатов предприятия и удовлетворения потребностей общества.

ГЛАВА 2. ОСОБЕННОСТИ И ПРОБЛЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА (НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЙ МЕТАЛЛООБРАБАТЫВАЮЩЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ)

2.1. ВЫЯВЛЕНИЕ ФАКТОРОВ, ВЛИЯЮЩИХ НА СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА ПЕРСОНАЛА (НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЙ МЕТАЛЛООБРАБАТЫВАЮЩЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ РОССИИ)

Обоснование эффективной системы стимулирования трудовой деятельности персонала на предприятиях металлообрабатывающей промышленности невозможно без понимания специфики отрасли и актуальной информации об отраслевых факторах, влияющих на систему стимулирования труда, особенностей существующей системы стимулирования трудовой деятельности на предприятии.

Статистика фиксирует устойчивый рост отечественного производства в докризисный период, но несмотря на это развитие предприятий производственного комплекса все же характеризовалось противоречивыми тенденциями. На сегодняшний день промышленные предприятия находятся в глубоком кризисе. Перед ними стоит множество серьезных проблем, связанных прежде всего с отсталостью техники и технологий, низким качеством продукции, нехваткой высококвалифицированных кадров, недостаточностью инвестиций и рынков сбыта, недобросовестной конкуренцией и др.

Производственные предприятия Приволжского федерального округа (ПФО) занимают одно из первых мест в общем объеме промышленного производства Российской Федерации. Индекс производства ПФО соответствует показателю Сибирского Федерального округа и уступает лишь предприятиям Южного Федерального округа.

По индексу промышленного производства ПФО в среднем на 3,1 % превышает значение этого показателя по РФ. Наибольшие его значения зафиксированы в Республике Мордовия, Республике Марий Эл, Пензенской области (рис. 2.1).

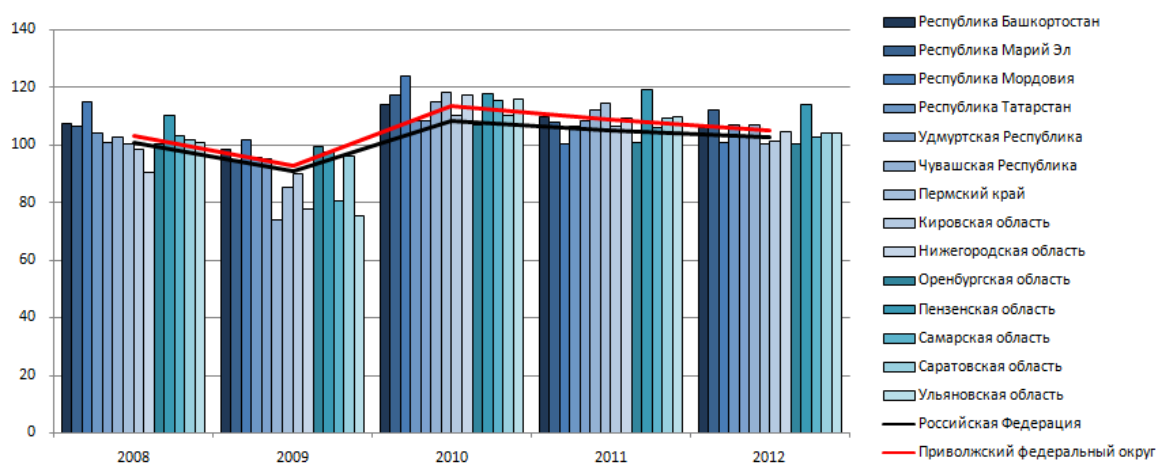


Рис. 2.1. Индекс промышленного производства по субъектам РФ, % к предыдущему периоду

Индекс производства по виду экономической деятельности «Обрабатывающие производства» в ПФО на 4,1 % выше, чем по РФ.

Следует уделить особое внимание различиям в интенсивности развития отраслей экономики. В настоящее время добывающая отрасль имеет наибольшую долю в общем объеме промышленной экономики. В то же время потребности общества свидетельствуют о том, что необходимо способствовать большему развитию обрабатывающих производств.

Индекс производства по виду экономической деятельности «Обрабатывающие производства» в ПФО на 4,1 % выше, чем по РФ (рис. 2.2).

Основными видами экономической деятельности по добывающим и обрабатывающим производствам являются добыча топливно-энергетических полезных ископаемых, металлургическое производство и производство готовых металлических изделий. Индекс производства по металлургическому виду экономической деятельности, как правило, выше, чем по добыче топливно-энергетических полезных ископаемых.

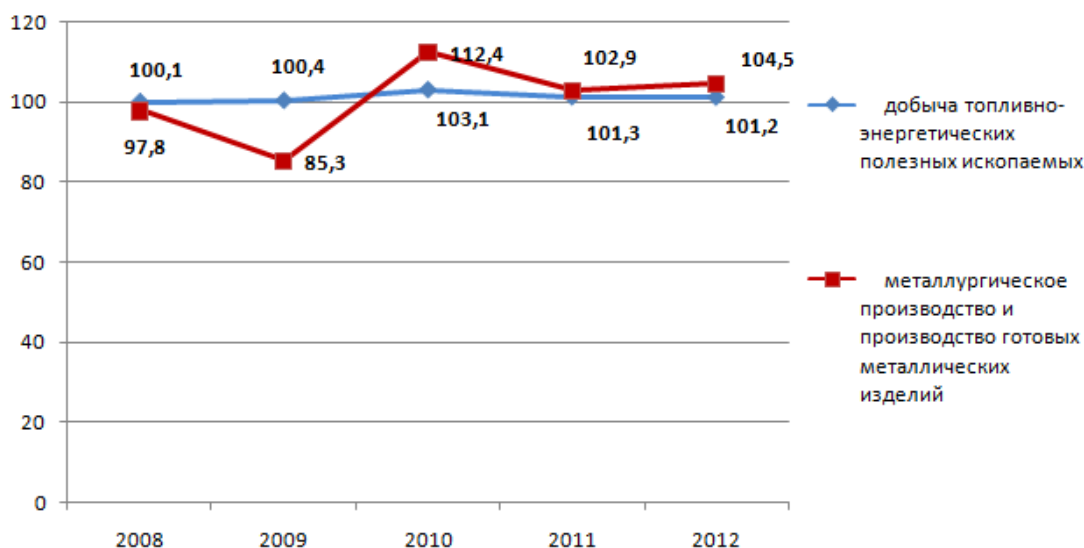


Рис. 2.2. Индексы производства по отдельным видам экономической деятельности РФ, % к предыдущему году

Тем не менее в настоящее время на предприятиях металлургии наблюдается критический моральный и физический износ оборудования. Из года в год увеличивается износ основных фондов, наблюдается относительно низкий уровень фондоотдачи. Активная часть основного капитала изношена по официальным оценкам на 50 %, по неофициальным – на 70-80 % и находится в аварийном состоянии. Это ведет к значительному отставанию по производительности труда, падению производственных мощностей, прогрессирующему развалу металлообрабатывающей промышленности и росту зависимости от импорта высококачественного оборудования.

Производства по добыче полезных ископаемых обладают большей обеспеченностью основными фондами по сравнению с обрабатывающими. Следует отметить, что несмотря на экономический кризис 2009 года наблюдается положительная динамика по данному показателю (рис. 2.3).

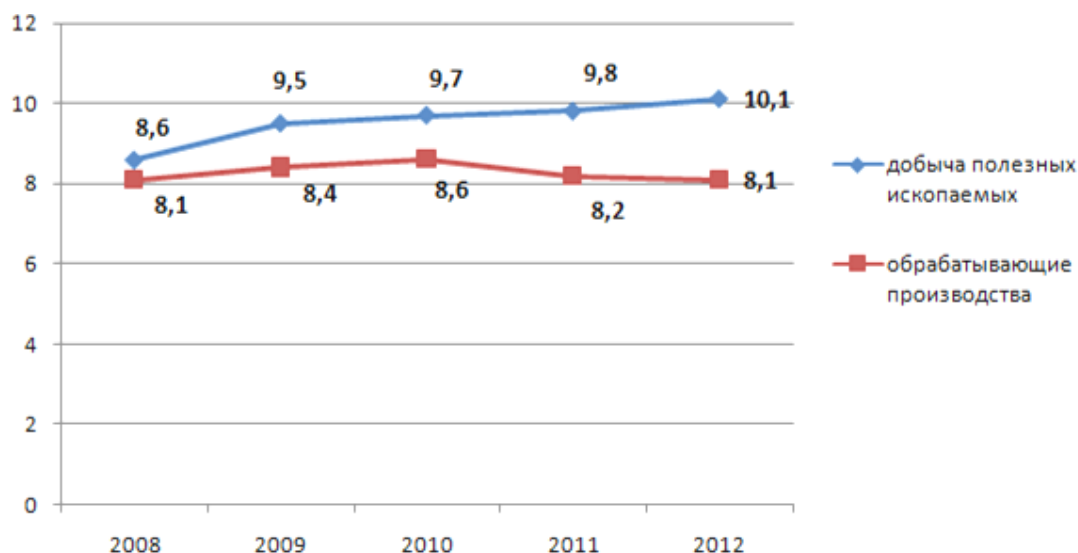


Рис. 2.3. Наличие основных фондов в РФ по видам экономической деятельности по полной учетной стоимости на конец года, %

В связи с резким сокращением объема производства после распада Советского Союза наблюдается избыточность производственных мощностей. Загрузка активной части производственных фондов сегодня не превышает 30 %. Для многих предприятий характерна морально устаревшая инфраструктура производственных мощностей (техника безопасности, промышленные коммуникации, экологическая безопасность, внутрифирменные транспортная и складская системы, санитарные нормы и пр.), также необходимо отметить наличие морально устаревшей конфигурации и архитектуры производственных помещений (высокая энергоемкость, излишние габариты, низкая ремонтпригодность и т. п.) и, как следствие, высокие издержки по их содержанию.

Коэффициент обновления основных фондов по видам экономической деятельности ежегодно превышает коэффициент выбытия основных фондов. Коэффициент обновления основных фондов по обрабатывающим производствам несколько выше, чем по производствам по добыче полезных ископаемых. Коэффициент выбытия основных фондов обрабатывающих предприятий незначительно ниже показателей по предприятиям по добыче полезных ископаемых (рис. 2.4).

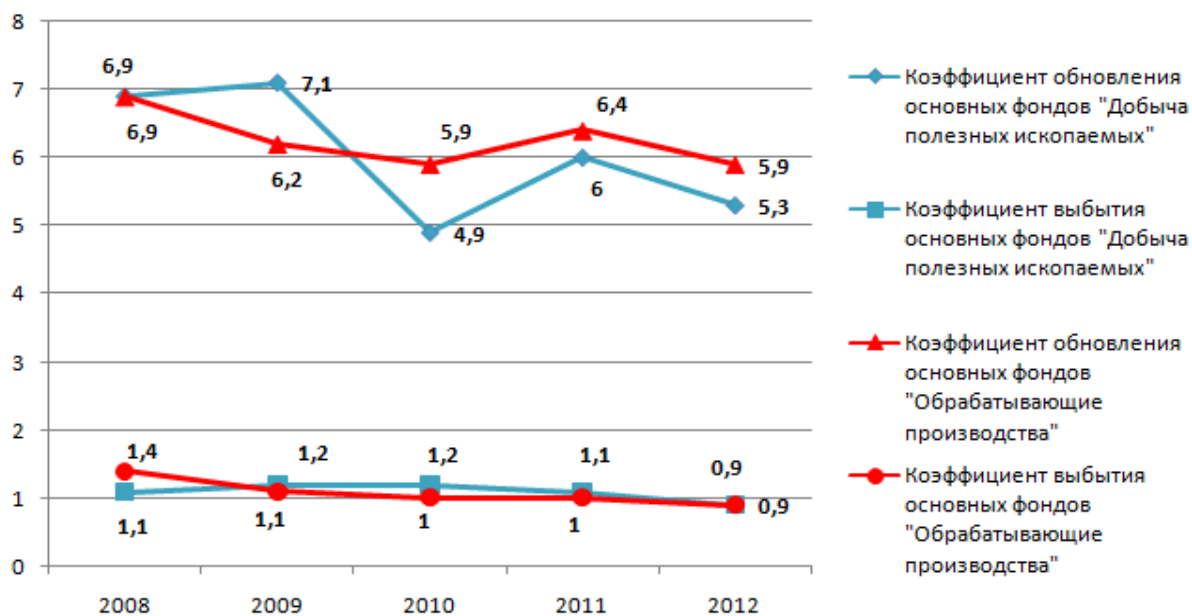


Рис. 2.4. Коэффициенты обновления и выбытия основных фондов в РФ по видам экономической деятельности, %

Ввод в действие основных фондов по видам экономической деятельности не отличается стабильной динамикой (рис. 2.5).

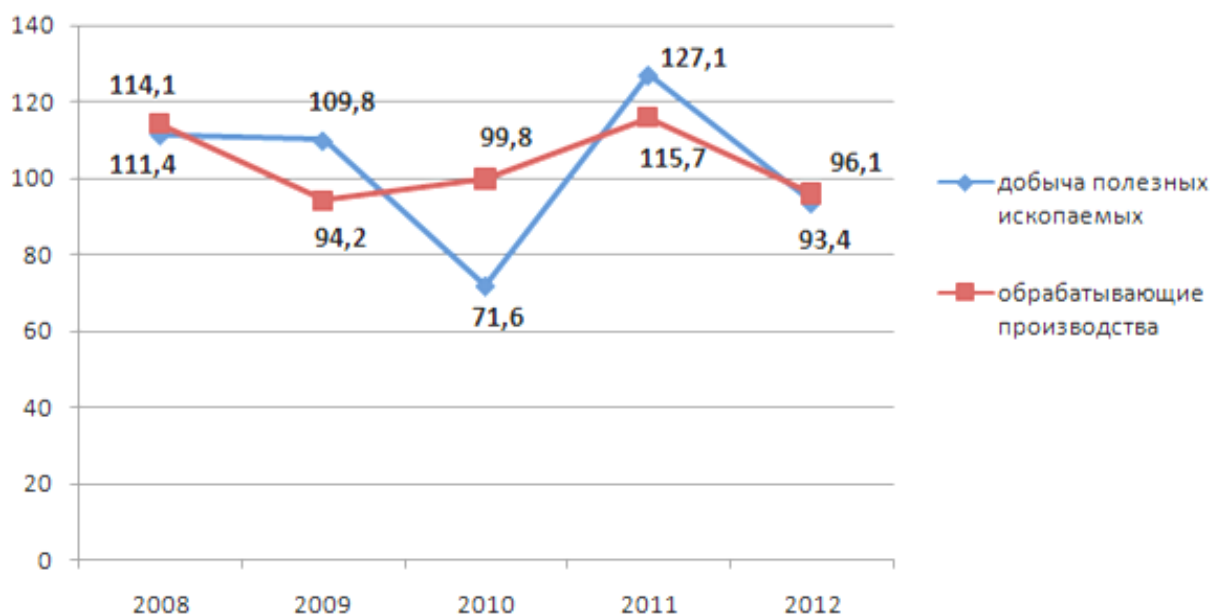


Рис. 2.5. Ввод в действие основных фондов в РФ по видам экономической деятельности, %

Доля изношенных основных фондов в 2012 году значительно увеличилась по сравнению с 2008 годом. Значения полностью изношенных фондов на производствах по добыче полезных ископаемых превышают аналогичные показатели на обрабатывающих производствах: по

зданиям – в среднем на 2,6 %, по сооружениям – на 7 %, по машинам и оборудованию – на 8,8 %, по транспортным средствам – на 8,5 % (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Доля полностью изношенных основных фондов в РФ в коммерческих организациях на конец года по отдельным видам экономической деятельности и видам основных фондов, %

Степень износа основных фондов предприятий по добыче полезных ископаемых также превышает значения обрабатывающих предприятий. В 2012 году эта разница составила 3,3 %, что на 2 % меньше докризисного года (рис. 2.7).

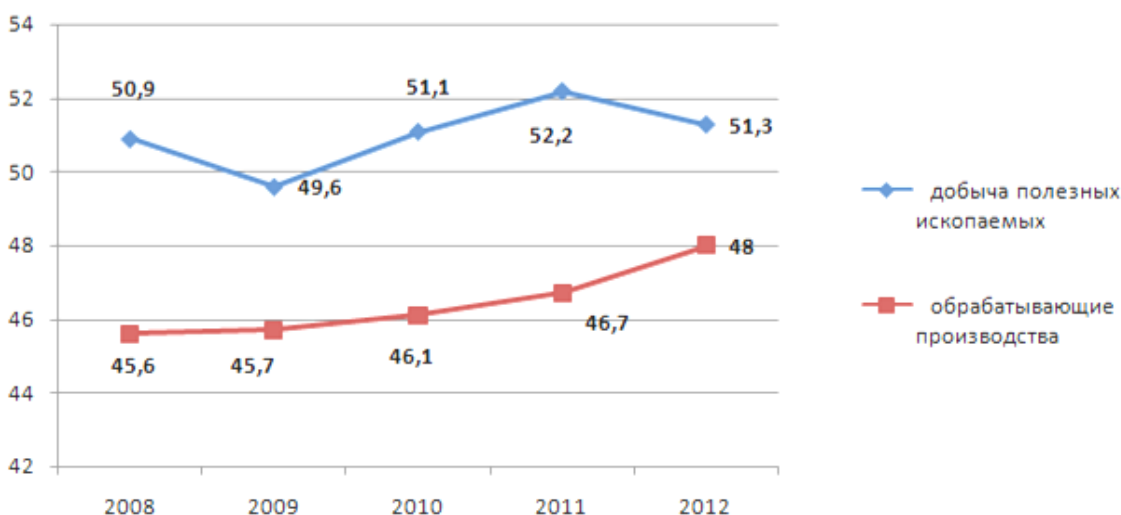


Рис. 2.7. Степень износа основных фондов в РФ

Таким образом, приходится констатировать серьезный упадок основных мощностей. Следует отметить, что Россия остро нуждается в модернизации основных производственных фондов.

Помимо отсталости техники наблюдается технологическое отставание от ведущих производителей. В связи со слабым развитием высокого технологического сектора остро стоит проблема улучшения технологической базы производства на основе замещения устаревших технологий и основных фондов современными более производительными и эффективными. Другой немаловажной причиной технологического отставания является ликвидация многих проектно-конструкторских служб во время перестройки. Кроме того, для применяемых в промышленности технологий характерен высокий уровень накладных расходов, энергоемкости и металлоемкости.

Новое законодательство по нормированию вредных выбросов в атмосферу предусматривает увеличение экологических штрафов. Было объявлено о повышении платы за загрязнение природной среды, что впоследствии вынудит предприятия провести технологическую модернизацию. Хотя вполне возможен и другой вариант – ужесточение экологического законодательства приведет к закрытию многих предприятий. Новое законодательство по нормированию вредных выбросов в атмосферу будет стимулировать переход на лучшие технологии, а также приведет к повышению уровня ответственности за загрязнение воздуха и существенному повышению штрафов. Предприятия в среднем будут платить за свою вредность 1,1 % от прибыли. В течение 5-6 лет производства с вредными выбросами должны либо модернизироваться, закупив новое оборудование, либо разориться, не вынеся тяжести экологических штрафов.

Постоянный рост тарифов на энергоносители и транспортные перевозки, увеличение цен на сырье и комплектующие изделия, увеличение заработной платы, а кроме того, доступ иностранных конкурентов к дешевым кредитным ресурсам и их готовность продавать оборудование по лизинговым схемам с небольшим удорожанием и рассрочкой на несколько лет привели к постепенному сокращению ценового разрыва между импортной и отечественной продукцией, что, в свою оче-

редь, стало одной из причин низкой рентабельности производства продукции и снижения темпов роста. Постоянный рост цен на сырье объясняется прежде всего ориентацией российских металлургических комбинатов на экспорт своей продукции, так как зарубежные трейдеры покупают металл крупным оптом и заключают долгосрочные контракты. В России же предприятия вынуждены приобретать сырье самостоятельно и небольшими партиями, в связи с чем цены на внутреннем рынке выше мировых. При этом из-за жесточайшей ценовой конкуренции с продукцией азиатских производителей предприятия не могут компенсировать рост цен на сырье за счет повышения цен на свою продукцию.

Еще одной серьезной проблемой отечественных промышленных предприятий является низкий уровень развития системы менеджмента качества продукции, а также разрыв многих кооперационных связей бывших союзных республик СССР и предприятий Российской Федерации.

Снижение качества продукции, затруднение внедрения новых технологий привело, в свою очередь, к потере рынков сбыта. Кроме того, в отечественной промышленности недостаточной развита система сервиса и технической поддержки выпускаемой продукции в течение всего жизненного цикла изделия.

Проблема сбыта продукции и ее низкой конкурентоспособности усугубляется слабой защищенностью российских производителей от недобросовестной конкуренции со стороны импортных производителей. В частности, выявлены случаи изготовления товаров китайскими производителями под марками ведущих российских предприятий, при этом часто не соблюдаются даже заявленные технические параметры продукции. Кроме того, немалая доля физического объема импорта поставляется нелегально, минуя Федеральную таможенную службу, что снижает конкурентные возможности российского бизнеса, производящего импортозамещающую продукцию.

Одной из основных причин отсталости техники и технологий российских предприятий, выпуска неконкурентоспособной продукции

можно назвать крайне низкий удельный вес инвестиций в основной капитал промышленной отрасли. Это является следствием слишком длительного периода возврата инвестиций в силу длительности производственного цикла. Также необходимо отметить высокие кредитные и налоговые нагрузки в России. Так, ставка по кредиту составляет 12-14 %, что неподъемно для предприятий, ведь рентабельность производства низкая – максимум 4-10 %. Помимо этого сегодня в России отсутствуют гарантии под кредиты. В связи с этим по причине низкой рентабельности производства и низкой инвестиционной и кредитной привлекательности металлообрабатывающих предприятий имеется существенный дефицит денежных средств, которые необходимы для стратегического преобразования предприятий отрасли – модернизации производственной инфраструктуры, внедрения передовых управленческих организационно-технических решений, подготовки и привлечения квалифицированных кадров, разработки и освоения новых конкурентоспособных видов продукции и услуг.

В рейтинге конкурентоспособности, составленном Всемирным банком (ВБ), Россия за два года опустилась с 51-го на 63-е место. Аналитики считают, что в условиях роста цен на нефть необходимо использовать дополнительно полученные средства на проведение экономических реформ и улучшение инвестиционного климата.

Правительству необходимо решать проблему оттока денег из страны, уверены специалисты. Зарубежные компании не спешат вкладывать средства в российскую экономику. По данным Equipnet.ru, в феврале 2011 года объем иностранных инвестиций в экономику России сократился на 0,4 % в годовом выражении – до 461,3 млрд рублей. Продолжающееся бегство капитала лишней раз говорит о неблагоприятном инвестиционном климате.

Кроме того, в России не созданы необходимые условия для ведения бизнеса. Иностранцы опасаются осуществлять инвестиции из-за бюрократических препятствий и коррупции, а также отсутствия политической стабильности и гарантий прав собственности.

Как ранее сообщалось, в рейтинге свободных экономик Doing Business-2011, подготовленном Всемирным банком и Международной финансовой корпорацией, Россия второй год подряд занимает 143-е место из 179. Ближайшим окружением страны в списке оказались Уругвай и Уганда.

В 2008 году индекс предпринимательской уверенности организаций обрабатывающих производств имел исключительно положительное значение и во много раз превышал положительное значение показателя, достигнутое в 2012 году. Тем не менее кризисный 2009 год внес свои коррективы, и значение показателя резко вышло в минус. Отрицательное значение индекса предпринимательской уверенности сохранилось вплоть до марта 2012 года (рис. 2.8).

Таким образом, в настоящее время многие предприятия испытывают существенный недостаток оборотных и инвестиционных средств, что, в свою очередь, серьезно сдерживает техническое переоснащение отечественных предприятий.

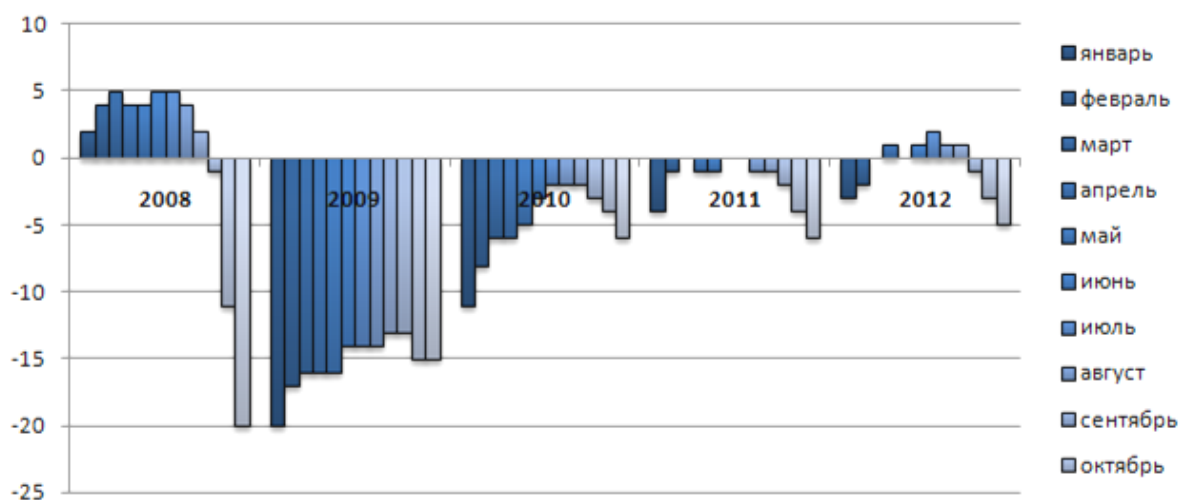


Рис. 2.8. Индекс предпринимательской уверенности организаций обрабатывающих производств, %

Упадок промышленности в немалой степени обусловлен отсутствием управления отраслью на федеральном уровне, а также ее централизованной финансовой поддержки. Кроме того, со стороны государства отсутствует продуманная стратегия развития отрасли.

Недоступность кредитных средств, рост межкорпоративного недоверия, резкое сужение потребительского спроса, макроэкономическая политика государства – все эти факторы стали причиной стагнации инновационной активности в промышленности, темпы которой крайне недостаточны в конкурентной борьбе с европейскими, азиатскими и американскими компаниями.

Металлообрабатывающая отрасль занимает одно из ведущих мест в промышленном производстве России, т. к. именно металлообработка оказывает максимальное влияние на экономические результаты развития экономики страны и состояние других отраслей. Отрасль включает свыше 50 тысяч крупных и мелких металлообрабатывающих предприятий, располагающихся практически по всем регионам РФ.

Предприятия металлообрабатывающей отрасли приносят около 20 % общего объема промышленной продукции, их ежегодный оборот составляет свыше 50 млрд долларов. Как отрасль экономики России металлообработка является наиболее динамичной и постоянно наращивающей объемы производства. На предприятиях отрасли используется современное оборудование, в т. ч. с программным управлением. В металлообработке действуют военно-промышленные, машиностроительные, станкостроительные заводы, а также предприятия, выпускающие металлоконструкции, приборы и другие виды продукции.

Сложная продукция предприятий металлообработки требует разнообразной по профессиям и высококвалифицированной рабочей силы. Обследования показывают, что такой рабочей силой предприятия не располагают, что сыграло немаловажную роль в кризисном состоянии промышленности.

Динамика производительности труда в экономике РФ имеет тенденцию к понижению (рис. 2.9). По обрабатывающим предприятиям она немного выше, чем по предприятиям по добыче полезных ископаемых, за исключением 2009 года, когда произошло резкое увеличение производительности труда на предприятиях по добыче полезных ископаемых и резкое ее сокращение на обрабатывающих производствах. Самой востребованной группой специалистов, по которым отмечается наиболее значительный дефицит, являются специалисты по разработке

и совершенствованию выпускаемых видов продукции, внедрению новых технологий. Часто предприятия испытывают дефицит специалистов основного технологического профиля. Особые трудности наблюдаются с подбором высококвалифицированных рабочих и инженерно-технических кадров.

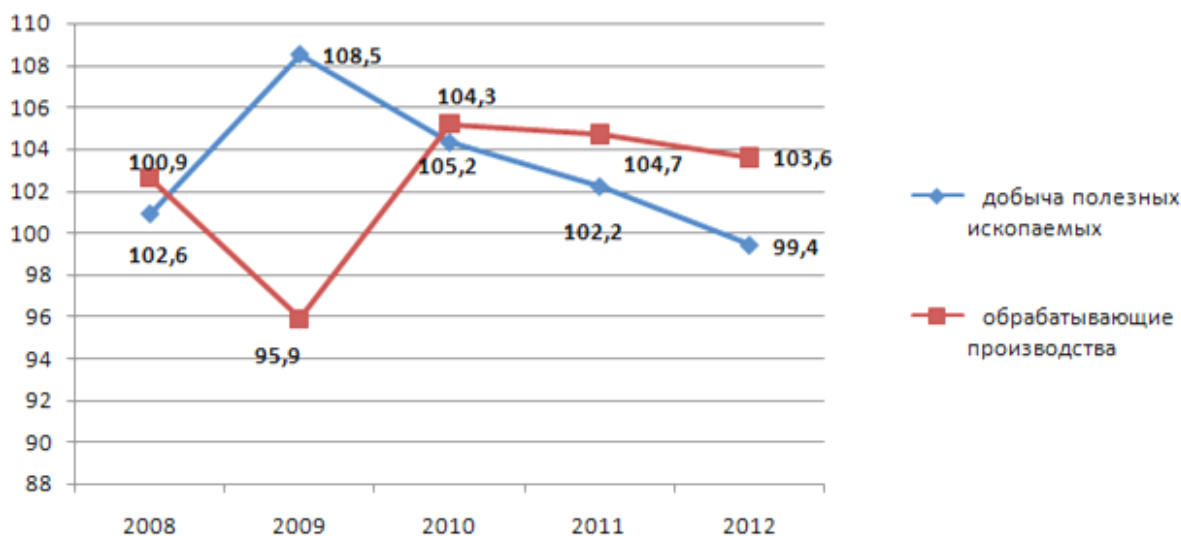


Рис. 2.9. Динамика производительности труда в экономике РФ, %

Кроме этого, в условиях рынка одной из наиболее дефицитных групп персонала являются специалисты, занимающиеся маркетинговыми исследованиями, изучением и прогнозированием спроса на продукцию предприятия. Это, в свою очередь, приводит к тому, что наряду с технической отсталостью производственной базы отечественные предприятия характеризуются откровенно слабым положением в сфере изучения рынков и продвижения готовой продукции. Наблюдается дефицит специалистов по разработке и внедрению информационных технологий, специалистов кадровых служб и нормировщиков, экономистов и финансовых работников, специалистов по разработке стратегии развития предприятия. Часто предприятия испытывают дефицит кадров высшего звена. При этом важно отметить, что на многих предприятиях существует морально устаревшая система управления.

Численность принятых работников списочного состава в РФ по видам экономической деятельности также не имеет устойчивой динамики (рис. 2.10). Следует отметить, что ежегодно численность вновь

принятых работников на предприятиях металлургии и производства готовых металлических изделий в среднем на 38 тысяч человек выше, чем на предприятиях по добыче топливно-энергетических полезных ископаемых.

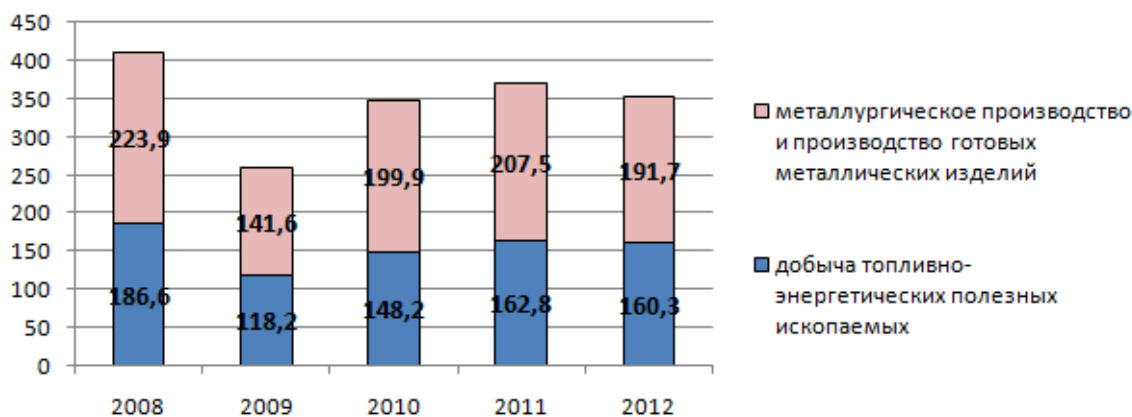


Рис. 2.10. Численность принятых работников списочного состава в РФ по видам экономической деятельности, тыс. чел.

Численность выбывших работников списочного состава в РФ по видам экономической деятельности аналогично не имеет устойчивой динамики. Примечательным является то, что ежегодно численность выбывших работников на предприятиях металлургии и производства готовых металлических изделий ниже, чем на предприятиях по добыче топливно-энергетических полезных ископаемых. Но в 2012 году значение данного показателя по предприятиям металлообработки превысило показатель по добывающим производствам (рис. 2.11).

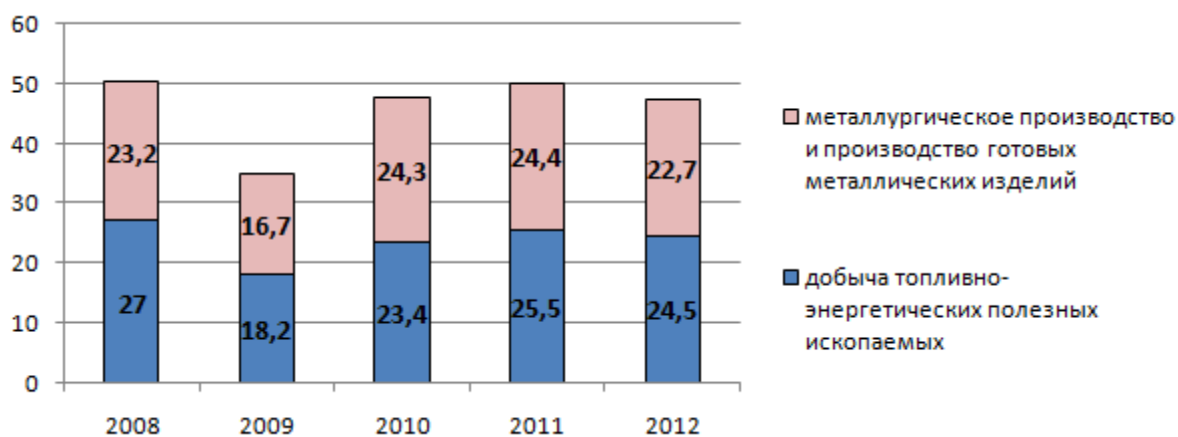


Рис. 2.11. Численность принятых работников списочного состава в РФ по видам экономической деятельности, %

Потребность организаций обрабатывающих производств в работниках для замещения вакантных должностей значительно превышает аналогичную потребность по предприятиям по добыче полезных ископаемых (рис. 2.12). Это можно объяснить тем, что обрабатывающее производство представлено большим количеством предприятий, что, в свою очередь, дает возможность предположить наличие большого потенциала для развития указанных предприятий.

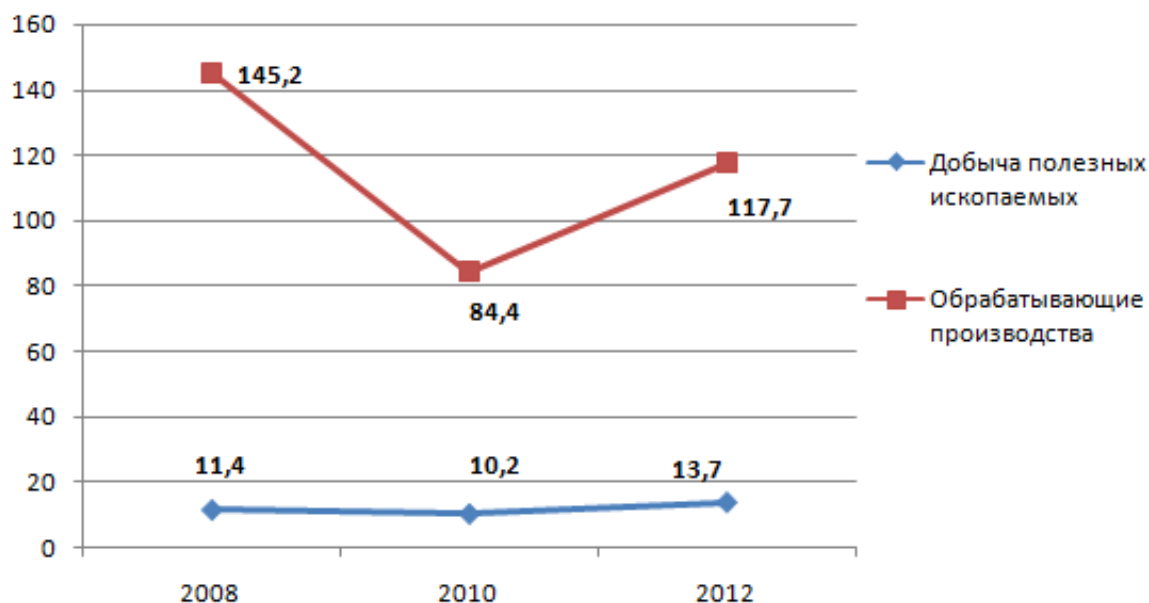


Рис. 2.12. Потребность организаций в работниках для замещения вакантных рабочих мест, тыс. чел.

Острый дефицит квалифицированных кадров объясняется низкой заработной платой, падением престижа инженерно-технических и рабочих специальностей, обострением социальных проблем.

Величина прожиточного минимума для трудоспособного населения по Самарской области и РФ представлена на рис. 2.13.

Величина прожиточного минимума по Самарской области в 2011 году по сравнению с 2010 годом возросла на 4 %, в дальнейшем увеличение произошло на 8 %. При этом средний размер оплаты труда в Самарской области всегда ниже, чем по Российской Федерации (рис. 2.14).

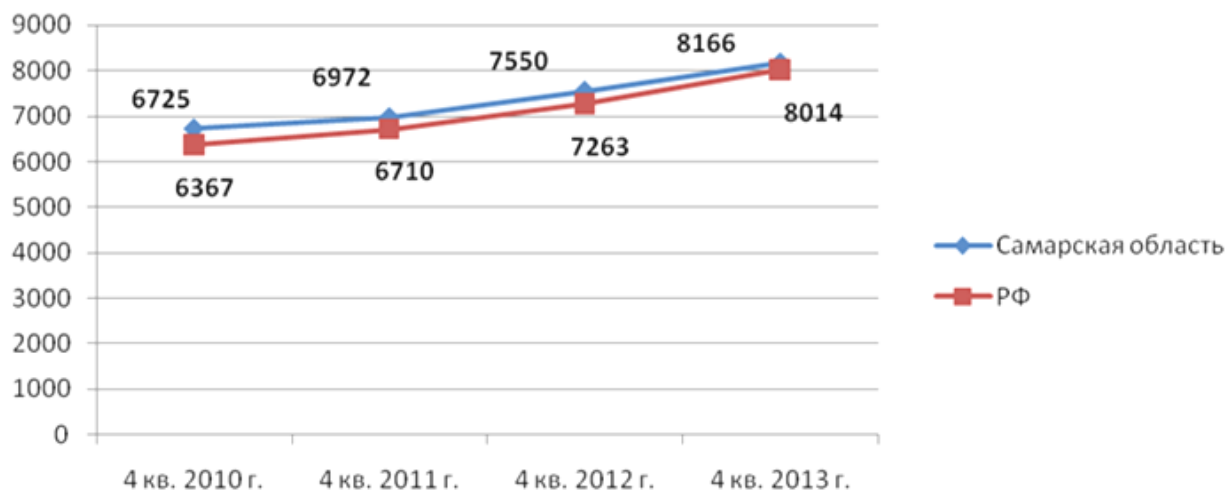


Рис. 2.13. Величина прожиточного минимума для трудоспособного населения по Самарской области и РФ, руб.

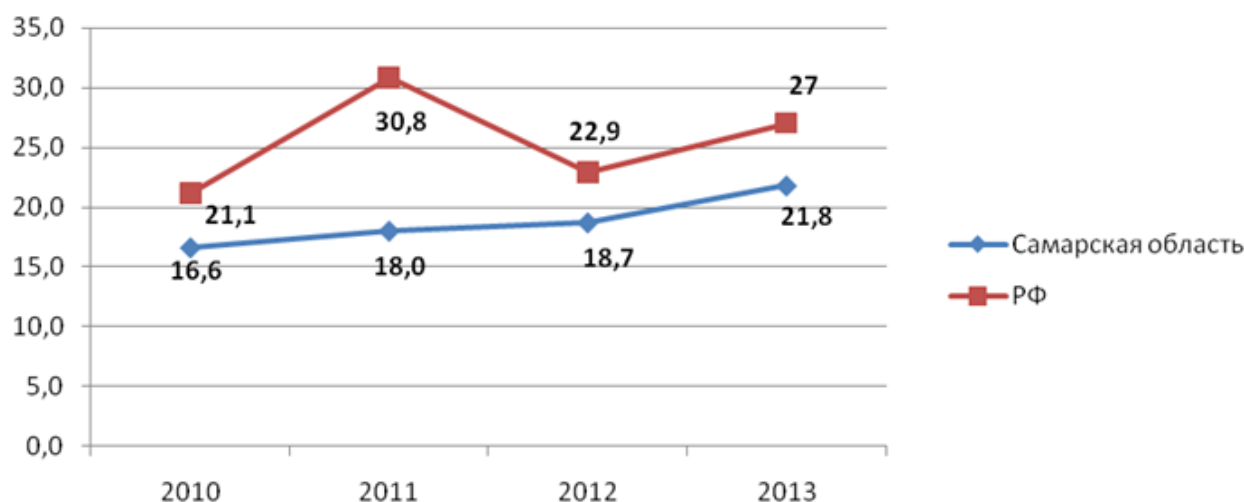


Рис. 2.14. Средний размер оплаты труда по Самарской области и РФ, тыс. руб.

Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников металлургических предприятий в 2 раза меньше оплаты труда работников топливно-энергетического комплекса (рис. 2.15).

Кроме того, проблема дефицита кадров усугубляется демографическим кризисом, год от года доля трудоспособного населения сокращается.

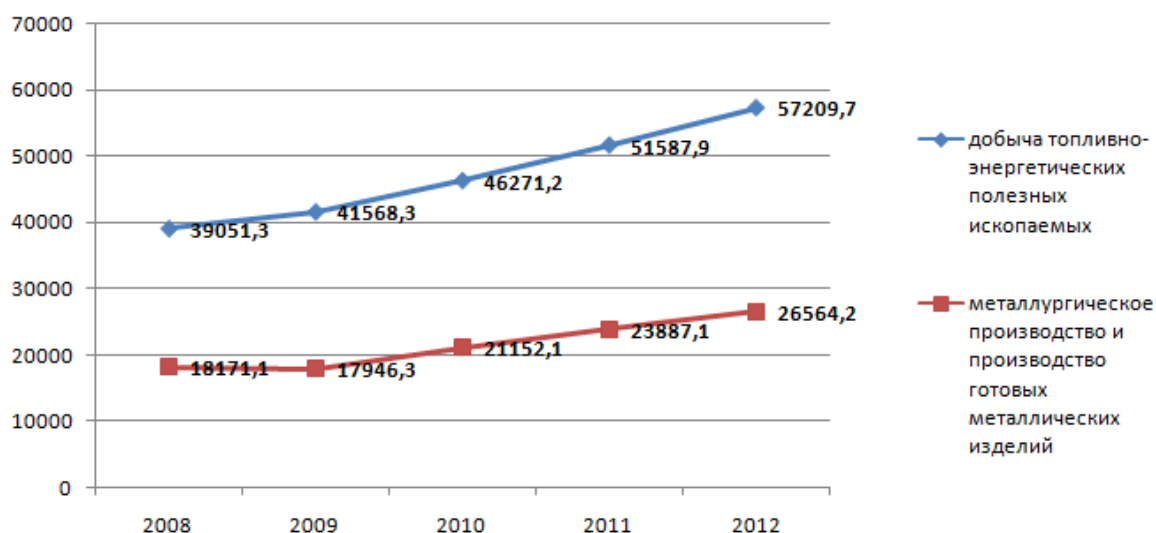


Рис. 2.15. Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников организаций по видам экономической деятельности, руб.

Тем не менее трудно себе представить современную Россию без развитой промышленности. Принципиальные изменения направлений НТП, усиление процесса глобализации, развитие экономики инновационного типа, комплексное внедрение компьютерных технологий – все это говорит о том, что на современном этапе дальнейшее существование отрасли возможно только на основе преобразования в конкурентоспособный, высокотехнологичный и восприимчивый к инновациям комплекс, интегрированный в систему международного разделения труда. Для этого предприятиям металлообработки необходимо повышать свою инвестиционную привлекательность за счет повышения производительности труда персонала с целью увеличения прибыли. Увеличение производительности труда должно осуществляться путем стимулирования персонала. Необходимо определить отраслевые факторы, влияющие на уровень производительности труда работников производственных подразделений предприятий металлообработки.

Предприятие металлообработки, как и любое другое, находится в зоне влияния той или иной окружающей среды. Из теории менеджмента известно, что на организацию действуют макросреда, мезосреда, микросреда. На основе анализа окружающей среды выявляются фак-

торы, воздействующие на предприятие таким образом, что могут послужить для укрепления его позиций на рынке или усилить угрозы, которым может подвергнуться предприятие. К внешним угрозам в металлообрабатывающей отрасли можно отнести отставание от передовых разработок в некоторых областях, зависимость предприятий отрасли от государства, риск пересмотра инвестиционных программ предприятий-потребителей, возможное уменьшение количества заказов, обеспечивающих функционирование предприятий, увеличение доли импортной продукции и комплектующих, низкие темпы модернизации технологического оборудования, сильную зависимость от конъюнктуры на сырьевом рынке, сильное отставание предприятий отрасли от иностранных компаний.

На основе возможных угроз можно определить факторы, влияющие на предприятия металлообработки и предопределяющие специфику системы стимулирования трудовой деятельности персонала предприятий данной отрасли.

Демографические факторы влияют на предприятия металлообрабатывающей отрасли, прежде всего проявляясь в том, что они нуждаются в наличии необходимых для успешного развития высококвалифицированных кадров на рынке труда, тем более что предприятия, постоянно развиваясь, нуждаются в молодых специалистах со знаниями в области технических наук, в том числе управленческих кадрах, ориентированных на стратегическое развитие предприятий.

Экономические факторы страны и мира в целом также оказывают влияние на развитие предприятий металлообработки. Значительную роль играет и нестабильность отечественной экономики, поэтому предприятия должны постоянно отслеживать рыночную ситуацию, учитывать потенциальные подъемы и спады и соответственно планировать свои действия.

Так как металлообрабатывающие предприятия выпускают продукцию, обеспечивая различные отрасли промышленности – теплоэнерге-

тику, гидроэнергетику, атомную энергетику, горнодобывающую отрасль, металлургию, алмазодобычу, золотодобычу и другие, то для предприятий становится важным развитие экономики данных отраслей. Все эти отрасли являются перспективными для развития предприятий металлообработки, но на данный момент наблюдаются недостаточный подъем экономической активности в базовых отраслях, определяющих спрос на продукцию металлообрабатывающих производств (горнодобывающая и строительная отрасли), и недостаточное финансирование энергетической отрасли (реконструкция ГЭС, ТЭС, строительство АЭС).

Для деятельности предприятий металлообработки характерно влияние ряда финансовых рисков, в том числе валютного риска и риска изменения процентных ставок.

На внутреннем рынке можно выделить следующие факторы отраслевых рисков:

– рост конкурентного давления, основанный на агрессивной ценовой политике, значительное снижение возможными основными конкурентами цен на продукцию; вероятность данного фактора весьма незначительна, так как ценообразование в отрасли основано на затратном подходе, а структура себестоимости имеет четкие пропорции, которые складывались годами;

– высокие издержки на производство продукции и их постоянный рост, связанный с агрессивной ценовой политикой основных поставщиков сырья. В связи с тем, что отрасль является материалоемкой, а основные материалы, используемые в производстве – это металлопрокат различных видов, существует довольно серьезная зависимость от основных поставщиков сырья. Серьезный рост цен на металлопрокат в краткосрочном периоде может привести к ухудшению показателей рентабельности. Однако в среднесрочном и долгосрочном периодах данный фактор нивелируется ростом цен на продукцию отрасли;

– улучшение качества продукции возможных зарубежных конкурентов (в случае их появления). Следствием появления таких конкурентов может стать снижение конкурентоспособности продукции предприятий металлообработки.

На внешнем рынке можно выделить такой фактор отраслевых рисков, как уменьшение объемов реализации и доли предприятий на зарубежных рынках. Для предприятий металлообработки, производство которых существенно ориентировано на экспорт, это может означать снижение объемов реализации в краткосрочном и среднесрочном периодах, однако в среднесрочном и долгосрочном периодах предприятия в состоянии обеспечить загрузку мощностей, ориентируясь при таком варианте в большей степени на российские заказы.

Природный фактор проявляется в том, что на предприятия металлообработки существенное влияние оказывает сырьевая база, так как комплектующие производятся из металлоконструкций и для предприятий важным является развитие добывающих отраслей.

Металлообрабатывающие предприятия в процессе своей деятельности производят не только продукцию, но и отходы, поэтому они обращают внимание на очистку окружающей среды и включают в свои расходы платежи за выбросы в атмосферу, сбросы в водоемы и вывоз отходов.

Кроме того, деятельность предприятий металлообработки подвержена рискам изменения режима нормативно-правового регулирования в области валютного, налогового законодательства, правил таможенного контроля и пошлин, требований по лицензированию производства, судебной практики по вопросам, связанным с деятельностью предприятий.

Предприятия металлообработки занимаются выпуском сложных металлических изделий, поэтому научно-техническая среда играет немаловажную роль в их деятельности, что выражается в постоянном совершенствовании существующей продукции, внедрении новых технологий в процесс производства, автоматизации различных бизнес-про-

цессов. Наиболее существенными факторами макросреды для металлообрабатывающих предприятий являются экономические и научно-технические.

В непосредственном окружении металлообрабатывающих предприятий, на так называемом мезоуровне, особое влияние на производственную деятельность оказывают конкурентоспособность продукции, логистика материально-сырьевых запасов, то есть процесс транспортировки сырьевых ресурсов до производственных цехов и доставка товаров незавершенного производства и готовой продукции в складские помещения, внедрение энергосберегающих ресурсов, обеспечение ремонтного обслуживания нового автоматизированного оборудования. Кроме того, оказывают влияние покупатели, которые отдают предпочтение продукции зарубежных компаний, и рынок рабочей силы, формирующий спрос и предложение на работников различных специальностей.

К внутриорганизационным факторам влияния можно отнести низкий уровень НИОКР по каждому производственному процессу переработки металла, низкие темпы обновления основных фондов, нерациональное использование фонда рабочего времени, устаревшее технологическое нормирование труда, неблагоприятные условия труда, слабое информационно-коммуникационное обеспечение производства, несовершенную организацию расходов на персонал, неблагоприятный морально-психологический климат среди производственных работников, зависимость от организационно-правовой формы и состояния организационной культуры, изменение стоимости готовой продукции.

Анализ состояния и проблем функционирования предприятий металлообработки позволил выделить группы организационно-технологических, организационно-экономических и социально-психологических факторов, влияющих на производительность труда персонала и таким образом задающих специфику системы стимулирования трудовой деятельности. Выделенные факторы сгруппированы по зонам влияния того

или иного уровня окружающей среды. Кроме того, авторами был определен личностный уровень, который зависит от каждого работника предприятия. Он определяется врожденными способностями работника, его физическим и морально-психологическим состоянием, а также приобретенными навыками и знаниями (уровень образования, производственный опыт и т. д.) (рис. 2.16).

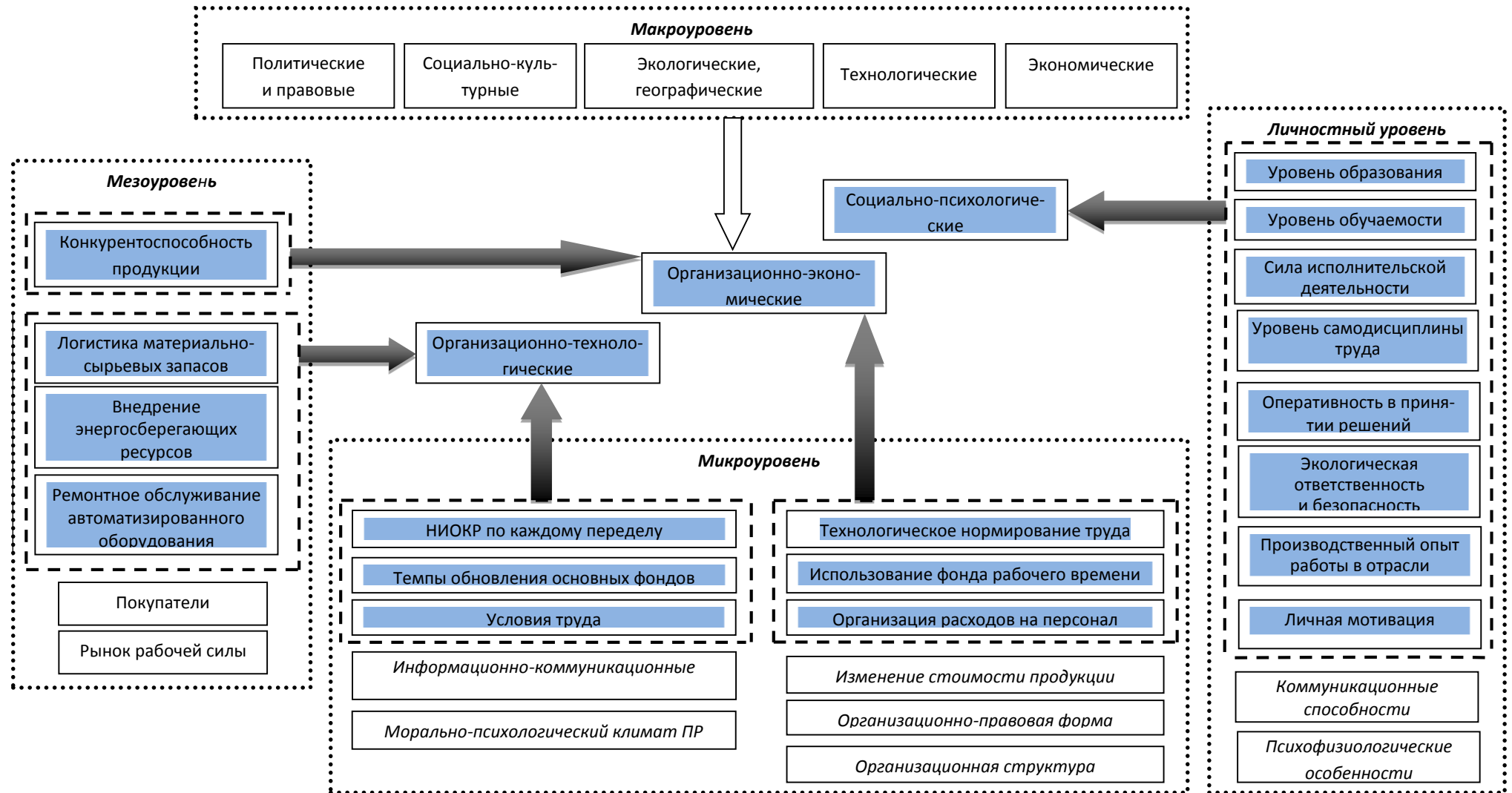


Рис. 2.16. Классификация отраслевых факторов системы стимулирования трудовой деятельности персонала предприятий металлообрабатывающей промышленности

2.2. ИССЛЕДОВАНИЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (ПО МАТЕРИАЛАМ ПРЕДПРИЯТИЙ ПРИВОЛЖСКОГО ФЕДЕРАЛЬНОГО ОКРУГА)

Ни одна область промышленности не обходится без механической обработки металлов. С каждым годом металлообработка становится все более совершенным процессом. Инструменты и металлообрабатывающее оборудование становятся все лучше и функциональнее.

Ранее кузнечное ремесло было для народа чем-то необычным и даже волшебным, так как сделать из простой железки какую-либо привлекательную вещь или деталь было очень трудно. Но сегодня все намного проще, и каждый второй примерно понимает, как происходит процесс металлообработки. С ее помощью можно любому куску металла придать искусную форму. Причем если ранее это выполнялось вручную, то сегодня существует специальное оборудование, которое берет весь процесс на себя.

Вообще металлообработка начала развиваться давно, когда только начали находить различные руды. В основном она применялась для того, чтобы производить разнообразные инструменты или даже украшения, но тогда не было таких объемов, как сейчас, тогда изготавливали только несколько десятков деталей, а сегодня – тысячи разных видов.

Сегодня многие компании предоставляют множество услуг, связанных с обработкой металлов. В основном это токарная и металлообработка, фрезерные работы, сверление, работы, связанные с шлифованием. Также сюда можно отнести и такие обработки, как серийная и мелкосерийная. В основном все работы сегодня осуществляются на модернизированной технике по чертежам заказчика (рис. 2.17).

Основным материалом для металлообработки являются литье,ковки и прокат. В результате работ, связанных с металлообработкой, получают такие детали, как валы, распределители, поршни, различные кольца, винты, разнообразные ступицы, переходники, распылители, ключи, оси, каркасы. Перечень деталей просто огромен, и потребность

в них с каждым годом увеличивается. К металлообработке можно также отнести гибку арматуры или листа, разнообразные операции, связанные с рубкой или резкой металла. Некоторые организации также занимаются термообработкой металлов.



Рис. 2.17. Ключевые управленческие процессы производственных подразделений металлообрабатывающей промышленности

К крупным предприятиям Приволжского федерального округа, занимающимся металлообработкой, можно отнести ОАО «Тяжмаш», расположенное в Самарской области (г. Сызрань), и ОАО «МК ОРМЕТО-ЮУМЗ», находящееся в Оренбургской области (г. Орск) (схему организационной структуры производственных подразделений металлообрабатывающих предприятий и их основные характеристики см. в прил. В, Г).

В соответствии с уставом основными видами деятельности «МК ОРМЕТО-ЮУМЗ» являются следующие:

- производство машин и оборудования для металлургии;
- обработка металлических изделий с использованием основных технологических процессов машиностроения;
- производство машин и оборудования для добычи полезных ископаемых и строительства;
- производство стали;

- обработка металлических отходов и лома;
- предоставление услуг по монтажу, ремонту и техническому обслуживанию станков;
- производство инструментов;
- производство кузнечно-прессового оборудования;
- производство частей и принадлежностей для станков;
- техническое обслуживание и ремонт автотранспортных средств;
- организация перевозок грузов.

ОАО «Тяжмаш» в настоящее время выполняет инжиниринговые работы и производит следующие виды продукции: гидротурбины, оборудование для АЭС, мельницы мокрого самоизмельчения (ММС), мельницы мокрого полусамоизмельчения (ММПС), мельницы шаровые МШ, мельницы сырьевые МС, мельницы типа МШЦ (МШ, МШР), мельницы шаровые барабанные (ШБМ), мельницы-вентиляторы (МВ), мельницы молотковые тангенциальные (ММТ), мельницы валковые среднеходные (МВС), дробилки молотковые и валковые, конвейеры ленточные стационарные и катучие, сепараторы пыли, циклоны, редуктора, питатели и многое другое.

ОАО «Тяжмаш» изготавливает продукцию специального назначения, которая включает в себя оборудование для ПВО, РВСН, космической отрасли, а также продукцию для атомной промышленности – оборудование шахты реактора, оборудование шахты ревизии, краны мостовые электрические кругового действия, механизм обслуживания купола, плиты закладные и плиты перекрытия транспортного коридора, гидроамортизаторы, устройства локализации расплава активной зоны.

По выпуску товарной продукции в действующих ценах ОАО «Тяжмаш» опережает ОАО «МК ОРМЕТО-ЮУМЗ», так как занимается в первую очередь производством оборудования для металлообработки и изготовления металлических изделий (рис. 2.18). Кроме того, в 2009 году ОАО «Тяжмаш» получил мощную экономическую поддержку в виде государственных займов и займов от частных лиц.

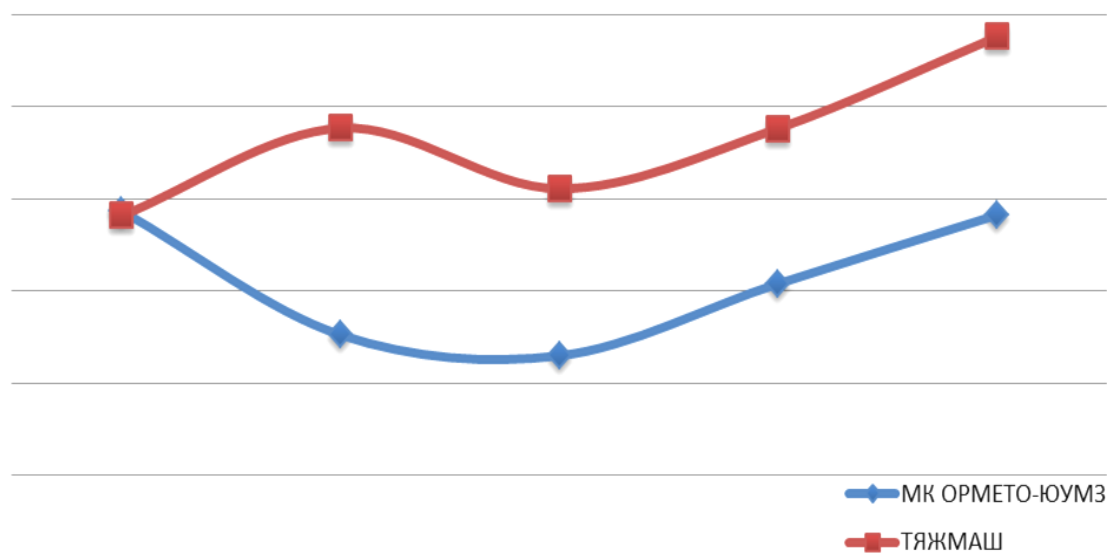


Рис. 2.18. Выпуск товарной продукции ОАО «МК ОРМЕТО-ЮУМЗ» и ОАО «Тяжмаш», тыс. руб.

Выручка от реализации товаров, продукции, работ, услуг по обоим предприятиям к 2012 году значительно выросла по сравнению с 2008 годом. Этот рост объясняется увеличением производства продукции. Следует отметить, что 2010 год оказался менее прибыльным, чем 2009 год (табл. 2.1, рис. 2.19).

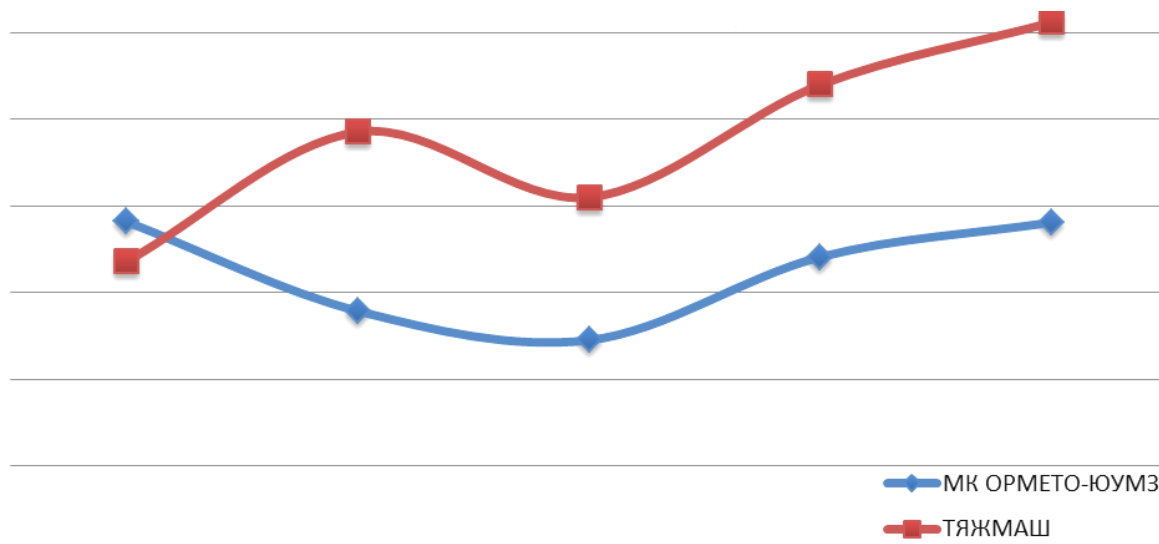


Рис. 2.19. Выручка от реализации товаров, продукции, работ, услуг ОАО «МК ОРМЕТО-ЮУМЗ» и ОАО «Тяжмаш», тыс. руб.

Таблица 2.1

Основные производственные показатели ОАО «Тяжмаш» и ОАО «МК ОРМЕТО-ЮУМЗ»

Показатель	ОАО «ТЯЖМАШ»					ОАО «МК ОРМЕТО-ЮУМЗ»				
	2008	2009	2010	2011	2012	2008	2009	2010	2011	2012
Выпуск товарной продукции (в действующих ценах), тыс. руб.	3816287	4767387	4109581	4765644	5760787	3868123	2521156	2295227	3078430	3823395
Выручка от реализации товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб.	3359691	4853321	4099617	5400180	6120448	3817723	2785850	2449584	3411139	3810273
Численность промышленно-производственного персонала, чел.	3955	3568	3468	3897	5113	5791	5117	4704	4654	4415
Фонд заработной платы, тыс. руб.	1705769	589191	649501	799274	1236315	845707	707100	686568	860758	886478
Среднемесячный доход одного работающего, руб.	35941	13761	15607	17091	20150	12331	11241	11964	15353	16435
Выработка товарной продукции на одного работника ППП, тыс. руб.	965	1329	1185	1223	1127	668	493	488	662	866

Данные наблюдений предприятий в течение периода 2008–2012 гг. о численности промышленно-производственного персонала и среднемесечном доходе одного работника производственного подразделения свидетельствуют о некоторой степени зависимости численности персонала от уровня оплаты труда в металлообрабатывающей отрасли (рис. 2.20).

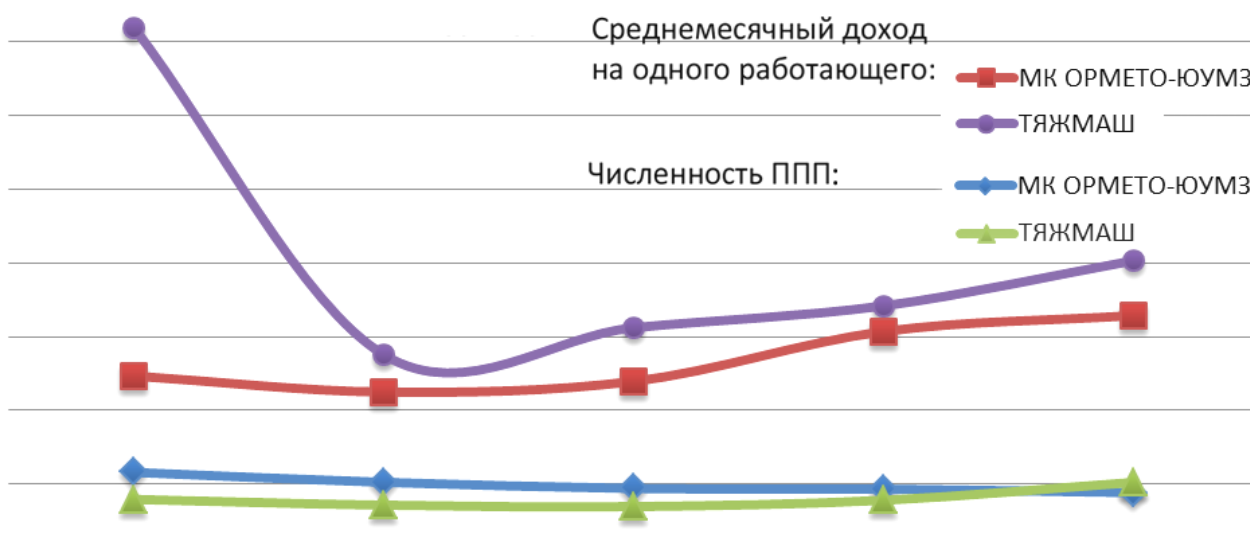


Рис. 2.20. Распределение предприятий по численности ППП и среднемесячному доходу на одного работающего

Среднемесячный уровень оплаты труда на ОАО «Тяжмаш» выше, чем на ОАО «МК ОРМЕТО-ЮУМЗ», а численность персонала больше на орском предприятии. Однако в 2012 году численность промышленно-производственного персонала на ОАО «МК ОРМЕТО-ЮУМЗ» стала снижаться, а на ОАО «Тяжмаш», наоборот, увеличиваться.

Кроме того, показатели выработки товарной продукции на одного работника производственного подразделения характеризуют связь между уровнем оплаты труда работников и производительностью труда. Примечательным является то, что на обоих предприятиях показатель выработки в 2010 году ниже, чем в 2009 году – то есть в кризисном периоде (рис. 2.21). Значение показателя выработки на одного работника ОАО «Тяжмаш» в среднем на 530,4 тыс. руб. выше, чем на

ОАО «МК ОРМЕТО-ЮУМЗ». Разница по выработке товарной продукции может свидетельствовать о том, что на ОАО «МК ОРМЕТО-ЮУМЗ» используют более устаревшие технологии производства, неправильно организуют труд работников, применяют неэффективную систему мотивации персонала.

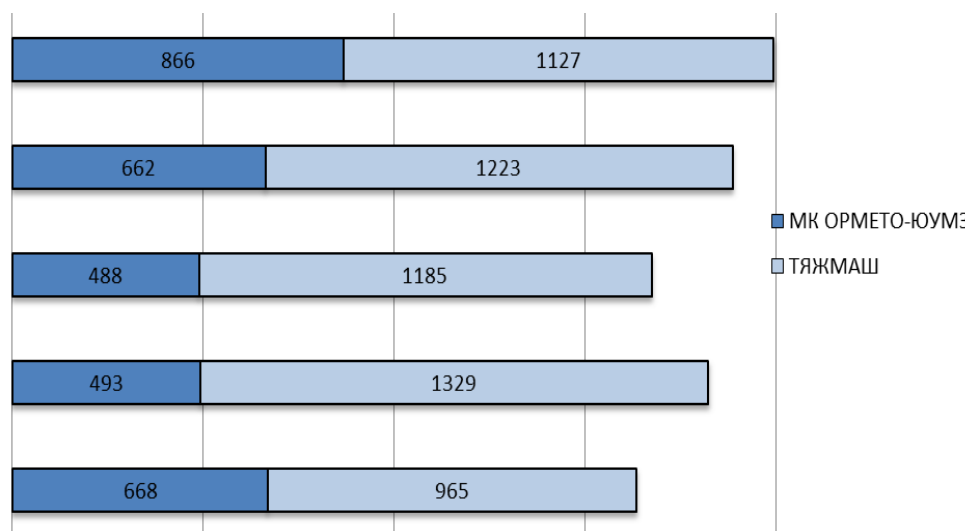


Рис. 2.21. Выработка товарной продукции на одного работника ПП

Статьи расходов на потребление энергоресурсов на обоих предприятиях различны в связи с некоторыми отличиями в технологии производства. Информация предприятий о расходах на потребление энергоресурсов представлена в табл. 2.2.

Таблица 2.2

**Информация о расходах на потребление
топливно-энергетических ресурсов, тыс. руб.**

Наименование	ОАО «Тяжмаш»		ОАО «МК ОРМЕТО-ЮУМЗ»	
	2010	2011	2010	2011
Электроэнергия	–	–	257 371	297 199
Газ	–	–	166 181	203 374
Пар	–	–	39 922	47 540
Вода	–	–	7 374	7 761
Вода отопительная	–	–	42 841	49 149
Стоки	–	–	4 873	5 186
Вода речная	–	–	1 111	1 829
Тепловая энергия (собственного производства)	81 256	70 556	–	–

Окончание табл. 2.2

Наименование	ОАО «Тяжмаш»		ОАО «МК ОРМЕТО-ЮУМЗ»	
	2010	2011	2010	2011
Тепловая энергия (покупная)	5 943 291	187 082	–	–
Электрическая энергия	170 308	153 744	–	–
Природный газ	98 028	55 088	–	–
Мазут топочный	15 940	19 148	–	–
Кокс	10 358	12 014	–	–
Бензин автомобильный	16 826	9 514	–	–
Топливо дизельное		14 711	–	–
Пропан	1 539	1 751	–	–

Анализ данных по расходам на топливно-энергетические ресурсы по обоим предприятиям показал, что в 2011 году произошло увеличение расходов по некоторым из указанных статей. Однако на ОАО «Тяжмаш» общая сумма расходов на использование энергетических ресурсов сократилось, а на ОАО «МК ОРМЕТО-ЮУМЗ» выросла на 92365 тыс. руб.

Ключевые цели стратегии ОАО «Тяжмаш»:

- придать ОАО «Тяжмаш» импульс постоянного совершенствования в направлении производительности и эффективности бизнеса, превратив существующую компанию во все более эффективно управляемое машиностроительное производство, позволяющее изготавливать оборудование для атомной, нефтегазовой, горно-металлообрабатывающей и других отраслей;
- продолжить развитие ключевых производственных активов, добиваясь максимальной отдачи и минимальных сроков окупаемости;
- повысить долю ОАО «Тяжмаш» на основных рынках отрасли за счет высококачественной и высокотехнологичной продукции;
- укрепить позицию ОАО «Тяжмаш» как ключевого поставщика различного машиностроительного оборудования на российском рынке, выйти на рынок с новыми видами продукции и усовершенствовать традиционные;
- проводить агрессивную рекламную стратегию, направленную на завоевание новых рынков;

– развивать сеть представительств с целью наиболее полного удовлетворения потребностей покупателей;

– расширять экспортные рынки для продукции ОАО «Тяжмаш».

По прогнозам, в ближайшие годы российский и мировой рынки тяжелого машиностроения будут расти на 8-10 % в год, уже к 2015-2018 годам объем мирового рынка может превысить 290-320 млрд долларов. Россия способна занять на нем достойное место, однако для этого необходимо сосредоточиться на поддержке и развитии уже действующих, хорошо зарекомендовавших себя предприятий.

Перспективный спрос на оборудование в 2010 году предъявила атомная энергетика. Сейчас в России строится 10 энергоблоков (рекорд за все постсоветское время). В конце 2010 года состоялась отгрузка реактора для Нововоронежской АЭС-2 – первой за последние два десятилетия действительно «новой» АЭС (до этого практически все вводимые мощности использовали серьезный советский задел).

Заключенные в 2009-2010 годах договора на строительство АЭС в Индии, Вьетнаме, Китае позволяют рассчитывать на стабильную загрузку российского атомного машиностроения на несколько лет вперед.

В 2010 году началась реализация первого «экспортного» проекта – Балтийской АЭС (БалтАЭС) в Калининградской области. Она сможет не только полностью обеспечить потребности анклава, но и укрепить российские позиции на рынке стран Балтии, Скандинавии и Польши.

Принимая во внимание текущие тенденции развития отрасли, ОАО «Тяжмаш» выбрало для себя производство оборудования для атомной энергетике как одно из приоритетных направлений. В рамках этой стратегии заключены договоры на поставку оборудования для Балтийской, Нововоронежской, Ростовской и других АЭС.

Также одним из основных направлений деятельности является серийное производство специальной техники и освоение производства новых видов продукции для космической инфраструктуры, выполнение работ по доработке конструкторской документации с целью модернизации и улучшения технических характеристик оборудования.

В условиях сложившейся экономической ситуации все более актуальной задачей для промышленных предприятий является повышение эффективности производства и качества выпускаемой продукции. Добиться этого можно, используя в технологическом процессе только современное оборудование, свободно интегрируемое в автоматизированную систему управления. Для реализации этого ОАО «Тяжмаш» разрабатывает системы автоматизированного управления, построенные по принципу распределенного управления.

Основными тенденциями в развитии конвейерного оборудования являются замена и модернизация существующих, разработка и изготовление новых конвейерных комплексов для российских и зарубежных предприятий по добыче и переработке полезных ископаемых, металлургических и коксохимических предприятий, для цементной промышленности.

В 2012 году ОАО «МК ОРМЕТО-ЮУМЗ» нарастило объем продаж основной продукции на 400 млн руб., общий объем фактической реализации составил 3784 млн руб., что на 12 % выше показателя предыдущего года.

По итогам года наблюдалось увеличение значимости экспортного рынка для ОАО «МК ОРМЕТО-ЮУМЗ». Фактическая сумма экспорта составила 1210,6 млн руб., или 32 % от общего объема реализации. При этом в страны СНГ объем реализации составил 1082,8 млн руб. – 28,6 % от общего объема реализации, что по сравнению с 2013 годом (315,8 млн руб.) выше в 3,4 раза.

На 2016 год ОАО «МК ОРМЕТО-ЮУМЗ» ставит перед собой цель дальнейшего расширения продаж, которая в годовом бизнес-плане отразилась как обеспечение объема отгрузки продукции на уровне 4,3 млрд руб.

Решение этой задачи в текущих рыночных условиях требует:

– дальнейшего совершенствования продукции (прежде всего по приоритетным направлениям – перегрузочно-усреднительному, дробильно-размольному, нефтебуровому оборудованию, продукции специальной металлургии);

– развития производственных мощностей предприятия (приобретение 5-координатного станка с ЧПУ в модельное производство цеха № 22, зубошлифовального станка, комплекса сварочного оборудования; модернизация станка RS-4, продолжение работ по модернизации в литейном производстве и др.);

– дальнейшего сокращения потерь от брака;

– активизации системы и методов продаж за счет использования технического аудита оборудования заказчиков и клиентских конференций;

– расширения географии экспортных продаж (в первую очередь за счет активного продвижения продукции предприятия на рынки Африки, Латинской Америки, ЮВА).

Приоритетным направлением развития предприятия является расширение номенклатуры по наиболее перспективным видам продукции за счет освоения следующих видов оборудования и производства:

– дробильно-размольное оборудование – дробилки конусные КМД КСД-1750, щековые СМД-118 (12×15), молотковые СМ 170, валковые ДДЗ 625, мельницы рудно-галечные МРГ 40×75, мельницы рудо-размольные типа МШР, МШЦ – 2,7×3,6; 3,2×3,1; 3,2×4,5; 3,6×4,0; 3,6×5,0; 4,0×5,0; 4,0×5,5, мельницы цементные 2,6×13, 3,2×14, мельницы угольные типа Ш-25, Ш-50, печи вращающиеся 4,2×115; 5,0×185;

– оборудование для нефтяной и газовой промышленности – насосы буровые трехпоршневые ЮНБТ-600 (мощность 600 кВт), ЮНБТ-1600 (мощность 1600 кВт), лебедки буровые ЛБУ-1200К, ЛБУ 670 ЭТ-3, ЛБУ 1100 ЭТ-3, ЛБУ 1500 ЭТ-3, роторы Р-560, Р-700, Р-950, Р-1260, вертлюги УВ-250МА, УВ-270МА, УВ-320МА, УВ-450МА, УВ-500МА, крюкоблоки УТБК 5-225, УТБК 5-270, УТБК 5-320, УТБК 6-320, УТБК 6-400, УТБК 6-500;

– перегрузочно-усреднительное оборудование – тяжелонагруженные конвейеры с производительностью до 5000 т/час, укладчики, укладчики-заборщики с производительностью до 5000 т/час, с длиной стрелы до 50 м;

– продукция специальной металлургии – бесшовные трубы из слитков ЭШП для ТЭС и АЭС, слитки ЭШП массой до 60 т, заготовки валов роторов для турбин среднего и высокого давления из крупных слитков ЭШП, прокатные валки, поковки из слитков ЭШП массой до 60 т;

– высокохромистые прокатные валки с улучшенными потребительскими характеристиками.

Структура товарного выпуска на следующие периоды сформирована с учетом прогнозируемого спроса, технологических возможностей производства (существующих и ожидаемых) и конкурентных преимуществ предприятия.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что ОАО «Тяжмаш» и ОАО «МК ОРМЕТО-ЮУМЗ» являются одними из крупнейших предприятий металлообрабатывающей отрасли, имеющих штатную численность персонала больше тысячи человек. В своих планах развития исследуемые предприятия нацелены на увеличение объема выпуска по приоритетным направлениям производства, расширение географии продаж (в том числе на экспорт), модернизацию имеющегося оборудования, сокращение экономических рисков. Поэтому вопросам увеличения производительности труда и совершенствования системы стимулирования трудовой деятельности персонала предприятий отрасли необходимо уделять наибольшее внимание.

2.3. МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К АНАЛИЗУ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА (НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЙ МЕТАЛЛООБРАБАТЫВАЮЩЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ)

Анализ стимулирования трудовой деятельности персонала был проведен в ОАО «Тяжмаш» и ОАО «МК ОРМЕТО-ЮУМЗ».

Цели данного анализа:

- комплексный анализ существующей на предприятии системы стимулирования труда;
- выявление узких мест в системе стимулирования труда;
- разработка направлений совершенствования системы стимулирования труда.

Основой анализа стимулирования трудовой деятельности персонала являются следующие принципы:

- рассмотрение стимулирования труда как элемента системы управления персоналом предприятия;
- многоаспектность анализа системы стимулирования труда на основе имеющихся документов и других источников информации, в т. ч. опроса и анкетирования персонала;
- методическая многовариантность анализа системы стимулирования труда;
- обязательный анализ обеспеченности системы стимулирования труда нормативно-регламентирующими документами;
- объективность получаемых результатов и выводов анализа, подтвержденность выводов фактическими и расчетными показателями;
- анализ системы стимулирования труда с точки зрения удовлетворенности персонала предприятия;
- регулярность проведения анализа системы стимулирования труда.

С учетом вышеназванных принципов для проведения анализа системы стимулирования трудовой деятельности персонала предприятий металлообрабатывающей промышленности автором предложен методический подход, включающий несколько этапов (табл. 2.3).

Таблица 2.3

**Основные этапы анализа системы стимулирования
трудовой деятельности персонала**

Этапы анализа	Анализируемые показатели	Используемые методы
1. Структурный анализ	Степень регламентированности системы стимулирования труда	Документационный анализ
	Организация системы стимулирования труда	Документационный анализ
	Уровень оплаты труда	Финансово-экономический анализ

Окончание табл. 2.3

Этапы анализа	Анализируемые показатели	Используемые методы
1. Структурный анализ	Структура системы стимулирования	Финансово-экономический анализ
	Показатели, характеризующие производительность труда	Финансово-экономический анализ
	Система премирования работников	Документационный анализ
	Мотивационная структура персонала	Экспертный метод, анкетирование персонала
	Объективность системы стимулирования труда	
	Соответствие системы и уровня оплаты труда потребностям работников	
2. Факторный анализ	Влияние факторов внешней и внутренней среды	Факторный анализ
3. Стратегический анализ	Сильные, слабые стороны, перспективные возможности, серьезные угрозы системы	Экспертный метод

1. Структурный анализ. Нормативные документы, регламентирующие систему стимулирования трудовой деятельности ОАО «Тяжмаш» и ОАО «МК ОРМЕТО-ЮУМЗ», следующие: Трудовой кодекс РФ, Коллективный договор.

Систему стимулирования труда предприятий подкрепляют следующие внутрифирменные регламентирующие документы:

- Положение об оплате труда руководителей, специалистов, других служащих и рабочих;
- Положение о премировании работников за результаты производственно-хозяйственной деятельности;
- Положение о премировании работников за выполнение особо важных заданий;
- порядок установления доплат и надбавок на предприятии;
- положение о выплате вознаграждения работникам за выслугу лет.

Система материального стимулирования имеет громоздкую структуру (рис. 2.22), которая закреплена в положениях Коллективного договора.



Рис. 2.22. Структура заработной платы

Фонд заработной платы формируется от фактически поступивших денежных средств по выполняемым договорам, контрактам и заказам.

На предприятиях используется повременно-премиальная форма оплаты труда руководителей, специалистов, других служащих и рабочих. Основа системы оплаты труда – 22-разрядная тарифная сетка. В производственных подразделениях используется тарифная сетка с постоянным межразрядным коэффициентом, равным 12 %, для управленческого персонала данный коэффициент равен 15 %.

На исследуемых предприятиях установлен минимальный размер оплаты труда: для основного персонала – 1,2 от величины прожиточного минимума, для остальных категорий персонала – 1,0 от величины прожиточного минимума.

Тариф (оклад) в структуре оплаты труда составляет 36 %, что свидетельствует о снижении роли и значимости квалификации работника, а также о высокой степени субъективности при установлении размера оплаты труда.

По мнению авторитетных экспертов в области оплаты труда, оптимальный уровень тарифа (оклада) работников в общей структуре заработка должен составлять не менее 60-75 % (без учета социального пакета) с последующим повышением до 85-90 %, что связано с необходимостью учета инфляционных процессов в экономике.

Работники получают переменную часть заработной платы в виде надбавки к должностному окладу. Надбавка установлена в штатном расписании в конкретном размере, выплата происходит при выполнении определенного объема работ структурными подразделениями в рамках установленного ФОТ подразделений. Руководители подразделений могут самостоятельно распоряжаться ФОТ подразделений, устанавливая размеры надбавок каждому работнику в пределах лимитов.

При выплате надбавок к должностным окладам, установленных штатными расписаниями и договорами, учитываются:

- обеспеченность отделов объемами работ и финансированием по договорам, контрактам и прочим заказам;
- выполнение служебных обязанностей, предусмотренных должностной инструкцией;
- соблюдение технологической дисциплины;
- выполнение требований по охране труда и технике безопасности;
- соблюдение дисциплины труда.

Фонд заработной платы рабочих-сдельщиков формируется из фонда оплаты труда фактически выполненного объема работ по нарядам-заказам и внутренним заказам вспомогательных и обслуживающих подразделений в соответствии с закрытыми двусторонними актами, заказами (оформляются начальниками цехов, мастерами) и состоит из оплаты труда по прямым сдельным расценкам.

На предприятиях действует положение о выплате вознаграждения за выслугу лет. Его действие начинается после года работы на предприятии и максимально ограничивается 20 % от месячной заработной

платы, но не более двух окладов. Дифференцирующий коэффициент, зависящий от стажа работы, для выплаты вознаграждения за выслугу лет устанавливается работникам по единой шкале.

В качестве основания для дополнительных доплат выступают секретность и вредность.

Наряду с вышеуказанными на предприятиях существуют разного вида премии, в том числе:

- премия за своевременное и качественное выполнение работ и законченную и принятую заказчиком работу;
- премия за выполнение особо важных производственных заданий;
- премия за экономию ресурсов;
- премия в связи с уходом на пенсию;
- премия в связи с юбилейной датой.

В последнее время имеет место вытеснение системы надбавок с заменой их премиями, но полноценно прописанной системы премирования на предприятии нет. Можно сказать, что система оплаты труда неплоха, но современные тенденции развития рынка труда диктуют увеличение важности мотивации персонала, его реализации применительно к каждому работнику.

Для объективности оценки восприятия существующей системы стимулирования труда среди сотрудников предприятий проведен опрос на предмет удовлетворенности существующей системой и возможности модернизации ее в дальнейшем (табл. 2.4).

Таблица 2.4

Оценка системы оплаты труда сотрудниками в разрезе возраста, %*

Вопросы	Возраст, лет							
	20-29		30-39		40-49		Старше 50	
	Да	Нет	Да	Нет	Да	Нет	Да	Нет
Устраивает ли вас существующая система оплаты труда?	21	79	35	65	64	36	91	9
Готовы ли вы поменять существующую систему на премиальную, с заменой надбавки премией?***	63	37	60	40	42	58	15	85

* В опросе участвовало 60 человек, по 15 из каждой возрастной группы.

** Ответ «да» учитывает тех сотрудников, которые согласны на изменения системы оплаты труда только с тем условием, что существующая надбавка или большая ее часть перейдет в окладную.

Из таблицы видно, что молодые сотрудники более недовольны существующим положением в оплате труда и готовы на изменения, с возрастом тенденция меняется на обратную. Усугубляет ситуацию достаточно низкий уровень существующей заработной платы, перекосы в ее размере у разных подразделений, неготовность сотрудников к изменениям.

Для более детальной оценки мотивационных программ и существующей системы оплаты труда в разрезе научных подразделений проведено расширенное анкетирование в анонимной форме с целью диагностики существующей системы стимулирования труда и элементов нематериальной мотивации. Результаты оценки удовлетворенности материальной частью приведены в табл. 2.5.

Таблица 2.5

Удовлетворенность существующей системой оплаты труда

Составляющая системы оплаты труда	Удовлетворенность системой ОТ, %
Размер общей оплаты труда	61
Размер окладной части	60
Размер премии (надбавки)	56
Форма оплаты труда	84
Сроки выплаты	79
Справедливость оплаты труда	59

Результаты исследования показали, что материальное стимулирование, в частности заработная плата работников, способы ее начисления, размер, соответствие размера уровню квалификации и т. д., играет крайне важную роль в системе стимулирования труда персонала. Наибольшая удовлетворенность наблюдается в адрес формы оплаты труда и сроков. Остальные показатели находятся на среднем уровне, но учитывая данные предыдущей таблицы можно сказать, что усредненный показатель формируется за счет разброса отношения к данному вопросу в разрезе возраста, а с учетом среднего возраста в 50 лет показатель заметно уравнивается. Но так как предприятия отрасли настроены на омоложение и привлечение новых кадров, оставить без внимания именно их мнение будет некорректно.

Существующая система оплаты труда слабо привязана к конкретным результатам деятельности работников разных подразделений. У каждого подразделения свои цели и задачи, по достижению которых и следует оценивать труд работников. Все повышения носят локальный характер, имеют место перекосы в разных подразделениях. Действующая система стимулирования труда оценивает труд работников субъективно – на основе утвержденных штатным расписанием надбавок и размеров ФОТ подразделений (при наличии средств надбавки выплачиваются в утвержденных размерах и даже больших, при отсутствии – в меньших, но пропорционально утвержденным в штатном расписании).

Практически невозможно определить вклад структурных подразделений в достижение стратегических целей предприятия и отдельных работников – в достижение целей и задач подразделений.

В качестве нематериального стимулирования представлена возможность работы в режиме гибкого графика. Он устанавливается по инициативе сотрудника на основании личного заявления по согласованию с руководителем подразделения. Зафиксирован период пребывания на работе и обязательное время присутствия на рабочем месте. Регистрация и учет рабочего времени осуществляются автоматически. Учетный период рабочего времени равен одному месяцу, т. е. установленная месячная норма рабочих часов отрабатывается в данном месяце с последующей оплатой фактически отработанного времени.

Также к нематериальному стимулированию можно отнести укороченный рабочий день и дополнительный отпуск для сотрудников, работающих во вредных условиях. Каждая сотрудница имеет право на один дополнительный оплачиваемый день раз в квартал на выполнение домашних дел, а сотрудницы, имеющие детей школьного возраста, – еще три в дни школьных каникул. Также имеется возможность меди-

цинского обслуживания сотрудников по договору с медико-диагностическим центром, получения льгот на питание, участия в различных корпоративных обучающих и развивающих форумах.

Результаты опроса по вопросу востребованности имеющихся льгот приведены в табл. 2.6.

Можно утверждать, что существующая система льгот вполне востребована. Наиболее востребованы возможность работы в режиме гибкого графика, дополнительные дни отдыха и выслуга.

Таблица 2.6

Использование существующих льгот, %

Вид льгот	Сотрудники, воспользовавшиеся данной льготой, %*
Дополнительные дни отдыха	62
Корпоративные поездки	42
Материальная помощь	42
Гибкий график	88
Премии к праздникам и юбилеям	45
Детские подарки, билеты на елки	44
Парковка	37
Выслуга	76
Корпоративные праздники	53

* Данные приведены без учета возрастного и гендерного состава.

В табл. 2.7 приведено распределение льгот, которые сотрудники посчитали наиболее значимыми для себя.

Таблица 2.7

Перечень льгот, наиболее значимых для сотрудников

Виды льгот	Значимость, %
Дополнительные дни отдыха	71
Корпоративные поездки	31
Материальная помощь	56
Гибкий график	82
Премии к праздникам и юбилеям	61
Детские подарки, билеты на елки	47
Парковка	23
Выслуга	72
Корпоративные праздники	60

Проводя сравнение, можно твердо сказать, что важность и возможность использования льгот на предприятиях достаточно сбалансированы, что свидетельствует о высоком качестве коллективного договора и набора льгот в нем.

Последним вопросом были пожелания сотрудников по изменению и дополнению системы льгот на предприятии. Наиболее часто звучали: «корпоративный транспорт», «бесплатное питание», «возможность обучения за счет предприятия».

2. Факторный анализ. Выявленные в п. 2.1 отраслевые факторы, отражающие специфические особенности металлообрабатывающей промышленности, позволили определить особенности системы стимулирования трудовой деятельности персонала предприятий отрасли (табл. 2.8).

Таблица 2.8

**Отраслевые особенности стимулирования труда персонала
предприятий металлообрабатывающей промышленности**

Особенности отрасли	Специфические требования к системе стимулирования труда
Высокий спрос на работников в отрасли, дефицит высококвалифицированных рабочих и специалистов	1. Стимулирование привлечения работников в отрасль с учетом отраслевых факторов 2. Удержание опытных и профессиональных работников путем создания индивидуальных условий стимулирования труда 3. Дифференцированный подход к стимулированию труда различных категорий персонала на предприятии
Большая численность работников, занятых в отрасли	Необходимость формализации процесса стимулирования труда
Высокая материалоемкость, высокая трудоемкость	Увеличение доли расходов на оплату труда в себестоимости производства
Технологическая сложность технологического процесса производства	1. Стимулирование высокого уровня квалификации работников 2. Обеспечение высокого и конкурентоспособного уровня заработной платы на предприятии
Текущее состояние отрасли, характеризующееся недостаточным развитием НИОКР	1. Стимулирование НИОКР в отрасли 2. Стимулирование рационализаторства, новаторства и творческого подхода в работе 3. Стимулирование роста производительности труда

Слабая регламентация системы стимулирования труда на предприятиях	Разработка нормативно-регламентирующей базы системы стимулирования труда
Несбалансированная структура системы стимулирования труда	1. Повышение доли тарифа в системе оплаты труда. 2. Оптимизация структуры системы стимулирования труда с учетом структуры персонала
Недостаточный профессиональный уровень менеджеров в отрасли	1. Совершенствование методов стимулирования труда работников 2. Активизация использования материального денежного и нематериального стимулирования 3. Стимулирование труда с учетом профессиональных, мотивационных особенностей персонала

Выявленные особенности и специфические требования к стимулированию трудовой деятельности персонала предприятий металлообрабатывающей отрасли характерны для усредненной организации. Таким образом, отраслевые факторы задают требования к системе стимулирования труда персонала, формируя набор отличительных черт. В первую очередь данные требования касаются стратегии и цели стимулирования трудовой деятельности персонала, которые определяют другие параметры системы стимулирования труда.

3. Стратегический анализ. Стратегический анализ системы стимулирования трудовой деятельности персонала был выполнен с использованием метода SWOT-анализа и с учетом результатов структурного и факторного этапов. Были получены следующие результаты.

Сильные стороны системы стимулирования труда:

- уровень заработной платы на исследуемых предприятиях соизмерим со среднерегionalным уровнем;
- периодически проводится индексация заработной платы с учетом темпов инфляции;
- на предприятиях активно поддерживается стремление к развитию и совершенствованию системы стимулирования труда;
- материальное стимулирование охватывает все категории персонала предприятий;
- на предприятиях отмечен достаточно высокий уровень удовлетворенности персонала методами нематериального стимулирования.

Слабые стороны системы стимулирования труда:

- занижена доля тарифной части в структуре оплаты труда персонала предприятий;
- отсутствует полноценная внутрифирменная система нормативно-регламентирующей документации в области стимулирования труда;
- отсутствует система показателей оценки результатов труда работников, подразделений, взаимоувязанных с организационными целями и задачами;
- не разработана долгосрочная стратегия предприятий в области стимулирования труда персонала;
- нет учета в системе стимулирования труда отраслевых факторов внешней и внутренней среды предприятия;
- отсутствуют эффективные механизмы участия персонала в формировании и использовании системы стимулирования труда.

Возможности системы стимулирования труда:

- разработка стратегии в области стимулирования труда персонала на предприятии;
- оптимизация структуры системы стимулирования труда персонала с учетом оценки отраслевых факторов;
- регулярная оценка эффективности системы стимулирования труда персонала;
- привлечение персонала к совершенствованию системы стимулирования труда персонала.

Угрозы для системы стимулирования труда:

- снижение мотивации персонала к высокопроизводительному труду;
- снижение уровня производительности труда;
- снижение уровня дисциплины труда;
- уход высококвалифицированных работников;
- снижение конкурентоспособности предприятия на рынке труда.

ГЛАВА 3. НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА (НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЙ МЕТАЛЛООБРАБАТЫВАЮЩЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ)

3.1. РАЗРАБОТКА МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА (НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЙ МЕТАЛЛООБРАБАТЫВАЮЩЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ)

Авторами предлагается методика определения интегральной результативности системы стимулирования трудовой деятельности персонала предприятия металлообрабатывающей промышленности (или норматив системы стимулирования), которая повышает объективность расчетов показателей на основе информации о результатах деятельности предприятия. Помимо этого предложена наглядная интерпретация интегрального показателя результативности системы стимулирования трудовой деятельности персонала.

Как было показано выше, вся совокупность факторов внутренней среды, влияющих на систему стимулирования трудовой деятельности, разделена на три группы:

- организационно-технологические;
- организационно-экономические;
- социально-психологические.

Оценить степень влияния данных групп факторов на результативность системы стимулирования трудовой деятельности достаточно сложно, поэтому интегральную результативность системы стимулирования трудовой деятельности персонала зададим как функцию трех групп переменных:

$$R = f(\{P_i, i = 1, \dots, N_p\}, \{V_i, i = 1, \dots, N_p\}, \{F_i, i = 1, \dots, N_f\}), \quad (3.1)$$

где R – интегральная результативность системы стимулирования трудовой деятельности;

P_i – показатели трех групп факторов внутренней среды предприятия r (табл. 3.1);

V_i – весовые коэффициенты показателей;

F_i – показатели факторов внешней среды предприятия.

Принимая во внимание тот факт, что специфику системы стимулирования труда в отрасли задают факторы внутренней среды, сочтем возможным абстрагироваться от показателей факторов внешней среды и будем учитывать при оценке интегральной результативности системы стимулирования трудовой деятельности только показатели факторов внутренней среды предприятия:

$$R = f(\{P_i, i = 1, \dots, N_p\}, \{V_i, i = 1, \dots, N_p\}). \quad (3.2)$$

В данном случае будем называть показатель R показателем внутренней интегральной результативности системы стимулирования трудовой деятельности персонала.

Таблица 3.1

**Показатели оценки организационно-технологических, организационно-экономических ресурсов предприятия
и социально-психологического ресурса индивида**

Усл. обозначение	Название, ед. измерения	Формула расчета	Ответственное лицо	Балл
Отраслевые организационно-технологические факторы				
A_{ym}	Средний коэффициент соответствия санитарно-гигиенических условий труда на рабочем месте санитарным нормам	$A_{ym} = \sqrt[n]{a_1 \times a_2 \times \dots \times a_n}$	Отдел охраны труда	БА
$\Delta Y_{\text{фе}}$	Рост фондовооруженности персонала предприятия, %	$\Delta Y_{\text{фе}} = \frac{O\Phi_{\text{ф}}^{\text{общ}}}{O\Phi_{\text{баз}}^{\text{общ}}} \times 100$	Главный инженер, экономист	Бу
Q_{BPP0}	Объем выполненных работ	$Q_{BPP0} = \sum Q_{BPP0_i}$	Руководитель производственного подразделения	БВРО
$Q_{\text{ТР}}^{\text{ф}}$	Объем выполненных работ по текущему ремонту и обслуживанию оборудования	$Q_{\text{ТР}}^{\text{ф}} = \sum Q_{\text{ТР}_i}^{\text{ф}}$	Главный инженер, руководитель производственного подразделения	БТР
$Q_{\text{КР}}^{\text{ф}}$	Объем выполненных работ по капитальному и среднему ремонту оборудования	$Q_{\text{КР}}^{\text{ф}} = \sum Q_{\text{КР}_i}^{\text{ф}}$	Главный инженер, руководитель производственного подразделения	БКР
$Q_{\text{рек}}^{\text{ф}}$	Объем выполненных работ по реконструкции и техперевооружению	$Q_{\text{рек}}^{\text{ф}} = \sum Q_{\text{рек}_i}^{\text{ф}}$	Главный инженер, руководитель производственного подразделения	Брек
$K_{\text{дн}}$	Эффективность использования целодневного фонда рабочего времени	$K_{\text{дн}} = \frac{\text{ФРВ}_{\text{факт}}}{\text{ФРВ}_{\text{max}}}$	Руководитель производственного подразделения	Бдн
$K_{\text{см}}$	Эффективность использования внутрисменного фонда рабочего времени	$K_{\text{см}} = \frac{T_{\text{см/ном}} - T_{\text{потерь}}}{T_{\text{см/ном}}}$	Технико-нормировочное бюро	Бсм
$MC3^n$	Обеспечение материально-сырьевыми запасами (плановое)	$MC3^n = \sum MC3_i^n$	Отдел МТС	БМСЗ
$Q_{\text{НИР}}^{\text{ф}}$	Объем выполненных НИОКР	$Q_{\text{НИР}}^{\text{ф}} = \sum Q_{\text{НИР}_i}^{\text{ф}}$	Главный инженер	БНИР

Продолжение табл. 3.1

Усл. обозначение	Название, ед. измерения	Формула расчета	Ответственное лицо	Балл
$U_{дц-р}$	Энергетическое обслуживание	$U_{дц-р} = \Delta PE_{\phi} / \Delta PE_{пл} \times 100$	Главный энергетик	Бу
Отраслевые организационно-экономические факторы				
$\Phi OT_{общ}$	Фонд оплаты труда предприятия, тыс.руб.		Высшее руководство	Б ΦOT
$U_{ср.з.п.}$	Уровень средней заработной платы, %	$U_{ср.з.п.} = \frac{Ср. з. п. \phi}{Ср. з. п. баз} \times 100$	Высшее руководство, функциональный руководитель	Бу
$ZE_{пр}$	Зарплатоемкость производства, руб./руб.	$ZE_{пр} = \frac{\Phi OT_{общ}}{Q_r \phi}$	Высшее руководство, функциональный руководитель	Б ZE
$ME_{пр}$	Материалоемкость производства, руб./руб.	$ME_{пр} = \frac{MTP_{\phi}}{Q_r \phi}$	Высшее руководство, функциональный руководитель	Б ME
$B^{общ}$	Общая производительность труда (выработка на 1 работающего), тыс./чел.	$B_{см}^{общ} = Q_r \phi / \chi_{общ}^{ср}$	Высшее руководство, функциональный руководитель	Б B
$\Delta B_{смп}^{общ}$	Рост общей производительности труда (выработки на 1 работающего), %	$\Delta B_{смп}^{общ} = \frac{B_{смп}^{общ. \phi}}{B_{смп}^{общ. баз}} \times 100$	Высшее руководство, функциональный руководитель	Б B
$U_{Дпотр}^{кач}$	Удовлетворенность потребителей качеством исполнения работ, баллы	Квалиметрическая модель $U_{Дпотр}^{кач} = \sum U_{Дпотр}^{кач} / N$	Высшее руководство	Б U_{∂}
$U_{Дпотр}^{св}$	Удовлетворенность потребителей своевременностью исполнения работ, баллы	Квалиметрическая модель $U_{Дпотр}^{св} = \sum U_{Дпотр}^{св} / N$	Высшее руководство, функциональный руководитель	Б U_{∂}
Отраслевые социально-психологические факторы				
$K_{рац.предл.}$	$K_{рац.предл.}$ – коэффициент рационализаторства $N_{рац}$ – кол-во рац. предложений одного работника $N_{общ}$ – общее число рац. предложений на предприятии	$K_{рац.предл.} = \frac{N_{рац}}{N_{общ}}$	Индивидуальная ответственность, линейные руководители	Б K
$u_{квал.}$	$u_{квал.}$ – уровень квалификации работника $P_{раб}$ – разряд работника 0,04 – расчетный коэффициент	$u_{квал.} = P_{раб} \times 0,04$	Индивидуальная ответственность, линейные руководители	Бу

Окончание табл. 3.1

Усл. обозначение	Название, ед. измерения	Формула расчета	Ответственное лицо	Балл
$K_{\text{отв.}}$	$K_{\text{отв.}}$ – коэффициент ответственности лин. руководителя за выполняемую работу $C_{\text{отв.}}$ – тарифная ставка 0,05 – расчетный коэффициент	$K_{\text{отв.}} = C_{\text{отв.}} \times 0,05$	Индивидуальная ответственность, линейные руководители	Бк
T	T – коэффициент срочности $T_{\text{факт}}$ – факт. время выполнения работы $T_{\text{норм}}$ – норма времени на выполнение работы	$T = \frac{T_{\text{факт}}}{T_{\text{норм}}}$	Индивидуальная ответственность, линейные руководители	Бт
$K_{\text{совм.проф.}}$	$K_{\text{совм. проф}}$ – коэффициент совмещения профессий	Метод экспертных оценок	Индивидуальная ответственность, линейные руководители	Бк
$K_{\text{бр.}}$	$K_{\text{бр.}}$ – коэффициент качества $N_{\text{бр}}$ – кол-во бракованной продукции, шт. $N_{\text{общ}}$ – общий объем продукции, шт.	$K_{\text{бр}} = \frac{N_{\text{бр}}}{N_{\text{общ}}}$	Индивидуальная ответственность, линейные руководители	Бк
$K_{\text{труд.дисц.}}$	$K_{\text{труд.дисц.}}$ – коэффициент организации рабочего места	Экспертный метод (расчет % отклонений от требований внутреннего распорядка на предприятии)	Индивидуальная ответственность, линейные руководители	Бк
$K_{\text{без.труда}}$	$K_{\text{без. труда}}$ – коэффициент безопасности труда	Экспертный метод (расчет отклонений от требований охраны труда)	Индивидуальная ответственность, линейные руководители	Бк
1У	1У – коэффициент стимулирования труда 1-го уровня $C_{1р}$ – ставка 1-го разряда, месячная, руб. МВБП – бюджет прожиточного минимума, руб.	$1У = \frac{C_{1р.}}{\text{МВБП}}$	Индивидуальная ответственность, линейные руководители	Бк
2У	2У – коэффициент стимулирования труда 2-го уровня $C_{1р}$ – ставка 1-го разряда, месячная, руб. УМОТ – уровень оплаты труда согласно конвенции МОТ № 131, руб.	$2У = \frac{C_{1р.}}{\text{УМОТ}}$	Индивидуальная ответственность, линейные руководители	Бк

Таким образом, необходимо определить показатели отдельных групп факторов внутренней среды предприятия P_1, P_2, P_i для N_r групп показателей. Здесь возникает вопрос, какими значениями весов V_i необходимо пользоваться при данных расчетах.

В силу того, что система стимулирования труда характеризуется наличием социально-экономических отношений между двумя основными субъектами – работодателем и работником, необходимо оценивать результативность системы стимулирования для обоих субъектов. Численное значение показателя интегральной результативности системы стимулирования трудовой деятельности должно иметь два численных значения: одно – для организации (работодателя), другое – для работника (персонала).

Таким образом, показатель интегральной результативности системы стимулирования трудовой деятельности персонала – это пара чисел (O, C) , где O – показатели организации, C – показатели персонала.

Исходя из данного разделения выражение (3.2) распадается на два выражения:

$$O = Ro(\{P_i, i = 1, \dots, N'\}, \{V_i, i = 1, \dots, N'\}); \quad (3.3)$$

$$C = Pc(\{P_i, i = N' + 1, \dots, N\}, \{V_i, i = N' + 1, \dots, N\}). \quad (3.4)$$

В данном случае для N' учитываемых в расчете групп показателей авторам предстояло решить N' уравнений вида

$$O_j = Po(\{P_{i,j}, i = 1, \dots, N'\}, \{M_i, i = 1, \dots, N'\}), j = 1, \dots, N'. \quad (3.5)$$

Авторами использованы два вида функции K_o – аддитивный и мультипликативный:

$$D_j = \sum_{i=1}^{N'r} W_i K_{ij}, \quad (3.6)$$

$$D_j = \sum_{i=1}^{N'r} (K_{ij})^{W_i}, \quad (3.7)$$

где

$$K_{r_{ij}} = \frac{R_{ij}}{\max_j(R_{ij})}. \quad (3.8)$$

Результатом решения данной системы уравнений является группа весовых коэффициентов $\{V_i, i = 1, \dots, n\}$.

В результате проведенных расчетов по мультипликативной форме (3.7) данной взаимосвязи была определена группа из трех показателей (по одному показателю от каждой группы факторов внутренней среды) (табл. 3.2):

- выпуск товарной продукции (в действующих ценах) – Т;
- выработка товарной продукции на одного работника ППП – Э;
- коэффициент силы исполнительской деятельности – С.

В проведенных расчетах значения весов $\{V_i, i = 1, 2, 3\}$ получено:

- $V_1 = 0,474$ (Т);
- $V_2 = 0,978$ (Э);
- $V_3 = 0,673$ (С).

То есть *интегральная результативность системы стимулирования трудовой деятельности для предприятий металлообрабатывающей промышленности* может быть рассчитана по формуле

$$P = N_T^{0,474} * N_E^{0,978} * N_C^{0,673}, \quad (3.9)$$

где N_E – результативность системы стимулирования трудовой деятельности по организационно-экономическим факторам;

N_T – результативность системы стимулирования трудовой деятельности по организационно-технологическим факторам;

N_C – результативность системы стимулирования трудовой деятельности по социально-психологическим факторам.

Таблица 3.2

**Группы показателей оценки влияния факторов на результативность
системы стимулирования трудовой деятельности персонала предприятий
металлообрабатывающей промышленности**

ОАО «ОРМЕТО-ЮУМЗ»							
Фактор	Показатель	Ед. изм.	2008	2009	2010	2011	2012
Организационно-технологический	Выпуск товарной продукции (в действующих ценах)	тыс. руб.	3868123	2521156	2295227	3078430	3823395
Организационно-экономический	Выработка товарной продукции на одного работника ППП	тыс. руб.	668	493	488	662	866
Социально-психологический	Коэффициент силы исполнительской деятельности	–	0,94	0,65	0,75	0,96	0,98
ОАО «ТЯЖМАШ»							
Организационно-технологический	Выпуск товарной продукции (в действующих ценах)	тыс. руб.	3816287	4767387	4109581	4765644	5760787
Организационно-экономический	Выработка товарной продукции на одного работника ППП	тыс. руб.	965	1329	1185	1223	1127
Социально-психологический	Коэффициент силы исполнительской деятельности	–	2,74	0,79	0,97	1,07	1,20

Таким образом, алгоритм определения весовых коэффициентов в показателе интегральной результативности системы стимулирования трудовой деятельности следующий.

1. Объединить в группы предприятия, имеющие одинаковые условия внешней среды.

2. Определить показатели каждой группы факторов внутренней среды (организационно-технологических, организационно-экономических, социально-психологических) для каждого предприятия выборки (табл. 3.3, рис. 3.1):

$$P_{i,j}, j = 1, \dots, N_{пр}; i = 1, \dots, N'.$$

3. Определить показатели интегральной результативности системы стимулирования трудовой деятельности персонала $\{O_i, i = 1, \dots, N_{пр}. C_i, i = 1, \dots, N_{пр}.\}$.

4. Определить весовые коэффициенты на основе системы уравнений общим количеством, равным числу групп факторов внутренней среды предприятия.

5. Провести проверку результата для контрольной группы предприятий.

Значение весовых коэффициентов – это степень весомости различных групп факторов внутренней среды в формировании результативности системы стимулирования трудовой деятельности персонала. Данная информация является основой для принятия важнейших управленческих решений менеджментом предприятий, в том числе и при назначении стимулирующих выплат работникам предприятия.

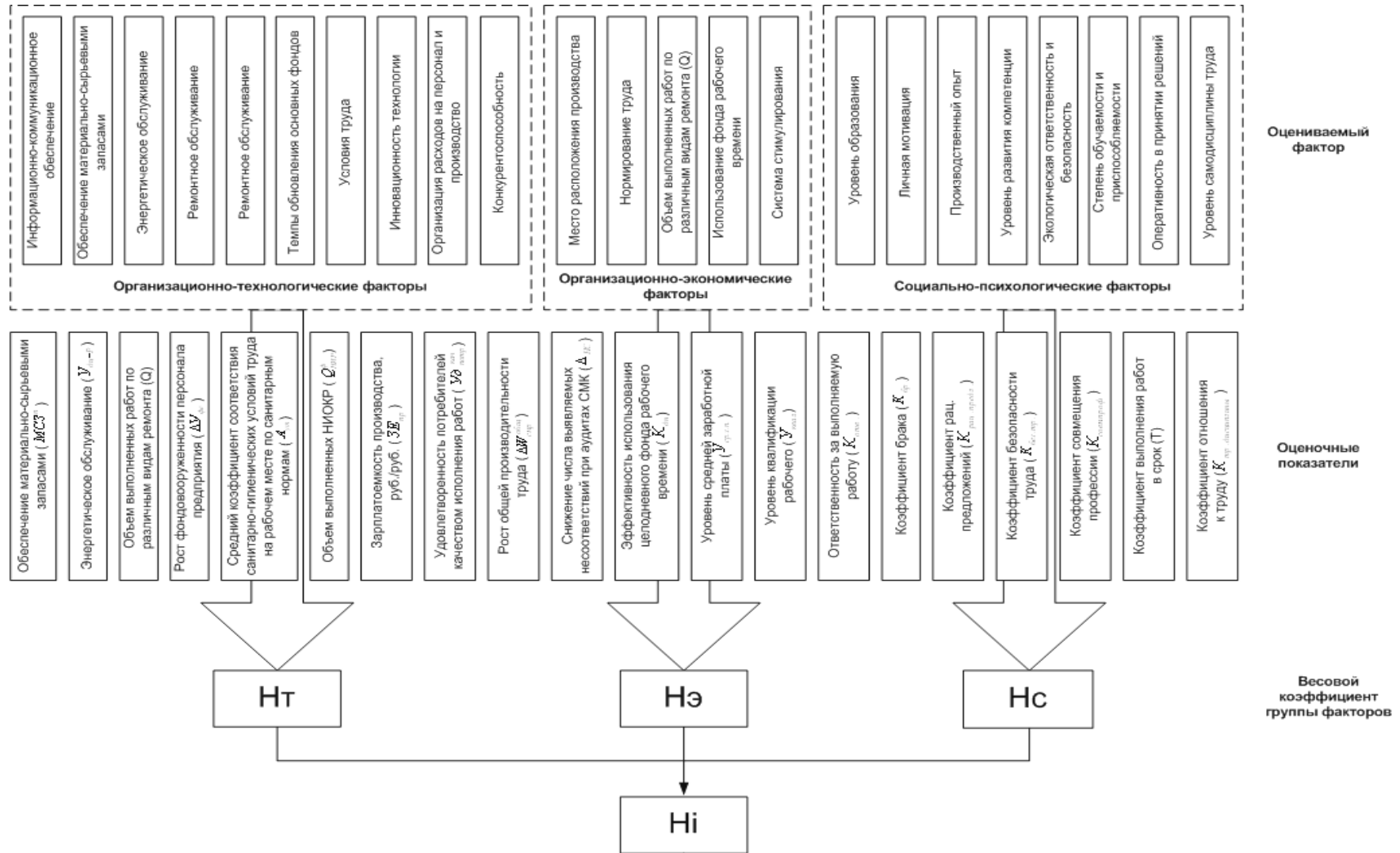


Рис. 3.1. Система показателей отраслевых факторов, учитываемых при расчете результативности системы стимулирования трудовой деятельности персонала предприятий металлообрабатывающей промышленности

Таблица 3.3

Интегральная результативность системы стимулирования трудовой деятельности персонала предприятий металлообрабатывающей промышленности

№	Условное обозначение	Название и единица измерения	Баллы	
			ОАО «ОРМЕТО-ЮУМЗ»	ОАО «ТЯЖМАШ»
Отраслевые организационно-технологические факторы			82,51	76,88
1	$A_{ут}$	Средний коэффициент соответствия санитарно-гигиенических условий труда на рабочем месте санитарным нормам	94,68	93,55
2	$\Delta Y_{фе}$	Рост фондовооруженности персонала предприятия, %	79,01	74,29
3	$Q_{ВРРО}$	Объем выполненных работ, %	100,00	91,85
4	$Q_{ТР}^{\Phi}$	Объем выполненных работ по текущему ремонту и обслуживанию оборудования	100,00	93,1
5	$Q_{КР}^{\Phi}$	Объем выполненных работ по капитальному и среднему ремонту оборудования	85,48	79,75
6	$Q_{рек}^{\Phi}$	Объем выполненных работ по реконструкции и техперевооружению	100,00	100,00
7	$K_{дн}$	Эффективность использования целодневного фонда рабочего времени	100,00	100,00
8	$K_{см}$	Эффективность использования внутрисменного фонда рабочего времени	93,10	100,00
9	$МСЗ^n$	Обеспечение материально-сырьевыми запасами (плановое)	100,0	100,0
10	$Q_{НИР}^{\Phi}$	Объем выполненных НИОКР	77,14	75,81
11	$U_{дц-р}$	Энергетическое обслуживание	100,00	100,0
Отраслевые организационно-экономические факторы			60,26	64,52
12	$\Phi OT_{общ}$	Фонд оплаты труда предприятия, тыс. руб.	79,5	62,35
13	$U_{ср.з.п.}$	Уровень средней заработной платы, %	51,89	52,83
14	$ZE_{пр}$	Зарплатоемкость производства, руб./руб.	66,10	67,85
15	$ME_{пр}$	Материалоемкость производства, руб./руб.	100,00	78,60
16	$B^{общ}$	Общая производительность труда (выработка на 1 работающего), тыс./чел.	78,02	82,42
17	$\Delta B_{смп}^{общ}$	Рост общей производительности труда (выработки на 1 работающего), %	82,3	62,94

Окончание табл. 3.3

№	Условное обозначение	Название и единица измерения	Баллы	
			ОАО «ОРМЕТО-ЮУМЗ»	ОАО «ТЯЖМАШ»
18	У _{Дпотр} ^{кач}	Удовлетворенность потребителей качеством исполнения работ, баллы	83,33	70,06
19	У _{Дпотр} ^{св}	Удовлетворенность потребителей своевременностью исполнения работ, баллы	81,3	83,33
Отраслевые социально-психологические факторы			83,33	88,97
20	К _{рац.предл.}	Коэффициент рационализаторства	100,00	75,19
21	У _{квал.}	Уровень квалификации работника	72,3	100,00
22	К _{отв.}	Коэффициент ответственности линейного руководителя за выполняемую работу	82,74	78,04
23	Т	Коэффициент срочности	79,92	95,70
24	К _{совм.проф.}	Коэффициент совмещения профессий	81,7	72,36
25	К _{бр.}	Коэффициент качества	73,30	68,89
26	К _{труд.дисц.}	Коэффициент организации рабочего места	71,56	79,1
27	К _{без.труда}	Коэффициент безопасности труда	100,00	100,00
28	1У	Коэффициент стимулирования труда 1-го уровня	100,00	100,00
29	2У	Коэффициент стимулирования труда 2-го уровня	100,00	100,00
Норматив системы стимулирования трудовой деятельности $P = H_t^{0,474} * H_z^{0,978} * H_c^{0,673}$			76,63	71,56

3.2. НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РЕАЛИЗАЦИИ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА

Развитие системы стимулирования трудовой деятельности персонала предприятий металлообрабатывающей промышленности с учетом результатов проведенного исследования предполагает реализацию следующих основных направлений.

Первым направлением развития системы стимулирования труда персонала является включение в данную систему интегрального показателя результативности системы стимулирования трудовой деятельности персонала.

Модель использования разработанного в п. 3.1 подхода к определению интегрального показателя результативности системы стимулирования трудовой деятельности персонала металлообрабатывающей промышленности в системе стимулирования предприятий отрасли показана на рис. 3.2.

Включение в систему стимулирования интегрального показателя результативности системы стимулирования трудовой деятельности персонала металлообрабатывающей промышленности в качестве своеобразного норматива позволяет учесть влияние организационно-технологических (Нт), организационно-экономических (Нэ), социально-психологических (Нс) факторов стимулирования для каждой категории персонала (рис. 3.3).

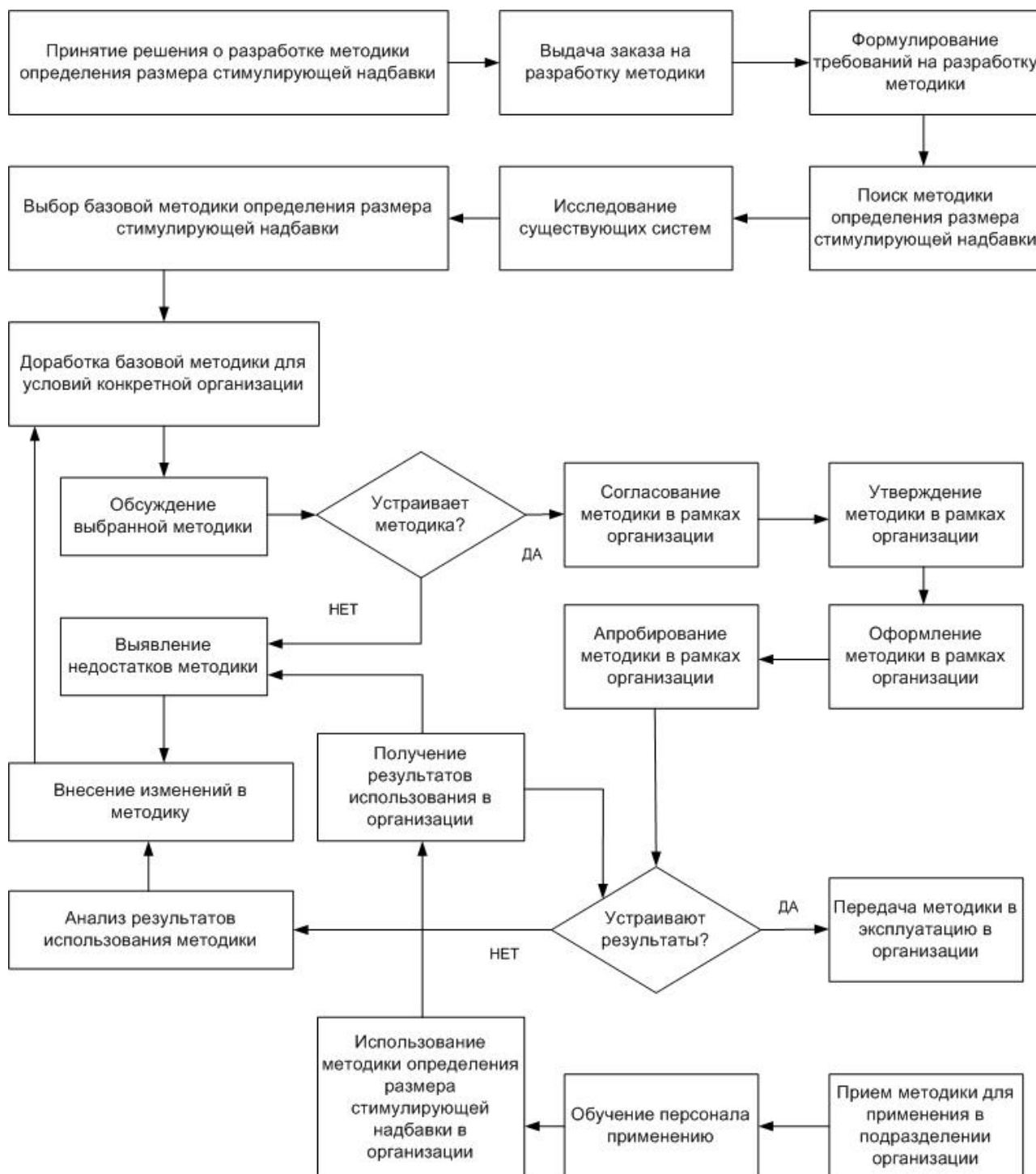


Рис. 3.2. Модель разработки и использования методики определения размера стимулирующей надбавки в системе стимулирования труда



Стимулирующая надбавка с учетом норматива системы стимулирования трудовой деятельности =

$$\text{ЗП базовая} \times \% \text{ Премии базовый} \times \frac{H_i}{100}$$

ЗП базовая – величина заработной платы, используемая в качестве основы при расчете размера индивидуального вознаграждения (базовый оклад работника, средняя заработная плата в течение года, общая сумма годовой заработной платы);
% Премии базовый – процент премии, дифференцированный по каждому уровню должностной иерархии работников предприятия

Рис. 3.3. Методика определения размера стимулирующей надбавки

Руководители: стимулирующая надбавка рассчитывается с учетом результативности системы стимулирования трудовой деятельности персонала металлообрабатывающей отрасли по следующим факторам:

- организационно-технологическим (Нт);
- организационно-экономическим (Нэ);

– социально-психологическим (Нс).

Специалисты: стимулирующая надбавка рассчитывается с учетом результативности системы стимулирования трудовой деятельности персонала металлообрабатывающей отрасли по следующим факторам:

– организационно-экономическим (Нэ);
– социально-психологическим (Нс).

Рабочие: стимулирующая надбавка рассчитывается с учетом результативности системы стимулирования трудовой деятельности персонала металлообрабатывающей отрасли по следующим факторам:

– социально-психологическим (Нс).

Вторым направлением развития системы стимулирования трудовой деятельности персонала предприятий металлообрабатывающей промышленности является оптимизация структуры системы стимулирования, а именно соотношения тарифной части (окладов) и доплат, надбавок, премий, социального пакета.

В данном контексте особого рассмотрения заслуживает первая компонента системы стимулирования – тарифная часть зарплаты, оклады. Они устанавливаются на основе сложности труда, его ответственности (тарифные коэффициенты), а также в связи с уровнем цен на предметы потребления, ситуацией на рынке труда, географическим расположением региона и т. п. (тарифная ставка 1-го разряда). В большей части развитых стран единые тарифные сетки включают 17-22 разряда для рабочих, специалистов и руководителей. На исследуемых предприятиях на сегодня действует 18-разрядная тарифная сетка. Это обеспечивает хорошую основу для дифференциации зарплаты по всем возможным направлениям и уровням квалификации.

В связи с этим становится актуальным вопрос о диапазоне различий в оплате труда различных категорий работников. В настоящее время установился недопустимый разрыв в заработной плате между высшим руководством предприятий и рядовым персоналом, достигающий 40-кратного размера. Здесь явно просматривается перевес интереса работодателя или распорядителя собственности в свою пользу. И

это проблема социальная. Но есть и проблема оплаты труда, которая является сугубо профессиональной и связана с оценкой мастерства и квалификации. Вот в этом случае различия в оплате труда должны быть значительными. Так, собственно, было в России до 1917 года, а в развитых странах это имеет место и в настоящее время.

При этом если за основу взять тарифную сетку исследуемых предприятий, то видно, что рядом стоящие разряды (особенно первая пятёрка) различаются в сторону повышения незначительно. Но если сравнить начало тарифной сетки и ее вершину, то различие в пользу вершины уже существенно. В разных отраслях, по результатам различных исследований, оно может быть от 80 до 100 %. Таким образом, оплата в зависимости от квалификации определенной группы персонала является основой дифференциации зарплаты, но это не относится к льготам, которые входят в суммарное вознаграждение.

Напротив, мировой опыт, особенно опыт стабильных и развивающихся компаний, свидетельствует, что посредством льгот и целевых выплат удается поддерживать сопоставимое качество жизни для всех групп персонала (квалифицированного и менее квалифицированного). Что касается основ формирования тарифных сеток, то соответственно потребностям отечественного производства целесообразно последовательно придерживаться женеvской схемы. Эта схема устанавливает существенные признаки в труде по следующим направлениям:

- специальные знания и умения (квалификационные требования), включающие профессиональное образование, опыт работы, требования к общему развитию;
- испытываемая нагрузка, т. е. влияние работы на организм человека;
- ответственность – материальная ответственность, ответственность за персонал в процессе производства, ответственность за сохранение коммерческих и производственных секретов;

– условия труда²³ – воздействия окружающей среды в процессе труда, в том числе комплекс условий, обеспечивающих безопасность рабочего места.

Рассмотрим структуру суммарного вознаграждения различных категорий персонала. Представим в табл. 3.4 матрицу суммарного вознаграждения для рабочих разного уровня квалификации.

Таблица 3.4

**Структуры суммарного вознаграждения рабочих
разной квалификации, %**

Группы персонала	Компоненты вознаграждения				
	Тарифная часть заработка, оклад	Надбавки, доплаты, компенсации	Социальный пакет	Премии	Всего
Неквалифицированные рабочие	48	10	27	15	100
Рабочие низкой квалификации	48	13	23	15	100
Рабочие средней квалификации	48	17	19	15	100
Рабочие высшей квалификации	48	17	19	15	100

Из таблицы видно, что удельный вес тарифной части заработка у всех рабочих должен составлять примерно 48 % суммарного вознаграждения, включая социальный пакет, и 66 % – без него.

Вторая графа – надбавки, доплаты и компенсации по уровням – разделяется на две части. Большие надбавки и доплаты объективно присущи труду средней и высшей квалификации по следующим причинам:

– этот персонал обладает необходимой квалификацией для усложнения содержания выполняемого труда (например, расширение зон обслуживания, объединение рабочих мест и т. п.);

– в таком персонале всегда испытывается дефицит на предприятии, и в то же время предприятие старается не увеличивать без острой необходимости численность персонала этих групп.

²³ Условия труда могут учитываться как в тарифной сетке, так и в доплатах.

В графе «социальный пакет» значительные предпочтения отдаются неквалифицированным и малоквалифицированным рабочим. Нужно заметить, что существующий в настоящее время порядок не ориентирован на эти предпочтения. Вслед за управленческим персоналом больше услуг получают квалифицированные рабочие, и объясняются это их большим вкладом в организацию. Но услуги являются своего рода социальными выплатами, которые, как уже отмечалось, ориентированы на поддержание определенного качества жизни. Кроме того, такие социальные выплаты позволяют поддерживать необходимое согласие и сотрудничество между различными группами персонала. Но самое главное состоит в том, что неквалифицированный труд так же необходим (т. е. составляет часть производственного процесса), как и труд квалифицированный. Следовательно, в этом случае стоит управленческая задача стабилизации неквалифицированной части персонала и стимулирования ее к добросовестному отношению к выполняемым обязанностям. Более того, эта группа персонала является своего рода резервом для подготовки рабочих более высокого уровня квалификации, и для нее необходимы довольно высокие затраты на общее и профессиональное обучение. Нередко рабочие низкой квалификации занимает места учеников, т. е. им снижены нормы выработки, требования к качеству выполняемой работы, а порой и сокращена продолжительность рабочего дня. Все это, несомненно, составляет высокозатратные услуги, предоставляемые рабочим низких квалификационных разрядов.

Следовательно, вся сумма услуг, предоставляемых малоквалифицированным рабочим, объективно должна быть больше, чем сумма услуг рабочим квалифицированным, которая главным образом заключается в улучшении бытовых условий, состояния здоровья и качества отдыха. Именно с этими просьбами высококвалифицированной рабочей персонал обращается и к руководству, и в профсоюзную организацию.

Что касается премиальной составляющей вознаграждения, то в суммарном вознаграждении премии должны составлять около 15-17 %. Премии главным образом связываются с качественным и своевременным выполнением работ, а также с личным творческим вкладом работника в общий результат деятельности подразделения и предприятия. Понятно, что по первой причине премии не могут быть высокими, а по второй могут быть действительно значительными, но редкими.

В целом в отношении рабочего персонала сдвиг в суммарном вознаграждении ориентирован на большее участие предприятия в жизни работающего и его семьи посредством оказания различного рода услуг, позволяющих поддерживать приемлемое качество жизни.

Следующая категория персонала – специалисты и служащие (технические исполнители). В зарубежной терминологии последние традиционно называются «клерки», хотя согласно современному представлению о профессиональной деятельности к этой группе возможно отнести и некоторые профессионально-должностные позиции, соответствующие менеджерам. Довольно много в настоящее время этих должностей в службах маркетинга, рекламы, логистики и т. п. В советское время штатное расписание предприятий обычно не имело этой категории работников, хотя были отделы сбыта, снабжения и т. п. По традиции и в силу неразвитости профессионально-деятельной дифференциации эти должности считались инженерными (например, инженер по социалистическому соревнованию). В настоящее время на этих должностях работают люди с различным образованием и главное, что ценится работодателем, – это накопленный работником опыт.

Согласно такому подходу рассмотрим матрицу суммарного вознаграждения для специалистов и служащих различных категорий (табл. 3.5). И опять же, поскольку категоризация инженерно-технического труда в нашей стране развита еще меньше, чем разбивка по разрядам (категориям) труда рабочих, и даже в западной практике нередко разбивка инженерно-технического труда не такая дробная, как труда ра-

бочих, в нашей классификации воспользуемся обобщенными терминами, включающими и уровень профессионального развития (т. е. накопленные знания и умения), и трудовой стаж, и специальные способности, определяющие в целом эффективность выполнения должностных обязанностей.

Обратимся к рассмотрению первой графы таблицы. Все специалисты и служащие работают на окладе, который не должен основываться на тарифных соглашениях. Современная практика для этой категории персонала использует форму контракта, заключаемого между специалистом и работодателем. В контракте отражается содержание основного труда, труда в виде поручений, организационное поведение и все формы вознаграждения.

Таблица 3.5

**Структура суммарного вознаграждения специалистов
и служащих разной квалификации, %**

Группы персонала	Компоненты вознаграждения				
	Тарифная часть заработка, оклад	Надбавки, доплаты, компенсации и	Социальный пакет	Премии	Всего
Специалисты высшей квалификации	45	5	25	5	100
Специалисты средней квалификации	45	5	25	25	100
Специалисты низкой квалификации	50	5	25	20	100
Служащие (клерки, вспомогательный персонал)	55	5	20	20	100

Предлагается для высококвалифицированных и среднеквалифицированных специалистов оклад, составляющий 45 % суммарного вознаграждения, включая социальный пакет, и 65 % – без него. Эта цифра (или близкая к ней) функционирует в большей части схем оплаты труда этой категории специалистов в крупных фирмах.

У специалистов низкой квалификации и служащих (клерков) представленность оклада в суммарном вознаграждении больше, и это связано с содержанием их труда. Он является сравнительно с первыми категориями более простым, а у служащих (клерков) он напоминает по

содержанию труд рабочих, поскольку даже интеллектуальные операции здесь высоко формализованы (например, труд канцелярского работника).

Во второй графе представлены получаемые надбавки, доплаты, компенсации. Их предлагается выплачивать работникам всех квалификаций. Здесь доплаты, надбавки, компенсации выплачиваются в связи разовыми поручениями, ненормированным рабочим днем, дополнительными заданиями, связанными со сложившейся в организации ситуацией, и т. п. Опыт показывает, что к такого рода работам привлекаются специалисты всех категорий.

В графе «социальный пакет» акцент сделан на специалистов средней и низкой квалификации (25 %). Объясняется это тем, что они имеют, как правило, специальное образование, т. е. составляют кадровой резерв фирмы, но тем не менее нуждаются в обучении и стажировках по специальным программам, которые и оплачивает фирма в виде оказания социальных услуг. Кроме того, как показывают исследования, основной возрастной состав этой категории специалистов колеблется от 22 до 40 лет. Это возрасты высокой активности в обустройстве жизни (семья, дети, дом, отдых, спорт, контакты и т. п.), что не может быть покрыто из средств заработной платы, но крайне необходимо для поддержания удовлетворительного качества жизни. Несомненно, все это может быть частично оплачено за счет социальных выплат и льгот.

В графе «премии» приоритеты отданы высококвалифицированным и среднеквалифицированным специалистам, поскольку именно от их профессионального труда зависят экономические достижения предприятия (в совокупности это штабы предприятия, разрабатывающие его производственные стратегии, экономические и административное поведение). Несколько ниже премии представлены в оплате труда малоквалифицированных специалистов и служащих. Но и у них планка премий выше, чем у рабочих. Это связано с тем, что по большей части они участвуют в командной работе, представляя собой ту часть ко-

манды, которая обеспечивает (обслуживает) деятельность специалистов высшей квалификации и руководителей различного уровня. Премия в этой ситуации является хорошим стимулирующим средством.

Предложенные модели суммарного вознаграждения персонала, конечно, являются примерными. В каждом отдельном случае пропорции различных компонент вознаграждения могут меняться, но общая тенденция в соотношении различных видов выплат по различным категориям и группам персонала соответствует сложившейся реальности и соответствует социальным и производственно-экономическим требованиям.

Оценку эффективности предлагаемой системы стимулирования трудовой деятельности персонала необходимо осуществлять с двух позиций: с позиций субъекта управления, т. е. по конечным показателям деятельности предприятия, и со стороны объекта управления – персонала, по показателям, отражающим самооценку работниками степени своего собственного трудового участия в достижении конечных результатов деятельности предприятия. Именно эти две группы необходимо учитывать при формировании системы показателей, отражающей эффективность системы стимулирования трудовой деятельности персонала.

Для удобства анализа сведем полученные расчетным путем и посредством изучения отчетных данных индикаторы в итоговую табл. 3.6.

Таблица 3.6

**Динамика индикаторов эффективности деятельности предприятий
металлообрабатывающей промышленности**

Индикатор	Предприятие	Уровень индикатора, %		
		Базовый период	Отчетный период	Прогнозная оценка
		2011	2013	2015
Выпуск товарной продукции (в действующих ценах)	ОАО «ОРМЕТО-ЮУМЗ»	100	109	112
	ОАО «ТЯЖМАШ»	100	107,5	111
Выработка товарной продукции на одного работника ППП	ОАО «ОРМЕТО-ЮУМЗ»	100	106,5	108,5
	ОАО «ТЯЖМАШ»	100	108	110
Коэффициент стимулирования труда	ОАО «ОРМЕТО-ЮУМЗ»	100	109	115
	ОАО «ТЯЖМАШ»	100	111	113

Основные результаты внедрения на ООО «ОРМЕТО-ЮУМЗ» рассматриваемой системы таковы. Рост производительности труда среди персонала производственных подразделений в 2014 по сравнению с 2013 годом составил 6,5 %. По мнению авторов, этот показатель имеет большое значение для расширенного воспроизводства, получения необходимой прибыли и рентабельности.

Выполнение производственного плана производственными подразделениями после внедрения системы стимулирования труда выросло на 9 % по сравнению с 2013 годом.

Соотношение роста производительности труда и роста средней заработной платы может быть установлено по коэффициенту опережения роста производительности труда средней заработной платы, который рассчитывают как отношение процента роста производительности труда к проценту роста средней заработной платы.

При опережающем темпе роста средней зарплаты над темпами роста производительности труда необходимо проанализировать состав фонда зарплаты по элементам, обратив особое внимание на выплаты, не связанные с объемом продукции.

Для сохранения высокого уровня оплаты труда и конкурентоспособности продукции предприятие должно иметь более высокую производительность труда за счет снижения трудовых затрат.

Соотношение темпов роста производительности труда и средней зарплаты, как отмечалось выше, оказывает непосредственное влияние на себестоимость продукции. Превышение темпа роста средней зарплаты приводит к увеличению затрат на оплату труда на один рубль объема продукции.

При этом авторы считают, что интегральная результативность системы стимулирования трудовой деятельности, рассматриваемой в качестве инструмента стимулирования персонала и выступающей основой развития производственных подразделений, соответствует интенсивному пути развития предприятия, т. к. способствует росту объемов производства при неизменном составе основных фондов, численности

работающих и при снижении удельных расходов материальных ресурсов, т. е. отвечает основным принципам эффективности.

Система стимулирования трудовой деятельности персонала предприятий металлообрабатывающей промышленности была внедрена в ООО «ОРМЕТО-ЮУМЗ», ООО «Тяжмаш». Полученные результаты свидетельствуют о росте экономической эффективности деятельности предприятий на основе новой системы стимулирования труда, которая, таким образом, может быть рекомендована к распространению (внедрению) на других предприятиях металлообрабатывающей промышленности. Эффективность была определена с помощью показателя экономической эффективности производства (табл. 3.7).

Таблица 3.7

**Динамика индикаторов показателя эффективности деятельности
предприятий металлообрабатывающей промышленности
в период 2013-2014 гг.**

Предприятия инструментального производства	Индикатор показателя эффективности			
	Эипр2013	Эипр2014	Эипр2014	
			Ед.	%
ОАО «ОРМЕТО-ЮУМЗ»	1,29	1,305	0,015	1,5
ОАО «ТЯЖМАШ»	1,19	1,195	0,005	0,5

Таким образом, сформирована система стимулирования трудовой деятельности персонала предприятий металлообрабатывающей промышленности, способствующая повышению заинтересованности работников в достижении целей предприятия и в конечном счете обеспечивающая повышение эффективности его деятельности. При этом стимулирование труда рассматривается не только в традиционном понимании этой категории, как стимулирование трудовой активности работников, но и с точки зрения стимулирования важнейших процессов, способствующих повышению эффективности деятельности предприятия: оптимизации технологических процессов, повышения качества труда, рационального использования материальных и других ресурсов и т. д.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проблема развития отечественных предприятий металлообрабатывающей промышленности в рамках инновационно-стратегического направления связана с решением сложной задачи совершенствования системы стимулирования трудовой деятельности персонала. Необходимо совершенствование методов управления персоналом и стимулирования трудовой деятельности работников, свойственных современному менеджменту и активно используемых за рубежом для эффективного управления и повышения производительности труда.

На решение этой актуальной проблемы было направлено настоящее исследование, основная цель которого – теоретическое обоснование и разработка методических и практических рекомендаций по формированию системы стимулирования трудовой деятельности персонала предприятий металлообрабатывающей промышленности.

В ходе исследования были поставлены следующие задачи:

1. Обосновать актуальность стимулирования трудовой деятельности персонала в современных задачах менеджмента предприятий.
2. Изучить теоретические и методологические основы стимулирования трудовой деятельности персонала.
3. Предложить модель системы стимулирования трудовой деятельности персонала с позиций системного подхода.
4. Исследовать действующие системы стимулирования трудовой деятельности на предприятиях металлообрабатывающей промышленности и выявить факторы, влияющие на формирование и развитие систем стимулирования трудовой деятельности персонала.
5. Разработать методический подход к анализу системы стимулирования трудовой деятельности персонала предприятий металлообработки.

6. Разработать концептуальную модель оценки результативности системы стимулирования трудовой деятельности персонала, позволяющую учесть отраслевые факторы предприятий металлообрабатывающей промышленности.

7. Разработать методику определения размера стимулирующей надбавки в системе стимулирования трудовой деятельности персонала предприятий металлообрабатывающей промышленности с учетом результативности системы стимулирования.

8. Дать рекомендации по оптимизации структуры системы стимулирования, а именно соотношения тарифной части (окладов) и доплат, надбавок, премий, социального пакета.

9. Провести апробацию разработанных методических положений механизма системы стимулирования трудовой деятельности персонала предприятий металлообрабатывающей промышленности.

Поставленные задачи были решены следующим образом.

1. Стимулирование труда персонала представляет собой процесс, ориентированный на достижение целей организации путем привлечения и удержания высокопрофессионального персонала на основе устойчивой и эффективной мотивации, сформированной с использованием системы стимулирования труда, являющейся объектом интереса всех категорий персонала организации. Прежде всего это требует вознаграждения работников, адекватного их ценности для организации, которая отражается через их трудовой вклад в результаты деятельности организации.

2. Возможность использования термина «вознаграждение», всех его сущностных свойств в теории и практике стимулирования труда персонала российских организаций определяется следующими условиями:

– требуется изменение подхода к науке о персонале как отрасли управленческой науки и области практической деятельности. Необходимо рассматривать персонал не только как объект науки управления

персоналом, но и как объект науки, изучающей человеческую составляющую организационно-производственной среды любой организации;

– необходимы принципиальные изменения объекта науки экономики труда, и прежде всего его расширение от сферы непосредственного труда к сложной и многосторонней сфере социально-трудовых отношений, охватывающей помимо непосредственно трудовых процессов все процессы (в том числе дотрудовой и послетрудовой жизни работника), которые определяют эффективное использование персонала в организации;

– требуется коренное преобразование форм организации труда и производства по типу корпоративных;

– реализация всех форм вознаграждения требует высокопрофессионального уровня менеджмента в организации, который пока не сложился в российской управленческой практике.

3. Решение обозначенных выше задач возможно лишь в случае, когда в организации формируется политика стимулирования трудовой деятельности, обладающая следующими свойствами:

– включена в систему управления персоналом;

– базируется на концепции, стратегии и целях управления организацией;

– имеет стимулирующее содержание;

– отражает и даже опережает ситуацию, складывающуюся как внутри, так и вне организации;

– в качестве объекта рассматривает отдельную профессиональную группу или персонал организации в целом;

– включает как подвижные, так и относительно устойчивые элементы;

– основывается на ментальности, традициях и установках, которые являются основой социальной общности в организации.

4. Актуальность развития методологических подходов к рассмотрению стимулирования трудовой деятельности персонала обусловила необходимость исследования его теоретических основ, в частности

экономических теорий заработков. Содержание данных теорий рассмотрено с точки зрения их влияния и возможности использования в современной практике стимулирования труда.

5. С позиций системного подхода при объединении и интегрировании подходов к стимулированию труда одновременно как к системе, процессу и способу управления, дается определение системы стимулирования трудовой деятельности труда персонала как совокупности взаимосвязанных и взаимообусловленных элементов (направлений, методов, форм стимулирования), а также условий и факторов внешней и внутренней среды, реализующихся посредством процессов стимулирования и обеспечивающих комплексное целенаправленное управленческое воздействие на трудовое поведение работников.

6. Разработана модель системы стимулирования труда, включающая внешний контур, состоящий из таких элементов, как инновационная парадигма управления, подходы к стимулированию труда, принципы стимулирования труда, факторы внутренней и внешней среды; и внутренний контур, включающий четыре блока элементов: параметры системы стимулирования труда (объект и субъект системы, цели и задачи системы, функции стимулирования, стратегии стимулирования); состав и структура системы стимулирования труда (направления, формы и виды стимулирования); ресурсы, обеспечивающие систему стимулирования (материальные, финансовые, информационные, правовые); результаты стимулирования труда.

В разработанной модели системы стимулирования трудовой деятельности персонала предусмотрена обратная связь, обеспечивающая коррекцию изменений и накопление положительного опыта осуществления преобразований на предприятии. Использование разработанной системы стимулирования трудовой деятельности персонала позволяет создать на промышленном предприятии предпосылки к реализации организационно-экономического механизма стимулирования трудовой деятельности персонала.

7. Предложен алгоритм управления стимулированием трудовой деятельности персонала как последовательность действий по формированию и реализации организационно-экономического механизма, ориентированного на конечные результаты хозяйственной деятельности предприятий, то есть повышение производительности труда, максимизацию прибыли, увеличение рентабельности.

8. Проведенный анализ состояния проблем предприятий металлообрабатывающей отрасли России и Приволжского федерального округа позволяет сделать существенный вывод, что на современном этапе дальнейшего существования отрасли возможно только на основе преобразования в конкурентоспособный, высокотехнологичный и восприимчивый к инновациям комплекс, интегрированный в систему международного разделения труда. Для этого предприятиям металлообработки необходимо повышать свою инвестиционную привлекательность за счет повышения производительности труда персонала с целью увеличения прибыли предприятий. Увеличение производительности труда должно осуществляться путем стимулирования персонала к высокопроизводительному труду. Необходимо определить отраслевые факторы, влияющие на уровень производительности труда персонала производственных подразделений предприятий металлообработки.

9. Анализ проблем функционирования предприятий металлообработки позволил выделить группы организационно-технологических, организационно-экономических и социально-психологических факторов, влияющих на производительность труда персонала и таким образом задающих специфику системы стимулирования трудовой деятельности. Выделенные факторы сгруппированы по зонам влияния того или иного уровня окружающей среды. Кроме того, авторами был определен личностный уровень, который зависит от каждого работника предприятия. Он определяется врожденными способностями работника, его физическим и морально-психологическим состоянием, а также приобретенными навыками и знаниями (уровень образования, производственный опыт и т. д.).

10. Проведен анализ социально-экономической деятельности на предприятиях ОАО «МК ОРМЕТО-ЮУМЗ», ОАО «Тяжмаш», являющихся одними из крупнейших предприятий металлообрабатывающей отрасли, имеющих штатную численность персонала более тысячи человек. В своих планах развития исследуемые предприятия нацелены на увеличение объема выпуска по приоритетным направлениям производства, расширение географии продаж (в том числе на экспорт), модернизацию имеющегося оборудования, сокращение экономических рисков. Поэтому вопросам увеличения производительности труда и совершенствования системы стимулирования труда персонала необходимо уделять наибольшее внимание.

11. Предложен методический подход к анализу системы стимулирования трудовой деятельности персонала предприятий металлообработки, включающий структурный, факторный и стратегический этапы анализа.

12. Анализ системы стимулирования труда по предложенному методическому подходу проведен в ОАО «МК ОРМЕТО-ЮУМЗ», ОАО «Тяжмаш». Целями данного анализа явились: комплексный анализ существующей системы стимулирования труда персонала, выявление узких мест системы стимулирования, разработка направлений совершенствования системы стимулирования труда.

13. Проведенный анализ системы стимулирования труда в ОАО «МК ОРМЕТО-ЮУМЗ», ОАО «Тяжмаш» позволил выявить сильные стороны системы, среди которых следующие: уровень заработной платы на исследуемых предприятиях соизмерим со среднерегиональным уровнем; периодически проводится индексация заработной платы с учетом темпов инфляции; активно поддерживается стремление к развитию и совершенствованию системы стимулирования труда; материальное стимулирование охватывает все категории персонала предприятий; отмечен достаточно высокий уровень удовлетворенности персонала методами нематериального стимулирования.

14. Однако присутствует и ряд недостатков: занижена доля тарифной части в структуре оплаты труда персонала предприятий; отсутствует полноценная внутрифирменная система нормативно-регламентирующей документации в области стимулирования труда; отсутствует система показателей оценки результатов труда работников, подразделений, взаимоувязанных с организационными целями и задачами; не разработана долгосрочная стратегия предприятий в области стимулирования труда персонала; нет учета в системе стимулирования труда отраслевых факторов внешней и внутренней среды предприятия; отсутствуют эффективные механизмы участия персонала в формировании и использовании системы стимулирования труда.

15. По результатам проведенного анализа предложен ряд рекомендаций, нацеленных на совершенствование системы стимулирования труда персонала предприятий металлообрабатывающей промышленности: разработка стратегии в области стимулирования труда персонала на предприятии; оптимизация структуры системы стимулирования труда персонала с учетом оценки отраслевых факторов; регулярная оценка эффективности системы стимулирования труда персонала; привлечение персонала к совершенствованию системы стимулирования труда на предприятии.

16. Систематизированы показатели оценки влияния отраслевых факторов, среди которых выделены организационно-экономические и организационно-технологические факторы предприятия и социально-психологический ресурс работника, и предложена концептуальная модель оценки результативности системы стимулирования трудовой деятельности персонала, в рамках которой определяется интегральный показатель, позволяющий учесть отраслевые факторы предприятия.

17. Развитие системы стимулирования трудовой деятельности персонала предприятий металлообрабатывающей промышленности с учетом результатов проведенного исследования предполагает реализацию следующих основных направлений.

Первым направлением развития системы стимулирования труда персонала является включение в данную систему интегрального показателя результативности системы стимулирования трудовой деятельности персонала. Разработана методика определения размера стимулирующей надбавки в системе стимулирования трудовой деятельности персонала предприятий металлообрабатывающей промышленности с учетом результативности системы стимулирования трудовой деятельности. Включение в систему стимулирования интегрального показателя результативности системы стимулирования трудовой деятельности персонала металлообрабатывающей промышленности позволяет учесть влияние организационно-технологических, организационно-экономических, социально-психологических факторов стимулирования на каждом уровне управления: руководители, специалисты, рабочие.

В качестве второго направления развития системы стимулирования трудовой деятельности персонала предприятий металлообрабатывающей промышленности предлагается оптимизация структуры системы стимулирования, а именно соотношения тарифной части (окладов) и доплат, надбавок, премий, социального пакета.

18. Система стимулирования трудовой деятельности персонала производственных подразделений была внедрена ООО «ОРМЕТО-ЮУМЗ», ООО «Тяжмаш». Полученные результаты позволяют говорить о повышении экономической эффективности деятельности производственных подразделений данных предприятий и возможности распространения (внедрения) данной системы на других предприятиях металлообрабатывающей промышленности.

Значение результатов исследования для теории и практики состоит в том, что теоретико-методические положения доведены авторами до практических предложений и рекомендаций, методических разработок для использования на действующих предприятиях металлообрабатыва-

ющей промышленности. В исследовании представлен методический инструментарий стимулирования трудовой деятельности персонала предприятий металлообрабатывающей промышленности.

Предлагаемый методический инструментарий адресован руководителям и HR-менеджерам предприятий металлообрабатывающей промышленности. Применение положений исследования может быть полезно при решении проблем стимулирования труда работников, разработке программы управления производительностью труда.

Отдельные положения могут быть использованы в процессе обучения студентов по дисциплинам «Экономика труда», «Управление персоналом», «Мотивация трудовой деятельности».

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Нормативно-правовые акты

1. Федеральный закон от 03.12.2012 № 232-ФЗ «О внесении изменения в статью 1 Федерального закона «О минимальном размере оплаты труда» [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_138552/#p24.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.01.1994 № 51-ФЗ [Электронный ресурс] // Российская газета. – 24.03.2008. – Режим доступа: <http://www.rg.ru/2008/03/24/gk1-dok.html>.
3. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (в ред. от 01.12.2007 № 309-ФЗ). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/popular/tkrf/?utm_campaign=law_doc&utm_source=google.adwords&utm_medium=cpc&utm_content=Labor%20Code&gclid=CIuVsPL-vrkCFfR6cAodSFgAVQ.
4. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих. – М.: Приор, 2002. – 255 с.
5. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих организаций атомной энергетики, промышленности и науки (Постановление от 31 декабря 2003 г. № 94) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=78380>.

Научная и учебная литература

6. *Авдеенко А.* Мотивация и системный фактор: идеологическая подготовка и алгоритм создания системы материальной мотивации персонала: Интервью / Бесед. Д. Кристофор // Управление персоналом. – 2011. – Май (№ 10). – С. 41-48.
7. *Адамчук В.В., Ромашов О.В., Сорокина М.Е.* Экономика и социология труда: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ, 2000. – 407 с.
8. *Алехина О.Е.* Стимулирование развития работников организации // Управление персоналом. – 2002. – № 1, 2.
9. *Алиев И.М.* Оплата и стимулирование труда руководителей и специалистов промышленных предприятий: дис. ... канд. экон. наук. – СПб., 1995. – 215 с.
10. *Аллин О.Н., Сальникова Н.И.* Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала. – М.: Генезис, 2005. – 248 с.

11. *Артисов Ю.М.* Финансовые методы материального стимулирования производства. – М.: Финансы и статистика, 1983. – 125 с.
12. *Аширов Д.А.* Методология развития мотивации и стимулирования персонала: социально-экономические аспекты: дис. ... д-ра экон. наук / Аширов Д.А. – М., 2002. – 334 с.
13. *Бабынина Л.* Системы и цели вознаграждения // *Кадровик. Кадровый менеджмент.* – 2007. – № 10. – С. 56-62.
14. *Балашов Ю.К., Коваль А.Г.* Мотивация и стимулирование персонала: основы построения системы стимулирования // *Кадры предприятия.* – 2003. – № 5. – С. 52-58.
15. *Беляева И.Ф.* Трудовая мотивация; механизмы формирования и функционирования // *Изменения в мотивации труда в новых условиях.* – М.: Изд-во НИИ труда, 1992. – С. 68-82.
16. *Блауберг И.В.* Проблема целостности и системный подход. – М: Эдиториал УРСС, 1997.
17. *Богатова Т.* Управление персоналом: инструменты и технологии // *Босс Кадровик.* – 2006. – № 26. – С. 28-32.
18. *Боковня А.Е.* Мотивация – основа управления человеческими ресурсами (теория и практика формирования мотивирующей организационной среды и создания единой системы мотивации компании): Монография. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 144 с.
19. *Бухалков М.И.* Управление персоналом. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 368 с.
20. *Бычкова А.В.* Управление персоналом: Учеб. пособие. – Пенза: Изд-во Пенз. гос. ун-та, 2005. – 200 с.
21. *Ванькова О.Г.* Компенсационная система: принципы и механизм формирования (на примере коммерческого банка) // *Справочник по управлению персоналом.* – 2002. – № 12. – С. 80-92.
22. *Варданян И.С.* Национально-страновые аспекты мотивации персонала: Учеб. пособие. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010. – 68 с.
23. *Верховин В.И.* Трудовое поведение: Учеб. пособие. – М.: Изд-во Рос. ун-та дружбы народов, 2003. – 114 с.
24. *Веснин В.Р.* Управление персоналом: Учеб. пособие. – М.: ТК Велби, Проспект, 2008. – 240 с.
25. *Ветлужских Е.* Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 133 с.
26. *Вилюнас В.К.* Психологические механизмы мотивации человека. – М.: Изд-во МГУ, 1990. – 288 с.

27. *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент: Учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2006. – 670 с.
28. *Гага В.А.* Вопросы теории и практики премирования. Ч. 1. – Томск: Изд-во ТГУ, 1975. – 106 с.
29. *Гагаринская Г.П.* Мотивация трудовой деятельности персонала на предприятиях. – Самара: Самар. дом печати, 2000.
30. *Гагаринская Г.П.* Организационно-экономический механизм трудовой мотивации на предприятиях различных форм собственности (методология и современная практика): Дис. ... д-ра экон. наук. – М., 2000.
31. *Генкин Б.М.* Экономика и социология труда: Учеб. для вузов. – 7-е изд., доп. – М.: Норма, 2007. – 448 с.
32. *Герчиков В.И.* Трудовая мотивация: содержание, диагностика, управление // Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование / Под ред. В.В. Щербины. – М.: НИГО, 2004. – 230 с.
33. *Гиляровская Л.Т.* Комплексный анализ материального стимулирования труда. – Воронеж: Изд-во Воронежского гос. ун-та, 1982.
34. *Гиляровская Л.Т.* Методология и методика системного анализа материального стимулирования труда в объединениях (предприятиях). – Воронеж: Изд-во Воронежского гос. ун-та, 1985. – 279 с.
35. *Горшкова О.Н.* Теоретико-методологический анализ исследования трудовой мотивации // Вестник Челябинского государственного университета. – 2011. – № 2 (217). Философия. Социология. Культурология. Вып. 20. – С. 116-121.
36. *Грекова Л.И.* Качество продукции и материальное стимулирование. – М.: Экономика, 1972. – 213 с.
37. *Гурина М.А.* Регулирование процессов мотивации и стимулирования труда на предприятиях (региональный аспект): дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – Липецк, 2001. – 194 с.
38. *Дейнека А.В.* Стратегия управления персоналом организации: Учеб. пособие. – Краснодар: ККИ, 2010. – 349 с.
39. *Дмитриенко Г.А., Шаранатова Е.А., Максименко Т.М.* Мотивация и оценка персонала: Учеб. пособие. – К.: МАУП, 2002. – 248 с.
40. *Дундарь М.А.* Психодиагностические методики для изучения мотивации человека // Менеджер по персоналу. – 2006. – № 6. – С. 21-26.
41. *Егоришин А.П.* Мотивация трудовой деятельности: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 320 с.

42. *Егудин Д.А.* Проблемы стимулирования как фактора экономического управления в угольной промышленности (на примере ПО «Макеевуголь»): автореф. дис...канд. экон. наук: 08.00.05 / Д.А. Егудин. – Донецк, 1996. – 27 с.
43. *Жданов В.* Управление персоналом в условиях антикризисного управления // Управление персоналом. – 2004. – № 4. – С. 42-43.
44. Зарплатомер. Ежемесячный обзор заработных плат. – М.: Изд. ООО «СуперДжоб». – 2011. – № 04 (28). – 47 с.
45. Зарплатомер. Ежемесячный обзор заработных плат. – М.: Изд. ООО «СуперДжоб». – 2012. – № 03 (39). – 48 с.
46. *Здравомыслов А.Г., Ядов В.А., Рожин В.П.* Человек и его работа (социологическое исследование) / Под ред. А.Г. Здравомыслова, В.П. Рожина, В.А. Ядова. – М.: Мысль, 1967. – 392 с.
47. *Зеленова О.И., Севастьянова Н.В.* Мотивация персонала в мультинациональной организации: Учеб. пособие. – М.: РУДН, 2008. – 235 с.
48. *Иванова С.В.* Мотивация на 100 %: а где же у него кнопка? – 4-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 288 с.
49. *Ильин Е.П.* Мотивация и мотивы. – СПб: Питер, 2000. – 512 с.
50. *Кабанов В.* Управление дополнительным уровнем мотивации кадров на предприятии // Управление персоналом. – 2008. – № 4. – С. 77-81.
51. *Каверин С.Б.* Мотивация труда. – М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 1998. – 224 с.
52. *Калина А.В.* Организация и оплата труда в условиях рынка (аспект эффективности): Учеб. пособие. – 4-е изд., стереотип. – К.: МАУП, 2003. – 312 с.
53. *Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – 2-е изд., испр. и доп. / Пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2010. – 320 с.
54. *Кибанов А.Я.* Экономика и социология труда: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 584 с.
55. *Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В.* Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / Под. ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 524 с.
56. *Клочков А.К.* Мотивация персонала на реализацию стратегии компании // Финансовая газета. Региональный выпуск. – 2008. – № 12. – С. 23-25.
57. *Клочков А.К.* КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. – М.: Эксмо, 2010. – 160 с.

58. *Козлова Л.А.* Построение гибкой системы стимулирования в условиях внедрения изменений в организации // Справочник по управлению персоналом. – 2003. – № 1. – С. 94-96.
59. *Козлова Л.А.* Построение гибкой системы стимулирования в условиях внедрения изменений в организации // Справочник по управлению персоналом. – 2003. – № 1. – С. 94-96.
60. *Комаров Е.И.* Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом // Управление персоналом. – 2002. – № 1. – С. 38-41.
61. *Кочиева Т.Б., Новиков Д.А.* Базовые системы стимулирования. – М.: Апостроф, 2000. – 108 с.
62. *Кочикян В.П.* Политэкономические аспекты стимулирования труда: Научное издание. – М.: Экономика, 1986. – 231 с.
63. *Красулина Т.С.* Исследование значимости мотивационных факторов для работников сферы услуг // Творчество. Культура. Наука. – Вып. V: Материалы Всероссийской научной конференции с международным участием «Бизнес, наука, образование в контексте модернизации: спор философов и экономистов». – Самара: СамГТУ, 2013. – С. 191-196.
64. *Красулина Т.С.* Роль процесса адаптации как одного из мотивационных факторов предприятия сферы услуг // Вестник Самарского государственного технического университета. Сер. Экономические науки. – 2013. – Вып. 3(9).
65. *Красулина Т.С.* Исследование значимости повышения качества рабочей силы для работников промышленных предприятий // Вестник Самарского государственного технического университета. Сер. Экономические науки. – 2014. – Вып. 3 (13).
66. *Кузнецова И.* Система материального стимулирования в проектной деятельности // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2009. – № 12.
67. *Кузнецова Н.В.* Мотивационный менеджмент: Учеб. пособие. – Владивосток: ТИДОТ ДВГУ, 2005. – 277 с.
68. *Лапшин С.В.* Формирование и развитие системы стимулирования персонала на предприятиях электроэнергетической отрасли: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / С.В. Лапшин. – Саранск, 2008. – 208 с.
69. *Мазалькова Т.В.* Аспекты стимулирования труда в России // Управление персоналом. – 2005. – № 11. – С. 30-39.
70. *Макаров В.В.* Управление персоналом: Учеб.-метод. пособие. – М.: Изд-во МФЮА, 2001. – 180 с.

71. *Малицкая И.Г.* Трансформация системы стимулирования труда в условиях реформирования предприятия электроэнергетики: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / И.Г. Малицкая. – Омск, 2007. – 209 с.
72. *Маркс К., Энгельс Ф.* Соч. – 2-е изд. – Т. 23. – С. 188.
73. *Мароши М.* Организация, стимулирование, эффективность. – М.: Экономика, 1981.
74. *Маслов Е.В.* Управление персоналом предприятия: Учеб. пособие / Под ред. П.В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. – 312 с.
75. *Маслоу А.Г.* Мотивация и личность. – СПб.: Евразия, 1999. – 478 с.
76. *Машуков В.И.* Разработка методики количественной оценки эффективности стимулирования труда менеджеров исполнительной дирекции: на примере машиностроительных предприятий Алтайского края: автореферат. дис... канд. экон. наук: 08.00.07 / В.И. Машуков. – Барнаул, 1999. – 22 с.
77. *Мильнер Б.З.* Теория организации: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 480 с.
78. *Миляева Л.Г.* Мотивация, оценка и стимулирование труда персонала организаций: Монография. – Бийск: Изд-во АлтГТУ им. И.И. Ползунова, 2005. – 190 с.
79. *Митрофанова Е.А.* Развитие системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации: теория, методология, практика: дис. ... докт. экон. наук: 08.00.05 / Е.А. Митрофанова. – М., 2008. – 341 с.
80. Мотивация трудовой деятельности: Учеб. пособие / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Г.П. Гагаринская. – Самара: СамГТУ, 2001. – 77 с.
81. Мотивация трудовой деятельности: Учеб. пособие / Г.П. Гагаринская, Д.Б. Штрикова, Н.В. Липченко. – М.: Машиностроение-1, 2003. – 96 с.
82. *Мухаммедов М.М.* Социально-экономические проблемы материального стимулирования в торговле: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / М.М. Мухаммедов. – М., 1992. – 45 с.
83. *Мюллер Е.В.* Организационно-экономический механизм мотивации повышения использования трудового потенциала промышленных предприятий: Монография. – Самара: СамГТУ, 2008.
84. *Новиков Д.А.* Механизмы стимулирования в организационных системах: Научное издание. – М.: ИПУ РАН, 2003. – 147 с.
85. *Новиков Д.А.* Стимулирование в организационных системах. – М.: Синтег, 2003. – 312 с.

86. *Одегов Ю.Г., Журавлев П.В.* Управление персоналом. – М.: Финстатинформ, 1997. – 878 с.
87. *Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Бабынина Л.С.* Экономика труда: Учебник. – В 2 т. Т. 1. – М.: Альфа-Пресс, 2007. – 760 с.
88. *Озерникова Т.Г.* Методика диагностики трудовой мотивации персонала организации // Мотивация и оплата труда. – 2007. – № 4. – С. 276-286.
89. *Озерникова Т.Г.* Формирование и развитие системы трудовой мотивации: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / Т.Г. Озерникова. – Иркутск, 2002. – 388 с.
90. *Остапенко Ю.М.* Экономика труда: Учеб. пособие. – 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 272 с.
91. Отрасль: специфика работы с персоналом: Тематическое приложение к журналу «Кадровое дело» // ЗАО «Акцион Медиа». – 2008. – 28 с.
92. *Перегудов Ф.И., Тарасенко Ф.П.* Введение в системный анализ. – М.: Высшая школа, 1989.
93. *Поварич И.П.* Материальное стимулирование: системный подход. – Новосибирск: Наука. Сиб. отд-ние, 1990. – 198 с.
94. *Поварич И.П., Прошкин Б.Г.* Основы теории и практики стимулирования труда. – Кемерово: Кемеровский государственный университет, 1990.
95. Политика доходов и заработной платы: Учебник / Под ред. П.В. Савченко, Ю.П. Кокина. – М.: Экономистъ, 2004. – 456 с.
96. *Половинко В.С., Тимошенко О.Ю.* Формирование современной системы стимулирования на основе метода каскадирования целей // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2010. – № 2. – С. 5-12.
97. *Попов В.П., Крайнюченко И.В.* Генезис мотивации // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 3-4. – С. 140-144.
98. *Прошкин Б.Г.* О двух формах организации стимулирования // Управление персоналом. – 2008. – № 6. – С. 41-45.
99. *Прошкин Б.Г., Поварич И.П.* Некоторые актуальные проблемы теории стимулирования // Социально-экономические проблемы совершенствования управления и повышения эффективности общественного производства. – Кемерово: Кемеровский гос. университет, 1980. – 93 с.
100. *Прошкин Б.Г., Поварич И.П.* Основы теории и практики стимулирования труда: Учеб. пособие. – Кемерово: КГУ, 1988. – 88 с.
101. *Ревенко Н.Ф., Схитрладзе А.Г., Аристова В.Л.* Организация, нормирование и стимулирование труда на предприятиях машиностроения: Учебник. – М.: Высшая школа, 2005.

102. *Родионова Е.А.* Мотивация и стимулирование персонала в организации: Учеб. пособие. – СПб.: С.-Петербург. гос. ун-т, 2009. – 148 с.
103. *Роцин С.Ю., Разумова Т.О.* Экономика труда: экономическая теория труда: Учеб. пособие. – М.: Инфра-М, 2000. – 400 с. – С. 178.
104. *Ручка А.А., Сакада Н.А.* Стимулирование и мотивация труда на промышленном предприятии. – Киев: Наук. думка, 1998. – 221 с.
105. *Ряковский С.* Проекты: особенности управления людьми // Справочник по управлению персоналом. – 2011. – № 12. – С. 94-97.
106. *Самоукина Н.В.* Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. – М.: Вершина, 2006. – 224 с.
107. *Самыгин С.И., Столяренко Л.Ф.* Менеджмент персонала. – Ростов-нД: Феникс, 1997.
108. *Соболевская А.А.* Типология национальных систем материального стимулирования // Труд за рубежом. – 1997. – № 7. – С. 85-100.
109. *Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Т.* Управление мотивацией персонала (в таблицах, схемах, тестах, кейсах). – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2005. – 128 с.
110. *Сорокоумов А.* Мотивация: несколько подводных камней // Психология. – 2009. – № 3. – С. 44.
111. *Спивак В.А.* Организационное поведение: Учеб. пособие. – М.: Эксмо, 2010. – 320 с.
112. *Тюленева Н.А.* Концепция стратегически ориентированных систем стимулирования // Вестник Томского гос. ун-та. Сер. Экономика. Юридические науки. – 2003. – № 279. – С. 120-132.
113. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 695 с.
114. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. В.М. Маслова. – 5-е изд. – М.: Юрайт, 2011. – 488 с.
115. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
116. *Уткин Э.А.* Мотивационный менеджмент. – М.: ЭКМОС, 1999. – 256 с.
117. *Файоль А.* Общее и промышленное управление // Управление – это наука и искусство: А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. – М.: Республика, 1992. – 351 с.
118. *Хекхаузен Х.* Мотивация и деятельность. – 2-е изд. – СПб.: Питер; М.: Смысл, 2003. – 860 с.
119. *Хендерсон Р.* Компенсационный менеджмент / Пер. с англ. под ред. Н.А. Горелова. – СПб.: Питер, 2004. – 880 с. – с. 119.

120. *Цветков А.В.* Стимулирование в управлении проектами. – М.: ООО «НИЦ «АПОСТРОФ», 2001. – 143 с.
121. *Чемяков В.* Стратегические цели компании и мотивация персонала // Человек и труд. – 2002. – № 9. – С. 78-79.
122. *Шабанова Г.П.* Система оплаты и компенсаций на предприятиях. – СПб.: ООО «Изд-во «ДНК», 2001. – 192 с.
123. *Шалашова Е.О., Марковская И.М.* Психологические основы мотивации персонала: Учеб. пособие. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2003. – 46 с.
124. *Шапиро С.А.* Мотивация и стимулирование персонала. – М.: ГроссМедиа, 2005. – 224 с.
125. *Шафигуллин А.Р.* Методы оценки и инструменты повышения экономической эффективности системы материального стимулирования на промышленных предприятиях: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / А.Р. Шафигуллин. – Казань, 2003. – 151 с.
126. *Щербак Ф.Н.* Стимулы трудовой деятельности. – Л., 1974. – 279 с.
127. Экономика и социология труда: (социально-трудовые отношения): Учебник / Под ред. В.А. Гаги. – Томск: Изд-во Томского госуниверситета, 2008. – 340 с.
128. Экономика труда / Под ред. Н.А. Горелова. – СПб.: Питер, 2007. – 208 с.
129. Энциклопедия систем мотивации и оплаты труда / Под ред. Д. Бергер, Л. Бергера; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 761 с.
130. *Эренберг Р.Дж., Смит Р.С.* Современная экономика труда. Теория и государственная политика. – М.: Изд-во МГУ, 1996. – 800 с. – Гл. 8.
131. *Юдин Э.Г.* Методология науки. Системность. Деятельность. – М.: Эдиториал УРСС, 1997.
132. *Яковлев Р.А.* Оплата труда в организации. – М.: МЦФЭР, 2003. – 448 с.

Справочные издания

133. Большая советская энциклопедия: в 30 т. / Гл. ред. А.М. Прохоров. – 3-е изд. – М.: Сов. энцикл., 1969-1978. – 30 т.
134. Большой энциклопедический словарь. – Л.: Советская энциклопедия, Фонд «Ленинградская галерея», 1993. – 1632 с.
135. Новейший философский словарь. – Минск: Изд. В.М. Скакун, 1998. – 896 с.
136. *Ожегов С.И., Шведова Н.Ю.* Толковый словарь русского языка. – Изд. 4-е, доп. – М.: Оникс; Мир и Образование, 2012. – 944 с.
137. *Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б.* Современный экономический словарь. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 494 с.

138. Труд и социальное развитие: Словарь / Под ред. Е.С. Строева. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 266 с.
139. Управление персоналом: Энциклопедия / Под ред. Я.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 554 с.

Литература на иностранных языках

140. Bruce E. Kaufman. The Economics of Labor Markets and Labor Relations. Chicago: Dryden. 1986, p. 209.
141. Dictionary of Information Technology. – London: MacMillan Press, 1982.
142. Drucker P. The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society. New York: Transaction Publishers, 1992.
143. Employee Motivation and Retention Strategies at Microsoft Corporation. – USA: Microsoft Corporation, 2010. – 15 с.
144. Florida R. Goodnight J. Managing for Creativity // Harvard Business Review. – July 2005.
145. G.R. Jones and C.W.L. Hill. Transaction Cost Analysis of Strategy-Structure Choice. Strategic Management Journal. 1988, vol. 9, p. 160.
146. H. Leibenstein. A Branch of Economics is Missing: Micro-Micro Theory. Journal of Economic Literature. June 1979, pp. 477-502.
147. H. Leibenstein. Beyond Economic Man: A New Foundation for Microeconomics (Boston, MA: Harvard University Press). 1980, pp. 29-46; Inside the Firm: The Inefficiencies of hierarchy (Boston, MA: Harvard University Press, 1987).
148. H.M. Gitelman. An Investment Theory of Wages. Industrial and Labor Relations Review. April 1968, pp. 323-352.
149. Joseph T. Mahony and Rajendran J. Pandian. The Resource-Based View within the Conversation of Strategic Management. Strategic Management Journal. 1992, p. 369; Sherwin Rosen. Implicit Contracts: A Survey. Journal of Economic Literature. Pp. 1144-1175.
150. Kaplan Robert S., David Norton. The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance // Harvard Business Review, 70, no. 1, January–February 1992.
151. L.R. Gomes-Mejia and D.B. Balken. Compensation Strategy and Firm Performance (Cincinnati, OH: South-Western Publishing Company) / 1992, pp. 126-129.
152. Luhmann N. Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie. – Frankfurt, 1984.
153. Marjorie S. Turner. Wages in the Cambridge Theory of Distribution. Industrial and Labor Relations Review. April 1966, pp. 390-401.

154. Michael Dell, Catherine Fredman. Direct from Dell: Strategies that Revolutionized an Industry (Collins Business Essentials) // HarperCollins Publishers, 2006. – 236 p.
155. Murray H.A. Explorations in personality. – New York: Oxford University Press, 1938. – 422 p.
156. Oliver Williamson. The Economic Institutions of Capitalism (New York: The Free Press). 1985, pp. 1-68.
157. Richard A. Lester. A Range of Wage Differentials. Industrial and Labor Relations Review.
158. William S. Davis, David C. Yen. The Information System Consultant's Handbook. Systems Analysis and Design. CRC Press, 1998.

Электронные ресурсы

159. Аудит системы оплаты и стимулирования труда [Электронный ресурс] // Альмен Консалтинг. – 2009-2010. – Режим доступа: almen.ru/Power_point/Audit.pdf
160. Жуков А. Аудит системы стимулирования и оплаты труда [Электронный ресурс] // Кадровик. – 2010. – № 8. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/story/audit-sistemy-stimulirovaniya-i-oplaty-truda>
161. Олехнович М.О., Макарова Т.А. Мотивационный аудит как технология повышения эффективности управления персоналом [Электронный ресурс] // Успешный бизнес. – 2006-2012. – Режим доступа: http://www.uspeshniy.com/articles_motivat_audit.php
162. Поварич И.П., Бабин С.А., Бабина С.И. Разработка и реализация компенсационной политики организации [Электронный ресурс] // Издательство «Академия Естествознания», 2011. – Режим доступа: <http://www.rae.ru/monographs/111>
163. США. Американский опыт мотивации персонала [Электронный ресурс] // ООО «Сеть порталов «Человеческие ресурсы»». – М., 2009. – Режим доступа: <http://www.rhr.ru/index/jobmarket/foreign/foreign09/14999,0.html>
164. Терещенко Н.Н., Титова Е.В. Современные подходы к оценке материального стимулирования труда работников торговли [Электронный ресурс] // Проблемы современной экономики. – 2007. – № 2 (22). – Режим доступа: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=1400>
165. Тургужанова А.Г., Какимжанов З.Р. Трудовая мотивация с точки зрения социологии [Электронный ресурс] // Вестник КАСУ. – 2005. – № 4. – Режим доступа: <http://www.vestnik-kafu.info/journal/4/116/>
166. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. – М., 1999-2014. – Режим доступа: <http://www.gks.ru>

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Модель согласования стратегии развития предприятия и политики стимулирования труда персонала



Виды стимулирования труда

Вид стимулирования	Как действует данный вид	При каких экономических ситуациях компаниям следует обращаться к данному виду	Какие условия важны для успешного применения данного вида	Какие риски присущи использованию данного вида
Участие в прибылях	<ul style="list-style-type: none"> • Распределение прибыли раз в год • Прибыль может быть: <ul style="list-style-type: none"> – предоставлена наличными / в виде акций; – отложена до выхода на пенсию; – распределена между двумя названными выше вариантами • Способствует вовлечению сотрудника в повышение прибыльности 	<ul style="list-style-type: none"> • Финансовые показатели ниже своих возможностей • Потребность в сокращении относительных расходов на оплату труда • Желание создать ощущение общности интересов • Переход от заботы о своих правах к повышению производительности труда • Ориентация на качество 	<ul style="list-style-type: none"> • Ощущение общности интересов • Уверенность в надежности руководства / доверие к нему • Вовлеченность / участие сотрудников • Открытость общения • «Точные» финансовые отчеты 	<ul style="list-style-type: none"> • Прибыльные годы редки, сотрудники воспринимают данную систему оплаты в качестве льготной • Слабая связь между выплатами отдельному сотруднику и показателями работы организации • Несбывшиеся ожидания • Руководство использует данную систему оплаты для небольших доплат • Насильственное внедрение • Сотрудники нацелены на краткосрочные результаты • Наличие неконтролируемых факторов, отрицательно сказывающихся на прибыли
Личная надбавка за эффективность	<ul style="list-style-type: none"> • Неожиданные надбавки; • Намерение «представить» организации поведенческие модели AXZ в духе плана компании Ford Motor Company по продаже сотрудникам автомобилей со скидкой 	<ul style="list-style-type: none"> • Быстрые перемены • Доверие, поддержка и преданность делу со стороны каждого сотрудника • Хороший уровень общения • Использование подкрепления в качестве дополнения к другим видам поощрений 	<ul style="list-style-type: none"> • Надежные результаты работы • «Арбитры» из состава руководства, выносящие решение о надбавках, должны пользоваться доверием; • Налаженная система коммуникации 	<ul style="list-style-type: none"> • Скучный выбор • Низкий уровень общения • Несправедливое распределение поощрений • Отсутствие стимула для большинства сотрудников

Продолжение таблицы

Вид стимулирования	Как действует данный вид	При каких экономических ситуациях компаниям следует обращаться к данному виду	Какие условия важны для успешного применения данного вида	Какие риски присущи использованию данного вида
Участие в возможностях / результатах (малые группы; система Ракера; система Скэнлона; система Improshare – повышенная производительность через участие» – Фейна; команды)	<ul style="list-style-type: none"> • Выбирается группа сотрудников, тесно связанных друг с другом • Могут использоваться сдельная ставка, оплата по средней производительности за день или по нормальному рабочему времени, по результатам продаж или научных разработок, за завершение определенных этапов работ или другие единицы измерения 	<ul style="list-style-type: none"> • Необходимость работы в группах • Тесная связь сотрудников друг с другом • Группы могут влиять на собственную работу 	<ul style="list-style-type: none"> • Члены группы должны быть способны к сотрудничеству и совместной работе • Оценивается работа всей группы, а не отдельных сотрудников • Все поощрения выплачиваются по результатам работы группы • Доверие сотрудников к руководству • Группа должна осознавать себя как единое целое 	<ul style="list-style-type: none"> • Группа не может повлиять на конечный результат • Выплаты не связаны с показателями работы всей компании • Иногда деятельность группы направлена на срыв работы другой группы • Манипуляции со стандартами, по которым оценивается работа
Групповое / командное стимулирование	<ul style="list-style-type: none"> • Поощряет за качество, объем продукции, завершение этапов проекта или за достижение других финансовых либо производственных целей • Прибыль делится по заранее определенной формуле • Целевые поощрительные вознаграждения различаются в зависимости от уровня организации и размера общего премиального фонда 	<ul style="list-style-type: none"> • Необходимость повышения производительности и качества труда • Сокращение прибыли • Наибольшее значение приобретают обмен информацией между сотрудниками, их преданность делу, вовлеченность и работа в команде 	<ul style="list-style-type: none"> • Уверенность в надежности руководства / доверие к нему • У сотрудников есть возможность влиять на результаты, улучшать их • Достаточный спрос / потенциал рынка • Взаимосвязь сотрудников между собой • Надлежащая система поддержки • Работа сотрудника удовлетворяет руководство • Готовность к переменам • Четкие критерии работы 	<ul style="list-style-type: none"> • Люди не могут сработаться • Отсутствие рвения к работе у высшего руководства • Использование данного метода для «латания дыр» • Неадекватный обмен информацией между сотрудниками, их недостаточная вовлеченность • Отсутствие надлежащего проекта, управления и доведения дела до конца • Недостаточное понимание возможных рисков • Выплаты за результаты не являются итогом усилий сотрудников • Нечеткие критерии работы

Продолжение таблицы

Вид стимулирования	Как действует данный вид	При каких экономических ситуациях компаниям следует обращаться к данному виду	Какие условия важны для успешного применения данного вида	Какие риски присущи использованию данного вида
Целевое индивидуальное стимулирование	<ul style="list-style-type: none"> • Один раз в год: <ul style="list-style-type: none"> – создается резерв или фонд, размер которого зависит от имеющихся возможностей, эффективности работы и уровня заработной платы; – средства фонда распределяются между сотрудниками • Чтобы выплаты могли быть произведены, необходимо преодолеть некий пороговый уровень • Как правило, наибольшее значение придается финансовым показателям, получаемым по достижении многоуровневых целей • Формула определения размера выплат привязана к целям и показателям работы компании в целом • Суммарная величина фонда привязана к общим уровням вознаграждения труда • Фонды распределяются в зависимости от результатов работы отдельных сотрудников или групп 	<ul style="list-style-type: none"> • Ориентация на эффективность работы • Наличие возможностей для создания фонда • Необходимость достижения целей / показателей 	<ul style="list-style-type: none"> • Корпоративная культура нацелена на готовность к риску или предприимчивость • Измеримые результаты и качественное отслеживание исполнения управленческих решений • Достижимые цели • Отдельные сотрудники влияют на результаты 	<ul style="list-style-type: none"> • Организация не определила показатели эффективности работы • Корпоративная культура, базирующаяся на заботе о правах, сопротивляется выплатам, основанным на риске • Руководство не контролирует исполнение решений • Организация не может объективно оценить эффективность работы

Продолжение таблицы

Вид стимулирования	Как действует данный вид	При каких экономических ситуациях компаниям следует обращаться к данному виду	Какие условия важны для успешного применения данного вида	Какие риски присущи использованию данного вида
Целевое Индивидуальное стимулирование – сдельная оплата	<ul style="list-style-type: none"> • Отдельный сотрудник получает за каждую единицу произведенной продукции заранее установленную для этой единицы сумму денег (как правило, единственный показатель эффективности труда) • Различные базовые тарифы в зависимости от вида продукции • Создание четкой связи между оплатой и эффективностью работы 	<ul style="list-style-type: none"> • Необходимость мотивации сотрудников в производственной среде, не требующей высокой квалификации 	<ul style="list-style-type: none"> • Простой, повторяющийся производственный процесс • Результаты работы легко измерить • Минимальная взаимосвязь сотрудников между собой • Минимальная потребность в совместном труде • Доверие • Гарантия занятости 	<ul style="list-style-type: none"> • Стараясь «обмануть» систему, сотрудники вырабатывают поведение, снижающее эффективность труда • Высокие затраты на поддержание системы стимулирования, поскольку всякое изменение технологии или введение нового продукта требует рассмотрения новых ставок
Целевое Индивидуальное стимулирование – оплата по средней производительности за день	<ul style="list-style-type: none"> • Фиксированная оплата подразумевает, что работники сохраняют заданный уровень эффективности труда • Заранее гарантируются поощрительные выплаты • Отсутствуют краткосрочные колебания оплаты труда 	<ul style="list-style-type: none"> • Неподходящие условия для сдельной оплаты • Длительные рабочие циклы 	<ul style="list-style-type: none"> • Полная преданность делу со стороны руководства и сотрудников • Эффективная система определения показателей / контроля работы • Логичная структура оплаты 	<ul style="list-style-type: none"> • Хитроумным сотрудникам удается понизить стандарт (который используется для установления средневзвешенных тарифных ставок) • Ослабляется стремление к эффективному труду • Резко увеличиваются расходы на оплату труда (надбавки к заработной плате персонала)

Продолжение таблицы

Вид стимулирования	Как действует данный вид	При каких экономических ситуациях компаниям следует обращаться к данному виду	Какие условия важны для успешного применения данного вида	Какие риски присущи использованию данного вида
Программы оплаты для ключевых исполнителей	<ul style="list-style-type: none"> • В план оплаты включаются отдельные сотрудники с высокими показателями труда в прошлом (обычно это технические специалисты и сотрудники, занимающиеся исследованиями и разработками) • Выдается отдельное вознаграждение в дополнение к традиционной оплате (в виде акций / наличных) • Как правило, поощрение производится не сразу, а по прошествии некоторого времени 	<ul style="list-style-type: none"> • Сильная потребность в корпоративной культуре, ориентированной на инновации • Определенных сотрудников обязательно нужно удерживать • Бизнес находится в стадии роста • Особые условия рынка заработной платы 	<ul style="list-style-type: none"> • Возможность точно установить сотрудников, которых «нужно сохранить» • Должны иметься внешние условия для внесения личного вклада • У сотрудника есть ресурсы, и он может оказывать на них влияние 	<ul style="list-style-type: none"> • Отсутствие надежного критерия для выбора получателей вознаграждения • У тех, кто не получил вознаграждения, могут опуститься руки
Оплата на основе профессиональных качеств, знаний или квалификации	<ul style="list-style-type: none"> • Устанавливается прогрессивная система оплаты труда на основании профессиональных качеств (квалификации, поведения, знаний), которую связывают с наиболее высокой эффективностью труда 	<ul style="list-style-type: none"> • Большая численность квалифицированных кадров и/или наличие лестницы продвижения по службе • Большое значение рабочих групп и потребность в гибком использовании трудовых ресурсов • Замедленные темпы роста / меньшее число возможностей • Связь с расширенной классификацией работ 	<ul style="list-style-type: none"> • Точно определен уровень квалификации для каждой должности • Ценится человек, а не место • Хорошо развитые программы подготовки и оценки персонала • Готовность платить за неиспользуемые способности 	<ul style="list-style-type: none"> • Ослабление связи между заработной платой и эффективностью труда • Большинство сотрудников имеют ограниченные возможности для роста • Непозволительно высокие затраты на оплату труда • Обоснованность инвестиции принимается на веру

Продолжение таблицы

Вид стимулирования	Как действует данный вид	При каких экономических ситуациях компаниям следует обращаться к данному виду	Какие условия важны для успешного применения данного вида	Какие риски присущи использованию данного вида
Расширенная классификация работ	<ul style="list-style-type: none"> • Структура оплаты труда, при которой большое число тарифных разрядов и вилок заработной платы объединяется в меньшее количество диапазонов (интервалов заработной платы), внутри которых имеется большой разброс между максимальным и минимальным окладами 	<ul style="list-style-type: none"> • Модернизация производства • Сокращение штатов • Организационная перестройка • Недостаточные перспективы служебного роста • Потребность в сотрудниках с несколькими квалификациями • Большое внимание организации и планированию карьеры 	<ul style="list-style-type: none"> • Существующая программа не внушает доверия • У компании имеются стремление, деньги и время для осуществления крупных перемен • Высокий уровень доверия между высшим руководством и руководителями среднего и низшего звена • Имеются жизнеспособные / внушающие доверие системы повышения эффективности труда и профессионального развития • Люди готовы к переменам и осознают наличие кризиса 	<ul style="list-style-type: none"> • Недостаток доверия к руководству • Слабое понимание расширенной классификации работ • Плохая реализация • Потеря контроля над оплатой труда • Соппротивление из-за привычки к иной корпоративной культуре • «Старое вино в новых мехах» • Ненадлежащие системы поддержки (эффективность труда / руководство) • Руководство/сотрудники слабо ощущают безотлагательность перемен
Долгосрочные программы	<ul style="list-style-type: none"> • Сотрудникам предлагаются особые формы оплаты труда по результатам работы за период в три или пять лет • Фондовые опционы дают сотрудникам право приобретать акции по фиксированной цене в течение определенного периода времени, что создает 	<ul style="list-style-type: none"> • Необходимость сосредоточиться на стратегических вопросах и показателях • Привлечение ключевых талантов • Удержание ключевых талантов • Потребность в создании ощущения общности интересов 	<ul style="list-style-type: none"> • Необходимо правильно определить показатели • Сотрудники должны быть готовы идти на риск • Доверие между руководством и сотрудниками 	<ul style="list-style-type: none"> • Опционы могут «потерпеть крушение» • Ограниченное участие сотрудников в программах • Непредвиденные доходы вследствие изменения котировок могут привести к неоправданно высоким выплатам

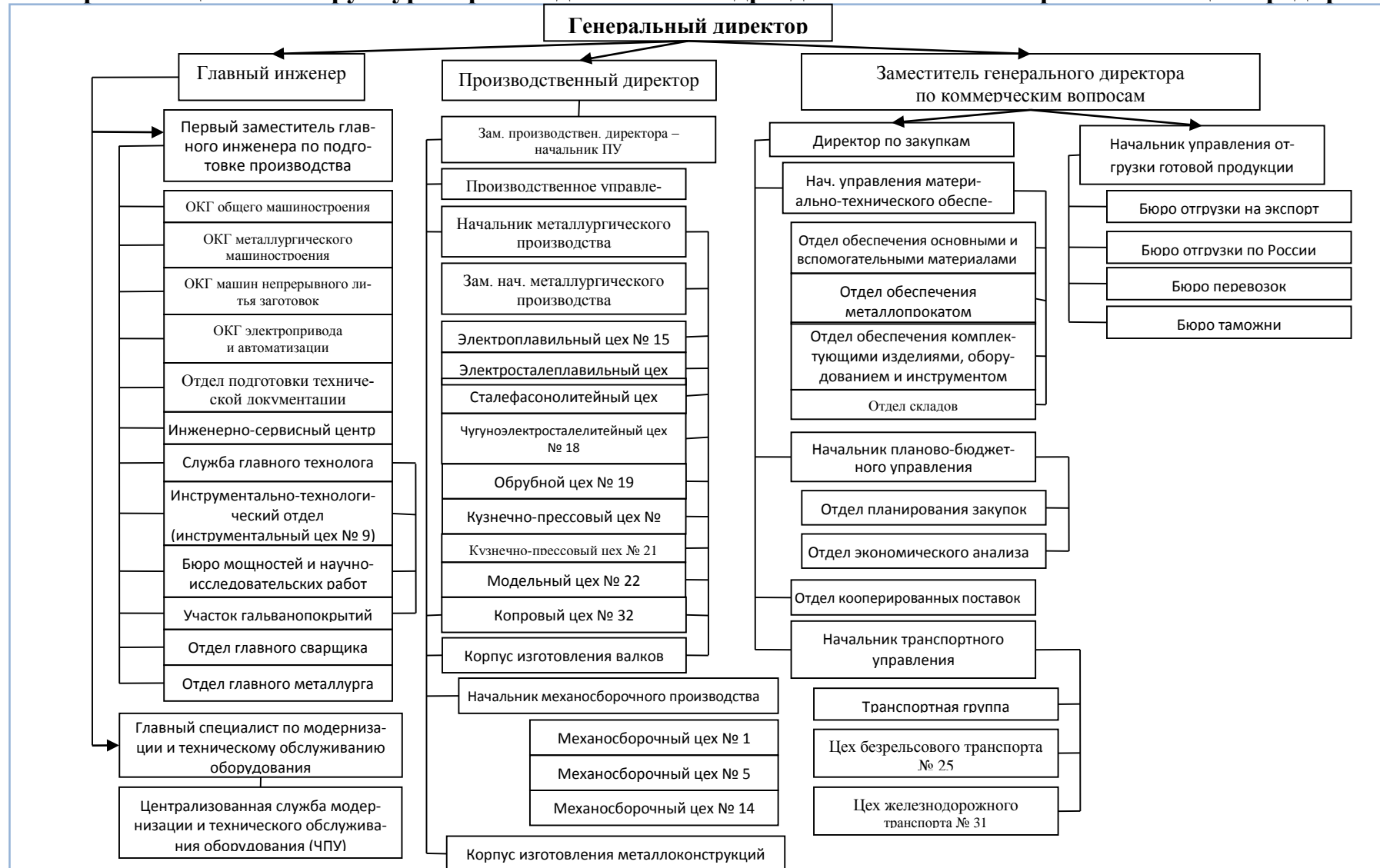
Продолжение таблицы

Вид стимулирования	Как действует данный вид	При каких экономических ситуациях компаниям следует обращаться к данному виду	Какие условия важны для успешного применения данного вида	Какие риски присущи использованию данного вида
	<p>у них долгосрочную финансовую заинтересованность; можно использовать и иные программы наделения акциями</p> <ul style="list-style-type: none"> • В некоторых долгосрочных программах вместо акций используются наличные 	<ul style="list-style-type: none"> • Потребность в более тесном сотрудничестве со всеми заинтересованными сторонами • Поощрение предприимчивости, особенно на начальной стадии развития предприятия 		<ul style="list-style-type: none"> • Плохие критерии конкурентоспособности • Излишне сложные программы наделения акциями и их заменителями
<p>Баланс работы и личной жизни</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Пакет льгот, нацеленный на то, чтобы помочь найти равновесие между противоречивыми запросами семьи, личной жизни и работы • Обеспечение ухода за детьми, оплачиваемых отгулов, помощи семьям, гибкой формы занятости, ухода за престарелыми, бытового обслуживания 	<ul style="list-style-type: none"> • Подбор кадров производится на рынке труда с высоким спросом на рабочую силу • Необходимость удовлетворения определенных потребностей сотрудников • Стратегия, нацеленная на то, чтобы стать «предпочтительным работодателем» • Сотрудники стремятся сформулировать свои культурные запросы 	<ul style="list-style-type: none"> • Точное определение потребностей сотрудников (опрос) • Высокий уровень общения • Анализ выгоды затрат • Доверие между сотрудниками и руководством • Постоянный мониторинг • Оплата труда на рыночном уровне или выше 	<ul style="list-style-type: none"> • Неспособность руководителей среднего и низшего звена реализовать программу • Неконкурентоспособные уровни оплаты труда • Плохое понимание сотрудниками значимости предоставления льгот • Недостаточная решимость руководства

Окончание таблицы

Вид стимулирования	Как действует данный вид	При каких экономических ситуациях компаниям следует обращаться к данному виду	Какие условия важны для успешного применения данного вида	Какие риски присущи использованию данного вида
Немонетарные поощрения	<ul style="list-style-type: none"> Признание выдающихся достижений в труде с помощью неденежных поощрений Особое значение придается ознакомлению персонала с примерами правильного отношения к работе, демонстрируемыми образцовыми сотрудниками (ролевые модели) Виды поощрений: товары по специальным ценам, туристические поездки, отгулы, символические (призы), благодарности Поощрения могут получать отдельные лица, группы или команды 	<ul style="list-style-type: none"> Дополнение к обоснованным денежным программам Удержание ключевых сотрудников на рынке труда с высоким спросом на рабочую силу Метод полезен при частой смене целей Может применяться к большинству категорий сотрудников 	<ul style="list-style-type: none"> Примеры поведения образцовых сотрудников должны внушать доверие в организации «Арбитры», выносящие решение о поощрениях, должны пользоваться доверием Должна иметься система коммуникации, разъясняющая суть программы до и после принятия решения о поощрениях 	<ul style="list-style-type: none"> Поощрение неправильного отношения к работе Поощрение слабых или неверных результатов Применение неденежных программ вместо денежных

Схема организационной структуры производственных подразделений металлообрабатывающих предприятий



Приложение Г

Характеристика организаций

Критерий	Кол-во	%
I. Состав собственников		
Трудовой коллектив	4	26,67
Директор и его команда	1	6,67
Сторонние фирмы, физические лица (инвесторы)	5	33,33
Государство в лице органов федеральной, региональной власти	4	26,67
Местные органы власти	1	6,67
II. Тип организационной структуры управления		
Линейно-функциональная	15	100,00
Дивизиональная	0	0,00
Матричная	0	0,00
Проектная	0	0,00
III. Тип организационной культуры		
Рыночный	10	66,67
Бюрократический	5	33,33
Клановый	0	0,00
IV. Стадия жизненного цикла		
Вновь созданное	0	0,00
Стадия роста	4	26,67
Стадия зрелости	6	40,00
Стадия упадка	2	13,33
Стадия обновления	3	20,00
V. Размер предприятия (бизнеса)		
Крупное предприятие (свыше 500 работников)	6	40,00
Среднее предприятие (до 500 работников)	5	33,33
Малое предприятие (до 100 работников)	4	26,67
VI. Отраслевая принадлежность		
Сельское хозяйство	1	6,67
Промышленность	5	33,33
Строительство	0	0,00
Транспорт	1	6,67
Электро-, газо-, водоснабжение	0	0,00
Торговля	2	13,33
Финансы	1	6,67
Здравоохранение	1	6,67
Услуги	4	26,67
VII. Система установления окладов		
Тарифно-квалификационная сетка	9	60,00
Рыночный метод (анализ спроса и предложения на рынке труда)	2	13,33
Своя уникальная система установления окладов	4	26,67

Гагаринская Галина Павловна

Красулина Татьяна Сергеевна

Теоретико-методические аспекты совершенствования стимулирования труда персонала

Учебное пособие издано в авторской редакции

Главный редактор – Кирсанов К.А.

Вёрстка – Павлов А.А.

Ответственный за выпуск - Алимова Н.К.

Научное издание

Системные требования:

- процессор с тактовой частотой 1,3 ГГц и выше;
 - операционная система Microsoft® Windows® XP с пакетом Service Pack 3 (32-разрядная версия) или Service Pack 2 (64-разрядная версия), Windows Server® 2003 R2 (32- и 64-разрядная версии), Windows Server 2008 или 2008 R2 (32- и 64-разрядная версии), Windows 7 (32- и 64-разрядная версии), Windows 8 или 8.1 (32- и 64-разрядная версии), Mac OS X версии 10.6.4, 10.7.2 или 10.8;
 - 1 ГБ оперативной памяти;
 - 350 МБ свободного пространства на жестком диске;
 - разрешение экрана 1024x768;
 - браузер Internet Explorer 7, 8, 9, 10 или 11; Firefox, Chrome, Opera - для ОС Windows; браузер Safari 5.1 для Mac OS X 10.6.8 или 10.7.2, Safari 5.2 для Mac OS X 10.8, Safari 6.0 для Mac OS X 10.7.4 или 10.8
 - программное обеспечение Adobe Reader XI.
- Внимание! Для 64-разрядной версии Windows Server 2003 R2 и Windows XP (с пакетом Service Pack 2) требуется наличие Пакета обновлений Microsoft KB930627.

Режим доступа: <http://izd-mn.com/PDF/11MNNPM16.pdf>, свободный.

– Загл. с экрана. - Яз. рус., англ.
ООО «Издательство «Мир науки»

«Publishing company «World of science», LLC

Адрес:

Юридический адрес — 127055, г. Москва, пер. Порядковый, д. 21, офис 401.

Почтовый адрес — 127055, г. Москва, пер. Порядковый, д. 21, офис 401.

<http://izd-mn.com/>

**ДАННОЕ ИЗДАНИЕ ПРЕДНАЗНАЧЕНО ИСКЛЮЧИТЕЛЬНО ДЛЯ ПУБЛИКАЦИИ НА
ЭЛЕКТРОННЫХ НОСИТЕЛЯХ**