*На правах рукописи*

**Красулина Татьяна Сергеевна**

**ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКие аспекты стимулирования труда персонала**

**(на примере ПРЕДПРИЯТИЙ металлообрабатывающей ПРОМЫШЛЕННОСТИ)**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление

народным хозяйством:

экономика труда

ДИССЕРТАЦИЯ

на соискание ученой степени

кандидата экономических наук

Научный руководитель

доктор экономических наук, профессор

Свистунов Василий Михайлович

Москва 2015

**Содержание**

Введение 3

Глава 1 Теоретические и методологические аспекты стимулирования трудовой деятельности персонала 11

1.1 Актуальность и современные методологические проблемы стимулирования трудовой деятельности персонала 11

1.2 Сущность экономической теории стимулирования трудовой деятельности персонала 20

1.3 Методический подход к стимулированию трудовой деятельности персонала 33

Глава 2 Особенности и проблемы стимулирования трудовой деятельности персонала предприятий металлообрабатывающей промышленности 52

2.1 Выявление факторов, влияющих на стимулирование трудовой деятельности персонала предприятий металлообрабатывающей промышленности России 52

2.2. Анализ социально-экономических показателей деятельности предприятий металлообрабатывающей промышленности (по материалам предприятий Приволжского федерального округа) 74

2.3. Методический подход к анализу системы стимулирования трудовой деятельности персонала предприятий металлообрабатывающей промышленности 86

Глава 3. Методические и научно-практические аспекты стимулирования трудовой деятельности персонала предприятий металлообрабатывающей промышленности 100

3.1 Разработка методики оценки системы стимулирования трудовой деятельности персонала предприятий металлообрабатывающей промышленности 100

3.2 Научно-практические рекомендации по реализации системы стимулирования трудовой деятельности персонала предприятий металлообрабатывающей промышленности 109

Заключение 124

Список использованных источников 132

Приложение А 146

Приложение Б 147

Приложение В 154

Приложение Г 155

# 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 использующихся 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.

Все это делает актуальным основательное изучение и внедрение современных методов стимулирования трудовой деятельности персонала предприятий металлообрабатывающей промышленности.

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

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

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.

**Цель и задачи диссертационного исследования.** Цель диссертационного исследования заключается в теоретическом обосновании и разработке методических и практических рекомендаций по стимулированию трудовой деятельности персонала предприятий металлообрабатывающей промышленности.

Целевая установка диссертационного исследования определила круг решаемых задач:

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), доплат и надбавок, премий и социального пакета;
9. Провести апробацию разработанных методических положений механизма системы стимулирования трудовой деятельности персонала предприятиях металлообрабатывающей промышленности.

**Область исследования.** В соответствии с паспортом научной специальности ВАК 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством: экономика труда» являются: 5.4. Система отношений «человек-производство» (виды, содержание, разделение, кооперация, специализация труда и т.д.); закономерности и новые тенденции формирования, распределения, обмена и использования рабочей силы; механизмы повышения их эффективности в социальной рыночной экономике; пути эффективного использования действующих и создания новых рабочих мест; 5.6. Стимулирование и оплата труда работников; организация заработной платы и обеспечение её взаимосвязи с квалификацией персонала и результативностью производства; воспроизводственная и мотивационная функция заработной платы; 5.9. Производительность и эффективность труда, эволюция критериев, методы измерения, факторы и резервы повышения, программы управления производительностью.

**Объект исследования -** система стимулирования труда персонала напредприятиях металлообрабатывающей промышленности Российской Федерации.

**Предметом исследования** являются организационно-экономические управленческие отношения, возникающие в процессе совершенствования системы стимулирования трудовой деятельности персонала предприятий металлообрабатывающей промышленности Российской Федерации.

**Теоретическую и методологическую основу исследования** составляют фундаментальные труды отечественных и зарубежных ученых в области производительности труда. В диссертации использованы общенаучные, эконометрические, математические и эвристические методы исследования. В качестве общенаучных методов – диалектический метод, методы индукции и дедукции; эконометрических – факторный, финансовый анализ; математических – экономико-математическое моделирование, эвристических – метод экспертных оценок. Для наглядности полученных результатов применялись графические методы изображения данных.

**Информационная база исследования** включает законодательные и нормативно-правовые акты органов государственной власти в области социально-трудовой сферы, представленные в информационной системе «Консультант Плюс»; методические положения и рекомендации по определению затрат работодателя на рабочую силу, по оплате и стимулированию труда работников предприятий; материалы научных конференций. При проведении исследования во внимание принимались материалы правительственных сайтов и сайтов научно-исследовательских институтов и центров; сведения, опубликованные в периодической печати, а также представленные в сети Интернет.

**Научная новизна диссертации** заключается в разработке теоретических положений, методических и научно-практических рекомендаций стимулирования трудовой деятельности персонала предприятий металлообрабатывающей промышленности. К наиболее существенным результатам, обладающим научной новизной можно отнести следующее:

1.С позиций системного подхода, на основе объединения и интеграции существующих современных подходов к стимулированию труда одновременно как к системе, процессу и способу (функции) управления, предложено определение ***системы стимулирования трудовой деятельности труда персонала,*** как совокупности взаимосвязанных и взаимообусловленных элементов (направлений, методов, форм стимулирования) с учетом условий и факторов внешней и внутренней среды, реализуемых посредством процессов стимулирования и обеспечивающих комплексное целенаправленное управленческое воздействие на трудовое поведение работников.

2.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: 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 в области стимулирования труда на предприятии.

3. Предложен комплексный методический подход к анализу системы стимулирования трудовой деятельности персонала предприятий металлообработки, включающий структурный, факторный и стратегический этапы анализа. Отличительная черта данного подхода заключается в возможности на основе полученной аналитической и социологический информации обосновать заключение: о сильных и слабых сторонах системы стимулирования труда, о субъекте и объекте системы стимулирования труда, о влиянии факторов внешней и внутренней среды, об эффективности и направлениях развития системы стимулирования труда.

4. Систематизированы показатели оценки влияния отраслевых факторов металлообрабатывающей промышленности, среди которых выделены организационно-экономические и организационно-технологические факторы на уровне предприятия и социально-психологические факторы на уровне работника. Обоснованы специфические особенности стимулирования трудовой деятельности персонала предприятий металлообрабатывающей промышленности, обусловленные экономическим состоянием отрасли и заданные комплексом отраслевых факторов.

5. Предложена концептуальная модель оценки результативности системы стимулирования трудовой деятельности персонала, в рамках которой определяется интегральный показатель, позволяющий учесть весь комплекс отраслевых факторов предприятия металлообрабатывающей промышленности.

6.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.

**Практическая значимость проведенного исследования** состоит в том, что внедрение предложенного научно обоснованного и практически апробированного методического комплекса позволяет достичь положительного эффекта при формировании и развитии системы стимулирования трудовой деятельности персонала металлообрабатывающей промышленности.

Предлагаемые теоретические и методические подходы к исследованию системы стимулирования трудовой деятельности представляют интерес для руководителей промышленных предприятий, руководителей и специалистов служб управления персоналом. Результаты исследования могут найти практическое применение в формировании и развитии систем стимулирования трудовой деятельности на предприятиях металлообрабатывающей промышленности.

Внедрение предлагаемых рекомендаций способствует повышению производительности труда персонала промышленных предприятий и повышению на этой основе индивидуальной, коллективной и организационной эффективности.

Представленные разработки могут быть использованы в учебном процессе при изучении дисциплин «Экономика труда», «Управление персоналом», «Менеджмент», «Мотивация и стимулирование труда», «Основы кадрового планирования», «Кадровая стратегия».

**Апробация результатов исследования**. Основные положения диссертационной работы, а также рекомендации по внедрению организационно-экономической модели стимулирования трудовой деятельности персонала, были апробированы на металлообрабатывающих предприятиях ООО «ОРМЕТО-ЮУМЗ» (г. Орск), ООО «ТЯЖМАШ» (г. Сызрань), что подтверждается справками о внедрении.

**Публикации.**

**Структура диссертации.** Рукопись объемом 155 страниц машинописного текста содержит введение, три главы, заключение, библиографический список, включающий 166 наименований, и 4 приложения.

**Во введении** раскрывается актуальность темы, формулируются цель и задачи, определяется объект и методологическая основа исследования, определяется научная новизна и практическая значимость работы.

**В первой главе**  даны теоретические аспекты стимулирования трудовой деятельности работников.

**Во второй главе** предложены методические основы управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности работников предприятий металлообрабатывающей промышленности.

**В третьей главе** представлены практические аспекты внедрения системы управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности работников предприятий металлообрабатывающей промышленности.

**В заключении** исследования обобщаются его результаты, констатируется выполнение цели и поставленных задач, определяются направления дальнейшего научного поиска.

# Глава 1 Теоретические и методологические аспекты стимулирования трудовой деятельности персонала

**1.1 Актуальность и современные методологические проблемы стимулирования трудовой деятельности 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 отражатеся через их трудовой вклад в результаты деятельности организации. Кроме того, это требует создание такой системы стимулирования, которая по своему содержанию будут максимально соответствовать структуре потребностей персонала организации.

Управление стимулированием подразумевает, что в организации проводится проектирование, построение и поддержка системы стимулирования, которая содействует улучшению результатов работы организации.

В силу этих обстоятельств необходимо уточнить смысловую нагрузку понятия «стимулирование».

В зарубежной практике стимулирование, преждем 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. Заработная 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 деяттельности 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 насточщее время получил широкое распространение термин «компенсации», причем с той же смысловой нагрузкой, что и термин «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 Ожегова В. [136], 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 издержек.

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 компенсация не предполагает использования социальных программ в организации, выступающих как важную и актульную в современной практике форму вознаграждения. Мы согласны с авторами (Митрофанова Е.А., Аширов Д.А. и др.), считающими, что термин «компенсация» п совему смыслу больше соответствует выплатам в различных формах заработной платы. «Компенсационные выплаты – суммы по возмещению работникам дополнительных расходов, связанных с выполнением трудовых обязанностей» [134, с.557].

На наш взгляд, 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 не только на стимулирование производственного (трудового), но и организационного поведения, что абсолютно не применимо 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 использование термина «вознаграждение» в терии и практике стимулирования труда, 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. Ннеобходимо рассматривать персонал не только как объект науки управления персоналом, а объект науки, изучающей человеческую составляющую организационно-производственной среды любой организации.

В данном направлении в России есть опредленные положительные изменения, в частности, об 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 в настоящее время почти исследования теоретического уровня пока ведутся преимущественно на уровне формирования методологических основ .

Таким образом, назрела актуальная необходимость разрабовать 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 во 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 непостредственно трудовых процессов все процессы ( в том числе дотрудовой и послетрудовой жизни работника), которые определяют эффективное использование персонала в организации.

Такое определине 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 трула 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, оринтированного 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 миикро-уровне. 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 высоко профессионального 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 проходит 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 стимулирование 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 обусловливает 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, позволяющими рассматривать его как самостоятельную часть управления организацией, прежде всего, потому, что персонал связан многочисленными отношениями, находящимися вне организации, но оказывающими определяющие влияние на деятельность и поведение персонала.

Политика стимулирования труда, являясь частью управления персоналом, лежит в плоскости экономических отношений между наемными работниками и работодателем, и следовательно, оринтированы 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 возможность, поскольку лишь частично ориентировалась на сущностные возможности человека.

При этомв 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 инстурменты стимулирования.

Стимулы и методы его использования должны соответствовать конкретным потребностям работникам и уровню их удовлетворенности. 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 соотвествует термин «компенсация», поскольку в нем как раз и упускается стимулирующее начало. Оплата труда, основанная на компенсации издержек, никогда не будет стимулировать улучшение качественных (не измеримых) 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*. Приведемнекоторые примеры взаимосвязи ситуаций и политики стимулирования труда:
* финансовая ситуация внутри организации чаще определяет стуктуру 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 профессиональные групп персонала;
* сложилось определенное состояние регионального рынка труда (имеется дефицит или избыток отдельных профессиональных групп).

Данные обстоятельства предопределяют 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; уровни делегирования полномочий в области оплаты труда; структура стимулирования труда персонала; вариативность выбора видов материального неденежного стимулирования (социального пакета); стимулирование достижения стабильного 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 конфликтные ситуации в отношениях между работниками и работодателем.

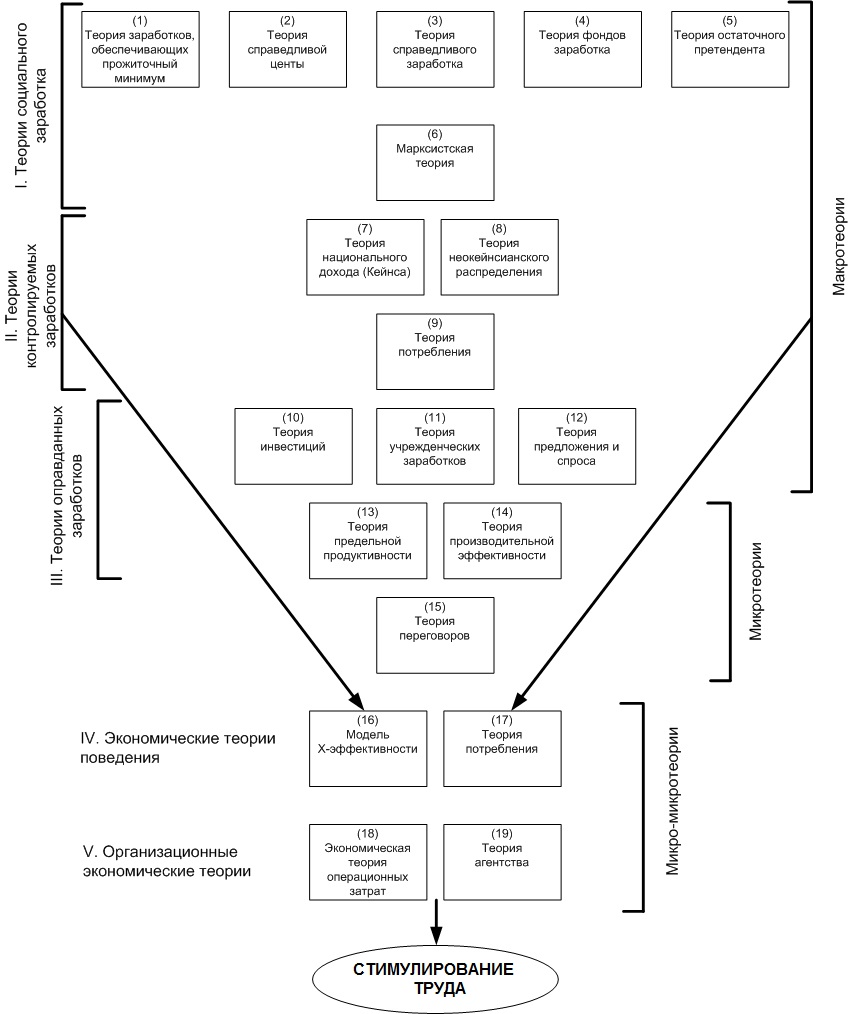
Таким образом, политика стимулирования труда должна базироваться на основных феноменах культуры и различных субкультур, составляющих общественные ценности и ориентации персонала организации.

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.

## 1.2 Сущность экономической теории стимулирования трудовой деятельности персонала

Актуальность развития методологических подходов к рассмотрению стимулирования трудовой деятельности персонала обусловливает необходимость исследования его теоретических основ. Следует отметить, 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. предоставлена схема развивающихся на протяжении столетий экономических теорий, которые повлияли на теорию и практику стимулирования трудовой деятельности [119, с.119]. В верхней части этого рисунка-модели перечислены теории «социальных» заработков, которые, по-видимому, обладают наименьшим влиянием на уровне 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.



*Рисунок 1.1 - Экономические теории оплаты труда*

**I.** **Теории «социального заработка»**, относящиеся к классическим теориям заработков, объясняют, что общество «обязано платить» за труд любому члену общества в зависимости от его нужд и прав, не учитывая при этом никакие другие качества человека (талант, способности и пр.), также как и количество и качество выполняемой им работы.

К теориям «социального заработка» относятся следующие теории.

1. *Теория заработков, обеспечивающих прожиточный минимум (железный закон заработков),* определяет зависимость заработка каждого члена общества 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, как и его родители. В следствие чего, в обязанности общества входит обеспечение своим гражданам такого уровня достатка, как и на момент их рождения. Таким образом, данная теория сформировала роль права по рождению высшего (элитного) класса по отношению к низшему, существовавшему на уровне прожиточного минимума.
3. *Теория справедливого заработка* гласит, что цена товара должна быть адекватна затратам на его производство, определяемым, в свою очередь, по стандартов уровня жизни производителя данного этого товара. Таким образом, данная теория исключала возможность получения предпринимательской выгоды и дифференцировала доходы работников с разным уровнем производственной эффективности.
4. Т*еория фонда заработков* основана на предположении, что источником заработков наемных работников является некий фонд, накапливаемый, по всей видимости, предпринимателем за результаты деятельности в предыдущем периоде. Данный фонд, контролируемый предпринимателем, делился между всеми наемными работниками в равных пропорциях. Очевидная недоработка этой теории состоит в том, что заработки обычно выплачиваются из текущих, а не прошлых операций бизнеса. Тем не менее, эта теория представляется в определенном смысле обоснованной, когда применяется к недоходным организациям, таким как правительственные и общественные службы, где фонды заработков действительно предсказуемы и образуются из налоговых сборов.
5. *Теория остаточного претендента* являетсясвоего 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 предусматривала труд как единственный источник экономической стоимости и, следовательно, 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 он 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 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 они в действительности частью рабочей силы или нет. Изъян данной теории кроется в том, что она нечувствительна к текучей рабочей силе.

1. *Теория неокейнсианского распределения* [153]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 в пределах установленных лимитов могут определяться в ходе переговоров между предпринимателем и наемными работниками.
2. 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 создается реальная возможность для предпринимателей для расширения бизнеса и получения более высокой прибыли.

Эта теория относится к теориям контролируемых заработков, т.к. она 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 подход [119, с.127].

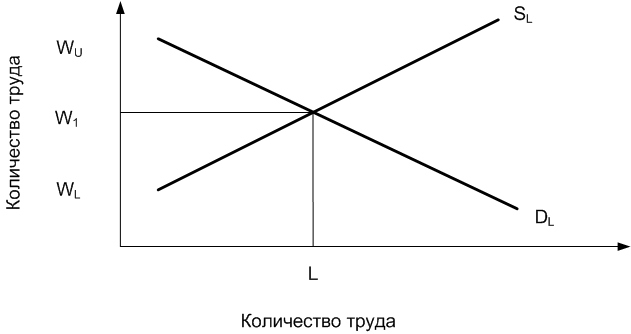
1. В *теории инвестиций* [148] Г.М. Джитлман исходит из того, что на рынке труда происходит варьирование заработков в пределах «инвестиций» работников, которые необходимы для получения работы в конкретной отрасли. «Инвестиции» для конкретного работника включают средства на образование, получение профессии 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 компенсации [87, с.527].
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 на в динамике, относительно постоянно меняющейся базы.

Обзор теорий заработков окажется неполным, если не упомянуть классическую *теорию предложения и спроса.* То есть данная теория исходит из гипотезы, что если рабочих мест мало, при этом предложение рабочей силы велико, заработки будут падать. И обратно, если число рабочих мест избыточно, а предложения рабочей силы недостаточно, заработки будут расти, и в долгосрочном плане заработки будут расти 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:

1. работодатели стремятся максимизировать прибыли, а работники желают максимизировать свою полезность;
2. работодатели и рабочие располагают полной информацией о заработках и возможностях получения заданий на рынках;
3. 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;
4. 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;
5. Все имеющиеся на рынке задания открыты для конкуренции и не существует никаких учрежденческих барьеров для перехода работников с одного задания на другое [140].

При этих допущениях модель предложения-спроса в экономике труда принимает форму, иллюстрируемую на 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 труда [119, с.127].



*Рисунок 1.2 - Модель предложения-спроса в экономике труда*

Кривая спроса DL имеет уклон вниз, отражая тот факт, что работодатели будут стремиться нанять больше труда на как можно более низком уровне заработков. Кривая предложения SL имеет уклон вверх, показывая, что при более высоких уровнях заработков больше людей пожелают работать в данном виде занятости. Ключевой прогноз модели состоит в том, что уровень заработков, при котором труд фактически покупается и продается на этом рынке, должен быть на уровне W1, определяемое пересечением кривых предложения и спроса. При более высоком заработке WU существует избыточное предложение труда (количество предлагаемого превышает количество запрашиваемого труда), поэтому результирующая конкуренция за получение дефицитного задания должна вызывать падение заработков до уровня W1, на котором спрос равен предложению. В противном случае при более низком уровне заработков, таком как WL, существует избыточный спрос на труд, и конкуренция за привлечение работников приведет к росту заработков до уровня W1.

Очевидно, что допущения совершенной конкуренции нереалистичны, но подобные модели, тем не менее, важны для профессионалов по компенсациям, поскольку они высвечивают роль рыночных сил в процессе определения заработков. Так же как рыночные силы не могут игнорироваться профессионалом по компенсации, не могут они быть и единственным детерминантом ставок заработной платы и структуры заработков 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 WU и нижним пределом WL, в рамках которого фирма имеет свободу действий в том, что она фактически платит. Фирма не может платить больше, чем WU, ибо это будет жертвой, приносимой в ущерб прибыли, и не должна платить меньше, чем WL, так как за такой заработок на нее никто не станет работать. Однако между уровнями WU и WL находится некая «зона неопределенности», в которой фирма в состоянии формулировать собственную политику заработков [157].

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

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 заработков в пределах какой-то данной индустрии или даже конкретной компании, которая использует непосредственные переговоры между работодателями и наемными работниками [103, с.178].

1. *Теория предельной продуктивности* гласит, чтозаработок наемного работника определяется избыточной стоимостью его продуктивности, добавляемой им к стоимости продукции в целом. Стоимость продукции, произведенной работником, задается той частью дохода, извлекаемой работодателем из продуктивности данного работника. Наем дополнительных работников приводит к тому, что при найме самого последнего из нанятых работников производится такой объем продукции, которого как раз достаточно для выплаты ему заработка. И в случае найма еще одного нового работника будет получен доход, который не будет равен заработкам работников. Согласно данной теории, работник, нанятый последним, - это «предельный наемный работник», а рост производства 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 заработков.
3. *Теория переговоров* показывает, что работа, выполняемая наемным работником, может быть рассмотрена в качестве обмена экономической стоимостью, являющаяся 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 заработков, 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 работнику [119, с.129].

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

1. Г. Лейбенштейн разработал *модель Х-эффективности,* объясняющая и дифференцирующая степень влияния практики менеджмента компании на организационную продуктивность. Данная теория утверждает, что компании в условиях конкурентного рынка могут обеспечивать 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 «Х-неэффективность», характеризующая недовыпуск объема продукции компании, который является скорее результатом ее внутренних операций, чем эффективности распределения ресурсов рынка [147]. Он считал, что оптимальность поведения, предполагавшаяся в неоклассических теориях (теориях контроля заработков и справедливости), была скорее исключением, чем правилом [146]. Согласно данной теории продуктивность компании зависит, прежде всего, внутрикорпоративная система вознаграждений и поощрений, рабочие усилия, личностные качества работников и система менеджмента компании&
2. Т*еория 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 явно не достаточно для выбора наилучшего варианта действия 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. Коаса [156]. 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 потенциальную возможность оппортунистического поведения сторон, участвующих в обмене. В операционные затраты включаются переговорные, мониторные и подкрепляющие затраты, необходимые для осуществления обмена между сторонами [145]. Когда данные затраты рыночного обмена для организации слишком большие, она вынуждена осуществлять обмен не на внешнем рынке, а в самой организации. В этом случае необходимо создание внутренней организационной структуры, предопределяющей определенную системы вознаграждения. В силу данных обстоятельств хорошо сконструированная система заработков играет определяющую роль в выполнении операций компании. Гомес-Мехья и Болкен утверждают, что стратегически правильно сконструированная система заработков сможет принимать в расчет эти операционные затраты и пытаться уменьшить их [151].
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 выравнивал бы интересы менеджмента и держателей акций [151, с.21]. 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 «владельцы фирмы могут утилизировать мониторные и поощрительные механизмы выравнивания таким образом, что менеджеры (и их подчиненные) ведут себя таким образом, чтобы способствовать повышению благосостояния держателей акций» [151, с.165-168].

Хотя в данной группе экономических теорий не представлены три другие организационные экономические модели, они тоже могут способствовать установлению связи современной практики стимулирования труда с экономическими теориями, существование которых насчитывает более 2500 лет. Имеются в виду: теория прав собственности; теория неявного контракта; эволюционная экономическая теория [149].

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 деятельности [130].

**1.3 Методический подход к стимулированию трудовой деятельности персонала**

В современной теории и практике управления персоналом при исследовании и управлении стимулированием труда принято использовать различные подходы, среди которых структурный [9, 28, 33, 36, 122, 132] и ситуационный [21, 42, 43, 58, 76, 82] , функциональный [107], системный [94] и исторический [97] и др. подходы.

Анализ достоинств и недостатков данных подходов позволил автору сделать вывод о необходимости использования системного подхода в качестве основополагающего при обосновании управленческих решений в области стимулирования труда персонала. Именно системный подход в интеграции с другими позволяет сформировать четкое представить элементы и направления стимулирования труда, обосновать их взаимосвязи, взаимодействии с внешней средой, определить целевую направленность системы стимулирование, ее место и роль в обеспечении достижения целей организации.

При этом следует отметить, что несмотря на привычное использование словосочетания «система стимулирования» 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 [16, 73, 92, 131], 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 системы, 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 действию [101]. На наш взгляд, данные подходы не только не противоречат друг другу, но являются взаимодополняющими с точки зрения реализации системного подхода к стимулированию труда.

Учитывая выше сказанное 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 вся схема процессов стимулирования труда представлена на рис. 1.3.

Стратегии организации в области ЧР

Стратегии и политики управления вознаграж-дениями

Зарплата, доплаты, надбавки

Анализ рынка

Оценка труда

Льготы, пособия

Размер элементов оплаты

Общее вознаграж-дение

Улучшение исполнения

Оплата по результатам

**Управление результатами исполнения**

Развитие и обучение

**Неденежные мат. вознаграждения**

*Рисунок 1.3 - Процессы стимулирования труда (составлено автором)*

Поясним основное содержание и направление этих процессов.

На схеме подчеркнуто то обстоятельство, что процессы стимулирования труда закладываются в организационных стратегиях, вытекающих из миссии и долговременных целей и стратегий, относящихся к использованию и пониманию своеобразия человеческих ресурсов. Именно они служат базой для формирования стратегии и политики стимулирования труда персонала, рассмотренных в параграфе 1.1. Здесь надо отметить, что политики стимулирования труда являются непосредственно и переходным звеном и звеном начальным в осуществлении процессов, составляющих управленческо-практическую деятельность по вознаграждению персонала.

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

* Материальные денежные стимулы (зарплата, доплаты, надбавки, премии);
* Материальные неденежные стимулы;
* Льготы и различного рода пособия (материально-социальные стимулы);
* Нематриальные 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 своеобразным мерилом 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 с многими целями и задачами, а не только в связи со стимулированием труда. Но все-таки вознаграждения входят обязательной частью в состав аналитических материалов различного направления, поскольку зарплата относится к основным экономическим показателям деятельности организации и одновременно 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, осуществляемых в связи с формированием структуры выплат.

Уровень оплаты и привязанные к заработной плате доплаты и надбавки осуществляются на основе анализа рынка, оценки труда, должностного уровня и существующей на предприятии традиции.

В системе стимулирования труда персонала уровни оплаты и надбавки 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);
* за рационализаторскую деятельность непосредственно на рабочем месте, совершенствование методов и способов труда (надбавки, как правило, одноразовые премии);
* за перевыполнение нормативов (оплачиваются премиальными или специальными надбавками);
* занимаемая должность (оплачивается посредством специального оклада и премиальных выплат);
* выплата дивидендов по привилегированным акциям;
* надбавки, связанные с особыми личными достижениями 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;
* возрастает роль 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 выделено 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 изменением содержания труда или перемещением 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 как труда 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 ЗМ развита система 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 $). Однако, отличия такого рода не относятся к массовым, но все равно определенные затраты на них производятся, но как правило, не учитываются при интеграции различных видов вознаграждения.

Таким образом, общее вознаграждение включает:

* зарплата (оклад, тариф, надбавки, доплаты);
* зарплата 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, ценностное ориентации работодателей. Главная задача системы стимулирования труда состоит в том, чтобы общее вознаграждение было способно:

* обеспечить устойчивость персонала;
* обеспечить приток нового персонала;
* обеспечить 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.

**Инновационная**

**парадигма**

**экономики**

**Подходы:**

системный,

процессный,

ситуационный

**Принципы:**

оптимальности,

иерархичности,

целенаправленности

**Факторы**

**внешней и**

**внутренней**

**среды**

**Параметры ССТД**

Субъект

и объект

Цели

и задачи

Функции

Политика

**состав и структура ССТД**

**Обеспечение (ресурсы) ССТД**

**Результаты стимулирования**

Направления

Формы

Виды

Материаль-ные

Финансовые

Информа-ционные

Правовые

Рисунок 1.4 - Модель системы стимулирования трудовой деятельности (ССТД) персонала (составлено автором)

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. На наш взгляд, именно совокупность факторов предопределяет отраслевую специфику системы стимулирования труда. Рассмотрению данного вопроса посвящен один из параграфов 2-й главы настоящего диссертационного исследования.

При рассмотрении внутреннего контура модели системы стимулирования трудовой деятельности персонала выделим четыре блока. Первый блок раскрывает содержание параметров системы стимулирования трудовой деятельности персонала, основным среди которых является объект и субъект системы стимулирования. Рассматривая систему стимулирования как социальную систему, 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» [79]. В качестве объекта стимулирования выступает персонал организации, а 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, обеспечение приток нового персонала и обеспечение 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).

Такой важнейший параметр модели системы стимулирования, как политика стимулирования подробно описан в параграфе 1.1 и в Приложении А данного исследования.

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 Приложении А.

Еще один блок внутреннего контура модели системы стимулирования трудовой деятельности персонала представлен ресурсами, обеспечивающими систему стимулирования. Среди ресурсов необходимо выделить следующие: материальные, финансовые, информационные, правовые.

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

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

**КОМПИТЕНТНОСТЬ, КВАЛИФИКАЦИЯ, СТИМУЛИРОВАНИЕ, КУЛЬТУРА ТРУДА**

**Материальные**

**стимулы**

**Стимулирование трудовой деятельности**

Тарифы (оклады)

Премии

Доплаты,

надбавки

Социальный пакет

**НЕМатериальные**

**стимулы**

Приверженность

компании

Вовлеченность

Развитие компетенций

в смежных областях

Многофункциональность работников

Инициатива,

командная работа

**Последствия**

**Результаты**

**Эффективность**

**производства**

**Высокая**

**производительность**

**труда**

Умение вести за собой,

Корпоративная культура

Удовлетворенность

и лояльность клиентов

Удовлетворенность и

удержание сотрудников

Творческий подход

и внедрение новшеств

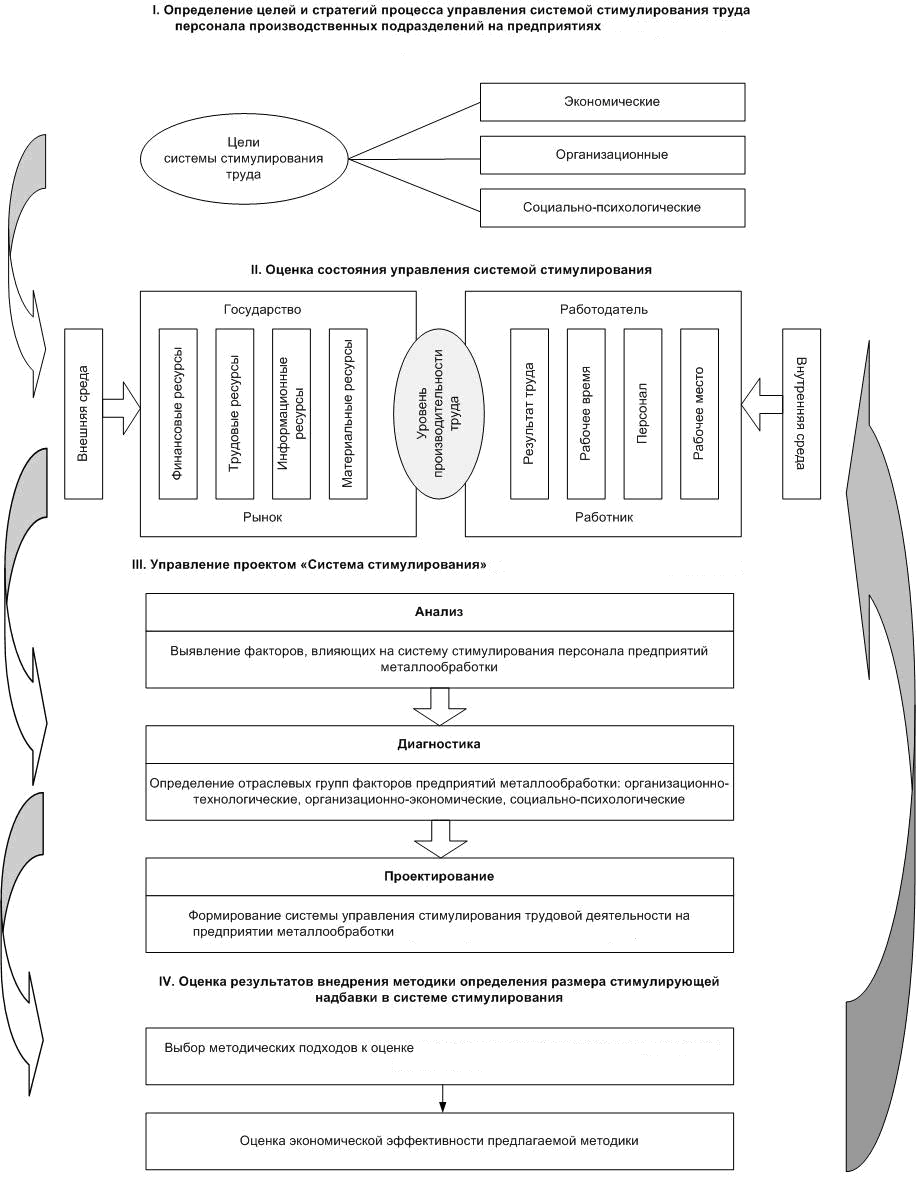
*Рисунок 1.5 - Схема взаимосвязи эффективности и производительности и стимулирования труда*

*(составлено автором)*

В разработанной автором 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 на промышленном предприятии создать предпосылки реализации организационно-экономического механизма стимулирования трудовой деятельности персонала.

В ходе решения поставленных в исследовании задач автор, как было показано выше, исходил из положения, что 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 производства 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 совершенствованию организационно-экономического механизма (рис. 1.6), ориентированного на конечные результаты хозяйственной деятельности предприятий, то есть повышение производительности труда, максимизацию прибыли, увеличение рентабельности.



*Рисунок 1.6 - Алгоритм управления стимулированием трудовой деятельности персонала (составлено автором)*

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 оценку 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 должен 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.

**ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 1**

В результате изучения теоретических и методических аспектов стимулирования трудовой деятельности персонала можно сделать следующие выводы:

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, а 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 непостредственно трудовых процессов все процессы ( в том числе дотрудовой и послетрудовой жизни работника), которые определяют эффективное использование персонала в организации.
* Требуется коренное преобразование форм организации трула и производства по типу корпоративных.
* Реализация всех форм вознаграждения требует высоко профессионального 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 стимулирующие 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;
* деятельности 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, объединяя и интегрируя подходы 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 на промышленном предприятии создать предпосылки 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.

# Глава 2 Особенности и проблемы стимулирования трудовой деятельности персонала предприятий металлообрабатывающей промышленности

Обоснование эффективной системы стимулирования трудовой деятельности персонала на предприятиях металлообрабатывающей промышленности не возможно без понимания специфики отрасли и актуальной информации об отраслевых факторах, в которой работает предприятие, влияющих на систему стимулирования труда; особенностях существующей системы стимулирования трудовой деятельности на предприятии.

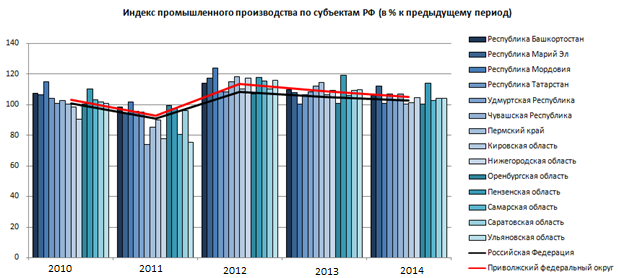
## 2.1 Выявление факторов, влияющих на стимулирование трудовой деятельности персонала предприятий металлообрабатывающей промышленности России

Рост промышленного производства свидетельствует об относительном улучшении рыночных позиций, хотя это не означает роста конкурентоспособности продукции предприятий. Наращивание объема производства в большинстве случаев основано на приспособлении к второстепенным рыночным нишам, эксплуатации прошлых достижений (созданных в советский период научного и технологического задела) без осуществления долгосрочных инвестиций в развитие.

Статистика фиксирует устойчивый рост отечественного производства в докризисный период, но, не смотря на это, развитие предприятий производственного комплекса, всё же, характеризовалось противоречивыми тенденциями. На сегодняшний день, промышленные предприятия находятся в глубоком и болезненном кризисе. Причиной этого стали специфические особенности предприятий, экономические кризисы последних лет и множество других факторов, сдерживающих экономический рост. Это привело, и одновременно является следствием того, что в настоящее время перед промышленными предприятиями стоит множество серьезных проблем. Эти проблемы, прежде всего, связаны с отсталостью техники и технологии, низким качеством продукции, нехваткой высококвалифицированных кадров, недостаточностью инвестиций и рынков сбыта, недобросовестной конкуренцией и многим другим.

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 показателя по РФ. Наибольшие значения зафиксированы в Республике Мордовия, Республике Марий Эл, Пензенской области (рис.2.1).

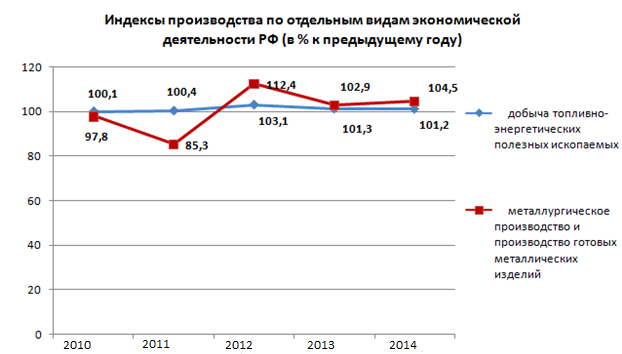


*Рисунок 2.1 - Индекс промышленного производства по субъектам РФ*

Следует особое внимание уделить 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).

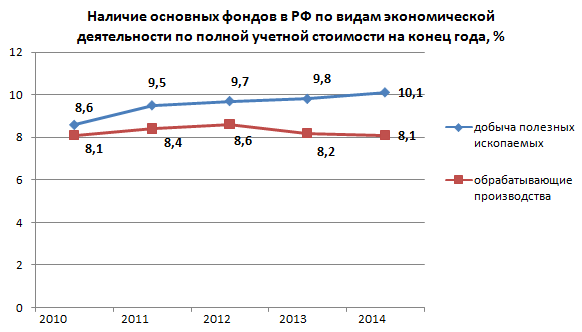
Основными видами экономической деятельности по добывающим и обрабатывающим производствам являются добыча топливно-энергетических полезных ископаемых и металлургическое производство и производство готовых металлических изделий соответственно. Индекс производства по металлургическому виду экономической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



*Рисунок 2.2 - Индексы производства по отдельным видам экономической деятельности РФ*

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 процентов, по неофициальным – на 70-80 процентов 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 производствами. Следует отметить, что, несмотря на экономический кризис, наблюдается положительная динамика по данному показателю (рис.2.3).

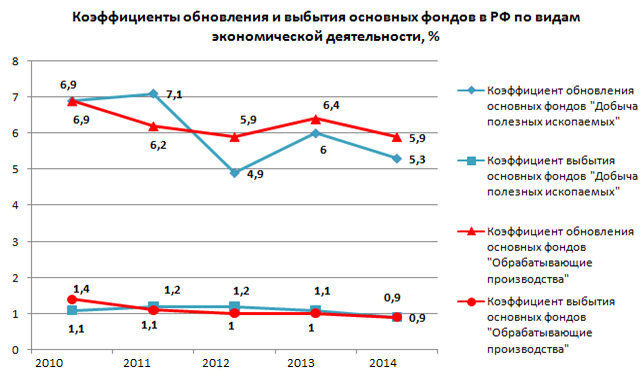


*Рисунок 2.3 - Наличие основных фондов в РФ по видам экономической деятельности по полной учетной стоимости на конец года*

Кроме того, необходимо отметить, что в связи с резким сокращением объема производства после распада Советского Союза наблюдается избыточность производственных мощностей. Загрузка активной части производственных фондов сегодня не превышает 30 процентов. 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 устаревших конфигурации и архитектуры производственных помещений (высокая энергоемкость, излишние габариты, низкая ремонтопригодность и т.п.) и, как следствие, высокие издержки по их содержанию.

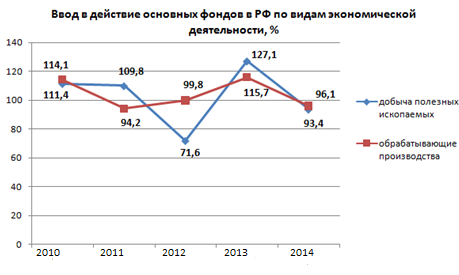
Коэффициент обновления основных фондов по видам экономической деятельности ежегодно превышает коэффициент выбытия основных фондов. Коэффициент обновления основных фондов по обрабатывающим производствам несколько выше, чем по производствам по добыче полезных ископаемых (рис.2.4).

Коэффициент выбытия основных фондов обрабатывающих предприятий незначительно ниже показателей по предприятиям по добыче полезных ископаемых (рис.2.4).



*Рисунок 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).



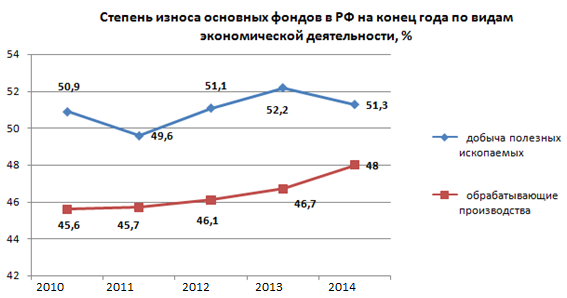
*Рисунок 2.5 - Ввод в действие основных фондов в РФ по видам экономической деятельности*

Доля изношенных основных фондов в 2014 году значительно увеличилась по сравнению с предыдущими годами. 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.2.7).



*Рисунок 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 2014 году эта разница составила 3,3%, что на 2% меньше докризисного года (рис.2.8).



*Рисунок 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: к 2016 году – в 20 раз.

Рост платежей к 2016 году вырастет в 3,4 раза, а объем поступлений в бюджет – в 8. Предприятия к тому времени 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 дешёвым кредитным ресурсам и их готовность продавать оборудование по лизинговым схемам с небольшим удорожанием и рассрочкой на несколько лет, привело к постепенному сокращению ценового разрыва между импортной и отечественной продукцией, что, в свою очередь, стало одной из причин низкой рентабельности производства продукции и снижения темпов роста. Постоянный рост цен на сырьё 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 сырьё 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 на сырьё за счет повышения цен на свою продукцию.

Ещё 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 продукции. Кроме этого, 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 усугубляет конкурентные возможности российского бизнеса, производящего импортозамещающую продукцию.

Одной из основных причин отсталости техники и технологии 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 процентов, что неподъемно для предприятий, ведь рентабельность производства низкая – максимум 4-10 процентов. 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, таких как модернизация производственной инфраструктуры, внедрение передовых управленческих организационно-технических решений, подготовка и привлечение квалифицированных кадров, разработка и освоение новых конкурентоспособных видов продукции и услуг).

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

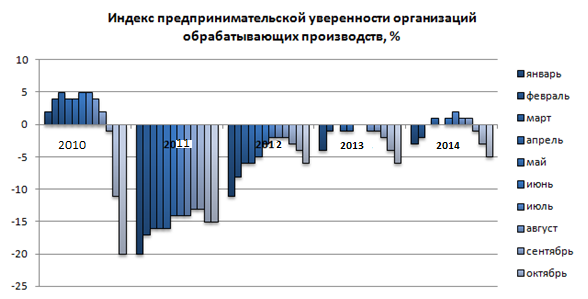
Правительству необходимо решать проблему оттока денег из страны, уверены специалисты. Зарубежные компании не спешат вкладывать средства в российскую экономику. По данным Equipnet.ru, в феврале 2015 года объем иностранных инвестиций в экономику России сократился на 0,4 процента в годовом выражении – до 461,3 миллиарда рублей. Продолжающееся бегство капитала лишний 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-2014, подготовленном Всемирным банком и Международной финансовой корпорацией, Россия второй год подряд занимает 143 место из 179. Ближайшим окружением страны в списке оказались Уругвай и Уганда.

В 2013 году индекс предпринимательской уверенности организаций обрабатывающих производств имел исключительно положительное значение и во много раз превышал положительное значение показателя, достигнутое в 2014 году. Тем не менее, кризис внес свои коррективы, и значение показателя резко вышло в минус. Отрицательное значение индекса предпринимательской уверенности сохранилось вплоть до марта 2014 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.



*Рисунок 2.8 - Индекс предпринимательской уверенности организаций обрабатывающих производств*

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

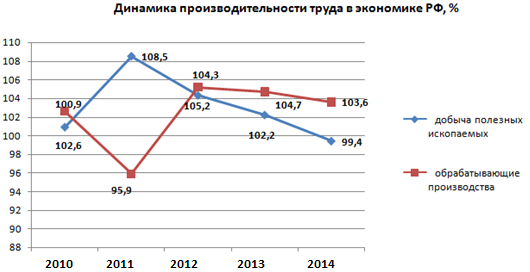
Недоступность кредитных средств, рост межкорпоративного недоверия, резкое сужение потребительского спроса, макроэкономическая политика государства – все эти факторы стали причиной стагнации инновационной активности в промышленности, темпы которой, крайне недостаточны в конкурентной борьбе с европейскими,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



*Рисунок 2.9 - Динамика производительности труда в экономике РФ*

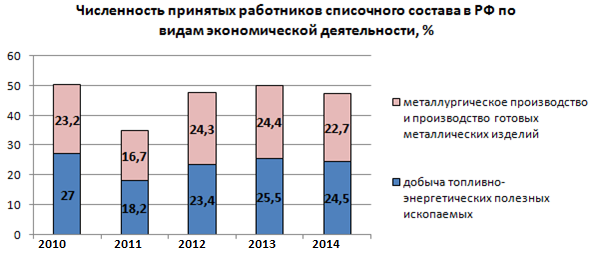
Кроме этого, в условиях рынка одной из наиболее дефицитных групп персонала являются специалисты, занимающиеся маркетинговыми исследованиями, изучением и прогнозированием спроса на продукцию предприятия, это, в свою очередь, приводит к тому, что наряду с технической отсталостью производственной базы отечественные предприятия откровенно слабы в сфере изучения рынков и продвижения готовой продукции. Наблюдается дефицит специалистов по разработке и внедрению информационных технологий, не удовлетворен спрос на специалистов кадровых служб и нормировщиков, наблюдается нехватка экономистов и финансовых работников. Определенная доля проблем связана также с нехваткой 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 предприятием.

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.



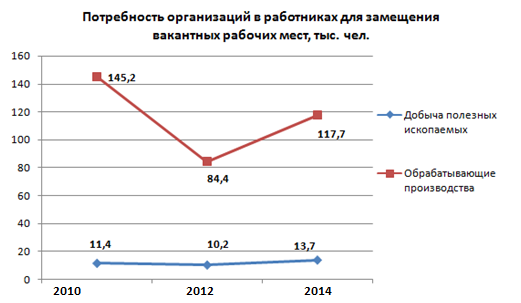
*Рисунок 2.10 - Численность принятых работников списочного состава в РФ по видам экономической деятельности*

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 2014 году значение данного показателя по предприятиям металлообработки превысило показатель по добывающим производствам (рис.2.11).



*Рисунок 2.11 - Численность принятых работников списочного состава в РФ по видам экономической деятельности*

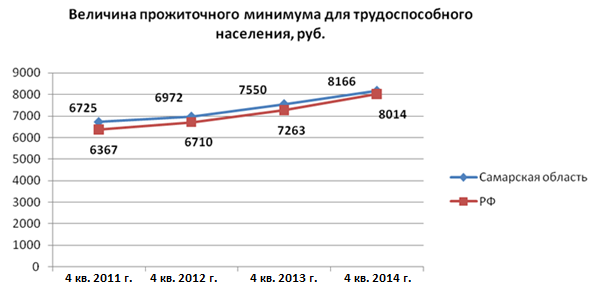
Потребность организаций обрабатывающих производств в работниках для замещения вакантных должностей значительно превышает аналогичную потребность по предприятиям по добыче полезных ископаемых (рис.2.12). Это можно объяснить тем, что обрабатывающее производство представлено большим количеством предприятий,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



*Рисунок 2.12 - Потребность организаций в работниках для замещения вакантных рабочих мест*

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

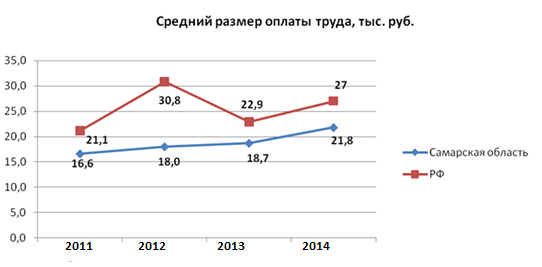
Величина прожиточного минимума для трудоспособного населения по Самарской области в один раз превышает значение по РФ (рис.2.13).



*Рисунок 2.13 - Величина прожиточного минимума для трудоспособного населения по Самарской области и РФ*

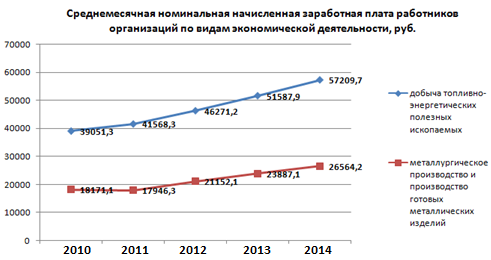
Величина прожиточного минимума по Самарской области в 2015 году по сравнению с 2014 г. возросла на 4%, в дальнейшем планируется увеличение на 8%.

При этом средний размер оплаты труда в Самарской области всегда ниже, чем по Российской Федерации (рис.2.14).



*Рисунок 2.14 - Средний размер оплаты труда по Самарской области и РФ*

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



*Рисунок 2.15 - Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников организаций по видам экономической деятлеьности*

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

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 – всё 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 предприятий. Увеличение производительности труда должно осуществляться путем стимулирования персонала к высокопроизводительному труду. 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 факторы, 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, сильная 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 оно нуждается в наличие 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, а, соответственно, планировать свои действия в данной ситуации.

Так как металлообрабатывающие предприятия выпускают продукцию, обеспечивая различные отрасли промышленности – теплоэнергетику, 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.

Кроме того, на внешнем рынке можно выделить такой фактор отраслевых рисков, как уменьшение объемов реализации и доли 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 периоде 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 за 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 деятельности предприятия, что выражается в постоянном совершенствовании существующей продукции, внедрении новых технологий в процесс производства, автоматизация различных бизнес-процессов. Наиболее существенными факторами макросреды для металлообрабатывающих предприятий являются экономические и научно-технические.

В непосредственном окружении металлообрабатывающих предприятий, так называемом мезо-уровне, особое влияние на производственную деятельность оказывает 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, влияние оказывают 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, несовершенная организация 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 задающим специфику системы стимулирования трудовой деятельности. Выделенные факторы сгруппированы по зонам влияния того или иного уровня окружающей среды. Кроме того, автором 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).

***Макроуровень***

***Мезоурове****н****ь***

***Микроуровень***

***Личностный уровень***

Уровень обучаемости

Уровень образования

Личная мотивация

Производственный опыт работы в отрасли

Сила исполнительской деятельности

Экологическая ответственность и безопасность

Уровень самодисциплины труда

Оперативность в принятии решений

*Коммуникационные способности*

*Психо-физиологические особенности*

*Организационная структура*

Технологическое нормирование труда

Использование фонда рабочего времени

Организация расходов на персонал

*Изменение стоимости продукции*

*Морально-психологический климат ПР*

*Информационно-коммуникационное*

*обеспечение*

Условия труда

НИОКР по каждому переделу

Темпы обновления основных фондов

Конкурентоспособность продукции

Логистика материально-сырьевых запасов

Внедрение энергосберегающих ресурсов

Ремонтное обслуживание автоматизированного оборудования

*Экология географическая*

Организационно-технологические

Организационно-экономические

Социально-психологические

*Организационно-правовая форма*

Экономические

Технологические

Социально-культурные

Политические и правовые

Покупатели

Рынок рабочей силы

*Рисунок 2.16 - Классификация отраслевых факторов системы стимулирования трудовой деятельности персонала предприятий металлообрабатывающей промышленности*

## 2.2. Анализ социально-экономических показателей деятельности предприятий металлообрабатывающей промышленности (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 функциональней.

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. И с помощью нее можно любому куску металла придать искусную красивую форму. Причем если ранее это выполнялось вручную, то сегодня для этого существует специальное оборудование, которое берет весь процесс на себя.

Вообще металлообработка начала развиваться давно, когда только начали находить различные руды. В основном металлообработка применялась для того, чтобы производить разнообразные инструменты или даже украшения, но тогда не было таких объемов как сейчас, тогда изготавливали только несколько десятков деталей данным способом, 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 шлифование. Также сюда можно отнести и такие обработки как серийная и мелкосерийная. В основном все работы сегодня осуществляются на модернизированной технике по чертежам самого заказчика (рис.2.17).

Основным материалом для металлообработки является литье, поковки и прокат. Некоторые организации также занимаются еще и термообработкой металлов. В результате работ связанных с металлообработкой получают такие детали как: валы, распределитель, поршни, различные кольца и винты. Перечень всех деталей просто огромный, к нему также можно отнести разнообразные ступицы, переходники и распылители. К списку можно отнести разные ключи, оси и даже каркасы.

Потребность в таких деталях с каждым годом только увеличивается, так как ни одно предприятие никак не может обойтись без изделий металлообработки. Металлообработка особенно важна даже для такой отрасли как железнодорожное строительство. При строительстве домов, оборудования и даже самой различной техники металлообработка тоже очень важна. Отнести к металлообработке можно также гибку арматуры или листа, разнообразные операции, связанные с рубкой или резкой самого металла.



*Рисунок 2.17 - Ключевые управленческие процессы производственных подразделений металлообрабатывающей промышленности*

Одними из крупных предприятий Приволжского Федерального округа, занимающихся 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. Приложения 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.

В настоящее время ОАО «ТЯЖМАШ» 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 2013 году ОАО «ТЯЖМАШ» получил мощную экономическую поддержку в виде государственных займов и займов от частных лиц.

*Рисунок 2.18 - Выпуск товарной продукции*

Выручка от реализации товаров, продукции, работ, услуг по обоим предприятиям к 2014 году значительно выросла по сравнению с 2013 годом. Рост объясняется увеличением производства продукции. Следует отметить, что 2014 год оказался менее прибыльным, чем 2013 год (табл.2.1, рис.2.19).

*Таблица 2.1 - Основные производственные показатели ОАО «ТЯЖМАШ» и ОАО «МК ОРМЕТО-ЮУМЗ»*

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатель** | **ОАО «ТЯЖМАШ»** | | | | | **ОАО «МК ОРМЕТО-ЮУМЗ»** | | | | |
| **2010** | **2011** | **2012** | **2013** | **2014** | **2010** | **2011** | **2012** | **2013** | **2014** |
| 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 |

*Рисунок 2.19 - Выручка от реализации товаров, продукции, работ, услуг*

Данные наблюдений в течение периода 2010-2014 гг. предприятий о численности промышленно-производственного персонала и среднемесячном доходе 1-го работника производственного подразделения свидетельствуют о некоторой степени зависимости численности персонала от уровня оплаты труда металлообрабатывающей отрасли (рис.2.20).

*Рисунок 2.20 - Респределение предприятий по численности ППП и среднемесячного дохода 1-го работающего*

Среднемесячный уровень оплаты труда на ОАО «ТЯЖМАШ» в один раз выше, чем на ОАО «МК ОРМЕТО-ЮУМЗ», а численность персонала больше на Орском предприятии. Однако в 2014 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 2014 году ниже, чем в 2013 периоде (рис.2.21). Значения показателя выработки на 1-го работника на 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 организовывают труд работников, применяют неэффективную систему мотивации персонала.

*Рисунок 2.21 - Выработка товарной прожукции 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 таблице 2.2.

*Таблица 2.2 – Информация о расходах на потребление топливно-энергетических ресурсов*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Наименование** | **ОАО «ТЯЖМАШ» (руб.)** | | **ОАО «МК ОРМЕТО-ЮУМЗ» (тыс.руб.)** | |
| **2013** | **2014** | **2013** | **2014** |
| Электроэнергия | - | - | 257371 | 297199 |
| Газ | - | - | 166181 | 203374 |
| Пар | - | - | 39922 | 47540 |
| Вода | - | - | 7374 | 7761 |
| Вода отопительная | - | - | 42841 | 49149 |
| Стоки | - | - | 4873 | 5186 |
| Вода речная | - | - | 1111 | 1829 |
| Тепловая энергия  (собственного производства) | 81256687 | 70556943 | - | - |
| Тепловая энергия (покупная) | 5943291217 | 187082522 | - | - |
| Электрическая энергия | 170308102 | 153744725 | - | - |
| Природный газ | 98028824 | 55088076 | - | - |
| Мазут топочный | 15940851 | 19148108 | - | - |
| Кокс | 10358665 | 12014795 | - | - |
| Бензин автомобильный | 16826787 | 9514412 | - | - |
| Топливо дизельное | 14711574 | - | - |
| Пропан | 1539356 | 1751162 | - | - |

Анализ данных по расходам на топливно-энергетические ресурсы по обоим предприятиям показал, что в 2014 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, превращая 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;

– агрессивная рекламная стратегия, направленная на завоевание новых рынков;

– развитие сети представительств с целью наиболее полного удовлетворения потребностей покупателей;

– расширение экспортных рынков для продукции ОАО «ТЯЖМАШ».

По прогнозам в ближайшие годы российский и мировой рынки тяжелого машиностроения будут расти на 8-10% в год, уже к 2016-2018 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 2014 году предъявила атомная энергетика. Сейчас в России строится 10 энергоблоков (рекорд за все постсоветское время). В конце 2014 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 2013-2014 годах договора на строительство АЭС в Индии, Вьетнаме, Китае позволяют рассчитывать на стабильную загрузку российского атомного машиностроения на несколько лет вперед.

В 2014 году началась реализация и первого «экспортного» проекта – Балтийской АЭС (БалтАЭС) в Калининградской области. Она не только сможет полностью обеспечить потребности анклава, но и укрепит российские позиции на рынке стран Балтии, Скандинавии и Польши.

Именно, принимая во внимание текущие тенденции развития отрасли, ОАО «ТЯЖМАШ» выбрало для себя производство оборудования для атомной энергетики как одно из приоритетных направлений. В рамках этой стратегии заключены договора на поставку оборудования для Балтийской, Нововоронежской, Ростовской и других АЭС.

Так же 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.

Сегодня, в условиях сложившейся экономической ситуации, все более актуальной задачей для промышленных предприятий является повышение эффективности производства и повышение качества выпускаемой продукции. Добиться этого можно используя в технологическом процессе производства только современное оборудование, свободно интегрируемое в автоматизированную систему управления. Для реализации этого ОАО «ТЯЖМАШ» разрабатывает системы автоматизированного управления, построенные по принципу распределенного управления. В целом каждая система включает в себя и систему плавного пуска электродвигателя главного привода мельниц, и систему смазки, и гидропривода, и автоматизированную систему 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 коксо-химических предприятий; для цементной промышленности.

В 2014 году ОАО «МК ОРМЕТО-ЮУМЗ» нарастило объем продаж основной продукции на 400 млн. руб., общий объем фактической реализации составил 3784 млн. руб. или на 12% выше 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-ти координатного станка с ЧУ в модельное производство цех № 22, приобретение зубошлифовального станка, приобретение 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 производства:

* дробильно-размольное оборудование - дробилок конусных КМД КСД-1750, щёковых СМД-118 (12х15), молотковых СМ 170, валковых ДДЗ 625, мельниц рудно-галечных МРГ 40х75; мельниц рудо-размольных типа МШР, МШЦ – 2,7х3,6; 3,2х3,1; 3,2х4,5; 3,6х4,0; 3,6х5,0; 4,0х5,0; 4,0х5,5, мельниц цементных 2,6х13, 3,2х14, мельниц угольных типа Ш-25, Ш-50, печей вращающихся 4,2х115; 5,0х185;
* оборудование для нефтяной и газовой промышленности – насосов буровых трехпоршневых ЮНБТ-600 (мощность 600кВт), ЮНБТ-1600 (мощность 1600кВт), лебедок буровых ЛБУ-1200К, ЛБУ 670 ЭТ-3, ЛБУ 1100 ЭТ-3, ЛБУ 1500 ЭТ-3, роторов Р-560, Р-700, Р-950, Р-1260, вертлюгов УВ-250МА, УВ-270МА, УВ-320МА, УВ-450МА, УВ-500МА, крюкоблоков УТБК 5-225, УТБК 5-270, УТБК 5-320, УТБК 6-320, УТБК 6-400, УТБК 6-500;
* перегрузочно-усреднительное оборудование – тяжелонагруженных конвейеров с производительностью до 5000 т/час, укладчиков, укладчиков-заборщиков с производительностью до 5000 т/час, с длиной стрелы до 50 м;
* продукция специальной металлургии – бесшовных труб из слитков ЭШП для ТЭС и АЭС, изготовление слитков ЭШП массой до 60 т, заготовок валов роторов для турбин среднего и высокого давления из крупных слитков ЭШП, прокатных валков, поковок из слитков ЭШП массой до 60 т;
* высокохромистых прокатных валков 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 трудовой деятельности персонала предприятий металлообрабатывающей промышленности

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

Цели данного анализа следующие:

1. комплексный анализ существующей на предприятии системы стимулирования труда,
2. выявление «узких мест» в системе стимулирования труда,
3. 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 выше названных принципов для проведения анализа системы стимулирования трудовой деятельности персонала предприятий металлообрабатывающей промышленности автором предложен методический подход включающий несколько этапов, содержание которых показаны в табл. 2.3.

*Таблица 2.3 - Основные этапы анализа системы стимулирования трудовой персонала*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Этапы анализа системы стимулирования труда** | **Содержание этапов 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 |
| 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, которая представлена на рисунке 2.22 и закреплена в положениях Коллективного договора.

*Рисунок 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-х разрядная тарифная сетка с диапазон - 10,8.

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:

1. Обеспеченность отделов объемами работ и финансированием по договорам, контрактам и прочим заказам.

2. Выполнение служебных обязанностей, предусмотренных должностной инструкцией.

3. Соблюдение технологической дисциплины.

4. Выполнение требований по охране труда и технике безопасности.

5. Соблюдение дисциплины труда.

Фонд заработной платы рабочих - сдельщиков формируется из фонда оплаты труда фактически выполненного объема работ по наряд-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 предприятии 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 дополнительных доплат выступают, секретность и вредность.

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

1. Премия за своевременное и качественное выполнение работ и законченную и принятую заказчиком работу.
2. Премия за выполнение особо важных производственных заданий.
3. Премия за экономию ресурсов.
4. Премия в связи с уходом на пенсию.
5. Премия в связи с юбилейной датой.

В последнее время имеет место быть 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 и возможности модернизации ее в дальнейшем. Обобщенные результаты приведены в таблице 2.4:

*Таблица 2.4 - Оценка системы оплаты труда сотрудниками в разрезе возраста\* (%)*

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Вопросы** | **Возраст** | | | | | | | |
| **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 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.
* На второй вопрос ответ «да» учитывает тех сотрудников, которые согласны на изменения системы оплаты труда только с условием того, 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 ниже (Таблица 2.5).

*Таблица 2.5 - Удовлетворенность существующей системой оплаты труда (%)*

|  |  |
| --- | --- |
| **Составляющая системы оплаты труда** | **Процентное соотношение удовлетворенности 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 |

Исходя из результатов исследования, материальное стимулирование, в частности заработная плата работников, способы ее начисления, размер, соответствие размера уровню квалификации и т.д., играют крайне важную роль в системе стимулирования труда персонала. Наибольшая удовлетворенность наблюдается в адрес формы оплаты труда и сроков. Остальные показатели 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 не корректно.

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 размером 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.

Стали традицией празднования Дня защиты детей, Нового года и Дня танкиста. Поздравления сотрудников с юбилейными датами.

В качестве нематериальное стимулирование представлена возможностью 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 осуществляется 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 укорочен-

ный рабочий день сотрудников работающих во вредных условиях, дополнительный отпуск «вредников». Каждая сотрудница предприятия 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 обслуживания сотрудников по договору с медико-диагностическим центром, получения льготы на питания, участия в различных корпоративных обучающих и развивающих форумах.

Результаты опроса по вопросу востребованности и актуальности имеющихся льгот приведены в таблицах 2.5 и 2.6:

*Таблица 2.5 - Использование существующих льгот стимулирования (%)*

|  |  |
| --- | --- |
| **Вид льгот** | **Сотрудники, воспользовавшиеся данной льготой (процентное соотношение)\*** |
| 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.

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

Далее приведено распределение льгот, которые сотрудники посчитали наиболее значимыми для себя.

*Таблица 2.6 - Перечень льгот, наиболее значимых для сотрудника (%)*

|  |  |
| --- | --- |
| **Вид льгот** | **Процентное отношение наиболее значимых льгот** |
| 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 использование льгот на предприятии достаточно сбалансировано, что подтверждает утверждение о качестве коллективного договора и набора льгот в нем.

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

***2. Факторный анализ***

Выявленные в параграфе 2.1 отраслевые факторы, отражающие специфические особенности металлообрабатывающей промышленности, позволили определить особенности системы стимулирования трудовой деятельности персонала предприятий отрасли (табл. 2.7).

Выявленные особенности и специфические требования с стимулированию трудовой деятельности персонала предприятий металлообрабатывающей отрасли характерны для усредненной организации отрасли. 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 предопределяют другие параметры системы стимулирования труда.

*Таблица 2.7 - Отраслевые особенности стимулирования труда персонала предприятий металлообрабатывающей промышленности*

|  |  |
| --- | --- |
| Особенности отрасли | Специфические требования к системе стимулирования труда |
| Несбалансированность отраслевого рынка труда в регионе и невысокая конкурентоспособность заработной платы в отрасли обусловливает 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 и разнообразная структура персонала 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 научно-техническое состояние отрасли | 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 не денежного и нематериального стимулирования  3 Стимулирование труда с учетом профессиональных, мотивационных особенностей персонала |

***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, в результате которого были получены следующие результаты:

**Сильные стороны системы стимулирования труда**:

* 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:**

* Уровень заработной платы на исследуемых предприятиях слабо соизмерим со среднерегиональным уровнем;
* Занижена доля тарифной части в структуре оплаты туда 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;
* Снижения уровня дисциплины труда;
* Уход высококвалифицированных работников;
* Снижение конкурентоспособности предприятий на рынке труда;
* Снижение конкурентоспособности предприятия.

**ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 2**

В результате определения методических и научно-практических рекомендаций по стимулированию трудовой деятельности персонала предприятий металлообрабатывающей промышленности были сделаны следующие выводы:

1. Проведенный анализ состояния проблем предприятий металлообрабатывающей отрасли России и Приволжского федерального округа, позволяет сделать существенный вывод, 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 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.

2. Анализ проблем функционирования предприятий металлообработки позволил выделить группы организационно-технологических, организационно-экономических и социально-психологических факторов, влияющих на производительность труда персонала и таким образом задающим специфику системы стимулирования трудовой деятельности. Выделенные факторы сгруппированы по зонам влияния того или иного уровня окружающей среды. Кроме того, автором 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.).

3. Проведен анализ социально-экономической деятельности на предприятиях ОАО «МК ОРМЕТО-ЮУМЗ», ОАО «ТЯЖМАШ», являющихся 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 труда персонала необходимо уделять наибольшее внимание.

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

5. 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.

6. 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.

7. Однако присутствует и ряд недостатков: занижена доля тарифной части в структуре оплаты туда 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.

8. 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.

# Глава 3. Методические и научно-практические аспекты стимулирования трудовой деятельности персонала предприятий металлообрабатывающей промышленности

## 3.1 Разработка методики оценки системы стимулирования трудовой деятельности персонала предприятий металлообрабатывающей промышленности

Автором 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 это, 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 3-х групп переменных:

R = f ({Pi, i = 1, ..., Np}, {Vi, i = 1, ..., Np}, {Fi, i = 1, ..., Nf}), (1)

где R—интегральная результативность системы стимулирования трудовой деятельности;

Pi — показатели 3-х групп факторов внутренней среды предприятия r (таблица 3.1);

Vi — весовые коэффициенты показателей;

Fi — показатели факторов внешней среды предприятия.

*Таблица 3.1 - Показатели оценки организационно-технологических, организационно-экономических ресурсов предприятия и социально-психологического ресурса индивида*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Условное**  **обозначение**  **показателя** | **Название, ед. измерения показателя** | **Формула расчета показателя** | **Ответственное лицо** | **Балл**  **показа-теля** |
| ***1*** | ***2*** | ***3*** | ***4*** | ***5*** |
| **Отраслевые организационно-технологические факторы** | | | | |
|  | Средний коэффициент соответствия санитарно-гигиенических условий труда на рабочем месте по санитарным нормам,  а1 , а2 , а3 ,… ,аn - частные коэффициенты по отдельным факторам производственной среды, n- общее кол-во факторов |  | Отдел охраны труда | БА |
|  | Рост фондовооруженности персонала предприятия, %  ОФф общ , ОФбаз общ – фактическая и базовая среднегодовая стоимость ОФ |  | Главный инженер, экономист | БУ |
|  | Объем выполненных работ |  | Руководитель производственного подразделения | БВРО |
|  | Объем выполненных работ по текущему ремонту и обслуживанию оборудования |  | Главный инженер, руководитель производственного подразделения | БТР |
|  | Объем выполненных работ по капитальному и среднему ремонту и оборудования |  | Главный инженер, руководитель производственного подразделения | БКР |
|  | Объем выполненных работ по реконструкции и техперевооружению |  | Главный инженер, руководитель производственного подразделения | Брек |
|  | Эффективность использования целодневного фонда рабочего времени  ФРВфакт, ФРВmax- - фонд раб.времени фактический и максимальный |  | Руководитель производственного подразделения | Бдн |
|  | Эффективность использования внутрисменного фонда рабочего времени  Тсм/ном – внутрисменный фонд раб.времени 1-го работника  Тпотерь – внутрисменные потери раб.времени |  | Технико-нормировочное бюро | Бсм |
|  | Обеспечение материально-сырьевыми запасами (плановое) |  | Отдел МТС | БМСЗ |
|  | Объем выполненных НИОКР |  | Главный инженер | БНИР |

*Продолжение таблицы 3.1*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ***1*** | ***2*** | ***3*** | ***4*** | ***5*** |
|  | Энергетическое обслуживание |  | Главный энергетик | БЭО |
| **Отраслевые организационно-экономические факторы** | | | | |
|  | Фонд оплаты труда предприятия, тыс.руб. | | Высшее руководство | БФОТ |
|  | Уровень средней заработной платы, %  Ср.з.п.ф , Ср.з.п.баз- средн.зарплата фактическая и базовая |  | Высшее руководство, функциональный руководитель | БЗП |
|  | Зарплатоемкость производства, руб./руб.  Qрф – фактический объем работ |  | Высшее руководство, функциональный руководитель | БЗЕ |
|  | Материалоемкость производства, руб./руб. |  | Высшее руководство, функциональный руководитель | БМЕ |
|  | Общая производительность труда (выработка на 1 работающего), тыс./чел.  Чобщср – средняя численность работающих |  | Высшее руководство, функциональный руководитель | БВ |
|  | Рост общей производительности труда (выработки на 1 работающего),% |  | Высшее руководство, функциональный руководитель | БРВ |
|  | Удовлетворенность потребителей качеством исполнения работ, баллы | Квалиметрическая модель | Высшее руководство | БУ*д1* |
|  | Удовлетворенность потребителей своевременностью исполнения работ, баллы | Квалиметрическая модель | Высшее руководство, функциональный руководитель | БУ*д2* |
| **Отраслевые социально-психологические факторы** | | | | |
|  | Крац.предл - коэффициент рационализаторства  Nрац - кол-во рац. предложений 1-го работника  Nобщ - общее число рац. предложений на предприятии |  | Индивидуальная ответственность,  Линейные руководители | БК |
|  | Уквал - уровень квалификации работника  Рраб - разряд работника  0,04 - расчетный коэффициент |  | Индивидуальная ответственность,  Линейные руководители | БУ |

*Продолжение таблицы 3.1*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ***1*** | ***2*** | ***3*** | ***4*** | ***5*** |
|  | Котв – коэффициент ответственности лин.руководителя за выполняемую работу  Сотв - тарифная ставка  0,05 - расчетный коэффициент |  | Индивидуальная ответственность,  Линейные руководители | БКО |
| Т | Т - коэффициент  срочности  Tфакт – факт.время выполнения работы  Тнорм - норма времени на выполнение работы |  | Индивидуальная ответственность,  Линейные руководители | БТ |
|  | Ксовм. проф - коэффициент совмещения профессий | Метод экспертных оценок | Индивидуальная ответственность,  Линейные руководители | БК |
|  | Кбр - коэффициент качества  Nбр - кол-во бракованной продукции, шт.  Nобщ – общий объем  продукции, шт. |  | Индивидуальная ответственность,  Линейные руководители | БКП |
|  | Ктруд..дисц. - коэффициент организации рабочего места | Экспертный метод (расчет  % отклонений от требований внутреннего распорядка на предприятии) | Индивидуальная ответственность,  Линейные руководители | БТД |
|  | Кбез. труда - коэффициент безопасности труда | Экспертный метод (расчет отклонений от требований охраны труда) | Индивидуальная ответственность,  Линейные руководители | ББТ |
| 1У | 1У - коэффициент стимулирования труда 1-го уровня;  С1р - ставка 1-го разряда, месячная, руб.  МВБП –бюджет прожиточного минимума, руб. |  | Индивидуальная ответственность,  Линейные руководители | БС1 |
| 2У | 2У - коэффициент стимулирования труда 2-го уровня;  С1р - ставка 1-го разряда, месячная, руб.  УМОТ – уровень оплаты труда согласно конвенции МОТ №131, руб. |  | Индивидуальная ответственность,  Линейные руководители | БС2 |

Принимая во внимая 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 ({Pi, i = 1, ..., Np}, {Vi, i = 1, ..., Np}) (2)

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

Таким образом, необходимо определить показатели отдельных групп факторов внутренней среды предприятия P1, P2, Pi для Np групп показателей. Здесь возникает вопрос, какими значениями весов Vi необходимо пользоваться при данных расчетах.

В силу того что система стимулирования труда характеризуется наличием социально-экономических отношений между 2-мя основными субъектами: работодателем и работником, и следовательно, 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). не может выражаться одним числом, а должно выражаться двумя числами.

Таким образом, показатель интегральной результативности системы стимулирования трудовой деятельности персонала — это пара чисел (О, С), где

О—показатели организации,

С — показатели персонала.

Исходя из данного разделения выражение (2) распадается на два выражения:

О= Rо({Рi, i = 1, ..., N'}, {Vi, i = 1, ..., N'}), (3)

С = Рс({Рi, i = N' + 1, ..., N}, {Vi, i = N' + 1, ..., N}) (4)

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

Оj = Ро({Рi,j, i = 1, ..., N'}, {Мi, i = 1, ..., N'}), j = 1, ..., N' (5)

Автором использованы два вида функции Ко — аддитивного и мультипликативного:

(6)

, где (7)

(8)

Результатом решения данной системы уравнений является группа весовых коэффициентов {Vi, i = 1, ..., n}.

В результате проведенных расчетов по мультипликативной форме (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 стимулирования труда - С;

В проведенных расчетах значения весов {Vi, i = 1, 2, 3} получено:

V1 = 0,474 (Т);

V2 = 0,978 (Э);

V3 = 0,673 (С).

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

*Р = Н*т*0,474\*Нэ0,978\*Нс0,673*, (9)

где Нэ — результативность системы стимулирования трудовой деятельности по организационно-экономическим факторам;

Нт — результативность системы стимулирования трудовой деятельности по организационно-технологическим факторам;

Нс— 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*

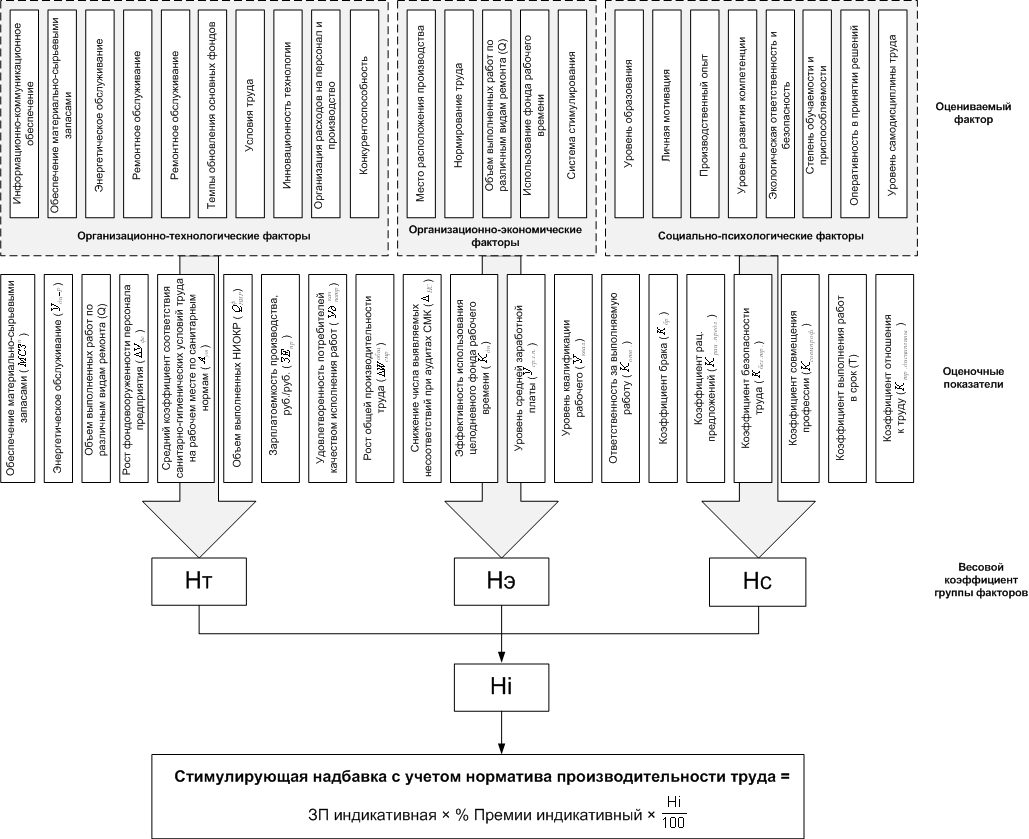
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **ОАО "ОРМЕТО-ЮУМЗ"** | | | | | | |
|  | Показатель | Ед. изм. | 2009 | 2010 | 2011 | 2013 | 2014 |
|  | факт | факт | факт | факт | факт |
| Организационно-технологический фактор | Выпуск товарной продукции (в действующих ценах) | тыс. руб. | 3868123 | 2521156 | 2295227 | 3078430 | 3823395 |
| Организационно-экономический фактор | Выработка товарной продукции на одного работника ППП | тыс. руб. | 668 | 493 | 488 | 662 | 866 |
| Социально-психологический | Коэффициент стимулирования труда | - | 0,94 | 0,65 | 0,75 | 0,96 | 0,98 |
|  | **ОАО "ТЯЖМАШ** | | | | | | |
| Организационно-технологический фактор | Выпуск товарной продукции (в действующих ценах) | тыс. руб. | 3816287 | 4767387 | 4109581 | 4765644 | 5760787 |
| Организационно-экономический фактор | Выработка товарной продукции на одного работника ППП | тыс. руб. | 965 | 1329 | 1185 | 1223 | 1127 |
| Социально-психологический | Коэффициент стимулирования труда | - | 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.):

Рi,j, j = 1, ..., Nпр; i = 1,..., N'.

1. Определить показатели интегральной результативности системы стимулирования трудовой деятельности персонала {Оi, i = 1, ..., Nпр. Сi, i = 1, ..., Nпр.}.

****

*Рисунок 3.1 - Система показателей отраслевых факторов, учитываемых при расчете результативности системы стимулирования трудовой деятельности персонала предприятий металлообрабатывающей промышленности*

1. Определить весовые коэффициенты, на основе системы уравнений общим количеством, равным числу групп факторов внутренней среды предприятия.
2. Провести проверку результата для контрольной группы предприятий.

Значение весовых коэффициентов - это степень весомости различных групп факторов внутренних 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.

*Таблица 3.3 - Интегральная результативность системы стимулирования трудовой деятельности персонала предприятий металлообрабатывающей промышленности*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Условное**  **обозначение**  **показателя** | **Название и единица измерения**  **показателя** | **Баллы показателей** | |
| ОАО "ОРМЕТО-ЮУМЗ" | ОАО «ТЯЖМАШ» |
| ***1*** | ***2*** | ***3*** | ***4*** | ***5*** |
| **Отраслевые организационно-технологические факторы** | | | **82,51** | **76,88** |
| 1 |  | Средний коэффициент соответствия санитарно-гигиенических условий труда на рабочем месте по санитарным нормам | 94,68 | 93,55 |
| 2 |  | Рост фондовооруженности персонала предприятия, % | 79,01 | 74,29 |
| 3 |  | Объем выполненных работ | 100,00 | 91,85 |
| 4 |  | Объем выполненных работ по текущему ремонту и обслуживанию оборудования | 100,00 | 93,1 |
| 5 |  | Объем выполненных работ по капитальному и среднему ремонту и оборудования | 85,48 | 79,75 |
| 6 |  | Объем выполненных работ по реконструкции и техперевооружению | 100,00 | 100,00 |
| 7 |  | Эффективность использования целодневного фонда рабочего времени | 100,00 | 100,00 |
| 8 |  | Эффективность использования внутрисменного фонда рабочего | 93,10 | 100,00 |
| 9 |  | Обеспечение материально-сырьевыми запасами (плановое) | 100,0 | 100,0 |
| 10 |  | Объем выполненных НИОКР | 77,14 | 75,81 |
| 11 |  | Энергетическое обслуживание | 100,00 | 100,0 |

*Продолжение таблицы 3.3*

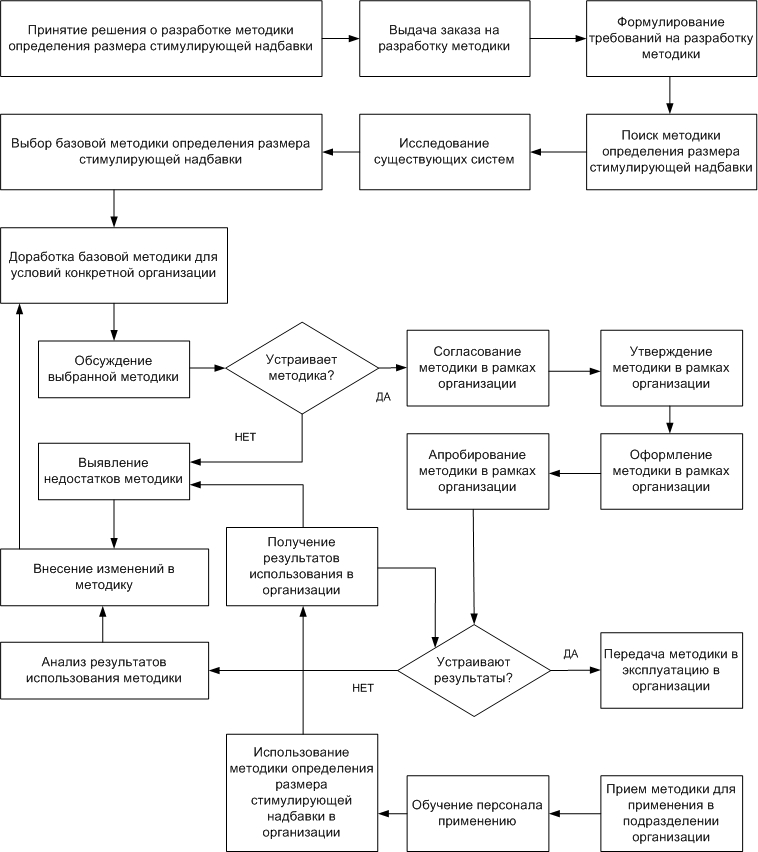
|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ***1*** | | ***2*** | | ***3*** | ***4*** | ***5*** |
| **Отраслевые организационно-экономические факторы** | | | | | **60,26** | **64,52** |
| 12 |  | | Фонд оплаты труда предприятия, тыс.руб. | | 79,5 | 62,35 |
| 13 |  | | Уровень средней заработной платы, % | | 51,89 | 52,83 |
| 14 |  | | Зарплатоемкость производства, руб./руб. | | 66,10 | 67,85 |
| 15 |  | | Материалоемкость производства, руб./руб. | | 100,00 | 78,60 |
| 16 |  | | Общая производительность труда (выработка на 1 работающего), тыс./чел. | | 78,02 | 82,42 |
| 17 |  | | Рост общей производительности труда (выработки на 1 работающего),% | | 82,3 | 62,94 |
| 18 |  | | Удовлетворенность потребителей качеством исполнения работ, баллы | | 83,33 | 70,06 |
| 19 |  | | Удовлетворенность потребителей своевременностью исполнения работ, баллы | | 81,3 | 83,33 |
| **Отраслевые социально-психологические факторы** | | | | | **83,33** | **88,97** |
| 20 |  | | Коэффициент рационализаторства | | 100,00 | 75,19 |
| 21 |  | | Уровень квалификации работника | | 72,3 | 100,00 |
| 22 |  | | Коэффициент ответственности линейного руководителя за выполняемую работу | | 82,74 | 78,04 |
| 23 | Т | | Коэффициент срочности | | 79,92 | 95,70 |
| 24 |  | | Коэффициент совмещения профессий | | 81,7 | 72,36 |
| 25 |  | | Коэффициент качества | | 73,30 | 68,89 |
| 26 |  | | Коэффициент организации рабочего места | | 71,56 | 79,1 |
| 27 |  | | 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 |
| ***Р = Н*т*0,474\*Нэ0,978\*Нс0,673 –***  ***норматив системы стимулирования трудовой деятельности*** | | | | | **76,63** | **71,56** |

## 3.2 Научно-практические рекомендации по реализации системы стимулирования трудовой деятельности персонала предприятий металлообрабатывающей промышленности

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

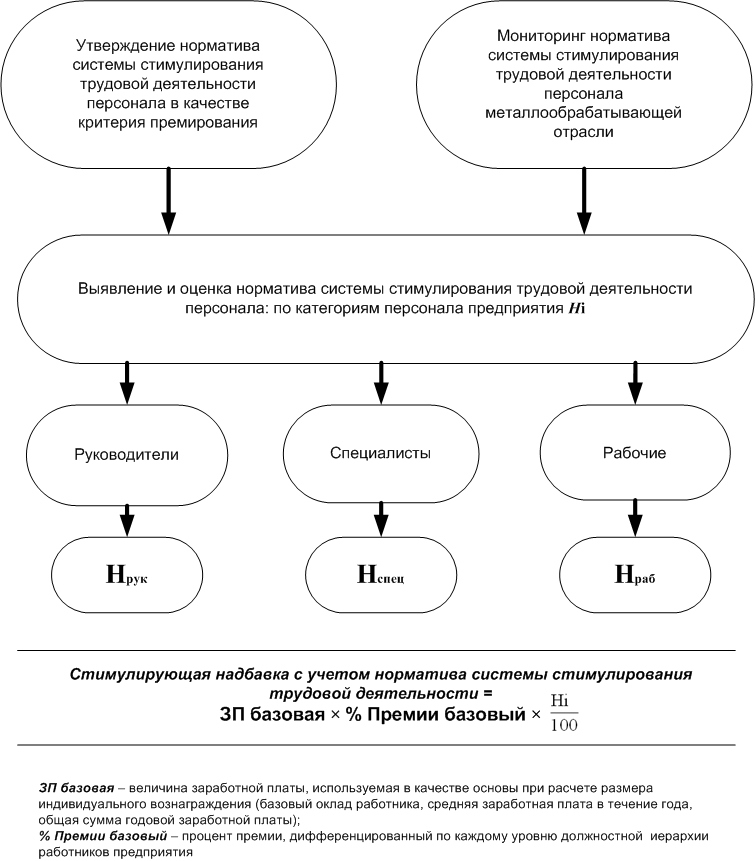
А) Первым направлением развития системы стимулирования труда персонала является включение в данную систему интегрального показателя результативности системы стимулирования трудовой деятельности персонала.

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



*Рисунок 3.2 - Алгоритм разработки и использования методики определения размера стимулирующей надбавки в системе стимулирования труда*

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).

****

*Рисунок 3.3 - Методика определения размера стимулирующей надбавки*

Руководители – стимулирующая надбавка рассчитывается с учетом результативности системы стимулирования трудовой деятельности персонала металлообрабатывающей отрасли:

* по организационно-технологических (Нт);
* организационно-экономическим (Нэ);
* социально-психологическим (Нс), факторам.

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

* организационно-экономическим (Нэ) факторам;
* социально-психологическим (Нс) факторам.

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

* социально-психологическим (Нс) факторам.

Б) В качестве второго направления развития системы стимулирования трудовой деятельности персонала предприятий металлоорабатываюей промышленности предлагается оптимизация структуры системы стимулирования, а именно соотношения тарифной части (окладов), доплат и надбавок, премий и 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, географического расположения 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 сугубо профессиональная и она связана с оценкой мастерства и квалификации. Вот в этом случае различия в оплате труда должны различаются значительно. Да 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 пятерка) 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 резульиатам 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 Женевской 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 труда[[1]](#footnote-1) – воздействия окружающей среды в процессе труда, в том числе комплекс условий, обеспечивающих безопасность рабочего места.

Рассмотрим структуру суммарного вознаграждения различных категорий персонала.

Представим в таблице 3.4 матрицу суммарного вознаграждения для рабочих разного уровня квалификации.

*Таблица 3.4 - Структуры суммарного вознаграждения рабочих разной квалификации (в %)*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 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:

* они обладают необходимой квалификацией для усложнения содержания выполняемого или труда (например, расширение зон обслуживания, объединение рабочих мест и т.п.)
* в них всегда испытывается дефицит на предприятии, и в то же время предприятие старается не увеличивать без острой необходимости численность персонала этих групп.

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 его добросовестного отношения к выполняемым обязанностям. Более того, эта группа персонала является своего рода резервом для подготовки рабочих более высокого уровня квалификации. Поэтому для них необходимы довольно высокие затраты на общее и профессиональное обучение. Нередко, рабочие низкой квалификации занимает места учеников, т.е. им снижены нормы выработки, понижены требования к качеству выполняемой работы, а порою и сокращение продолжительности рабочего дня. Все это, несомненно, составляет высокозатратные услуги, предоставляемые рабочим низких квалификационных разрядов.

Следовательно, вся суммы предоставляемых услуг малоквалифицированным рабочим объективно должна быть больше, чем рабочие квалифицированным, услуги которым, главным образом, заключаются в улучшение бытовых условий, состояния здоровья и отдыха. Именно с этими просьбами высококвалифицированной рабочий персонала обращается и к руководству и в профсоюзную организацию.

Премиальная составляющая вознаграждения всем четырем категориям отводятся равные возможности получения премий. В суммарном вознаграждении премии должны составлять около 15-17 % в отношении этой группы персонала, поскольку премии, главным образом, связываются с качественным и своевременным выполнением работ, а также личным творческим вкладом работника в общий результат деятельности подразделения и предприятия. Понятно, что премии по первой причине не могут быть высокими, а по второй причине они могут быть действительно значительными, но редкими, поскольку связаны и с высоким уровнем умений, специальными способностями.

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 называется «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., но 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 (таблица 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 рабочих, то 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 вознагражденияспециалистов и служащих разной квалификации (в %)*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Группы персонала | **Компоненты вознаграждения** | | | | |
| Тарифная часть заработ-ка, оклад | Надбавки,  доплаты,  компенсации | 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 ситуации и т.п.). Опыт показывает, что к такого рода работаем привлекаются специалисты всех категорий.

В графе «социальный пакет» акцент сделан на специалистов средней и низкой квалификации (25%). Объясняется 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 обустройства 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 производство, 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 команды, 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, они 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.

Оценка 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 объект 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 таблицу 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 |

Основными результатами внедрения на ООО «ОРМЕТО-ЮУМЗ» явились следующие. Рост производительности труда среди персонала производственных подразделений в 2014 по сравнению с 2013 годом составил 6,5%. По мнению автора, этот показатель имеет большое значение ля расширенного воспроизводства, получения необходимой прибыли и рентабельности производства.

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 трудах 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, автор считает, что интегральная результативность системы стимулирования трудовой деятельности, рассматриваемая в качестве инструмента стимулирования персонала, выступающая основой развития производственных подразделений, соответствует интенсивному пути развития предприятия, т.к. способствует росту объемов производства при неизменных 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, значит, может быть рекомендована к распространению (внедрению) на других предприятиях металлообрабатывающей промышленности. Эффективность была определена с помощью показателя экономической эффективности производства, расчет которого показаны в табл. 3.7.

*Таблица 3.7 - Динамика индикаторов показателя эффективности деятельности предприятий металлообрабатывающей промышленности в период 2013-2014 г.г.*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **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: стимулирования оптимизации технологических процессов, стимулирования повышения качества труда, стимулирования рационального использования материальных и других ресурсов и т.д.

**ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 3**

1. 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.

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

А) 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.

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

3. 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.

# 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 использующихся 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 диссертационного 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 ;

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

8. Провести апробацию разработанных методических положений механизма системы стимулирования трудовой деятельности персонала предприятиях 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, а 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 непостредственно трудовых процессов все процессы ( в том числе дотрудовой и послетрудовой жизни работника), которые определяют эффективное использование персонала в организации.
* Требуется коренное преобразование форм организации трула и производства по типу корпоративных.
* Реализация всех форм вознаграждения требует высоко профессионального 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 стимулирующие 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;
* деятельности 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, объединяя и интегрируя подходы 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 на промышленном предприятии создать предпосылки 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 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 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 задающим специфику системы стимулирования трудовой деятельности. Выделенные факторы сгруппированы по зонам влияния того или иного уровня окружающей среды. Кроме того, автором 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 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 труда персонала необходимо уделять наибольшее внимание.

11. Предложен методический подход к анализу системы стимулирования трудовой деятельности персонала предприятий металлообработки, включающий структурный, факторный и стратегический этап 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 туда 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 следующий основных направлений.

А) 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.

Б) В качестве второго направления развития системы стимулирования трудовой деятельности персонала предприятий металлоорабатываюей промышленности предлагается оптимизация структуры системы стимулирования, а именно соотношения тарифной части (окладов), доплат и надбавок, премий и 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 диссертационного исследования для теории и практики состоит в том, что теоретико-методические положения диссертации доведены автором до практических предложений и рекомендаций, методических разработок для использования на действующих предприятиях металлообрабатывающей промышленности. В диссертационном исследовании представлен методический инструментарий стимулирования трудовой деятельности персонала предприятий металлообрабатывающей промышленности.

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

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

**Список использованных источников**

***Нормативно-правовые акты***

Федеральный закон от 03.12.2012 N 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.

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.

Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (в ред. от 01.12.2007 N 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.

Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих. – М.: Приор, 2002. - 255 с.

Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих организаций атомной энергетики, промышленности и науки (Постановление от 31 декабря 2003 г. N 94) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=78380.

***Научная и учебная литература***

Авдеенко А. Мотивация и системный фактор: [идеологическая подготовка и алгоритм создания системы материальной мотивации персонала]: интервью / А. Авдеенко; бесед. Д. Кристофор // Управление персоналом. - 2011. - Май (№ 10 - С. 41-48.

Адамчук В.В., Ромашов О.В., Сорокина М.Е. Экономика и социология труда: Учебник для вузов. — М.: ЮНИТИ, 2000. - 407 с.

Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организации/ О.Е. Алехина // - Управление персоналом. - 2002. - № 1, 2.

Алиев И.М. Оплата и стимулирование труда руководителей и специалистов промышленных предприятий: дис. … канд. экон. наук. — СПб., 1995. - 215 с.

Аллин О.Н., Сальникова Н.И. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала. - М.: Генезис, 2005. - 248 с.

Артисов Ю.М. Финансовые методы материального стимулирования производства. – М.: Финансы и статистика, 1983. – 125 с.

Аширов Д.А. Методология развития мотивации и стимулирования персонала: социально-экономические аспекты: дис. … д-ра экон. наук / Аширов Д.А. - М., 2002. - 334 с.

Бабынина Л. Системы и цели вознаграждения / Бабынина Лилия // «Кадровик. Кадровый менеджмент», - 2007. - №10. - С. 56-62.

Балашов Ю.К., Коваль А.Г. Мотивация и стимулирование персонала: основы построения системы стимулирования // Кадры предприятия. - 2003. - №  5. - С. 52-58.

Беляева, И. Ф. Трудовая мотивация; механизмы формирования и функционирования / И. Ф. Беляева // Изменения в мотивации труда в новых условиях. М.: Изд-во НИИ труда, 1992. - С. 68-82.

Блауберг И.В. Проблема целостности и системный подход. – М: Эдиториал УРСС, 1997.

Богатова Т. Управление персоналом: инструменты и технологии // Босс Кадровик / Т. Богатова. – 2006. – №26. – С.28-32.

1. Боковня, А.Е. Мотивация - основа управления человеческими ресурсами: (теория и практика формирования мотивирующей организационной среды и создания единой системы мотивации компании). Моногр. /А.Е.Боковня. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 144 с.

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

Бычкова А.В. Управление персоналом: Учеб. пособие. – Пенза: Изд-во Пенз. гос. ун-та, 2005. – 200 с.

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

Варданян И.С. Национально-страновые аспекты мотивации персонала: Учебное пособие. — СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010. — 68 с.

Верховин В.И. Трудовое поведение: учеб. пособие / В. И. Верховин. - М.: Изд-во Рос. ун-та дружбы народов, 2003. - 114 с.

Веснин В.Р. Управление персоналом: учеб. пособие / В.Р. Веснин. – М.: ТК Велби, Проспект, 2008. – 240 с.

Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда: Интрументы. Методики. Практика. / Елена Ветлужских. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 133 с.

Вилюнас В.К. Психологические механизмы мотивации человека. - М.: Изд–во МГУ, 1990. – 288 с.

Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. —4-е изд., перераб. и доп. — М.: Экономиста, 2006. — 670 с.

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

1. Гагаринская Г.П. Мотивация трудовой деятельности персонала на предприятиях. Самара: Самар. Дом печати, 2000.
2. Гагаринская Г.П. Организационно-экономический механизм трудовой мотивации на предприятиях различных форм собственности (методология и современная практика): Дис. … д-ра экон. наук. М., 2000.

Генкин Б.М. Экономика и социология труда: учеб. для вузов / Б.М. Генкин. – 7-е изд., доп. – М.: Норма, 2007. – 448 с.

Герчиков В.И. Трудовая мотивация: содержание, диагностика, управление // Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование / Под ред. В.В. Щербины. М.: НИГО, 2004. - 230 с.

Гиляровская Л.Т. Комплексный анализ материального стимулирования труда. – Воронеж. Изд-во Воронежского гос. Университета, 1982.

Гиляровская Л.Т. Методология и методика системного анализа материального стимулирования труда в объединениях (предприятиях). – Воронеж: Изд-во Воронежского гос. университета, 1985. – 279 с.

Горшкова О.Н. Теоретико-методологический анализ исследования трудовой мотивации // Вестник Челябинского государственного университета. 2011. № 2 (217). Философия. Социология. Культурология. Вып. 20. С. 116–121.

Грекова Л.И. Качество продукции и материальное стимулирование. – М.: Экономика, 1972. – 213 с.

Гурина М.А. Регулирование процессов мотивации и стимулирования труда на предприятиях (Региональный аспект): дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05: Липецк, 2001. - 194 c.

Дейнека, А. В. Стратегия управления персоналом организации: Учебное пособие/ А. В. Дейнека. - Краснодар: ККИ, 2010. - 349 с.

Долгий, В. И., Еремеев М.А. Проблема оплаты труда в бюджетной сфере//Наука-бизнес-образование: Проблемы и перспективы компетентностного взаимодействия: Сборник материалов Международной научно-практической конференции 22 октября 2012 г. Ульяновск/под общей редакцией д.э.н. Т.Ю. Ивановой – Ульяновск: УлГУ, 2012. – 406-410 с.

1. Долгий В.И. Развитие систем оплаты труда на основе ключевых показателей Эффективности //Вестник СГСЭУ. 2014. № 4. 0,25/0,5 п.л. РИНЦ ИФ —0,172

Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 2006. – 320 с.

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.

Жданов В. Управление персоналом в условиях антикризисного управления // Управление персоналом. - 2004. - №4. - С. 42 – 43.

Зарплатомер. Ежемесячный обзор заработных плат. – М.: Изд. ООО «СуперДжоб». - 2011 - № 04 (28) – 47 с.

Зарплатомер. Ежемесячный обзор заработных плат. – М.: Изд. ООО «СуперДжоб» - 2012. - № 03 (39). - 48 с.

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.

Зеленова О.И., Севастьянова Н.В. Мотивация персонала в мультинациональной организации: Учеб. пособие. – М.: РУДН, 2008. – 235 с.

1. Иванова С.В. Мотивация на 100%: А где же у него кнопка? / С.В. Иванова. – 4-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008 – 288 с.

Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. – СПб: Изд-во «Питер», 2000. – 512 с.

Кабанов В. Управление дополнительным уровнем мотивации кадров на предприятии / В. Кабанов // Управление персоналом. - 2008. - №4. - С. 77-81

Каверин С.Б. Мотивация труда. - М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 1998. — 224 с.

Калина А.В. Организация и оплата труда в условиях рынка (аспект эффективности): Учеб. пособие. – 4-е изд., стереотип. – К.: МАУП, 2003. - 312 с.

1. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – 2-е изд., испр. и доп./Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2010. – 320 с.

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

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.

Клочков А.К. Мотивация персонала на реализацию стратегии компании // Финансовая газета. Региональный выпуск. – 2008. - №12. – С. 23-25.

Клочков А.К. KPI и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. – М.: Эксмо, 2010. — 160 с.

Козлова Л.А. Построение гибкой системы стимулирования в условиях внедрения изменений в организации // Справочник по управлению персоналом. — 2003. — № 1. — С. 94-96.

Козлова Л.А. Построение гибкой системы стимулирования в условиях внедрения изменений в организации // Справочник по управлению персоналом. 2003, №1, с. 94-96.

Комаров Е. И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом // Управление персоналом. - 2002. - № 1. - С. 38-41.

Кочиева Т.Б., Новиков Д.А. Базовые системы стимулирования. - М.: Апостроф, 2000. - 108 с.

Кочикян В.П. Политэкономические аспекты стимулирования труда: научное издание / В.П. Кочикян. - М.: Экономика, 1986. - 231 с.

1. Красулина ,Т.С. Исследование значимости мотивационных факторов для работников сферы услуг[Текст] /Т.С. Красулина// Творчество. Культура. Наука. Выпуск v:Материалы всероссийской научной конференции с международным участием «Бизнес, наука, образование в контексте модернизации: спор философов и экономистов».- Самара: ФГБОУ ВПО СамГТУ.2013.-С.191-196- 0,4 п.ч.
2. Красулина ,Т.С. Роль процесса адаптации как одного из мотивационных факторов предприятия сферы услуг[Текст]. /Т.С. Красулина// Вестник Самарского государственного технического университета. Серия «Экономические науки». - Самара 2013. - Вып.3(9). -0,2 п.ч.
3. Красулина ,Т.С. Исследование значимости повышения качества рабочей силы для работников промышленных предприятий [Текст] /Т.С. Красулина// Вестник Самарского государственного технического университета. Серия «Экономические науки».- Самара,2014 - Вып. 3 (13) - 0,3 п.ч.

Кузнецова И. Система материального стимулирования в проектной деятельности / Кузнецова И. // Кадровик. Кадровый менеджмент – 2009, - № 12.

Кузнецова Н.В. Мотивационный менеджмент: Учебное пособие. - Владивосток: ТИДОТ ДВГУ, 2005. - 277 с.

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.

Мазалькова Т.В. Аспекты стимулирования труда в России // Управление персоналом, - 2005. - № 11. - С. 30 - 39.

Макаров В.В. Управление персоналом: Учебно-методическое пособие. - М., Издательство МФЮА, 2001. – 180 с.

1. Малицкая И.Г. Трансформация системы стимулирования труда в условиях реформирования предприятия электроэнергетики: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. - Омск, 2007. - 209 с.
2. Маркс К., Энгельс Ф. Соч. - 2-е изд. - Т. 23. - С. 188.

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

Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред, П.В. Шеметова. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. - 312 с.

Маслоу А. Г. Мотивация и личность. — СПб.: Евразия, 1999. — 478 с.

Машуков В.И. Разработка методики количественной оценки эффективности стимулирования труда менеджеров испольнительной дирекции: на примере машиностроительных предприятий Алтайского края: автореферат. дис… канд. экон. наук: 08.00.07 / В.И. Машуков. - Барнаул, 1999. – 22 с.

Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 480 с.

Миляева Л.Г. Мотивация, оценка и стимулирование труда персонала организаций: монография /Л.Г. Миляева; Алт. гос. техн. ун-т, БТИ: монография / Л.Г. Миляева. - Бийск: Изд-во АлтГТУ им. И.И. Ползунова, 2005. - 190 с.

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. - M, 2008. – 341 с.

1. Мотивация трудовой деятельности: Учеб. пособ. / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Г.П. Гагаринская; Самара: СамГТУ, 2001. - 77 с.
2. Мотивация трудовой деятельности: Учеб. пособ. / Г.П. Гагаринская, Д.Б. Штрикова, Н.В. Липченко; М.: Изд-во Машиностроение-1, 2003. - 96 с.

Мухаммедов М.М. Социально-экономические проблемы материального стимулирования в торговле: автореферат. дис… канд. экон. наук: 08.00.05/ М.М. Мухаммедов. - Москва, 1992. – 45 с.

1. Мюллер Е.В. Организационно-экономический механизм мотивации повышения использования трудового потенциала промышленных предприятий: Монография, Самара: ГОУ ВПО «СамГТУ», 2008. с.
2. Новиков Д.А. Механизмы стимулирования в организационных системах / Д.А. Новиков. - М.: ИПУ РАН (научное издание), 2003. - 147 с.
3. Новиков Д.А. Стимулирование в организационных системах. - М.: Синтег, 2003. – 312 с.

Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом. – М.: Финстатинформ, 1997. – 878 с.

1. Одегов, Ю.Г. Экономика труда: учебник. - В 2т. Т.1 / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко, Л.С. Бабынина. - М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2007. - 760 с.
2. Озерникова Т.Г. Методика диагностики трудовой мотивации персонала организации // Мотивация и оплата труда. – 2007. – № 4. – С. 276-286.

Озерникова Т.Г. Формирование и развитие системы трудовой мотивации: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / Т.Г. Озерникова. - Иркутск, 2002. - 388 c.

Остапенко Ю.М. Экономика труда: Учеб. Пособие. – 2-е изд. - М.: ИНФРА-М, 2009. – 272 с.

Отрасль: специфика работы с персоналом. Тематическое приложение к журналу «Кадровое дело» // ЗАО «Актион Медиа», 2008. – 28 с.

Перегудов Ф.И., Тарасенко Ф.П. Введение в системный анализ. – М.: Высшая школа, 1989.

Поварич И.П. Материальное стимулирование: системный подход. – Новосибирск: Наука. Сиб. отд-ние, 1990. – 198 с.

Поварич И.П., Прошкин Б.Г. Основы теории и практики стимулирования труда. – Кемерово: Кемеровский государственный Университет, 1990.

Политика доходов и заработной платы: Учебник: для студентов вузов, обучающихся по экон. спец. и направлениям / Под ред. П.В. Савченко, Ю.П. Кокина. - М.: Экономистъ, 2004. - 456 с.

Половинко В.С. Формирование современной системы стимулирования на основе метода каскадирования целей / В.С. Половинко, О.Ю. Тимошенко // Нормирование и оплата труда в промышленности. - 2010. - N 2. - С. 5-12

Попов В.П., Крайнюченко И.В. Генезис мотивации// Менеджмент в России и за рубежом. 2003. - № 3-4. – С. 140-144.

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

Прошкин Б.Г., Поварич И.П. Некоторые актуальные проблемы теории стимулирования. В сборнике социально-экономические проблемы совершенствования управления и повышения эффективности общественного производства. – Кемерово: Кемеровский гос. университет, 1980. – 93 с.

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

Ревенко Н.Ф., Схитрладзе А.Г., Аристова В.Л. Организация, нормирование и стимулирование труда на предприятиях машиностроения. Учебник. – М.: Высшая школа, 2005.

Родионова Е.А. Мотивация и стимулирование персонала в организации: учеб. пособие / Е.А. Родионова. – С-Пб.: С.-Петерб. гос. ун-т., 2009. - 148 с.

1. Рощин С.Ю. Экономика труда: экономическая теория труда: учебное пособие / С.Ю. Рощин, Т.О. Разумова. - М.: Инфра-М, 2000. - 400 с., С. 178.
2. Ручка А.А., Сакада Н.А. Стимулирование и мотивация труда на промышленном предприятии. – Киев: Наук. думка, 1998. – 221 с.

Ряковский С. Проекты: особенности управления людьми / С. Ряковский // Справочник по управлению персоналом. – 2011, № 12. – С. 94-97.

1. Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. — М.: Вершина, 2006. - 224 с.

Свистунов В.М. Управление развитием персонала производственной организации: теоретические и прикладные аспекты: дис. ... докт. экон. наук: 08.00.05 / В.М. Свистунов. - M, 2005. – 245 с.

Соболевская А.А. Типология национальных систем материального стимулирования // Труд за рубежом. - 1997. - № 7. - С. 85-100.

Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Т. Управление мотивацией персонала (в таблицах, схемах, тестах, кейсах). - М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2005. - 128 с.

1. Сорокоумов А. Мотивация: несколько подводных камней // Психология, - 2009. - № 3. - С. 44.

Спивак В. А. Организационное поведение: Учебное пособие. - М.: Эксмо, 2010. - 320 с.

Тюленева Н. А. Концепция стратегически ориентированных систем стимулирования // Вестник Томского гос. ун-та. Сер. «Экономика. Юридические науки». – 2003. – № 279. – С. 120-132.

Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. д. э. н., проф. А. Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 695 с.

Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. В.М. Маслова. – 5-е изд. - М.: Издательство «Юрайт», 2011. – 488 с.

Управление персоналом: Учебник для вузов/ Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ, 2002. - 560 с.

Уткин Э.А. Мотивационный менеджмент. – М.: ЭКМОС, 1999. – 256 с.

Файоль А. Общее и промышленное управление // Управление это наука и искусство: А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд - М.: Изд-во Республика 1992 - 351 с.

Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность / X. Хекхаузен. - 2-е изд. — СПб.: Питер; М.: Смысл, 2003. - 860 с.

1. Хендерсон Р. Компенсационный менеджмент /Перевод с англ. Под ред Горелова Н.А.. - СПб.: Питер, 2004. - 880 с., С. 119.

Чемеков В. Стратегические цели компании и мотивация персонала // Человек и труд. – 2002. – №9. – С. 78-79.

Черкесова, Э.Ю., Демидова Н.Е.. Оценка трудового потенциала через механизм оплаты труда (статья)/ Инновационные процессы и корпоративное управление: сб. статей III Междунар. заоч. науч.- практ. конф., г. Минск. 1-15 марта 201 I г. в 2-х частях,4.1 /Вел. гос. ун-т, Ин-т бизнеса и менеджмента технологий. Минск: Национальная библиотека Беларуси, 201 1. - С. 127-134.

Шабанова Г.П. Система оплаты и компенсаций на предприятиях. – СПб.: ООО Изд-во ДНК, 2001. – 192 с.

Шалашова Е.О., Марковская И.М. [Психологические основы мотивации персонала: Учебное пособие.](http://www.myakushkin.ru/ru/partnery/psixologicheskie-osnovy-motivaczii-personalauchebnoe-posobie-.html) – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2003. – 46 с.

Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала / С.А. Шапиро. - М.: ГроссМедиа, 2005. - 224 с.

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 c.

Щербак Ф.Н. Стимулы трудовой деятельности / Ф.Н. Щербак. - Л., 1974. - 279 с.

Экономика и социология труда: (социально-трудовые отношения): Учебник под ред. В.А. Гаги. – Томск: Изд-во Томского госуниверситета, 2008 – 340 с.

Экономика труда / Под ред. Горелова Н.А. – СПб.: Питер, 2007. – 208 с.

Энциклопедия систем мотивации и оплаты труда / Под ред. Дороти Бергер, Ланса Бергера; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 761 с.

Эренберг Р. Дж. Современная экономика труда. Теория и государственная политика / Р. Дж. Эренберг, Р.С. Смит. - М.: Изд-во МГУ. - 1996. - 800 с., гл. 8.

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

Яковлев Р.А. Оплата труда в организации. – М.: МЦФЭР, 2003. – 448 с.

***Справочные издания***

Большая советская энциклопедия: в 30 т. / гл. ред. А.М. Прохоров. — 3-е изд. — М.: Сов. энцикл., 1969–1978. — 30 т.

1. Большой энциклопедический словарь – Ленинград: Издательство: Советская энциклопедия, Фонд «Ленинградская галерея», 1993. – 1632 с.

Новейший философский словарь. - Минск: Изд. В. М. Скакун, 1998. - 896 с.

1. Ожегов, С.И. Толковый словарь русского языка / С.И. Ожегов, Н.Ю. Шведова . - Издание 4-е, дополн. – М.: Издательство: [Оникс](http://www.livelib.ru/publisher/160), [Мир и Образование](http://www.livelib.ru/publisher/4084), 2012. – 944 с.

Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. 5-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2006. - 494 с.

1. Труд и социальное развитие: словарь / Под ред. Е.С. Строева. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 266 с.

Управление персоналом: энциклопедия / Под ред. проф. Я.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 554 с.

***Литература на иностранных языках***

Bruce E. Kaufman. «The Economics of Labor Markets and Labor Relations». Chicago: Dryden. 1986, p. 209.

Dictionary of Information Technology. – London: MacMillan Press, 1982.

Drucker P. The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society. New York: Transaction Publishers, 1992.

Employee Motivation and Retention Strategies at Microsoft Corporation. - USA: Microsoft Corporation, 2010. - 15 c.

Florida R. Goodnight J. Managing for Creativity// Harvard Business Review. – July 2005.

G.R. Jones and C.W.L. Hill. «Transaction Cost Analysis of Strategy-Structure Choice». Strategic Management Journal. 1988, vol. 9, p. 160.

H. Leibenstein. «A Branch of Economics is Missing: Micro-Micro Theory». Journal of Economic Literatyre. June 1979, pp. 477-502.

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).

H.M. Gitelman. «An Investment Theory of Wages». Industrial and Labor Relations Review. April 1968, pp. 323-352.

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.

Kaplan Robert S., David Norton «The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance» // Harvard Business Review, 70, no. 1, January–February 1992.

L. R. Gomes-Mejia and D. B. Balken. «Compensation Strategy and Firm Performance». (Cincinnati, OH: South-Western Publishing Company)/ 1992, pp. 126-129.

Luhmann N. Soziale Sisteme. Grundriss einer allgemeinen Theorie. – Frankfurt, 1984.

Marjorie S. Turner. «Wages in the Cambridge Theory of Distribution». Industrial and Labor Relations Review. April 1966, pp. 390-401.

Michael Dell, Catherine Fredman. Direct from Dell: Strategies that Revolutionized an Industry (Collins Business Essentials). // HarperCollins Publishers, 2006. - 236 p.

Murray H.A. Explorations in personality. - New York: Oxford University Press, 1938. - 422 p.

Oliver Williamson. «The Economic Institutions of Capitalism». (New York: The Free Press). 1985, pp. 1-68.

Richard A. Lester. «A Range of Wage Differerntials». Industrial and Labor Relations Review.

William S. Davis, David C. Yen. The Information System Consultant's Handbook. Systems Analysis and Design. CRC Press, 1998.

***Электронные ресурсы***

Аудит системы оплаты и стимулирования труда [Электронный ресурс] // Альмен Консалтинг. – 2009-2010. – Режим доступа: almen.ru/Power\_point/Audit.pdf.

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>.

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.

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.

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.

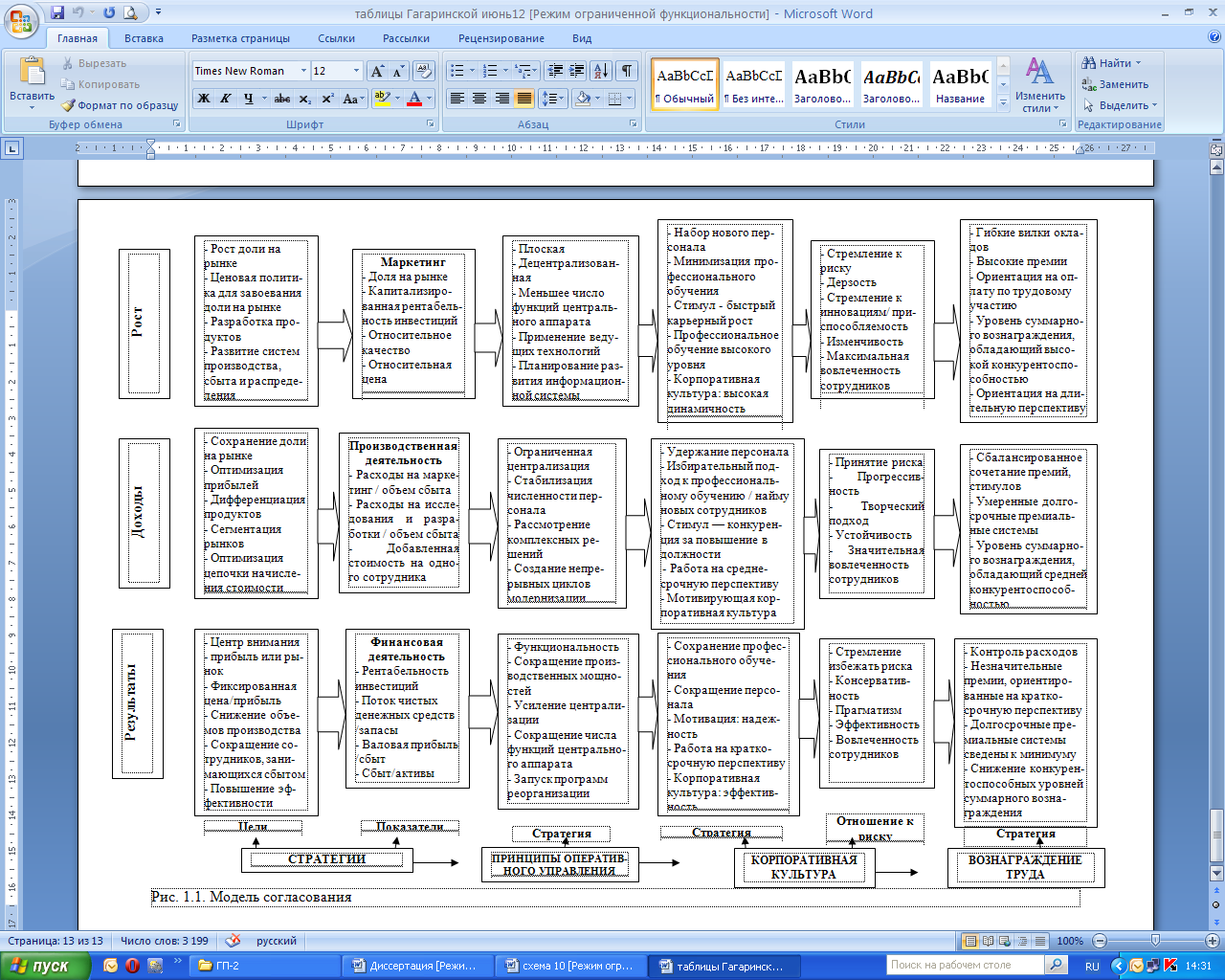
Терещенко Н. Н., Титова Е. В. Современные подходы к оценке материального стимулирования труда работников торговли [Электронный ресурс] // Проблемы современной экономики. – 2007. - N 2 (22). - Режим доступа: http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=1400.

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/>.

Федеральная служба государственной статистики. [Электронный ресурс]. М., 1999-2014. Режим доступа: http://www.gks.ru.

# Приложение А

**Модель согласования стратегии развития предприятия и политики стимулирования труда персонала**



# Приложение Б

**Виды стимулирования труда**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Виды 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** |
| ***1*** | ***2*** | ***3*** | ***4*** | ***5*** |
| Участие в прибылях | • Распределение прибыли раз в год;  • прибыль может быть:  - предоставлена наличными / в виде акций;  - отложена до выхода на пенсию;  - распределена между двумя названными выше вариантами;  • способствует вовлечению сотрудника в повышение прибыльности | • 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 | • Ощущение общности интересов;  • уверенность в надежности руководства / доверие к нему;  • вовлеченность / участие сотрудников;  • открытость общения;  • «точные» финансовые отчеты | • 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 | • Неожиданные надбавки;  • намерение «представить» организации поведенческие модели AXZ в духе плана компании Ford Motor Company по продаже сотрудникам автомобилей со скидкой | • Быстрые перемены;  • доверие, поддержка и преданность делу со стороны каждого сотрудника;  • хороший уровень общения;  • использование подкрепления в качестве дополнения к другим видам поощрения | • Надежные результаты работы;  • «арбитры» из состава руководства, выносящие решение о надбавках, должны пользоваться доверием;  • налаженная система коммуникации | • Скудный выбор; низкий уровень общения; несправедливое распределение поощрений; отсутствие стимула для большинства сотрудников |

*Продолжение приложения Б*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ***1*** | ***2*** | ***3*** | ***4*** | ***5*** |
| Участие в возможностях / результатах (малые группы; система Ракера; система Скэнлона; система Improshare – повышенная производительность через участие» —Фейна; команды) | • 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 | • Необходимость работы в группах;  • сотрудники тесно связаны друг с другом;  • группы могут влиять на собственную работу | • 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 | • Группа не может повлиять на конечный результат;  • выплаты могут быть 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 | • 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 | • Необходимость повышения производительности и качества труда;  • сокращение прибыли;  • наибольшее значение приобретают обмен информацией между сотрудниками, их преданность делу / вовлеченность и работа в команде | • 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 | • 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 усилии сотрудников;  • нечеткие критерии работы. |

*Продолжение приложения Б*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ***1*** | ***2*** | ***3*** | ***4*** | ***5*** |
| Целевое индивидуальное стимулирование | • Один раз в год;  - 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 от дельных сотрудников или групп | • Ориентация на эффективность работы;  • наличие возможностей для создания фонда;  • необходимость достижения целей/показателей | • Корпоративная культура нацелена на готовность к риску или предприимчивость;  • измеримые результаты и качественное отслеживание исполнения управленческих решений;  • достижимые цели;  • отдельные сотрудники влияют на результаты | • 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• |
| Целевое индивидуальное стимулирование — сдельная оплата | • 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 | • Необходимость мотивации сотрудников в производственной среде, не требующей высокой квалификации | • Простой, повторяющийся производственный процесс;  • результаты работы легко измерить;  • минимальная взаимосвязь сотрудников между собой;  • минимальная потребность в совместном труде;  • доверие;  • гарантия занятости. | • Стараясь «обмануть систему, сотрудники вырабатывают поведение, снижающее эффективность труда;  • высокие затраты на поддер-жание системы стимулирования, поскольку всякое изменение технологии или введение нового продукта требует рассмотрения новых ставок |

*Продолжение приложения Б*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ***1*** | ***2*** | ***3*** | ***4*** | ***5*** |
| Целевое индивидуальное стимулирование — оплата по средней производитель-ности за день | • Фиксированная оплата подразумевает, что работники сохраняют заданный уровень эффективности труда;  • заранее гарантируются поощрительные выплаты;  • отсутствуют краткосрочные колебания оплаты труда | • Неподходящие условия для сдельной оплаты;  • длительные рабочие циклы | • Полная преданность делу со стороны руководства и сотрудников;  • эффективная система определения показателей / контроля работы;  • логичная структура оплаты | • Хитроумным сотрудникам удается понизить стандарт (который используется для установления среднедневные тарифных ставок);  • ослабляет стремление к эффективному труду;  • резко увеличивает расходы на оплату труда (надбавки к заработной плате персонала) |
| Программы оплаты для ключевых исполнителей | • 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 | • Сильная потребность в корпоративной культуре, ориентированной на инновации;  • определенных сотрудников обязательно нужно удержать;  • бизнес находится в стадии роста;  • особые условия рынка заработной платы | • 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 | • Отсутствие надежного критерия для выбора получателей вознаграждения  • у тех, кто не получил вознаграждения, могут опуститься руки |

*Продолжение приложения Б*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ***1*** | ***2*** | ***3*** | ***4*** | ***5*** |
| Оплата на основе профессиональ-ных качеств, знании или квалификации | • Устанавливается прогрессивная система оплаты труда на основании профессиональных качеств (квалификации, поведения, знаний), которую связывают с наиболее высокой эффективностью труда | • Большая численность  квалифицированных, инженерных или профессиональных 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 | • Точно определен уровень квалификации для каждой должности;  • ценится человек, а не место;  • хорошо развитые программы подготовки и оценки персонала;  • готовность платить за неиспользуемые способности | • Ослабление связи между заработная платой и эффективностью труда;  • большинство сотрудников имеют ограниченные возможности для роста;  • непозволительно высокие затраты на оплату труда;  • обоснованность инвестиции принимается на веру |
| Расширенная классификация работ | • 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 | • Модернизация производства;  • сокращение штатов;  • организационная перестройка;  • недостаточные перспективы служебного роста;  • потребность в сотрудниках с несколькими квалификациями;  • большое внимание организации и планированию карьеры | • 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 | • Недостаток доверия к руководству;  • слабое понимание расширенной классификации работ;  • плохая реализация;  • потеря контроля над оплатой труда;  • сопротивление из-за привычки к иной корпоративной культуре;  • «старое вино в новых мехах»  • ненадлежащие системы поддержки (эффективность труда / руководство)  • руководство/сотрудники слабо ощущают безотлагательность перемен |

*Продолжение приложения Б*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ***1*** | ***2*** | ***3*** | ***4*** | ***5*** |
| Долгосрочные программы | • 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 у них долгосрочную финансовую заинтересованность; можно использовать и иные программы наделения акциями,  • в некоторых долгосрочных программах вместо акций используются наличные | • Необходимость сосредоточиться на стратегических вопросах и показателях;  • привлечение ключевых талантов  • удержание ключевых талантов;  • потребность в создании ощущения общности интересов;  • потребность в более тесном сотрудничестве со всеми заинтересованными сторонами;  • поощрение предприимчивости, особенно на начальной стадии развития предприятия | • Необходимо правильно определить показатели;  • сотрудники должны быть готовы идти на риск;  • доверие между руководством и сотрудниками | • Опционы могут «потерпеть крушение»;  • ограниченное участие сотрудников в программах  • непредвиденные доходы вследствие изменения котировок могут привести к неоправданно высоким выплатам;  • плохие критерии конкурентоспособности;  • излишне сложные программы наделения акциями и их заменителями |
| Баланс работы и личной жизни | • 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 | • 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 | • Точное определение потребностей сотрудников (опрос);  • высокий уровень общения;  • анализ выгодности затрат;  • доверие между сотрудниками и руководством;  • постоянный мониторинг;  • оплата труда на рыночном уровне или выше | • Неспособность руководителей среднего и низшего звена реализовать программу,  • неконкурентоспособные уровни оплаты труда,  • плохое понимание сотрудниками значимости предоставления льгот;  • недостаточная решимость руководства |

*Продолжение приложения Б*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ***1*** | ***2*** | ***3*** | ***4*** | ***5*** |
| Немонетарные поощрения | • 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 | • 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 | • 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 | • Поощрение неправильного отношения к работе;  • поощрение слабых или неверных результатов;  • применение неденежных программ вместо денежных |

# Приложение В

**Схема организационной структуры производственных подразделений металлообрабатывающих предприятий**

**Генеральный директор**

Главный инженер

Первый заместитель главного инженера по подготовке производства

ОКГ общего машиностроения

ОКГ металлургического машиностроения

ОКГ машин непрерывного литья заготовок

ОКГ электропривода и автоматизации

Отдел подготовки технической документации

Инженерно-сервисный центр

Служба главного технолога

Инструментально-технологический отдел (инструментальный цех №9)

Бюро мощностей и научно-исследовательских работ

Участок гальванопокрытий №33

Отдел главного сварщика

Производственный директор

Зам. производствен. директора – начальник ПУ

Производственное управление

Начальник металлургического производства

Зам. нач. металлургического производства

Электроплавильный цех №15

Электросталеплавильный цех №16

Сталефасонолитейный цех №17

Чугуноэлектросталелитейный цех №18

Обрубной цех №19

Кузнечно-прессовый цех №20

Кузнечно-прессовый цех №21

Модельный цех №22

Копровый цех №32

Корпус изготовления валков

Отдел главного металлурга

Начальник механосборочного производства

Механосборочный цех №1

Механосборочный цех №5

Механосборочный цех №14

Корпус изготовления металлоконструкций

Главный специалист по модернизации и техническому обслуживанию оборудования

Централизованная служба модернизации и технического обслуживания оборудования (ЧПУ)

Заместитель генерального директора по коммерческим вопросам

Директор по закупкам

Начальник управления отгрузки готовой продукции

Бюро отгрузки на экспорт

Бюро отгрузки по России

Бюро перевозок

Бюро таможни

Нач. управления материально-технического обеспечения

Отдел обеспечения основными и вспомогательными материалами

Отдел обеспечения металлопрокатом

Отдел обеспечения комплектующими изделиями, оборудованием и инструментом

Отдел складов

Начальник планово-бюджетного управления

Отдел планирования закупок

Отдел экономического анализа

Отдел кооперированных поставок

Начальник транспортного управления

Транспортная группа

Цех безрельсового транспорта №25

Цех железнодорожного транспорта №31

# 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 |
| На предприятии действует своя уникальная система установления окладов | 4 | 26,67 |

1. Условия труда могут учитываться как в тарифной сетке, так и в доплатах [↑](#footnote-ref-1)