

А.П.Егоршин

Мотивации
трудоуодой деятельности

А. П. Егоршин

МОТИВАЦИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

*Допущено Министерством образования РФ
в качестве учебного пособия
для студентов высших учебных заведений, обучающихся
по специальности 062100 "Управление персоналом"*

Нижний Новгород
2003

Рецензенты:

Кибанов Ардальон Яковлевич – заведующий кафедрой управления персоналом Государственного университета управления, заслуженный деятель науки РФ, д-р экон. наук, профессор.

Карякин Александр Михайлович – декан факультета экономики и управления Ивановского государственного энергетического университета, д-р экон. наук, профессор.

Егоршин А.П.

Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие. – Н.Новгород: НИМБ, 2003. – 320 с.

ISBN 5-901335-14-7

Рассмотрена трудовая мотивация как важнейший элемент управления персоналом, теории поведенческой и содержательной мотивации, концепция потребностей и развития человеческих ресурсов, структура, функции и механизм трудовой мотивации.

Изложена теория оплаты труда персонала; рассмотрены тарифная система, сдельная и повременная системы оплаты труда; государственное регулирование и практика оплаты труда в России, а также зарубежный опыт оплаты труда персонала.

Приведены подходы к оценке эффективности трудовой деятельности, обоснованы критерии эффективности и методы расчета эффективности труда отдельных работников, структурных подразделений и организации в целом.

Пособие предназначено для студентов всех форм обучения по специальности «Управление персоналом», а также для преподавателей, аспирантов, руководителей и специалистов, занимающихся вопросами мотивации, оплаты и эффективности работы персонала.

© Егоршин Александр Петрович, 2003

© Нижегородский институт
менеджмента и бизнеса, 2003

ISBN 5-901335-14-7

Моему учителю профессору

М. Г. Седову посвящаю

Предисловие

Студенту и слушателю

Государственным стандартом 2000 г. введена новая специальность 062100 «Управление персоналом», в которой имеется специальная дисциплина «Мотивация трудовой деятельности». В последние годы появились интересные книги по управлению персоналом, в которых имеются небольшие разделы по мотивации персонала, оплате труда и эффективности трудовой деятельности. Однако ощущается дефицит отечественных книг по вопросу мотивации труда в условиях переходной экономики, построенной на современной теории менеджмента и российском опыте работы с кадрами.

Что найдет студент в данном учебнике?

Во-первых, теорию мотивации трудовой деятельности, базирующуюся на концепции гибкого менеджмента, разрабатываемой автором учебника в течение 33 лет.

Во-вторых, системное изложение материала учебника во всех разделах (теория, методика, опыт и рекомендации, тесты и ситуации, резюме и контрольные вопросы).

В-третьих, методические рекомендации по изучению дисциплины, адаптации нормативов, положений и инструкций к условиям конкретной организации, выполнению программированных заданий и подготовке к экзамену.

Выпускники специальности "Управление персоналом" предназначены для работы в службе управления персоналом органов власти и управления, предприятий, организаций и учреждений всех форм собственности, в промышленности, строительстве, на предприятиях транспорта и связи, в торговле и сфере обслуживания, в финансовой и страховой сферах, в службах занятости и на биржах труда.

В качестве рабочего девиза мы предлагаем высказывание бывшего президента компании "Крайслер" Ли Якокки: «Управление представляет собой не что иное, как настраивание других людей на труд».

Преподавателю и аспиранту

Управление персоналом – это обширная область науки и практики управления, включающая 35 обязательных дисциплин и более 20 – по выбору студентов. Преподаватели, читающие курс «Мотивация трудовой деятельности», имеют различное образование и специализируются, как правило, в психологии, социологии, экономике и организации менеджмента.

Предлагаемая книга написана «играющим тренером», совмещающим функции ученого, профессора и ректора, вследствие чего она содержит:

во-первых, научную концепцию гибкого менеджмента и мотивации трудовой деятельности, экспериментально проверенную на опыте работы 40 крупных и средних организаций;

во-вторых, методический инструментарий обучения: деловые игры, кадровые ситуации, психологические тесты с ключами и рекомендации по проведению учебного процесса;

в-третьих, полный учебно-методический комплекс по дисциплине, включающий базовый учебник, методические рекомендации, фолии (слайды) по дисциплине, дискеты и CD-диск (поставляются по заказу вуза).

Нам представляется весьма полезным для преподавателя высказывание великого русского писателя Л.Н.Толстого: «Важно не то место, которое мы занимаем, а то направление, в котором мы движемся».

Руководителю и специалисту

Основываясь на нашем опыте обучения более 15000 руководителей и специалистов, можно констатировать, что существует дефицит профессиональных знаний и умений в области управления персоналом у значительного числа директоров, менеджеров и специалистов кадровых служб. Для тех, кто пришел в бизнес в начале XXI века, нужны практические знания в области мотивации труда, современных методов воздействия на персонал и научные рекомендации по оплате труда. Вопросы и оценки эффективности труда руководителей, специалистов и рабочих на различных предприятиях, в организациях и учреждениях весьма субъективны и часто зависят от воли руководителя.

Настоящая книга полезна руководителю и специалисту, поскольку содержит:

во-первых, опыт профессионального менеджера, создавшего пять успешно работающих организаций и консультирующего 40 россий-

ских предприятий, среди которых Горьковский автомобильный завод (ГАЗ), Заволжский моторный завод (ЗМЗ), Борский стекольный завод (БСЗ), ОАО «Запсибгазпром» и т.д.;

во-вторых, нормативные документы, положения, регламенты, инструкции, тесты по работе с персоналом, которые можно использовать в практической работе предприятий и организаций разных форм собственности;

в-третьих, критический анализ зарубежного опыта работы с персоналом в крупных компаниях (Ford, Nissan, Sony, Mark&Spencer, Šcoda, IBM, Glaverbel и др.).

Очень метко сказал Джон Акерс, бывший президент компании IBM: «Если вы считаете, что обучение слишком дорого, – попробуйте им пренебречь».

Выражение признательности

Особую признательность хочу выразить моему первому учителю, который искренне и бескорыстно помог мне в научной карьере – канд. тех. наук, профессору, заслуженному строителю РСФСР Михаилу Георгиевичу Седову. В развитии моего потенциала ученого и педагога существенную помощь оказали канд. тех. наук, доцент Л.Н. Лаврецкий; д-р экон. наук, профессор Ю.Б. Монфред; заслуженный деятель науки и техники РСФСР, д-р экон. наук, профессор В.С. Кабаков; академик РАН Д.С. Львов; член Президиума РАН А.Г. Гранберг.

Всем им я весьма благодарен.

Большая благодарность рецензентам учебника д-ру экон. наук, профессору, заслуженному деятелю науки РФ А.Я. Кибанову и д-ру экон. наук, профессору А.М. Карякину за их ценные замечания по структуре и содержанию книги.

В подготовке рукописи учебника к публикации оказали помощь сотрудники НИМБ Н.А. Аблязова (глава 1), Т.А. Гурылева (маркетинг учебника), Р.С. Ермолаева, канд. экон. наук А.К. Зайцев (главы 2 и 4), В.В. Кассихин, канд. филолог. наук Е.А. Костромина (редакция), Е.В. Ненашева, которым я приношу особую благодарность.

Спасибо за постоянную поддержку моим коллегам, друзьям и близким людям, без которых написание учебника вряд ли было завершено.

Автор

Когда труд – удовольствие, жизнь – хороша!
Когда труд – обязанность, жизнь – рабство.

М. Горький



Глава 1. ОСНОВЫ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ

1.1. Основы теории мотивации

Наиболее осязаемый способ, каким компания может признать ценность сотрудника, – это денежное вознаграждение и продвижение в должности.

Ли Якокка

1.1.1. Мотивы, стимулы, потребности

Эффективное управление невозможно без понимания мотивов и потребностей человека и правильного использования стимулов к труду. Почему некоторые люди в одних и тех же условиях работают с интересом и удовольствием, а другие ворчат и недовольны? Почему для получения высокого результата одного человека нужно похвалить, а другому больше заплатить? Что движет человеком, что побуждает его к активной деятельности?

Путь к эффективному управлению производством лежит через понимание мотивации трудовой деятельности работника. Только зная то, что движет человеком, что побуждает его к работе, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления трудовыми процессами. Для этого необходимо знать, как возникают или вызываются те или иные методы, как и какими способами они могут быть реализованы.

Мотивы (франц., ед. число *motif*, от лат. *moveo* – двигаю) – побудительные причины поведения и действий человека, возникающие под влиянием его потребностей и интересов, представляющие собой образ желаемого человеком блага, которое удовлетворяет потребности при условии, если будут выполнены определенные трудовые действия.

Структура мотивов трудового действия формируется из трех основных компонентов:

- сознание человеком своих потребностей, удовлетворение которых возможно посредством труда (деятельности);
- представление о тех благах, которые человек может получить в качестве вознаграждения за труд;
- мысленное построение того процесса, посредством которого осуществляется связь между потребностями и теми конечными благами, которые их удовлетворяют.

Выбор человеком варианта своего поведения зависит не только от ожидаемого вознаграждения, но и от цены, которую он должен заплатить за результаты.

Мотивация – это процесс побуждения человека к деятельности для достижения целей. Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, оно очень индивидуально и может меняться под воздействием мотивов и обратной связи с деятельностью человека (рис. 1.1.1).



Рис. 1.1.1. Взаимосвязь понятий мотивации

При анализе мотивации необходимо сосредоточиться на факторах, которые побуждают действия и усиливают их. Это потребности, мотивы и стимулы.

Мотив – это то, что вызывает определенные действия человека, активизирует его внутренние и внешние движущие силы. Мотив определяет, что и как надо делать для удовлетворения потребностей человека. Мотивы поддаются осознанию, и человек может воздействовать на них, усиливая или приглушая их действие, а в некоторых случаях устраняя их из своих движущих сил. Процесс мотивации можно разбить на четыре основных этапа.

1. Возникновение потребности (голод, жажда, влечение к другому человеку, желание получить образование и т.п.).

2. Разработка стратегии и поиск путей удовлетворения потребностей (купить пищу или пообедать в кафе, познакомиться с тем, кто вызвал интерес и симпатию, или загасить эмоции, поступить в вуз или заняться самообразованием и т.п.).

3. Определение тактики деятельности и поэтапное осуществление действий (быстро или медленно действовать, найти средства, определить пути действия, анализ альтернатив, выбор решения и т.п.).

4. Удовлетворение потребности и получение материального или духовного вознаграждения.

Потребности и интересы – основополагающие понятия, раскрывающие сущность мотива трудового действия. Потребности вызывают заботу индивида о необходимых средствах и условиях собственного существования и самосохранения, мобилизуют стремление к устойчивому сохранению равновесия со средой обитания (жизненной и социальной).

Потребности, являясь внутренним побудителем активности, выражают определенные блага, необходимые в каждом конкретном случае для поддержания жизнедеятельности организма, человека, социальной группы, общества в целом.

Потребности – это нужда в чем-то, объективно необходимом для поддержания жизнедеятельности и развития организма, личности и социальной группы. В зависимости от объекта различают материальные, духовные и социальные потребности.

Материальные (биологические) потребности – это потребности в пище, воде, воздухе, продолжении рода, жилище, одежде, транспорте и др., необходимые для поддержания организма в нормальном жизнедеятельном состоянии.

Духовные потребности выражаются в самоактуализации и самовыражении человека через творчество. Потребности находятся в динамическом развитии и имеют тенденцию к росту для отдельного развивающегося человека или к снижению, когда человек деградирует.

Социальные потребности – это потребности в привязанности, принадлежности к коллективу, общении, заботе о других и внимании к себе, участи в современной трудовой деятельности, реализуемые в обществе.

Потребности играют одну из важнейших ролей в общем процессе мотивации трудового поведения. Они стимулируют поведение, когда осознаются работниками. В этом случае потребности принимают конкретную форму – форму интереса к тем или иным видам деятельности, объектам и предметам.

Интерес (от лат. interest – имеет значение) – это конкретное выражение осознанных потребностей. В отличие от потребности, интерес направлен на те социальные отношения, от которых зависит удовлетворение нужд работника. Если потребности показывают, что нужно для нормальной жизни человека, то интерес отвечает на вопрос, как действовать, чтобы удовлетворить данную потребность. Таким образом, специфической чертой интереса выступает деятельное отношение к использованию условий существования человека, в то время как потребность выражает необходимость овладеть этими условиями. Содержанием интересов могут быть предметы и объекты, овладение которыми позволит удовлетворять те или иные потребности людей.

Источник развития потребностей – взаимосвязь между производством и потреблением материальных и духовных благ. Удовлетворение элементарных жизненных потребностей ведет к порождению новых потребностей, и это отличает человека как субъекта исторического процесса, преобразующего природную и социальную среду, от животного, приспособляющегося к окружающей среде. Потребности личности образуют иерархию, на вершине которой – потребности в самореализации, самоутверждении, т.е. в творческой деятельности.

При изучении человеческих потребностей различают следующие их виды: по сферам деятельности – потребности в труде, познании, общении, отдыхе; по объекту – потребности материальные и духовные, этические, эстетические и т.д.; по их функциональной роли – потребности доминирующие и второстепенные, центральные и периферические, устойчивые и ситуативные; по субъекту – потребности групповые, индивидуальные, коллективные, общественные.

Познавательная потребность личности проявляется в форме интереса, направленного на тот или иной предмет, на отношение к предмету как к чему-то для нее ценному, важному, привлекательному. Содержание и характер интересов связаны как со строением и динамикой мотивов, потребностей личности, так и с характером форм и средств освоения действительности. Интересы личности могут быть крайне разнообразны: интерес к технике, природе, культуре, музыке и т.д. Главное в данном понятии то, что, проявив интерес к какому-либо

предмету, человек может сделать этот интерес средством достижения своих целей. Выделяют непосредственный интерес, т.е. интерес к объекту, вызываемый его привлекательностью для личности, и опосредованный интерес, т.е. интерес к объекту как к средству достижения поставленных целей. Устойчивость интереса выражается в длительности его сохранения и интенсивности. Удовлетворение интереса не ведет к его угасанию, вызывает новые интересы, отвечающие более высокому уровню познавательной деятельности.

Смысл сознательной трудовой деятельности с целью достижения людьми определенных целей может быть выражен теми или иными мотивами. Мотивы изучаются при помощи анализа взаимодействия общественного бытия и общественного сознания в контексте наиболее общих законов структуры функционирования и развития общества, в рамках целостной общественной системы.

Изучение мотивов трудовой активности открывает широкие возможности научного предвидения характера, хода и результатов деятельности, а также для прогнозирования социальных процессов и общественных отношений.

Большое значение в удовлетворении потребностей имеют стимулы. Широко бытует мнение, что стимул – это вознаграждение. Это не совсем правильно, так как слово происходит от латинского *stimulus* – буквально: остроконечная палка, которой кололи зверей и гладиаторов на арене, заставляя их сражаться, – и имеет противоположное значение – принуждение. Поэтому более правильно говорить, что стимул – это побуждение к действию или причина поведения человека. В современном понятии различают четыре основные формы стимулов:

1. *Принуждение*. История свидетельствует о широком спектре форм принуждения, начиная с казни, пыток и физического наказания до лишения имущества, гражданства и звания. В демократическом обществе на предприятиях используются административные методы принуждения: замечание, перевод на другую должность, перенос отпуска, выговор, увольнение с работы.

2. *Материальное поощрение*. Сюда относятся стимулы в материально-вещественной форме: заработная плата и тарифные ставки, вознаграждение за результаты, премии из дохода или прибыли, компенсации, путевки, кредиты на покупку автомобиля или мебели, ссуды на строительство жилья и др.

3. *Моральное поощрение*. Стимулы, направленные на удовлетворение духовных и нравственных потребностей человека: благодарности, почетные грамоты, доски почета, почетные звания, ученые степени, дипломы, публикации в прессе, правительственные награды и др.

4. *Самоутверждение*. Внутренние движущие силы человека, побуждающие его к достижению поставленных целей без прямого внешнего поощрения. Например, написание диссертации, публикация книги, авторское изобретение, строительство города (моста), съемка фильма, получение второго высшего образования и др. Это самый

сильный стимул из известных в природе, однако он проявляется только у наиболее развитых членов общества.

Сущность мотивации трудовой активности рассмотрена в научных трудах ряда отечественных авторов (табл. 1.1.1). При всех различиях эти определения сближает единое мнение о том, что мотивация – это, по сути, заявка на трудовое поведение, выбор мотивов, побуждающих человека к труду, к соответствующей активности. Вместе с тем следует отметить, что в приведенных определениях отсутствует новое понятие мотива действий личности как удовлетворение потребностей в благах, находящихся в частной собственности.

Методологическое значение социологического исследования мотивации для целей социального управления состоит в том, что только такой подход позволяет представить обобщенную модель мотивации в единстве ее объективной и субъективной обусловленности, показать ее место в структуре общественной деятельности, вычленить материальные и идеальные факторы, посредством которых субъект управления может воздействовать на механизм формирования мотивов.

Базовыми понятиями исследования мотива трудового поведения работника служат: уровень общественного разделения труда, перспектива научно-технического прогресса, степень развития частной формы собственности (отношения людей по поводу присвоения благ и отношения между людьми в процессе производства).

Обобщая различные подходы, дадим концептуальную схему понятий в области мотивации трудовой деятельности (рис. 1.1.2). К ним мы относим:

1. *Мотивы человека* – определенные действия человека, его внутренние и внешние движущие силы.

2. *Стимулы труда* – побуждение к действию или причина поведения человека в процессе труда.

3. *Потребности* – нужда в чём-то, объективно необходимом для поддержания жизнедеятельности и развития организма, личности и социальной группы.

4. *Теории мотивации* – концептуальные научные подходы к объяснению мотивации человека в трудовой деятельности.

5. *Труд* – процесс соединения живого труда, предметов и средств труда с целью получения продукта труда.

6. *Трудовой потенциал* – уровень использования человеческого капитала в общественном производстве материальных и духовных благ.

7. *Типы личностей человека* – характеризуют внутренний потенциал человека и его общую направленность к выполнению определенных видов работ и сфер деятельности.

8. *Человеческий капитал* – совокупность природных и накопленных качеств, способных быть источником дохода для человека и определяющих стоимость рабочей силы и производительность труда.

9. *Методы воздействия* – способы воздействия на людей, побуждающие их к труду и позволяющие достигать поставленных целей управления.

Таблица 1.1.1

Определение мотивации труда в современных работах российских ученых

Определение мотивации	Источник
Формирование мотивации трудового поведения работников предполагает сочетание внутренних и внешних побудителей к направленности их действий. Потребности тогда становятся внутренним побудителем того или иного типа трудового поведения, когда они осознаются работниками в качестве интереса, т.е. отражают потребность как стремление удовлетворить ее посредством участия в трудовом процессе	Адамчук В.В., Кокин Ю.П., Яковлев Р.А. Экономика труда. – М.: Финстатинформ, 1999. – С. 19-20.
Мотивация – это вербальное поведение, направленное на выбор мотивов (суждений) для объяснения реального трудового поведения	Ромашов О.В. Социология труда: Учебное пособие. – М.: Гардарики, 2001. – С. 115.
Мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей	Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник для вузов. – М.: Высш. школа, 1994. – С. 65-66.
Мотивация – это воздействие на поведение человека для достижения личных, групповых и общественных целей	Генкин Б.М. Экономика и социология труда. – М.: НОРМА-Инфра, 1998.
Мотивация труда – это стремление работника удовлетворить свои потребности (получить определённые блага) посредством трудовой деятельности	Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом. – М.: Приор, 1998.
Мотивация – процесс побуждения человека к деятельности для достижения целей	Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. – 4-е изд. – Новгород: НИМБ, 2003. – С. 457.
Мотивация труда – это внутренний процесс, происходящий под воздействием потребностей в благах; он выражается в формировании мотива поведения личности с целью активизации трудовой деятельности на базе общественного разделения труда и развития частной собственности	Кибанов А.Я., Баткаева Н.А., Гагаринская Г.П. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие. – Самара: СГТУ, 2001. – С. 21.
Поведение человека детерминировано его мотивациями и поэтому является предметом социального управления. В содержание мотива включается сознательный выбор цели и средств ее достижения, учитываются внешняя среда и условия реализации, определяются линии и программа поведения, оцениваются возможные последствия	Кулинцев И.М. Экономика и социология труда. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1999.
Мотивация – это деятельность, имеющая целью активизировать людей, работающих в организации, и побудить их эффективно трудиться для выполнения целей, поставленных в планах.	Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина – 2-е изд. – М.: Инфра-М, 1998. – С. 73.
Под мотивацией понимается процесс, механизм, действия со стороны государства, органов управления предприятием и т.д., побуждающие кого-либо (отдельного человека или группу людей) к деятельности для достижения конкретных целей и результатов	Экономика труда (социально-трудовые отношения) / Под ред. Н.А. Волгина, Ю.Г. Одегова. – М.: Экзамен, 2002. – С. 26.
Мотив есть средство, с помощью которого личность, находясь в той или иной ситуации, объясняет и обосновывает свое поведение	Экономика труда: Учебник / Под ред. П.Э. Шлендера, Ю.П. Кокина. – М.: Юрист, 2002. – С. 45.

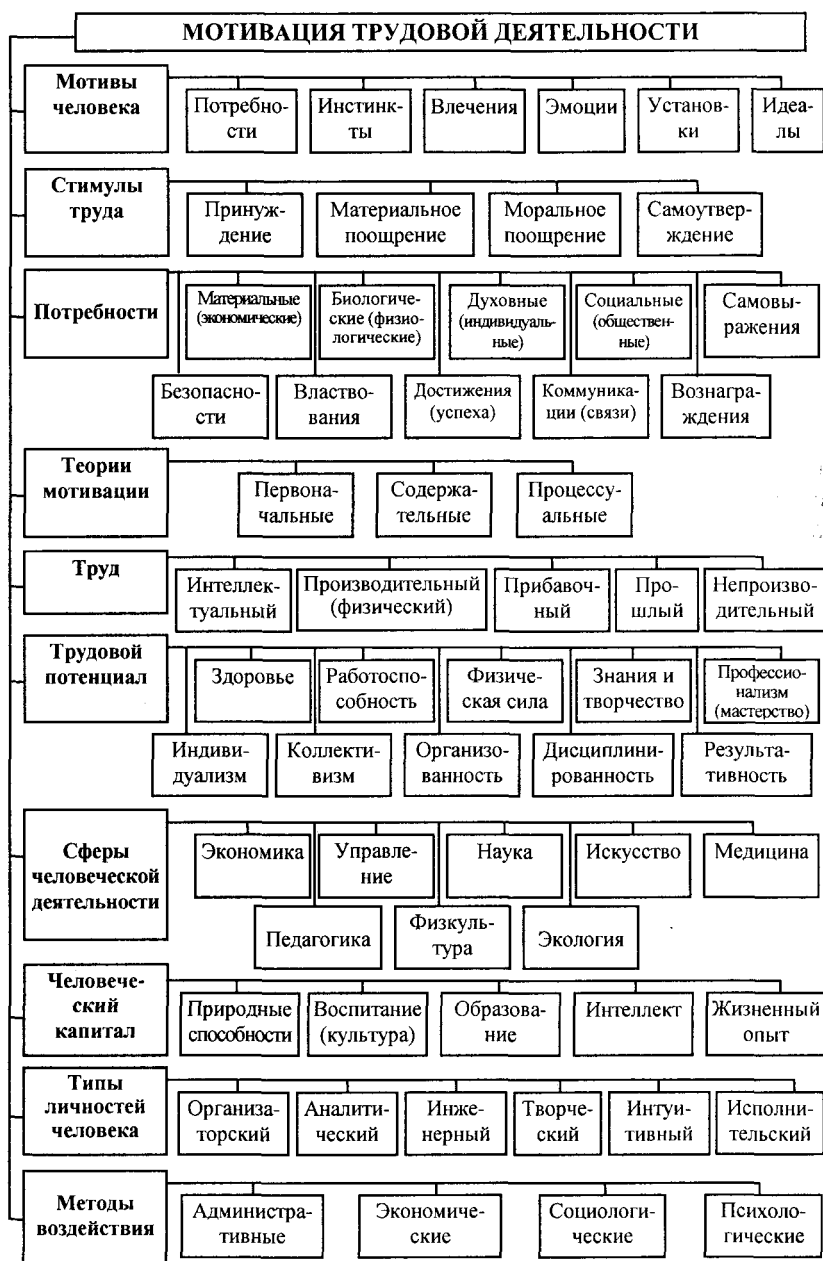


Рис. 1.1.2. Классификация понятий в области мотивации трудовой деятельности

1.1.2. Анализ теорий мотиваций

Теория мотивации стала активно разрабатываться в XX в., хотя многие мотивы, стимулы и потребности были известны с древних времен. В настоящее время существует несколько различных теорий мотивации, которые условно можно разбить на три группы: первоначальные, содержательные, процессуальные.

Первоначальные теории мотивации

Первоначальные теории мотивации складывались исходя из анализа исторического опыта поведения людей и применения простых стимулов принуждения, материального и морального поощрения. Наиболее известной и до сих пор широко применяемой является политика "кнута и пряника". "Кнутом" раньше чаще всего был страх смертной казни или изгнания из страны за невыполнение указаний царя, короля или князя, а "пряником" выступало богатство ("полцарства") или родство с правителем ("принцесса"). Эта теория мотивации широко использована в сказках и преданиях народов мира. Политика "кнута и пряника" подкупает простотой мотивов и стимулов к достижению поставленной цели, кстати не всегда четко сформулированной правителем ("сходи туда, не знаю куда, принеси то, не знаю что"). Она предпочтительна в экстремальных ситуациях, когда цель четко обозначена (победить врага, взять крепость, устранить аварию и др.), и вряд ли пригодна для выполнения сложных проектов с большой продолжительностью и значительным числом участников.

Теории "X", "Y" и "Z"

Привлекают простотой использования мотивов и стимулов теории "X", "Y" и "Z", в основе которых отношение человека к труду. Теория "X" была первоначально разработана Ф. Тейлором, а затем развита и дополнена Д. Мак Грегором, который добавил к ней теорию "Y". Теория "Z" была предложена значительно позднее, в 80-х гг. XX века, В. Оучи (модель поведения и мотивации человека). "X", "Y" и "Z" — это совершенно разные модели мотивации, ориентированные на разный уровень потребностей, и, соответственно, руководитель должен применять весьма различные стимулы к труду. Рассмотрим эти теории более подробно¹.

Теория "X" базируется на следующих предпосылках:

в мотивах человека преобладают биологические потребности;

обычный человек имеет унаследованную нелюбовь к работе и старается избегать работы. Поэтому труд необходимо нормировать, а лучшим методом организации является конвейерный;

¹ Иногда эти теории используются для характеристики организаций. Однако в чистом виде такие организации не существуют или характерны для малых групп.

по причине нежелания работать большинство людей только путем принуждения могут осуществлять необходимые действия и затрачивать усилия, необходимые для достижения целей производства;

средний человек предпочитает, чтобы им управляли, старается не брать на себя ответственность, имеет относительно низкие амбиции и желает находиться в безопасной ситуации;

качество работы низкое, поэтому необходим постоянный строгий контроль со стороны руководства.

В теории "Х" легко сочетаются черты плохого российского и азиатского работника с задатками рабской психологии. Поэтому естественным является применение в качестве главного стимула принуждения, а вспомогательного – материального поощрения. Отсталые люди имеются в любом обществе, разница заключается лишь в их доле от трудоспособного населения страны.

Теория "У" является антиподом теории "Х" и ориентирована совсем на другую группу людей. В основе теории "У" следующие предпосылки:

в мотивах людей преобладают социальные потребности и желание хорошо работать;

физические и эмоциональные усилия на работе для человека так же естественны, как во время игры или на отдыхе;

нежелание работать не является наследственной чертой, присущей человеку. Человек может воспринимать работу как источник удовлетворения или как наказание в зависимости от условий труда;

внешний контроль и угроза наказания не являются главными стимулами побуждения человека к деятельности для достижения организацией своих целей;

ответственность и обязательства по отношению к целям организации зависят от вознаграждения, получаемого за результаты труда. Наиболее важным вознаграждением является то, которое связано с удовлетворением потребностей в самовыражении;

обычный воспитанный человек готов брать на себя ответственность и стремится к этому;

многим людям присуща готовность использовать свои знания и опыт, однако индустриальное общество слабо использует интеллектуальный потенциал человека.

Модель по теории "У" отражает передовую, творчески активную часть общества. Стимулы побуждения к труду в теории "У" располагаются в следующем порядке: самоутверждение, моральное и материальное поощрение, принуждение. Очевидно, что удельный вес работников, описываемых этой теорией, невелик – по данным наших исследований, от 15 до 20% от численности коллектива. Чаще всего они являются индивидуалистами и не могут полностью раскрыть свои таланты в социальной группе.

Основные предпосылки теории "Z":

в мотивах людей сочетаются социальные и биологические потребности;

люди предпочитают работать в группе и выбирают групповой метод принятия решения;

должна существовать индивидуальная ответственность за результаты труда;

предпочтительнее неформальный контроль за результатами труда на основе четких методов и критериев оценки;

на предприятии должна существовать ротация кадров с постоянным самообразованием;

предпочтительнее медленная служебная карьера с продвижением людей по достижении определенного возраста;

администрация проявляет постоянную заботу о работнике и обеспечивает ему долгосрочный или пожизненный наем;

человек – основа любого коллектива, и именно он обеспечивает успех предприятия.

Теория "Z" описывает хорошего работника, предпочитающего работать в группе и иметь стабильные цели деятельности на длительную перспективу. Во многом ей соответствуют японские работники крупных промышленных компаний. Однако работники, описываемые теорией "Z", имеются практически во всех странах на крупных стабильных предприятиях. Эффективность применения данной теории определяется удельным весом таких людей в коллективе. Стимулы побуждения к труду для работников, описываемых теорией "Z", эффективны в такой последовательности: материальное поощрение, моральное поощрение, самоутверждение, принуждение.

Таким образом, работники, описываемые теориями "X", "Y" и "Z", образуют различные группы людей и предпочитают различные мотивы поведения и стимулы побуждения к труду. На предприятии представлены все типы людей, и применение той или иной концепции мотивации определяется удельным весом работников конкретного типа в группе.

Содержательные теории мотивации¹

Содержательные теории базируются на иерархии потребностей человека, которые являются движущей силой трудовой деятельности людей в процессе общественного производства.

Наиболее известными теориями мотивации этой группы являются:

теория потребностей Маслоу;

теория существования, связи и роста Альдерфера;

теория приобретенных потребностей Мак Клеllandа;

теория двух факторов Герцберга.

Познакомимся с основными позициями этих теорий.

¹ Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – М.: Дело, 1996. – С. 359-388.

Теория потребностей Маслоу

Абрахам Маслоу – один из крупнейших ученых в области мотивации и психологии. Его теория психологии управления включает в себя следующие основные идеи и предпосылки:

люди постоянно ощущают какие-то потребности;

люди испытывают определенный набор сильно выраженных потребностей, которые могут быть объединены в отдельные группы;

группы потребностей находятся в иерархическом расположении по отношению друг к другу;

потребности, если они не удовлетворены, побуждают человека к действиям. Удовлетворенные потребности не мотивируют людей;

если одна потребность удовлетворяется, то ее место занимает другая;

обычно человек ощущает одновременно несколько различных потребностей, находящихся между собой в комплексном взаимодействии;

потребности, находящиеся ближе к основанию "пирамиды", требуют первостепенного удовлетворения;

потребности более высокого уровня начинают активно воздействовать на человека после того, как в общем удовлетворены потребности более низкого уровня;

потребности более высокого уровня могут быть удовлетворены большим числом способов, нежели потребности нижнего уровня.

В соответствии с теорией Маслоу существует пять групп потребностей (рис. 1.1.3).



Рис. 1.1.3. Пирамида потребностей Маслоу

Физиологические потребности. К данной группе относятся потребности в пище, воде, воздухе, убежище, сексе и т.п. – те, которые человек должен удовлетворять, чтобы выжить, чтобы поддерживать организм в жизнедеятельном состоянии. Люди, которые работают в основном из-за необходимости удовлетворения потребностей этой группы, мало интересуются содержанием работы, они концентрируют свое внимание на оплате, а также на условиях труда, удобстве рабочего места, возможности избежать усталости и т.п. Для управления такими людьми необходимо, чтобы минимум заработной платы обеспечивал выживание и рабочие условия не слишком отягощали существование.

Потребность безопасности. Потребности этой группы связаны со стремлением и желанием людей находиться в стабильном и безопасном состоянии: иметь хорошее жилье, быть защищенным от страха, боли, болезней и других страданий. Люди, для которых первостепенными являются потребности этого рода, стремятся избегать стрессов, любят порядок, четкие правила, формальные структуры. Они оценивают свою работу, в первую очередь, с точки зрения обеспеченности и стабильного существования в будущем. Для человека, находящегося под влиянием этих потребностей, важны гарантии работы, пенсионное обеспечение, медицинское страхование. Для управления такого рода людьми следует создавать надежную систему социального страхования, применять справедливые правила регулирования их деятельности, оплачивать труд выше прожиточного уровня, не привлекать их к принятию рискованных решений и осуществлению действий, связанных с риском и изменениями.

Потребность принадлежать к социальной группе. Человек стремится к участию в совместных действиях, он хочет дружбы, любви, желает быть членом определенной группы людей, участвовать в общественных мероприятиях и т.п. Если для человека данная потребность является ведущей, он смотрит на свою работу, во-первых, как на способ принадлежать к коллективу, во-вторых, как на возможность установить хорошие и дружеские отношения со своими коллегами. Отношение к таким работникам со стороны руководства должно носить форму дружеского партнерства, таким людям надо создать условия для общения на работе. Хороший результат дают бригадная форма организации труда, групповые мероприятия, выходящие за рамки работы, а также напоминание работникам о том, что их ценят коллеги по работе.

Потребности признания и уважения. Данная группа потребностей отражает желание людей быть компетентными, сильными, способными, уверенными в себе, а также видеть, что окружающие признают их таковыми и уважают за это. Люди, испытывающие сильное влияние данной потребности, стремятся к лидерскому положению либо же к положению признанного авторитета при решении задач. При управле-

нии такими людьми надо использовать различные формы морального поощрения, выражения признания их заслуг. Для этого полезными могут быть присвоение титулов и званий, освещение в прессе и упоминание руководством в публичных выступлениях их заслуг, вручение различного рода почетных наград.

Потребности самовыражения. Данная группа объединяет потребности, выражающиеся в стремлении человека к наиболее полному использованию своих знаний, способностей и умений для самоутверждения в бизнесе, менеджменте, политике и т.п. Данные потребности в гораздо большей степени, чем потребности других групп, носят индивидуальный характер. Это потребности человека в творчестве в широком смысле этого слова. Люди с данной потребностью открыты к восприятию себя и окружения, созидательны и независимы. При управлении такими людьми надо стремиться давать им оригинальные задания, позволяющие максимально реализовывать способности, предоставлять большую свободу в выборе средств решения задач и привлекать к работе, требующей изобретательности и созидательности.

Теория потребностей Маслоу – одна из наиболее известных теорий мотивации. Она показывает, как те или иные потребности могут воздействовать на мотивацию человека к деятельности и как предоставить человеку возможности удовлетворять свои потребности. Однако в концепции есть ряд уязвимых моментов:

потребности по-разному проявляются в зависимости от многих ситуационных факторов (содержание работы, положение в организации, возраст, пол и т.д.);

далеко не всегда наблюдается жесткое следование одной группы потребностей за другой, как это представлено в пирамиде Маслоу;

удовлетворение верхней группы потребностей не обязательно приводит к ослаблению их воздействия на мотивацию. Потребности признания и самовыражения могут оказывать усиливающее воздействие на мотивацию в процессе их удовлетворения и гасить физиологические потребности.

Теория существования, связи и роста Альдерфера

К. Альдерфер считает, что потребности человека могут быть объединены в отдельные группы. Однако, в отличие от Маслоу, он считает, что таких групп потребностей существует только три:

- потребности существования;
- потребности связи;
- потребности роста.

Потребности существования, по Альдерферу, включают в себя две группы потребностей пирамиды Маслоу: безопасности и физиологические.

Потребность связи, по Альдерферу, отражает социальную природу человека, стремление человека быть членом семьи, иметь коллег, друзей, врагов, начальников и подчиненных. Поэтому к данному виду можно отнести полностью потребности принадлежать к социальной группе, признания и уважения, которые связаны со стремлением человека занимать определенное положение в окружающем мире, а также ту часть потребности безопасности пирамиды Маслоу, которая связана с групповой безопасностью. Потребности роста аналогичны потребностям самовыражения пирамиды Маслоу и включают в себя также те потребности группы признания и самоутверждения, которые связаны со стремлением к развитию уверенности, к самосовершенствованию.

Эти три группы потребностей так же, как и в теории Маслоу, расположены иерархически. Однако между теориями Маслоу и Альдерфера есть одно принципиальное различие. Согласно Маслоу, происходит движение от потребности к потребности только снизу вверх: когда удовлетворены потребности нижнего уровня, человек переходит к следующей, более высокого уровня потребности. Альдерфер полагает, что движение идет в обе стороны: наверх, если не удовлетворена потребность нижнего уровня, и вниз, если не удовлетворяется потребность более высокого уровня. При этом Альдерфер думает, что в случае неудовлетворенности потребности верхнего уровня усиливается степень действия потребности более низкого уровня, что переключает внимание человека на этот уровень. Например, если человек никак не смог удовлетворить потребности служебного роста, у него опять "включаются" потребности связи. В соответствии с теорией Альдерфера иерархия потребностей отражает восхождение от более конкретных потребностей к менее конкретным. Он считает, что каждый раз, когда потребность не удовлетворяется на верхнем уровне, происходит переключение на более конкретную потребность на нижнем уровне, что и определяет обратный ход сверху вниз.

Теория приобретенных потребностей Мак Клеелланда

Теория Дэвида Мак Клеелланда связана с изучением и описанием влияния на поведение человека потребностей достижения, соучастия и властвования. Эти потребности, если они достаточно сильны у человека, оказывают заметное воздействие на его поведение, заставляя предпринимать усилия и осуществлять действия, которые должны привести к удовлетворению этих потребностей.

Потребность достижения проявляется в стремлении человека достигать стоящих перед ним целей более эффективно, чем он это делал ранее. Индивидуумы, имеющие высокую потребность достижения, готовы браться за работу, несущую в себе элементы вызова, что позволяет им самостоятельно ставить цели. Однако им очень трудно заниматься задачами, в решении которых нет ясного и осязаемого результата, наступающего достаточно быстро. Качество результата, а также качество их работы не обязательно являются наивысшими. Люди с данной по-

требностью много и охотно работают, но не очень любят делиться работой с другими. Совместно полученный результат их устраивает гораздо меньше, чем если бы этот результат они получили в одиночку.

Для регулирования уровня данной потребности важно проводить целенаправленное обучение и соответствующим образом организовывать работу. В частности, желательно включать в работу регулярную обратную связь, разбирать примеры успешного достижения целей, ставить труднодостижимые цели, пытаться корректировать самооценку таких работников, которая, как правило, завышена.

Как ни странно, но люди с высокой потребностью достижения не достигают высших уровней в управленческой иерархии, т.к. там требуется принимать более рискованные решения и ставить более высокие цели, чем на это готовы пойти люди с высоким уровнем потребности достижения. Поэтому с уверенностью можно сказать, что человеку, занимающемуся предпринимательской деятельностью индивидуального типа, желательно иметь высокую потребность достижения. Если же человек работает на большом заводе, высокая потребность достижения может создавать много проблем ему и окружающим его членам коллектива.

Потребность соучастия проявляется в виде стремления к дружеским отношениям с окружающими. Люди с высокой потребностью соучастия стараются устанавливать и поддерживать хорошие отношения, стремятся получить одобрение и поддержку со стороны окружающих, обеспокоены тем, как о них думают другие. Для них очень важно, что они нужны кому-то, что их друзья и коллеги не безразличны к ним и их действиям.

Индивиды с высокой потребностью соучастия предпочитают занимать в организации такие позиции и выполнять такую работу, которые позволяют им находиться в активном взаимодействии как со своими коллегами, так и с клиентами. Для успешной организации работы таких членов коллектива необходимо создавать условия, позволяющие им регулярно получать информацию о реакции окружающих на их действия, а также предоставляющие им возможность активного взаимодействия с достаточно широким кругом людей. Руководство организации должно регулярно оценивать уровень данной потребности у подчиненных им сотрудников, чтобы правильно и своевременно вносить корректировки в организацию их работы с учетом возможного изменения у отдельных сотрудников уровня потребности соучастия. Естественно, анализ уровня потребности соучастия должен оцениваться и при приеме человека в коллектив.

Потребность властвования является приобретенной, развивается на основе обучения, жизненного опыта и состоит в том, что человек стремится контролировать людей, ресурсы и процессы, протекающие в его окружении. Лица с высокой мотивацией властвования могут быть подразделены на две взаимоисключающие группы. Первую группу составляют те, кто стремится к власти ради властвования. В первую

очередь их привлекает сама возможность командовать другими. Интересы организации для них часто отходят на второй план и даже теряют смысл, т.к. они концентрируют первостепенное внимание на своей руководящей позиции в организации, на своих возможностях властвовать, на своей силе в организации.

Ко второй группе относятся те лица, которые стремятся к получению власти ради того, чтобы добиваться решения групповых задач. Эти люди удовлетворяют свою потребность властвования тем, что определяют цели, ставят задачи перед коллективом и участвуют в процессе достижения целей. При этом очень важно отметить, что они ищут возможности мотивирования людей на достижение этих целей и работают вместе с коллективом как над определением целей, так и над их достижением. Потребность властвования для этих людей – не стремление к удовлетворению своего тщеславия, а стремление к выполнению ответственной руководящей работы, связанной с решением организационных задач, что, кстати, также является стремлением к властному самоутверждению.

Мак Клеелланд считает, что из трех рассматриваемых в его концепции потребностей для успеха менеджера наибольшее значение имеет развитая потребность властвования второго типа. Поэтому исключительно важно, чтобы работа руководителя давала возможность менеджерам удовлетворять эту потребность. Потребности, рассматриваемые Мак Клеелландом, не расположены иерархически и могут иметь различную степень проявления. Так, потребность властвовать существует при низкой потребности соучастия.

Теория двух факторов Герцберга

Во второй половине 1950-х гг. XX в. Фредерик Герцберг с сотрудниками разработал новую модель мотивации, основанную на потребностях. Возглавляемая им группа исследователей попросила 200 инженеров и конторских служащих одной крупной лакокрасочной фирмы ответить на следующие вопросы: "Можете ли вы описать подробно, когда после выполнения служебных обязанностей чувствовали себя особенно хорошо?" и "Можете ли вы описать подробно, когда после выполнения служебных обязанностей чувствовали себя особенно плохо?".

Согласно выводам Герцберга, полученные ответы можно подразделить на две большие категории, которые он назвал "факторами условий труда" ("гигиенические") и "мотивирующими факторами" (табл. 1.1.2).

Таблица 1.1.2

Теория двух факторов Герцберга

Факторы условий труда	Мотивирующие факторы
Политика фирмы	Успех
Условия работы	Продвижение по службе
Заработная плата	Признание и одобрение результатов работы
Межличностные отношения в коллективе	Высокая степень ответственности
Степень непосредственного контроля за работой	Возможности творческого и делового роста

Факторы условий труда связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, а мотивации – с самим характером и сущностью работы. Согласно Герцбергу, при отсутствии или недостаточном проявлении факторов условий труда у человека возникает неудовлетворенность работой. Однако если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека на что-либо. В отличие от этого отсутствие или неадекватность мотиваций не приводит к неудовлетворенности работой. Однако их наличие в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности деятельности.

Теория Герцберга имеет много общего с теорией Маслоу. Факторы условий труда Герцберга соответствуют физиологическим потребностям, потребностям в безопасности и уверенности в будущем. Его мотивации сравнимы с потребностями высших уровней пирамиды Маслоу (табл. 1.1.3). Но в одном пункте эти две теории резко расходятся. Маслоу рассматривал факторы условий труда как нечто, что вызывает ту или иную линию поведения. Если менеджер дает рабочему возможность удовлетворить одну из таких потребностей, то рабочий в ответ будет работать лучше. Герцберг считает, что рабочий начнет обращать внимание на факторы условий труда, когда сочтет их несправедливыми.

Таблица 1.1.3

Соотношение теорий потребностей Маслоу и Герцберга

Теория Маслоу	Теория Герцберга
Потребности самовыражения, признания и уважения Социальные потребности Потребности в безопасности Физиологические потребности	Мотивирующие факторы Факторы условий труда

Согласно теории Герцберга, наличие факторов условий труда не будет мотивировать работников. Оно только предотвратит возникновение чувства неудовлетворенности работой. Для того чтобы добиться мотивации, руководитель должен обеспечить наличие мотивирующих факторов. Многие организации попытались реализовать эти теоретические выводы посредством программ "обогащения" труда: работа перестраивается и расширяется так, чтобы приносить больше удовлетворения и вознаграждений ее непосредственному исполнителю. "Обогащение" труда направлено на структурирование трудовой деятельности таким образом, чтобы дать почувствовать исполнителю сложность и значимость порученного ему дела, независимость при выборе решений, отсутствие монотонности и рутинности операций, ответственность за данное задание, создать ощущение того, что человек выполняет отдельную и полностью самостоятельную работу. Среди нескольких сотен фирм, которые используют программы "обогащения" труда для того, чтобы устранить негативные последствия утомления и связанное с этим падение производительности труда, есть и такие крупные компании, как АТТ, «American Airlines» и «Texas Instruments». Хотя кон-

цепция "обогащения" труда весьма успешно используется во многих ситуациях, она подходит для мотивации не всех людей.

Для того чтобы использовать теорию Герцберга эффективно, необходимо составить перечень мотивирующих факторов и дать сотрудникам возможность самим определить и указать то, что они предпочитают.

Хотя эта теория эффективно использовалась в ряде организаций, в ее адрес раздавались и критические замечания. В основном они были связаны с методами исследований. Действительно, если людей просят описать ситуации, когда им бывало хорошо или плохо после выполнения работы, то они инстинктивно связывают благоприятные ситуации с ролью своей личности и объектов, которые они контролируют, а неблагоприятные – с ролью других людей и вещей, которые объективно от опрашиваемых не зависят. Таким образом, результаты, которые получил Герцберг, были, по крайней мере частично, результатом того, как он задавал вопросы.

Кроме того, факторы условий труда и мотивирующие факторы могут являться источниками мотивации в зависимости от потребностей конкретных людей. Поскольку у разных людей разные потребности, то и мотивировать разных людей будут разные факторы.

Герцберг предполагал наличие сильной корреляции между удовлетворением от работы и производительностью труда. Как показывают многие исследования, такая корреляция существует далеко не всегда.

Например, человек может любить свою работу потому, что он считает коллег друзьями и, общаясь с ними, удовлетворяет свои социальные потребности. Вместе с тем такой человек может считать болтовню с коллегами более важным делом, чем выполнение порученной ему работы. Таким образом, несмотря на высокую степень удовлетворения работой, производительность может оказаться низкой. В силу того, что социальные потребности играют очень важную роль, введение таких мотивирующих факторов, как усиление ответственности за порученное дело, может не оказать мотивирующего воздействия и не привести к росту производительности. Это будет именно так, особенно в том случае, если другие работники воспримут возрастание производительности труда данного работника как нарушение негласно установленных более низких норм выработки.

Соотношение различных теорий мотивации

Изложенные теории позволяют сделать вывод о том, что отсутствует какое-либо канонизированное учение, объясняющее, что лежит в основе мотивации человека и чем определяется мотивация.

Каждая из теорий имеет что-то особенное, отличное, что дало ей возможность получить широкое признание теоретиков и практиков и внести существенный вклад в разработку знаний о мотивации. Несмотря на принципиальные различия, все четыре теории имеют общее, позволяющее установить определенные параллели между ними. Характерной особенно-

стью всех четырех теорий является то, что они изучают потребности и дают их классификацию, позволяющую делать выводы о механизме мотивации человека. Сравнивая классификации всех четырех теорий, можно отметить, что выделенные в различных теориях группы потребностей достаточно определенно соответствуют друг другу.

Так, потребность достижения в теории Мак Клеllandа созвучна потребности самовыражения в пирамиде Маслоу. Потребности роста в теории Альдерфера соответствуют мотивирующим факторам теории Герцберга. Такое соответствие можно установить и для других групп потребностей. На рис. 1.1.4 показано соответствие групп потребностей, выделяемых в изложенных выше четырех теориях содержательной мотивации.

Отвлекаясь от различий, которые характерны для рассмотренных теорий, можно указать на две присущие им общие характеристики. Во-первых, каждая из данных теорий наглядно излагает определенный взгляд на мотивацию, подтвержденный эмпирическими исследованиями и уже достаточно продолжительное время использовавшийся в практике управления. В наибольшей мере данное утверждение относится к теориям Маслоу и Герцберга. Поэтому для того, чтобы лучше понимать мотивацию работников, менеджеры обязательно должны быть знакомы со всеми четырьмя теориями.

Во-вторых, все теории содержательной мотивации основное внимание уделяют анализу факторов, лежащих в основе мотивации, и практически не уделяют внимания анализу процесса мотивации, что является основным недостатком всех теорий содержательной мотивации.

Теория Маслоу	Теория Альдерфера	Теория Мак Клеllandа	Теория Герцберга
Потребность самовыражения			
Потребность признания и уважения	Потребность роста	Потребность достижения	Мотивирующие факторы
Потребность принадлежать к социальной группе	Потребность связи	Потребность властвования	
Потребность безопасности		Потребность соучастия	Факторы условий труда
Физиологические потребности	Потребность существования		

Рис. 1.1.4. Соотношение групп потребностей в теориях мотивации¹

¹ Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. Человек, стратегия, организация, процесс: Учебник для экономических специальностей вузов. – М.: Изд-во МГУ, 1995. – С. 118.

Процессуальные теории мотивации¹

Процессуальные теории рассматривают мотивацию в ином плане. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Поведение личности является функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, а также возможных последствий выбранного им типа поведения. Имеются три основные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий В. Врума, теория справедливости Адамса и теория Портера-Лоулера.

Теория ожиданий

Теория Виктора Врума базируется на том, что активная потребность – не единственное необходимое условие мотивации человека к достижению определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого. Модель мотивации по Вруму приведена на рис. 1.1.5.

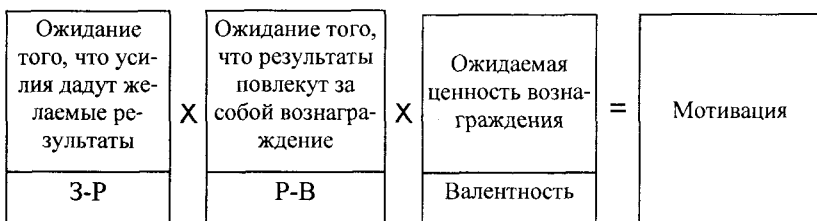


Рис. 1.1.5. Модель мотивации по Вруму

Ожидания можно рассматривать как оценку данной личностью вероятности определенного события. Большинство людей ожидают, например, что окончание института позволит им получить лучшую работу и что, если работать с полной отдачей, можно продвигаться по службе. При анализе мотивации к труду теория ожидания подчеркивает важность следующих факторов: затраты труда – результаты; результаты – вознаграждение и валентность (удовлетворенность вознаграждением).

Ожидания результатов (З-Р) – это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами. Например, коммивояжер может ожидать, что если он обзвонит в неделю на 10 чел. больше, чем обычно, объем продаж возрастет на 15%. Менеджер может ожидать, что он получит высокую оценку своей деятельности, если затратит

¹ Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – М.: Дело, 1996. – С. 359-388.

дополнительные усилия и напишет в срок квартальный отчет. Рабочий на заводе может ожидать, что если он будет производить продукцию высокого качества с минимальным количеством отходов сырья, это позволит ему повысить свой разряд и тариф ставки оплаты. Конечно, во всех приведенных примерах люди могут и не рассчитывать на то, что их усилия приведут к желаемым результатам. Если люди чувствуют, что прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигаемыми результатами нет, то, согласно теории ожидания, мотивация будет ослабевать. Взаимосвязь может отсутствовать из-за неправильной самооценки работника, из-за его плохой подготовки или неправильного обучения или же из-за того, что работнику не дали достаточно прав для выполнения поставленной задачи.

Ожидания в отношении результатов – вознаграждений (P-V) есть ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов. Продолжая приведенные выше примеры, отметим, что при повышении объема продаж на 15% коммивояжер может ожидать получения определенного процента премии. Менеджер может ожидать, что в результате предпринятых им усилий он будет оценен руководством, получит продвижение по службе и связанные с этим льготы и привилегии. Рабочий может ожидать, что, повысив свой разряд, он будет получать более высокую заработную плату или станет бригадиром.

Третий фактор, определяющий мотивацию в теории ожидания, – это валентность, или ценность вознаграждения. Валентность – это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения. Поскольку у различных людей потребности в отношении вознаграждения различаются, то конкретное вознаграждение, предлагаемое в ответ на достигнутые результаты, может и не иметь для них никакой ценности. Продолжим наши примеры. За выполненную работу менеджер может получить прибавку к жалованью, в то время как он рассчитывал на продвижение по службе или более интересную и сложную работу, или же на большую степень уважения и признания заслуг. Если валентность низка, т.е. ценность получаемого вознаграждения для человека не слишком велика, то теория ожиданий предсказывает, что мотивация трудовой деятельности в этом случае будет ослабевать.

Если значение любого из этих трех критически важных для определения мотивации факторов будет мало, то мотивация будет слабой, а результаты труда низкими. Соотношение этих факторов можно выразить следующей формулой:

$$\text{Мотивация} = (3 - P) \times (P - V) \times \text{валентность}$$

Менеджерам, которые стремятся усилить мотивацию рабочей силы, теория ожиданий предоставляет для этого различные возможности.

Поскольку разные люди обладают различными потребностями, то конкретное вознаграждение они оценивают по-разному. Следовательно, руководство организации должно сопоставить предлагаемое вознаграждение с потребностями сотрудников и привести их в соответствие. Довольно часто вознаграждение предлагается до его оценки работником. В этой связи М. Мескон отмечает интересный случай в страховой фирме: "Для мотивации агентов руководство фирмы объявило, что те, кто выполнит свой план, за счет фирмы поедут с женами на Гавайи на две недели. Руководство было потрясено, когда после начала этой программы некоторые лучшие агенты перестали выполнять план. Оказалось, что перспектива поехать на Гавайи даже бесплатно, но со своими женами, далеко не всеми воспринималась как награда".

Для эффективной мотивации менеджер должен установить точное соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением. В связи с этим необходимо давать вознаграждение только за эффективную работу. Менеджеры должны сформировать высокий, но реалистичный уровень результатов, ожидаемых от подчиненных, и внушить последним, что они могут добиться этого уровня, если приложат усилия.

Работники сумеют достичь уровня результативности, требуемого для получения ценного вознаграждения, если делегированный им уровень полномочий и их профессиональные навыки достаточны для выполнения поставленной задачи. Экспериментальные исследования обычно свидетельствуют в пользу теории ожиданий. Критики этой теории призывают к проведению таких экспериментальных исследований, которые сумели бы учесть конкретные особенности как отдельных людей, так и организаций. Другие специалисты считают, что необходимо уточнить и доработать технические, концептуальные и методологические основы теории ожиданий Врума.

Теория справедливости Адамса

Теория утверждает, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает несправедливость, т.е. человек считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение. В результате необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение и для восстановления справедливости исправить дисбаланс. Основателем теории справедливости считается американский ученый С. Адамс, который провел значительные исследования в компании «General Electric».

Люди могут восстановить чувство справедливости либо изменив уровень затрачиваемых усилий, либо попытавшись изменить уровень получаемого вознаграждения. Таким образом, те сотрудники, которые считают, что им недоплачивают по сравнению с другими, могут либо начать работать менее интенсивно, либо стремиться повысить вознагра-

ждение. Те же сотрудники, которые считают, что им переплачивают, будут стремиться поддерживать интенсивность труда на прежнем уровне или даже увеличивать ее. Исследования показывают, что обычно, когда люди считают, что им недоплачивают, они начинают работать менее интенсивно. Если же они считают, что им переплачивают, они менее склонны изменять свое поведение и деятельность.

Основной вывод теории справедливости состоит в том, что пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут уменьшать интенсивность труда. Если разница в вознаграждениях обусловлена разной эффективностью труда, то необходимо разъяснить сотрудникам, получающим меньше, что когда их результативность достигнет уровня их коллег, они будут получать такое же повышенное вознаграждение.

Целый ряд западных компаний пытается решить проблему возникновения у сотрудников чувства несправедливой оценки их труда, сохраняя суммы выплат в тайне. К сожалению, это не только трудно сделать технически, — это еще и заставляет людей подозревать несправедливость там, где ее на самом деле нет. Кроме того, если сохранять размеры заработков сотрудников в тайне, то компания рискует потерять положительное мотивационное воздействие роста заработной платы, связанное с продвижением по службе.

С другой стороны, применительно к российским условиям это не вполне справедливо. Дело в том, что у нас десятилетиями господствовала уравниловка в оплате труда, и выдача заработной платы по ведомости, где каждый мог наблюдать величину заработка сослуживца, как раз и приводила к обратному результату по теории справедливости — снижению производительности труда, т.к. различия в результатах и вознаграждении были крайне незначительны. Решение проблемы для российских предприятий нам видится в двух направлениях: создание четкой, простой и понятной всем системы оплаты труда (должностной оклад или тарифная ставка + вознаграждение + премия) и сохранение размеров суммарного заработка каждого сотрудника в тайне. Это делается путем выдачи заработной платы лично каждому по расходным кассовым ордерам, когда общий размер заработка известен только директору и главному бухгалтеру организации.

Теория Портера-Лоулера

Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости. В их модели, показанной на рис. 1.1.6, фигурирует пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. Согласно модели Портера-Лоулера, достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характера, а также осознания

им своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения. В модели устанавливается соотношение между вознаграждением и результатами, т.е. человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждений за достигнутые результаты.

Для того чтобы лучше понять, как Портер и Лоулер объяснили механизм мотивации, последовательно разберем их модель по элементам. Цифровые обозначения в скобках соответствуют нумерации переменных, приведенных в схеме (рис. 1.1.6).

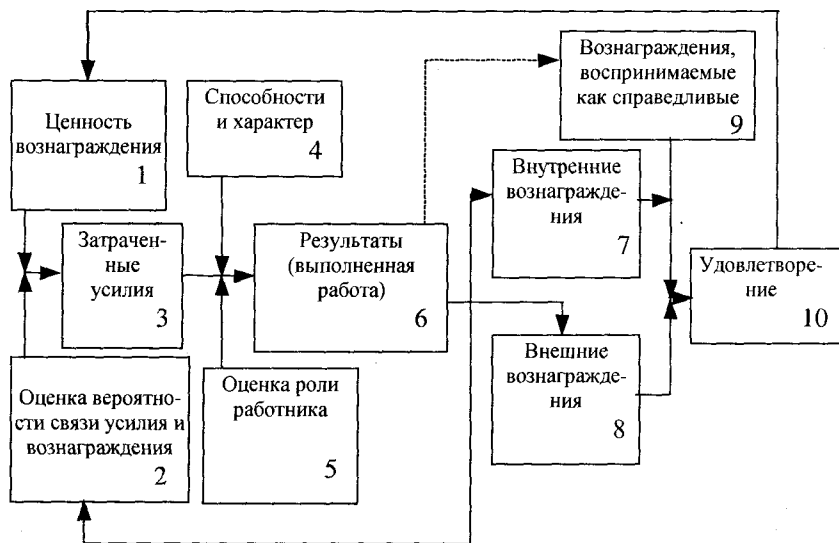


Рис. 1.1.6. Модель Портера-Лоулера

Итак, согласно модели Портера-Лоулера, результаты, достигнутые сотрудником, зависят от трех переменных: затраченных усилий (3), способностей и характера человека (4), а также от осознания им своей роли в процессе труда (5). Уровень затрачиваемых усилий, в свою очередь, зависит от ценности вознаграждения (1) и того, насколько человек верит в существование прочной связи между затратами усилий и возможным вознаграждением (2). Достижение требуемого уровня результативности (6) может повлечь внутренние вознаграждения (7) – такие, как чувство удовлетворения от выполненной работы, уверенность в своей компетентности и самоуважение, а также внешние вознаграждения (8) – такие, как похвала руководителя, премия, продвижение по службе.

Линия между результативностью и внешним вознаграждением означает, что может существовать связь между результативностью какого-либо сотрудника и выдаваемыми ему вознаграждениями. Дело в том, что эти вознаграждения отражают возможности, определяемые руководителем для данного сотрудника и организации в целом. Штриховая линия между результативностью и вознаграждением, воспринимаемым как справедливое (9), показывает, что в соответствии с теорией справедливости люди имеют собственную оценку степени справедливости вознаграждения, выдаваемого за те или иные результаты. Удовлетворение (10) – это результат внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости (9). Удовлетворение является мерой того, насколько ценно вознаграждение на самом деле (1). Эта оценка будет влиять на восприятие человеком будущих ситуаций.

Один из наиболее важных выводов Портера и Лоулера состоит в том, что результативный труд ведет к удовлетворению. Это прямо противоположно тому, что думает на сей счет большинство менеджеров. Они находятся под влиянием ранних теорий человеческих отношений, полагавших, что удовлетворение ведет к достижению высоких результатов в труде или, говоря другими словами, более довольные рабочие трудятся лучше. Портер и Лоулер, напротив, полагают, что чувство выполненной работы ведет к удовлетворению и способствует повышению результативности.

Исследования подтверждают точку зрения Портера и Лоулера на то, что высокая результативность является причиной полного удовлетворения, а не следствием его. В итоге теория Портера-Лоулера внесла основной вклад в понимание мотивации. Она показала, что мотивация не является простым элементом в цепи причинно-следственных связей. Она показывает также, насколько важно объединить такие понятия, как усилия, способности, результаты, вознаграждения, удовлетворение и восприятие в рамках единой взаимоувязанной теории мотивации.

Установлено, что только при наличии определенных условий рост заработной платы стимулирует повышение производительности труда. Первое из них состоит в том, что люди должны придавать заработной плате большое значение. Второе заключается в том, что люди должны верить в существование четкой связи между заработной платой и производительностью и в то, что увеличение производительности обязательно приведет к росту заработной платы. Очевидно, что для персонала желательно наличие связи между зарплатой и достигаемыми трудовыми результатами. Исследования показали, что хотя большинство менеджеров и провозглашают свою приверженность оплате труда по конечному результату, на практике они компенсируют затраченные работником усилия в соответствии со стажем и проведенным на работе временем, а вовсе не по характеристикам достигнутых результатов.

Для того чтобы установить взаимосвязь между заработной платой и достигаемыми в итоге трудовой деятельности результатами, Э. Лоулер предложил следующее объяснение. Заработная плата любого работника

может быть разбита на три компонента. Одна часть зарплаты выплачивается за выполнение должностных обязанностей, и все, кто выполняет в данной организации аналогичные обязанности, получают за это одинаковое вознаграждение. Вторая часть заработной платы определяется выслугой лет и факторами стоимости жизни. Все сотрудники фирмы получают эту часть заработной платы, но ее величина автоматически регулируется. Наконец, выплата третьей части варьируется для каждого работника, ее величина определяется достигнутыми им результатами в предшествующий период. Плохой работник скоро увидит, что эта часть его заработной платы минимальна, а хороший поймет, что у него она по крайней мере столь же велика, сколь первые две части вместе взятые. Эта третья часть не будет, однако, автоматически нарастать. Из года в год она может меняться в зависимости от результатов, достигнутых работником в предшествующем году. Увеличение оклада может происходить только в связи с изменением масштабов ответственности, возлагаемой на работника, выслуги лет и ростом стоимости жизни. Реально заслуженная и заработанная конкретным человеком часть заработной платы может меняться и весьма резко, так что если результативность труда работника падает, то упадет и заработная плата посредством уменьшения ее переменной части. Смысл этой системы состоит прежде всего в увязывании заработной платы работника с результатами в текущий период. Таким образом, производительность "влечет за собой" большие изменения в оплате".

Ценность какого-либо вида деятельности и ценность человека, работающего в этой должности, — две совершенно разные вещи, хотя и взаимосвязанные между собой.

Концепция партисипативного управления

Концепция партисипативного управления (от англ. *participante* — участвовать) базируется на предпосылке, что если работник заинтересованно принимает участие во внутрифирменной деятельности и получает от своего труда удовлетворение, то он работает более продуктивно и качественно. Партисипативное управление открывает работнику частный доступ к принятию решений по управлению предприятием в виде разнообразных форм самоуправления и "кружков качества". Участие в управлении мотивирует человека к лучшему выполнению работы, что в итоге сказывается на производительности и качестве.

На передовых предприятиях, где имеются традиции и высока доля творческих, трудолюбивых и исполнительных работников, работающих в русле теории "У", можно говорить о логичной связи между самоуправлением и мотивацией работника.

На предприятиях-банкротах, где велика доля отсталых работников, нарушающих трудовую дисциплину, работающих с браком и малопродуктивно, предположительно, концепцию партисипативного управления ждет крах, и более предпочтительной выглядит теория "Х".

Партисипативное управление может быть реализовано на базе следующих предпосылок:

работники получают право самостоятельно принимать решения по поводу того, как им осуществлять трудовую деятельность по выполнению планового задания (гибкий график работы, личный контроль качества, технология решения задач);

работники привлекаются их непосредственным руководителем к принятию групповых решений по вопросам производства (проекты плановых заданий, использование ресурсов, формы оплаты труда и т.п.);

работникам дается право операционного контроля качества продукции и устанавливается личная или групповая ответственность за конечный результат (личное клеймо качества, бригадный контроль качества, сдача продукции с первого предъявления и др.);

работники принимают личное и групповое участие в инновационной, изобретательской и рационализаторской деятельности с различными способами вознаграждения за внедрение инноваций;

производственные и функциональные подразделения (участки, бригады, службы, отделы) создаются с учетом пожеланий работников. Этим достигается возможность превращения неформальных групп в формальные подразделения.

Партисипативное управление позволяет связать мотивы, стимулы и потребности людей, работающих в группах, на основе разнообразных форм самоуправления трудовых коллективов. Работник реализует свои потребности самовыражения, признания и принадлежности к социальной группе известной пирамиды Маслоу, а предприятие достигает важнейших результатов – высокой производительности и качества.

Процесс демократизации управления производством, начатый в СССР в 1987 г. на основе выборности руководителей и самоуправления трудовых коллективов, создал в те годы хорошую базу для развития партисипативного управления. Реальная же власть всегда остается у собственника, а им в тот период было государство. Поэтому начались "игры в демократию", которые завершились к 1990 г. принятием Закона РСФСР "О предприятиях...", где выборность сохранилась только на частных предприятиях. Приватизация многих государственных предприятий на основе ваучеров привела к тому, что в руках трудового коллектива остался "небольшой пакет акций", не играющий существенной роли на собрании акционеров.

С другой стороны, развитие стихийной демократии на производстве в условиях митингов, невыплат заработной платы, смещения выборных руководителей при несовершенстве законодательной базы приносит больше вреда, чем пользы, т.к. нарушает стратегию развития предприятия и понижает ответственность выборных руководителей. "Масса всегда не права", "Истину знает меньшинство", – утверждали древние, а новаторские идеи – всегда удел меньшинства.

Поэтому партисипативное управление, на наш взгляд, получит распространение в России только в середине XXI в. с ростом общей куль-

туры и морали трудящихся, с одной стороны, и истощения резервов чисто авторитарного стиля управления и простых концепций мотивации (теория "Х", вознаграждение и наказание, политика "кнута и пряника") – с другой стороны.

1.1.3. Социологические исследования мотивации

Для достижения производственных целей руководители могут и должны использовать не только собственные мотивы, но и мотивы своих сотрудников. О каких же мотивах идет речь? Прикладная психология проводит здесь различия, например, между мотиваторами и демотиваторами. Предлагаем вашему вниманию таблицу мотиваторов и демотиваторов, в которой представлены результаты опроса, проведенного в одной крупной немецкой фирме. В течение целого ряда лет среди представителей среднего звена (более 500 человек) этой фирмы проводился опрос, связанный с мотивацией персонала¹:

1. В моей работе меня мотивирует прежде всего...

2. В моей работе меня демотивирует прежде всего ...

После обработки результатов опроса получены следующие данные:



Рис. 1.1.7. Мотиваторы и демотиваторы сотрудников

¹ Швальбе Б, Швальбе Х. Личность, карьера, успех. Психология бизнеса / Пер. с нем. – 4-е изд. – М.: Прогресс, 1993. – С. 152-154.

Перечисленные мотиваторы однозначно свидетельствуют о том, что в отношении мотивации сотрудников решающую роль играет удовлетворенность работой и результатами своего труда.

Разрешение мотивационных конфликтов. Мы знаем, что мотивы подразделяются на различные потребности (пирамида Маслоу), несущие в себе определенное содержание. Мы знаем теперь, что такие мотиваторы и демотиваторы в области труда, а также имеем представление об интровертной и экстравертной мотивации, знаем, что применение, например, мотиваторов – не такое уж простое дело, что сложно держать под контролем и собственные мотивы.

Не удивительно поэтому, что когда дело доходит до выбора приоритетности мотивов, вполне возможно возникновение различных конфликтов. Перед вами возникают, например, следующие вопросы: какой мотив для меня сейчас самый важный? Какой мотив мне нужно отодвинуть на второй план? В отношении каких мотивов я могу запастись терпением, т.е. вполне могу подождать с их удовлетворением?

Конфликтные ситуации возникают всякий раз, когда есть выбор, как минимум, между двумя тенденциями в поведении. При этом одна тенденция в поведении направлена на достижение цели (аппетенция), а другая стремится избежать определенных последствий (аверсия). Основной конфликт возникает чаще всего тогда, когда они сталкиваются. Имеется в виду ситуация, в которой необходимо платить, чтобы удовлетворить какую-то потребность. Практически это означает, например, необходимость приложить определенные усилия или уплатить большую сумму денег за покупку какой-то престижной вещи.

Таким образом, в силу различных мотивов, проявляющихся в зависимости от их приоритетности и важности в каждом отдельном случае по-разному, может возникнуть конфликт, чаще всего это так называемый аппетенционно-аверсионный конфликт. Его, разумеется, необходимо уладить. Уже само желание достичь успеха в профессиональной или коммерческой деятельности является решающим фактором, который поможет вам разрешить подобные конфликты.

Некоторые менеджеры, например, утверждают, что чувствуют себя в отношении мотивации к труду ущемленными из-за засилья бюрократии, непомерно тяжелого бремени налогов и порочной экономической политики. Выдвигается даже тезис, который гласит: «На предприятиях начал утверждаться негативный процесс отбора, причем, менеджеры, которые успешно могли бы руководить, довольствуются тем, что держатся где-то посерединке». Такая ситуация предоставляет огромный шанс для перспективных сотрудников, для того, кто действительно заинтересован в продвижении по службе, готов работать ради этой цели и нести ответственность.

Таким образом, разрешение мотивационных конфликтов означает для вас, как человека, стремящегося к успеху, что вы должны уделять этому вопросу приоритетное внимание, но не любой ценой, не в ущерб здоровью, ни физическому, ни психическому. Нельзя игнорировать личную жизнь!

Социологическое исследование мотивации и потребностей российского населения проведено Институтом социально-экономических проблем народонаселения РАН (руководитель проекта – д-р экон. наук, проф. А.А. Овсянников) по программе «Социальный статус богатых» в шести городах России: Воронеже, Екатеринбурге, Иркутске, Москве, Нижнем Новгороде и С.-Петербурге. Опрос 1131 эксперта из числа предпринимателей, менеджеров предприятий, государственных служащих, деятелей науки и культуры проведен в феврале-марте 1995 г. Некоторые результаты социологического исследования богатых мы приводим из монографии А.А. Иудина.¹

Справедливость специфических путей формирования богатого сословия подтверждается, например, тем, что процессы становления и развития богатого сословия в России демонстрируют существенные географические и поселенческие закономерности трансформации ее социальной структуры.

В связи с этим следовало бы отметить особенное положение Москвы и особенности оценок московской экспертной группы. Представления московских экспертов о минимальном уровне душевого дохода, определяющего богатство, значительно выше средних оценок экспертов других крупных городов. В Москве живут люди, уровень богатства которых в 2-2,5 раза выше уровня богатства соответствующего слоя богатых людей из периферии (табл. 1.1.4). Богатые в Москве – это богатые люди по мировым критериям. Их годовой доход на 1 человека составляет более 120 тыс. \$. В среднем же по России богатыми считаются люди, имеющие душевой доход около 60 тыс. \$ в год.

Таблица 1.1.4

**Распределение оценок минимального уровня доходов богатых
на одного человека в месяц, %**

Доход, в долл. США	Москва	С.-Петербург	Н.Новгород	Екате- ринбург	Иркутск	Воронеж	Все эксперты
до 500	7	24	18	19	22	30	21
до 1000	18	34	36	32	28	33	31
до 2000	10	12	15	12	13	13	13
до 5000	24	13	17	21	19	10	16
до 10000	32	14	12	14	13	11	16
до 60000	9	3	2	2	5	3	3
Средняя оценка	10215	4550	4000	4305	6000	4140	4875
Ранг	1	3	6	4	2	5	–

¹ Иудин А.А. Социальные трансформации: экономические установки населения и массовое политическое сознание (1988-1999 гг.). – Н.Новгород: Изд-во Волго-Вятской академии государственной службы, 1999. – С. 131-139.

Особенность оценок московских экспертов в том, что, оценивая долю богатых в обществе, эксперты обозначили наименьшую долю представителей этого слоя и дали наиболее согласованную оценку. В целом по стране, по экспертным оценкам, богатых людей 8-12%. Речь идет о значительном числе людей: 12-18 млн. человек. Однако, возможно, богатых людей значительно меньше, и они сосредоточены в крупных регионах-донорах. Представления экспертов о денежном выражении богатства имеет довольно тесную отрицательную корреляцию с размером слоя богатых людей (рис. 1.1.8-1.1.9). Некоторое отличие демонстрируют эксперты городов Сибири – Екатеринбурга и Иркутска. В отличие от среднерусской периферии, они дают несколько повышенный уровень оценок и по размеру групп, и по их доходам.

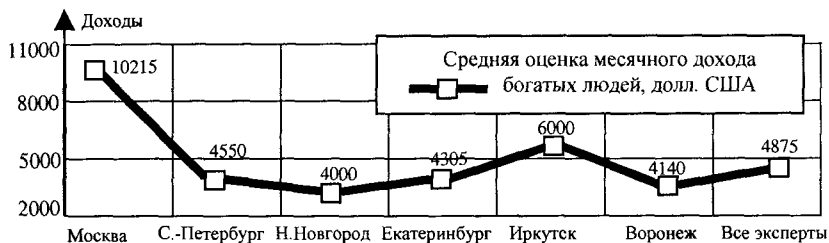


Рис. 1.1.8. Оценки доходов богатых людей (тыс. долл.)

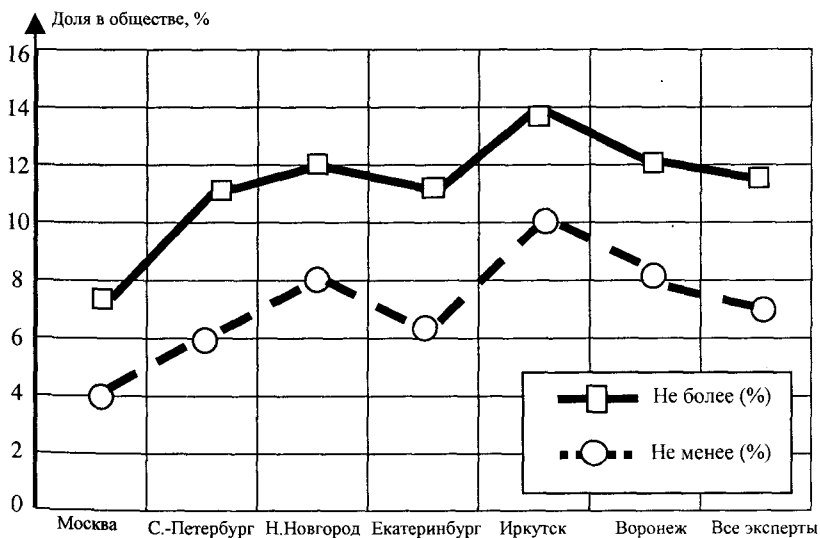


Рис. 1.1.9. Оценка доли богатых в обществе России, %

Факторы, способствовавшие становлению слоя богатых людей в России, сложны и многочисленны, однако подавляющее большинство экспертов на первое место устойчиво ставили два фактора: связи и личные способности (табл. 1.1.5). Это обстоятельство предполагает и две модели социальной мобильности: либеральную (по заслугам, по способностям) и феодальную (по принадлежности к клану, по связям). Таким образом, усредненная оценка едва ли адекватно отражает социальную реальность, практически выделяются по крайней мере три типа механизмов взаимодействия богатых и власти: реально-плутократический, нормативно-плутократический и либерально-демократический.

Таблица 1.1.5
Факторы, способствующие личному богатству, %

Фактор	Важно	Не важно
Связи	94	2
Личные способности	85	9
Должность, занимаемая до начала реформ	69	22
Предшествующая работа в партскаппарате	62	18
Связь с иностранными фирмами	57	17
Связь с криминальными структурами	52	16
Помощь родителей, родственников	46	33

Логика экспертных оценок происхождения богатства находит свое продолжение и в ответах на вопрос о степени самостоятельности достижения людьми своего богатства. Так, более трех четвертей экспертов считает, что большинство богатых людей имели влиятельных покровителей и еще почти две трети говорят, что они были в команде, держались своих друзей (табл. 1.1.6). По мнению подавляющего большинства экспертов, лишь единицы самостоятельно добились успеха и стали богатыми людьми.

Таблица 1.1.6
Мнение экспертов о степени самостоятельности достижения богатства, %

Мнение	Все эксперты	Реально-плутократич.	Нормативно-плутократич.
Большинство богатых ...			
... имели влиятельных покровителей	79	89	66
... были в команде, держались своих друзей	58	71	51
... самостоятельно добились успеха	15	8	24
Только единицы богатых ...			
... самостоятельно добились успеха	73	80	68
... были в команде, держались своих друзей	36	26	41
... имели влиятельных покровителей	19	10	32

Понятно, что гипотеза о влиятельных покровителях, командах и кланах значительно больше распространена среди сторонников реально-плутократической модели, чем среди сторонников нормативно-плутократической. Подавляющее большинство сторонников реальной

плутократической модели говорят о том, что лишь единицы достигли богатства самостоятельно и утверждают, что причина их богатства – в наличии влиятельных покровителей и сильных кланов.

Кто же, по мнению экспертов, имеет наибольшие шансы разбогатеть в России сегодня? Прежде всего, это те, кто уже успел разбогатеть. Немного меньше шансов у тех, кто находится у власти сегодня (табл. 1.1.7). Хорошие шансы разбогатеть у людей, близких к криминальным структурам, и у предпринимчивых людей. Такая оценка шансов показывает, что у некоторых экспертов предпринимчивость, очевидно, отождествляется с криминальностью. Минимальные шансы к богатству имеют все остальные граждане России. Интересно, что и образованное сословие имеет весьма посредственные шансы разбогатеть, и эксперты оценивают их шансы на богатство ниже, чем у иностранцев.

Таблица 1.1.7

**Мнение экспертов о возможностях разбогатеть
различных групп населения, %**

Группа населения	Шансы					Средние шансы (баллы)
	отлич- ные	хоро- шие	удовле- творит.	неудовле- творит.	никаких шансов	
Уже богатые	0	0	2	15	80	4,8
Те, кто у власти	0	0	6	27	64	4,6
Вхожие в криминальные структуры	1	3	17	37	38	4,1
Предпринимчивые люди	0	2	23	48	23	4,0
Иностранцы	6	16	37	26	9	3,2
Образованные люди	10	24	47	14	2	2,7
Все граждане	4	55	32	8	1	1,5

Среди основных человеческих качеств, необходимых для того, чтобы сделать состояние в сегодняшней России, эксперты наиболее часто указывали способность к предпринимательской деятельности, неразборчивость в средствах и нечистоплотность. Моральные качества "новых русских" оцениваются экспертами весьма низко (рис. 1.1.10).

Богатым предписываются те характеристики поведения, которые долгие годы были практически не востребованы в общественной жизни, да и просто недоступны. На смену умению подчиняться приходит инициативность, умение брать на себя ответственность за принимаемые решения. Богатые, по мнению экспертов, живут инициативно, раскованно, самостоятельно. Им предназначена роль новаторов, ломающих традиции, ценностные основания взаимодействия людей. Взаимодействие богатых с окружающими строится на личной выгоде, а не на основе взаимопомощи.

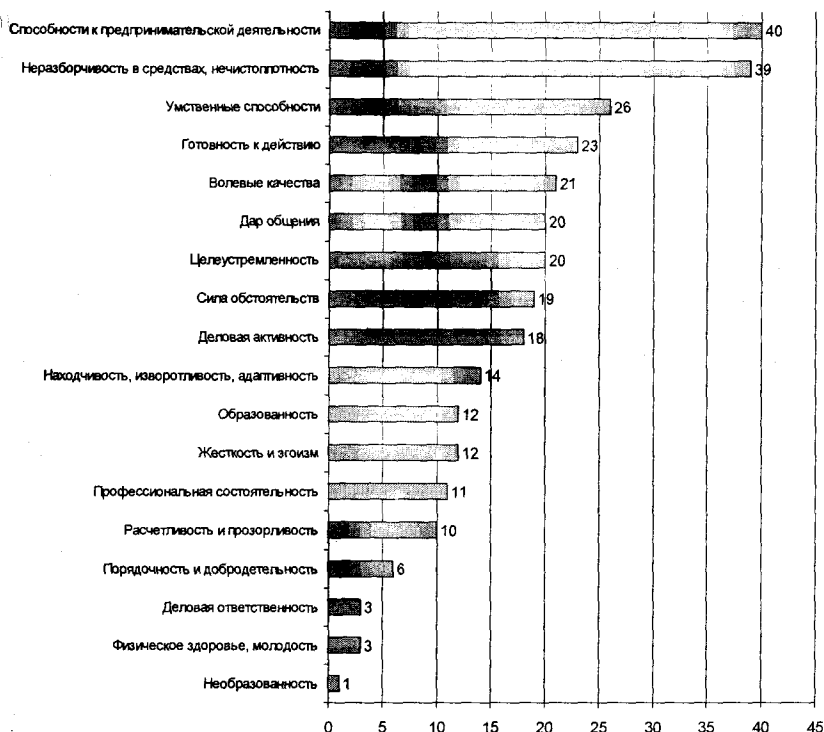


Рис. 1.1.10. Человеческие качества, необходимые для того, чтобы сделать состояние в России

Богатое сословие россиян – это слой, в котором доминируют дифференцирующие системы ценностей, а интегрирующие ценности у них ослаблены. Это говорит о распространенности либеральных ценностей индивидуализма среди богатых людей. Наиболее отчетливо эта позиция просматривается у состоятельной группы экспертов. Либерализм вообще, по-видимому, есть свойство богатых. В то же время наши богатые сограждане преимущественно атеисты. Моральные качества богатого сословия вообще невысоки. Они вороваты, неразборчивы в средствах, эгоистичны и жестоки. Одновременно с этим – целеустремленные, волевые и деятельные. Основная масса экспертов (83%-88%) согласилась с утверждением, что большинство россиян стали богатыми, пользуясь несовершенством российских законов в 90-х годах XX века.

Заслуживает внимания исследование потребностей среднего класса, отличающегося повышенной трудовой мобильностью и стремящегося решить свои проблемы собственным трудом. Социально-

экономическое исследование проведено научной лабораторией ННГУ им. Н.И. Лобачевского (руководитель проекта – д-р социол. наук, проф. А.А. Иудин) в марте-ноябре 1997 г. среди жителей Нижнего Новгорода. Всего опрошено 3012 человек по кратной выборке, разделенной на группы неимущих, бедных, малообеспеченных, обеспеченных, зажиточных и богатых.¹

Доходы населения, материальное обеспечение, их образ жизни определяют чувство социального комфорта или социальной ущемленности. Просматривается явная корреляция между обеспеченностью слоя и его оценками качества своей жизни, а также ожиданиями своего будущего.

Особенность обеспеченного слоя в том, что люди этого слоя наиболее спокойны и довольно комфортно себя чувствуют. В этом слое чаще, чем у богатых отмечаются в целом положительные оценки своей жизни и оптимистичные ожидания от нее (рис. 1.1.11). В этом слое повышен процент непроеизводительной интеллигенции, работников сферы управления, однако здесь сосредоточены не только чиновники, но и люди, имеющие стабильный заработок, не зависящие от социально-экономической конъюнктуры. Представители этого слоя в своей массе нашли свою социальную нишу и довольно благополучно устроились в ней. Оценки качества жизни со стороны богатых и зажиточных высокие (70-80%), так же, как и оценки возможного будущего (60%), однако у слоя обеспеченных они максимальны (80%).

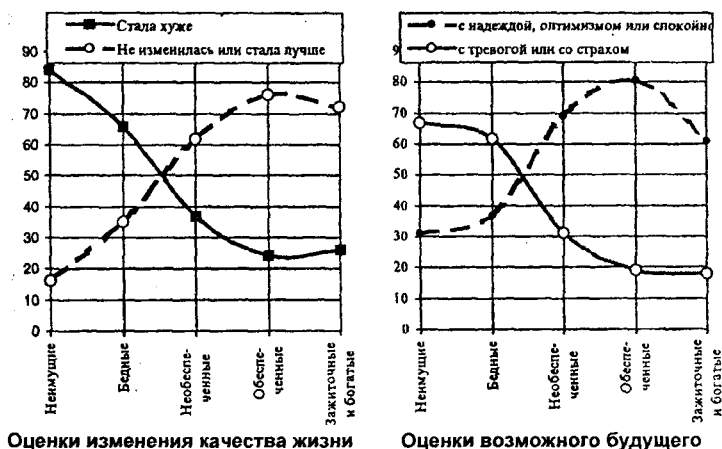


Рис. 1.1.11. Социальное самочувствие различных имущественных слоев (март 1998 г.)

¹ Иудин А.А. Социальные трансформации: экономические установки населения и массовое политическое сознание (1988-1999 гг.). – Н.Новгород: Изд-во Волго-Вятской академии государственной службы, 1999. – С. 155-160.

Наиболее напряженными слоями являются низшие слои общества, находящиеся на пути к социальной деградации, для многих из которых припасено место на социальном дне. Процесс социальной деградации начинается с того, что бедным и неимущим не нравится их работа. Они редко жалуются на то, что объем выполняемой работы у них значительно возрос за последнее время (табл. 1.1.8). Они вынуждены постоянно подрабатывать, работать не по своей специальности, выполнять работу ниже своей квалификации и нередко вынуждены заниматься работой, которая им не интересна. Крайне редко они хорошо зарабатывают. Часто живут случайными заработками. Итак, первая существенная черта изменения образа жизни связана с утратой круга привычной профессиональной деятельности, *потерей интереса к труду. Труд становится, преимущественно, средством существования, но он уже не приносит радости.*

Таблица 1.1.8

Оценка собственной жизненной ситуации, %

Тезис	Неимущие	Бедные	Необеспеченные	Обеспеченные	Зажиточные и богатые
Раньше я чаще бывал на концертах, в театре	71	63	62	46	44
Раньше я больше читал	52	50	49	47	42
Я сталкиваюсь с обманом на каждом шагу	44	29	21	20	23
Я вынужден постоянно подрабатывать	43	44	32	20	17
Я стал часто срываться, скандалить	35	23	22	19	13
Выполняю работу ниже своей квалификации	30	36	23	20	16
Моя работа мне нравится	26	29	34	47	47
Я вынужден заниматься работой, которая мне не интересна	25	29	18	14	11
Мне не нравится мое социальное окружение	25	20	16	15	14
Объем выполняемой работы значительно возрос за последнее время	24	25	33	35	49
Работаю сейчас не по своей специальности	23	30	27	26	25
Я нахожусь на грани краха	22	17	6	3	2
Я живу случайными заработками	20	12	8	8	3
Я одинок	19	16	15	9	3
Я стал чаще выпивать	18	13	15	17	15
Я имею помощь и поддержку окружающих	12	28	29	46	86
По роду деятельности я вынужден сталкиваться с криминальными элементами	12	4	6	10	15
Я живу интересной, насыщенной жизнью	11	13	23	43	65
Я хорошо зарабатываю	5	6	10	20	40

Следующая характеристика связана с тем, что у человека явно сужается круг культурного общения: реже люди стали бывать на концертах, в театре, меньше читать. Бедные и, особенно, неимущие говорят о том, что они живут неинтересной, несодержательной жизнью. Таким образом, вторая значимая черта изменения образа жизни в процессе скатывания на социальное дно заключается в утрате человеком привычного круга культурного общения, замыкание и стремление к социокультурной изоляции.

Третья черта, а может быть, третья ступень, деградации образа жизни связана с глубокой неудовлетворенностью этим образом жизни и новой социальной средой. Неимущие значительно чаще других говорят о том, что им не нравится их социальное окружение, что они сталкиваются с обманом на каждом шагу. Не очень охотно, но все же они признаются, что стали чаще выпивать, стали часто срываться, скандалить.

Радикально отличается у представителей разных имущественных слоев оценка всех своих жизненных перспектив – от социального роста и служебного положения до взаимоотношений в семье и интереса к работе. Потеря социальных жизненных ориентиров очень тесно связана с уровнем доходов и качеством жизни. И конечно, наибольшим социальным оптимизмом отличается жизнь более состоятельных в имущественном отношении слоев, причем наиболее оптимистичны не богатые, а скорее, зажиточные. Причина несколько повышенного социального дискомфорта богатых состоит в том, что поддержка своего статуса требует от них довольно значительных усилий и усугубляется значительной долей неопределенности, связанной как с быстрыми изменениями экономической конъюнктуры, так и с частыми изменениями в сфере правовых отношений (табл. 1.1.9).

Социальная структура налогоплательщиков более устойчива. Ее средний слой, в отличие от социальной пирамиды населения, не испытал на себе значительных последствий кризиса. Социальная структура населения, напротив, под напором произошедших событий фактически раскололась, ее средняя часть не составляет и одной пятой общего числа населения.

Прослеживается два основных типа налогоплательщиков: выбивающиеся из нужды и действительно богатые люди, причем основная масса налогоплательщиков – необеспеченные. Обеспеченные сравнительно редко, по крайней мере, по сравнению с необеспеченными, имеют дело с налоговой инспекцией. Специфика обеспеченного слоя состоит в том, что его представители нередко работают в одном месте, что не требует заполнения налоговой декларации, если доход не превышает определенного уровня, и эта работа их обеспечивает. Чаще всего в таком положении оказываются представители сословия чиновников.

Таблица 1.1.9

Оценка изменения жизненных ситуаций, %

Стороны жизни	Все население	Неимущие	Бедные	Необеспеченные	Обеспеченные	Зажиточные и богатые
<i>Ухудшилось, понизилось</i>						
Чувство социальной защищенности	66	87	88	71	52	37
Качество отдыха	53	73	76	59	37	20
Уверенность в будущем	49	77	78	56	27	19
Уровень материального благополучия	45	84	75	52	21	8
Психологическое состояние	42	63	63	43	32	25
Состояние здоровья	41	65	57	43	27	26
Условия жизни	35	79	65	36	16	6
Перспективы социального роста	30	58	52	33	13	12
Социальное положение	24	53	40	25	12	3
Перспективы служебного роста	24	45	37	27	12	8
Уровень служебного положения	18	38	29	19	8	2
Взаимоотношения в семье	14	22	24	14	10	9
Жилищные условия	12	26	23	11	7	3
Взаимоотношения с окружающими	12	20	20	10	10	11
Интерес к работе	23	36	36	25	15	11
<i>Выросло, улучшилось</i>						
Уровень материального благополучия	22	3	3	14	34	64
Социальное положение	15	1	4	9	20	41
Перспективы социального роста	16	2	5	12	20	39
Условия жизни	17	2	3	7	28	49
Жилищные условия	16	9	5	11	25	33
Уровень служебного положения	16	4	6	11	23	41
Перспективы служебного роста	16	3	7	11	24	32
Уверенность в будущем	10	2	2	5	16	20
Взаимоотношения в семье	10	1	7	7	15	14
Интерес к работе	18	3	8	17	26	29
Качество отдыха	13	2	4	6	20	39
Психологическое состояние	6	2	2	5	9	13
Взаимоотношения с окружающими	9	1	6	8	12	19
Чувство социальной защищенности	4	1	2	1	5	16
Состояние здоровья	3	0	0	3	5	5

В результате исследования «Социально-политическая ситуация в Нижнем Новгороде», проведенного 7-9 сентября 1998 г. по маршрутной случайной выборке, было опрошено 700 нижегородцев, из них 163 налогоплательщика. Данные представлены в табл. 1.1.10.

Таблица 1.1.10

Доступность материальных благ, %

Материальные блага	Недоступно		Если очень экономить		Могут свободно	
	1	2	1	2	1	2
Регулярное питание	6	2	37	20	57	78
Качественное питание, но без деликатесов	36	5	42	33	22	60
Покупка деликатесов	64	31	31	50	5	17
Покупка новой добротной одежды	53	12	40	60	7	26
Покупка модной дорогой одежды	85	58	13	31	2	11
Покупка изделий из драгоценных металлов	87	54	11	37	2	8
Посещение ресторанов	94	61	4	29	2	9
Летний отдых в санаториях, пансионатах, турбазах	82	31	16	47	2	20
Отдых за границей	95	66	4	26	1	7
Покупка новой мебели	89	50	9	41	2	8
Покупка бытовых предметов длительного пользования	80	23	17	57	2	19
Покупка бытовой аппаратуры (магнитофон, видео)	82	19	16	58	2	22
Покупка квартиры	97	87	2	9	0	2
Покупка дачи	96	81	3	15	0	3
Покупка автомобиля	96	70	2	21	1	7

Примечание: 1 – население; 2 – налогоплательщики.

Выводы. Процесс изменения социальной структуры приводит к тому, что основные, наиболее массовые слои российского общества по-разному меняют образ своей жизни. Служащие имеют слабую, но довольно устойчивую тенденцию к постепенному подъему своего благосостояния. Чиновничество, а именно сюда в массе своей относятся служащие, функционирует в среде, где жалование выдается вовремя, и к тому же они имеют возможность позаботиться о себе. Пенсионеры живут хуже всех работающих, и качество их жизни снижается. Более образованные и молодые члены общества улучшают качество своей жизни.

Конкретная ситуация «Мотивация рабочих»

В начале трудовой деятельности, после окончания вуза, мне довелось работать мастером-бригадиром на стройке. После ввода в эксплуатацию небольшого сельскохозяйственного объекта в середине 70-х гг. XX века члены бригады были награждены почетными грамотами и денежной премией. Часть премии – по 5 руб. с человека – по общему согласию бригады тут же была направлена на "обмывку" объекта. Для справки – бутылка водки стоила 3 руб. 12 коп. Грамоты получили все: тогда господствовала советская уравниловка.

Каково же было мое изумление, когда я, тогда в первый раз получивший грамоту, увидел, что часть членов нашей бригады используют

только что полученные грамоты как салфетки для селедки. "А куда их девать, – на мой изумленный вопрос ответил Евгений – заводила и весельчак нашей бригады, – лучше бы дали премию на червонец больше".

Однако некоторые рабочие отнеслись к грамоте с уважением: "Детишкам покажем". Проработав много лет в государственном вузе, я получил одну почетную грамоту от ректора за защиту кандидатской диссертации. За защиту докторской диссертации грамоту не дали: был разгар перестройки. О ней то ли забыли, то ли посчитали неважными моральные стимулы.

С этой же бригадой у меня были связаны воспоминания о безграничных потребностях людей, в частности, в вине. Известно, что у строителей главный праздник – День строителя, который приходится на второе воскресенье августа. У меня в бригаде было 20 рабочих. За пару дней до праздника бригада в лице неформального лидера Евгения выразила пожелание: "Петрович, надо бы "нарядик" выписать к праздничку и провести День строителя на природе с вином и шашлычком".

Разговор этот проходил в обеденный перерыв в присутствии бригады. Я спрашиваю: "По сколько граммов на брата?" – смотрю, улыбаются. "По бутылке?" – "Да маловато будет," – отвечают ребята. "Литр на брата, пожалуй, хватит", – выразил общее мнение Евгений. Пришлось мне выписать фиктивный наряд, на который мы купили два ящика водки и здорового барана.

Не буду описывать все неожиданности праздника. Оказалось, что нормативная доза выпивки велика для "громилы и молчуна" Сергея, который стал не в меру шумным и болтливым, а потом упал и заснул сном Ильи Муромца. А маленький Генка – его звали "метр с кепкой" – выпил дозу за себя и "за того парня". Коммунист Володя высказал мне по пьянке все, что он думает о светлом будущем человечества и о начальстве... В общем, хлебнул я сполна радости и горя на профессиональном празднике.

В понедельник на работу не вышла треть бригады, мне досталось от начальника участка за соучастие в пьянке, пришли разыскивать своих мужей, не ночевавших дома, две плачущие жены... Однако, об этом событии ребята потом вспоминали долго, и их отношение ко мне изменилось к лучшему. Главный же вывод: физиологические потребности и мотивы поведения оказались весьма различными даже внутри небольшой бригады.

Методические рекомендации по разбору конкретной ситуации

Как готовиться студенту?

1. Большая часть времени должна быть потрачена до начала занятий на изучение ситуации, чтение конспекта лекций, учебников и пособий.

2. Прочитать ситуацию первый раз достаточно быстро с тем, чтобы понять проблему участников событий, роль "главного героя", внешнее окружение.

3. Самому вжиться в роль менеджера, которому нужно решить эту проблему, и побывать в "шкуре" главного героя ситуации.

4. Прочитать ситуацию второй раз более внимательно с карандашом в руках, сделать необходимые пометки, выбрать факты и цитаты для подготовки письменного доклада и предложить свою версию решения проблемы.

5. Перепроверить различные факты, сведения, доводы своей версии, окончательно убедиться в ее правильности либо проработать другую версию (альтернативу) решения ситуации. Хорошо на этом этапе проконсультироваться с другими студентами, анализирующими данную ситуацию.

6. Подготовить доклад по конкретной ситуации и представить его в машинописном виде. Рекомендуем придерживаться приведенной ниже структуры доклада.

7. При проведении занятия по разбору конкретной ситуации занимать активную позицию ("не отсиживаться"), уметь доказывать свою версию, группироваться с другими студентами, придерживающимися аналогичной точки зрения. Помните, что преподаватель ведет персональную оценку студентов.

Типовая структура письменного доклада ситуации

1. *Обобщение.* В какой отрасли бизнеса возникла ситуация? В чем главная проблема? Суть ситуации? Кто участвовал в ситуации?

2. *Участники событий.* Какие люди участвовали в событии? Краткое описание (возраст, должность, профессия, достоинства, недостатки). Их высказывания в виде прямой речи.

3. *Характеристика организации.* Из какой отрасли бизнеса? Организационно-правовая форма. Положение на рынке региона. Внешнее окружение бизнеса, его природа и характер. Соотношение с другими организациями (конкуренция и партнерство).

4. *Хронология событий.* Только факты и события без оценки в трех периодах времени: прошлое, настоящее, будущее.

5. *Статистика* (если имеет место в ситуации). Сделать анализ таблиц, схем и данных. Изучить динамику (вверх, вниз, нестабильность). Выделить главное звено в анализе данных (лучше отметить цветными фломастерами).

6. *Концептуальные вопросы:* Какова стратегия организации? Система управления организацией. Мотивация людей. Финансовое состояние (прибыль, убытки). Управление персоналом. Качество продукции и услуг. Особенности в оплате труда. Сущность конфликта.

7. *Альтернативные решения:* Возможность направления действий. Полный перечень альтернатив. Аргументация и оценка каждой альтернативы в виде таблицы "За" и "Против". Методы и средства решения ситуации. Отбор рациональных альтернатив.

Аргументация альтернатив (пример)

Альтернативы	За	Против
Организация праздничного мероприятия для трудового коллектива (поздравления, культурная часть, обед с вином)	1. Улучшается социально-психологический климат. 2. Определяется ценность вознаграждения сотрудников	1. Возможны конфликты и ссоры "по пьянке" и "разборки с руководством". 2. Часть сотрудников будут недовольны вознаграждением

8. *План действий.* Какие стратегии можно применить? Кадровые решения. Финансовые решения. Структурная перестройка. Улучшение качества, за счет чего. Изменения в мотивации и оплате труда.

Доклад должен быть объемом 2-3 стр. машинописного текста, с цитатами из ситуации, таблицами, схемами, грамотно и хорошо оформлен. Доклад сдается преподавателю, который оценивает его по пятибалльной шкале. Помните слова Вольтера: "Извините за мое длинное письмо, у меня не было времени написать короткое".

Тест "Мотивация к успеху"¹

Вам будет предложен 41 вопрос, на каждый из которых следует ответить «да» или «нет». Ответы рекомендуем записать на листе бумаги: 1 – да, 2 – нет, 3 – да и т.д. Время на тест – 15 минут.

Вопросы	Да	Нет
1. Когда имеется выбор между двумя вариантами, лучше сделать быстрее первый, а второй отложить на определенное время		
2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу на все 100% выполнять задание		
3. Когда я работаю, это выглядит так, будто я все ставлю на карту		
4. Когда возникает проблемная ситуация, я чаще всего принимаю решение одним из последних		
5. Когда у меня два дня подряд нет дела, я теряю покой		
6. В некоторые дни мои успехи ниже средних		
7. По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим		
8. Я более доброжелателен, чем другие		
9. Если я отказываюсь от трудного задания, то потом сурово осуждаю себя, так как знаю, что в нем я добился бы успеха		
10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах отдыха		
11. Усердие – это не основная моя черта		
12. Мои достижения в труде не всегда одинаковы		
13. Меня больше привлекает другая работа, чем та, которой я занят		
14. Порицание стимулирует меня сильнее, чем похвала		

¹ Литвинцева Н.А. Подбор и проверка персонала. – М.: Управление персоналом, 1991. – С. 201.

Вопросы	Да	Нет
15. Я знаю, что мои коллеги считают меня дельным человеком		
16. Препятствия делают мои решения более твердыми		
17. Я честолюбив		
18. Когда я работаю без вдохновения, это обычно заметно		
19. При выполнении работы я не рассчитываю на помощь других		
20. Иногда я откладываю то, что должен был сделать сейчас		
21. Нужно полагаться только на самого себя		
22. В жизни мало вещей более важных, чем деньги		
23. Всегда, когда мне предстоит выполнить важное задание, я ни о чем другом не думаю		
24. Я менее честолюбив, чем многие другие		
25. В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу		
26. Когда я расположен к работе, я делаю ее лучше и квалифицированнее, чем другие		
27. Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут упорно работать		
28. Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе		
29. Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другим		
30. Когда мне приходится принимать решение, я стараюсь делать это как можно лучше		
31. Мои друзья иногда считают меня ленивым		
32. Мои успехи в какой-то мере зависят от моих коллег		
33. Бессмысленно противодействовать воле руководителя		
34. Иногда не знаешь, какую работу придется выполнять		
35. Когда что-то не ладится, я нетерпелив и стараюсь найти выход		
36. Я обычно обращаю мало внимания на свои достижения		
37. Когда я работаю вместе с другими, моя работа дает большие результаты, чем работа других		
38. Многое, за что я берусь, я не довожу до конца		
39. Я завидую людям, которые не загружены работой		
40. Я не завидую тем, кто стремится к власти и положению		
41. Когда я уверен, что стою на правильном пути, для доказательства своей правоты я иду вплоть до крайних мер		
Итого:		

Ключ к тесту "Мотивация к успеху"

Вы получили по 1 баллу за ответ "да" на следующие вопросы: 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41.

Вы также получили по одному баллу за ответ "нет" на вопросы: 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39.

Подсчитайте сумму набранных баллов:

- от 1 до 15 баллов – низкая мотивация к успеху;
- от 16 до 21 баллов – средний уровень мотивации;
- от 22 до 27 баллов – умеренно высокий уровень мотивации;
- от 28 до 33 баллов – высокий уровень мотивации к успеху;
- свыше 33 баллов – у Вас завышенная оценка мотивации к успеху.

Тест "Потребность в достижении успеха"¹

Вам будет предложено 22 вопроса, на каждый из которых следует ответить "да" или "нет". Ответы рекомендуем записать на листе бумаги: 1 – да, 2 – нет, 3 – да и т.д. Время на тест – 7 мин.

Вопросы	Да	Нет
1. Думаю, что успех в жизни скорее зависит от случая, чем от расчета		
2. Если я лишусь любимого занятия, жизнь для меня потеряет всякий смысл		
3. В любом деле для меня важнее процесс исполнения и конечный результат		
4. Считаю, что люди больше страдают от неудач на работе, чем от плохих взаимоотношений с близкими		
5. По моему мнению, большинство людей живут далекими, а не близкими целями		
6. В жизни у меня было больше успеха, чем неудач		
7. Эмоциональные люди мне нравятся больше, чем деятельные		
8. Даже в обычной работе я стараюсь усовершенствовать некоторые ее элементы		
9. Поглощенный мыслями об успехе, я могу забыть о мерах предосторожности		
10. Мои близкие считают меня ленивым		
11. Думаю, что в моих неудачах повинны скорее обстоятельства, чем я сам		
12. Терпения во мне больше, чем способностей		
13. Мои родители слишком строго контролировали меня		
14. Лень, а не сомнение в успехе вынуждает меня часто отказываться от своих намерений		
15. Думаю, что я уверенный в себе человек		
16. Ради успеха я могу рискнуть, даже если шансы не в мою пользу		
17. Я усердный человек		
18. Когда все идет гладко, моя энергия усиливается		
19. Если бы я был журналистом, то писал бы скорее об оригинальных изобретениях людей, чем о происшествиях		
20. Мои близкие обычно не разделяют моих планов		
21. Мои требования к жизни ниже, чем у моих товарищей		
22. Мне кажется, что настойчивости во мне больше, чем способностей		

¹ Леонов И.Г. Познай себя и других – М.: Маркетинг, 1996. – С. 202.

Ключ к тесту "Потребность в достижении успеха"

Каждый из ваших ответов "да" и "нет", совпадающих с ключевым, оценивается в 1 балл. Если ответ не совпадает с ключевым, балл не присваивается. Ответы "да" на вопросы: 2, 6, 7, 8, 14, 16, 18, 19, 21, 22. Ответы "нет" на вопросы: 1, 3, 4, 5, 9, 10, 11, 12, 13, 15, 17, 20. Определите сумму баллов. Затем обратитесь к таблице и сравните свои ответы с ключом теста:

- до 11 баллов – низкий уровень мотивации;
- от 12 до 15 баллов – средний уровень мотивации;
- свыше 15 баллов – высокий уровень мотивации к успеху.

Резюме

1. Мотивация – это процесс побуждения человека к деятельности для достижения целей. Мотивы – это то, что вызывает определенные действия человека, внутренние и внешние движущие силы. Стимул – это побуждение к действию или причина поведения. Различают первоначальные, содержательные и процессуальные теории мотивации.

2. Потребности – нужда в чем-то, объективно необходимом для поддержания жизнедеятельности и развития организма, личности и социальной группы. Потребности можно удовлетворить вознаграждениями. Вознаграждение – это то, что человек считает ценным. Менеджеры используют внешние вознаграждения (денежные выплаты, продвижение по службе) и внутренние вознаграждения (чувство успеха при достижении цели), получаемые посредством самой работы.

3. Первоначальные теории мотивации складывались исходя из анализа исторического опыта поведения людей и применения простых стимулов побуждения. Из наиболее известных следует отметить мотивацию "кнута и пряника" и теории "X", "Y", "Z" по отношению к процессу труда. Теории "X", "Y" и "Z" исходят из наличия разных типов работников и предусматривают различные стимулы к труду: принуждение, самоутверждение, материальное и моральное поощрение.

4. Содержательные теории мотивации изучают потребности человека и предлагают их иерархическую классификацию, позволяющую делать выводы о механизме мотивации человека. Согласно теории Маслоу, пять основных типов потребностей (физиологические, безопасность, социальные, признания и уважения, самовыражения) образуют иерархическую структуру, которая, как доминанта, определяет поведение человека.

5. Процессуальные теории мотивации анализируют, как человек соотносит потребности и распределяет усилия для достижения различных целей и каким образом он выбирает конкретный вид поведения. Теория ожиданий Врума основывается на предположении, что

наиболее эффективная мотивация достигается тогда, когда люди верят, что их усилия обязательно позволят достичь цели и приведут к получению ценного вознаграждения. Мотивация ослабевает, если вероятность успеха или ценность вознаграждения оценивается людьми невысоко.

6. Социологические исследования мотивации населения России показывают, что богатые слои населения вполне довольны своим жизненным положением, в полной мере удовлетворяют свои материальные и духовные потребности. Однако их удельный вес в обществе невелик (от 8% до 12%).

7. Средние слои населения (зажиточные, благополучные, обеспеченные) представляют государственных чиновников, руководителей предприятий, успешных предпринимателей. Эти люди способны и довольно комфортно себя чувствуют в рыночной экономике. Проблемой для них является приобретение дорогих товаров длительного пользования (квартира, автомобиль, дача). Их удельный вес в обществе не превышает 16% от общей численности населения по данным социологических исследований ВЦИОМ.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ:

1. Что такое мотивация персонала?
2. В чем различия между стимулами и потребностями?
3. В чем разница между материальными, духовными и социальными потребностями?
4. В чем разница между работниками, описываемыми теориями "X", "Y" и "Z"?
5. Объясните сущность социальной теории мотивации поведения человека на основе пирамиды Маслоу.
6. Какую роль в мотивации играет вознаграждение? Назовите формы вознаграждения.
7. В чем отличия теории Маслоу от теорий его последователей Альдерфера, Мак Клееланда и др.?
8. В чем особенности процессуальной теории мотивации? Поясните на основе теории ожиданий Врума?
9. Портер и Лоулер в своей теории пришли к заключению, что результативность труда вызывает удовлетворение работой. Каковы последствия этого вывода для практики управления?
10. Что Вы запомнили из социологического исследования мотивации персонала?
11. Какие у Вас результаты теста "Мотивация к успеху"?
12. Какой уровень потребности в достижении успеха у Вас по результатам теста?

1.2. Трудовая деятельность

1.2.1. Рынок трудовых ресурсов

Самый несчастный человек – это тот,
для кого в мире не нашлось работы.

Т. Карлейль

Рынок труда – совокупность социально-экономических отношений между государством, работодателями и работниками по вопросу купли-продажи рабочей силы, обучения работников и использования их в процессе производства. В "Экономической энциклопедии" рынок труда рассматривается шире, как "сфера контактов продавцов и покупателей трудовых услуг, где противостоят друг другу те, кто желает работать (занятые и безработные), и те, кто нанимает работников для производства товаров и услуг".¹

Рынок рабочей силы включает социально-экономические отношения занятых и незанятых работников, т.е. все экономически активное население страны. Таким образом, в этот рынок включаются безработные.

Рынок трудовых ресурсов – совокупность социально-экономических отношений по поводу найма, обучения и использования трудовых ресурсов (занятых, незанятых и учащихся). Это понятие раздвигает размеры рынка еще шире, т.к. включает не только экономически активное население, но и учащихся в сфере профессионально-го образования (трудовой резерв).

С учетом данных определений мы будем пользоваться термином "рынок трудовых ресурсов".

Трудовые ресурсы – население обоих полов в трудоспособном возрасте (для мужчин в возрасте от 16 до 59 лет, для женщин – от 16 до 54 лет включительно), за исключением неработающих инвалидов войны и труда I и II групп и лиц, получающих пенсию по возрасту на льготных условиях, а также лица в нетрудоспособном возрасте (подростки и население старше трудоспособного возраста), занятые в экономике.

Экономически активное население (рабочая сила) – это часть населения, обеспечивающая предложение рабочей силы для производства товаров и услуг. Численность экономически активного населения включает занятых и безработных.

¹ Экономическая энциклопедия / Научн. ред. совет изд-ва "Экономика", ин-т экономики РАН; гл. ред. Л.И. Абалкин. – М.: Экономика, 1999. – С. 702-703.

Занятыми являются лица обоего пола, которые в рассматриваемый период выполняли работу по найму за вознаграждение на условиях полного или неполного рабочего дня, не по найму, самостоятельно или с несколькими компаньонами, выполняли работу без оплаты на семейном предприятии или временно отсутствовали на работе (из-за болезни, ухода за больным, отпуска, забастовки и т.д.).

Безработными считаются лица 16 лет и старше, которые в рассматриваемый период не имели работы (доходного занятия), занимались поиском работы в государственных или коммерческих службах занятости, предпринимали шаги к открытию собственного дела, были готовы приступить к работе.

Особое значение в настоящее время имеет понятие "рынок трудовых ресурсов", в котором раскрывается суть отношения по поводу обмена функционирующих способностей к труду (функционирующей рабочей силы) на жизненные средства, т.е. на заработную плату. В более общем смысле рынок труда выступает как конкретное выражение системы общественной организации наемного труда в условиях товарно-денежных отношений.

Рынок трудовых ресурсов обеспечивает функционирование рыночной экономики на основе действия закона спроса и предложения. Его основная функция состоит в перераспределении рабочей силы между отраслями и сферами производства и обеспечении работой незанятого в данный момент населения.

На рынке трудовых ресурсов взаимодействуют работодатели (субъекты собственности на средства производства) и наемные работники (продавцы рабочей силы), формируя объем, структуру и соотношение спроса и предложения на рабочую силу.

Основными компонентами рынка трудовых ресурсов являются:

совокупный спрос или общая потребность экономики в наемной рабочей силе;

совокупное предложение, включающее всю наемную рабочую силу из числа экономически активного населения;

стоимость (цена) рабочей силы;

конкуренция (между работниками, работодателями, работниками и работодателями);

резервирование рабочей силы.

Совокупный спрос на рабочую силу определяется числом и структурой рабочих мест, существующих в экономике и требующих заполнения. Спрос на рабочую силу охватывает всю сферу общественного труда и включает как укомплектованные работниками, так и свободные рабочие места. При этом различают: эффективный спрос, опреде-

ляемый числом экономически целесообразных рабочих мест, и совокупный спрос, включающий в себя заполненные работниками неэффективные рабочие места. Разница между эффективным и совокупным спросом представляет собой излишнюю численность занятых, составной частью которой является скрытая безработица. Спрос на рабочую силу на текущем рынке определяется потребностью в работниках для заполнения вакантных мест на условиях основной деятельности или совместительства, а также для выполнения разовых работ.

Совокупное предложение рабочей силы охватывает все категории трудоспособного населения, претендующего на работу по найму (мужчины, женщины, молодежь, пенсионеры), а также лиц, желающих трудиться не по найму, а на правах самозанятости или предпринимательства. Предложение рабочей силы на рынке труда имеет три основные составляющие: лица, не занятые трудовой деятельностью и ищущие работу; лица, намеревающиеся сменить место работы; лица, желающие трудиться в свободное от работы или учебы время.

Предложение рабочей силы качественно и количественно меняется в зависимости от изменений в возрастной структуре населения, в системе профессиональной и общей подготовки, от силы влияния внешнего рынка труда на внутренний и т.д. Дифференциация в предложении рабочей силы усиливается тем, что работники, имеющие одинаковый возраст и профессию, различаются по полу, состоянию здоровья, качеству профессиональной подготовки, а это, несомненно, сказывается на способности выполнять конкретную работу.

Совокупность понятий, регламентирующих рынок трудовых ресурсов, показана на рис. 1.2.1.

Основная часть совокупного предложения и спроса на труд в рыночной экономике удовлетворяется, что и обеспечивает функционирование общественного производства (удовлетворенного спроса). Меньшая его часть в силу движения рабочей силы и рабочих мест – выбытия людей из трудоспособного возраста и вступления в трудоспособный возраст, увольнений и переходов на новое место работы, выбытие старых и ввода новых рабочих мест – оказывается свободной (вакантной) и нуждается в соединении предложения и спроса. Эта часть совокупного рынка труда соответствует понятию текущего рынка труда, емкость которого определяется количеством вакансий и количеством лиц, занятых поиском работы. В своем единстве совокупный спрос и совокупное предложение определяют емкость совокупного рынка труда.

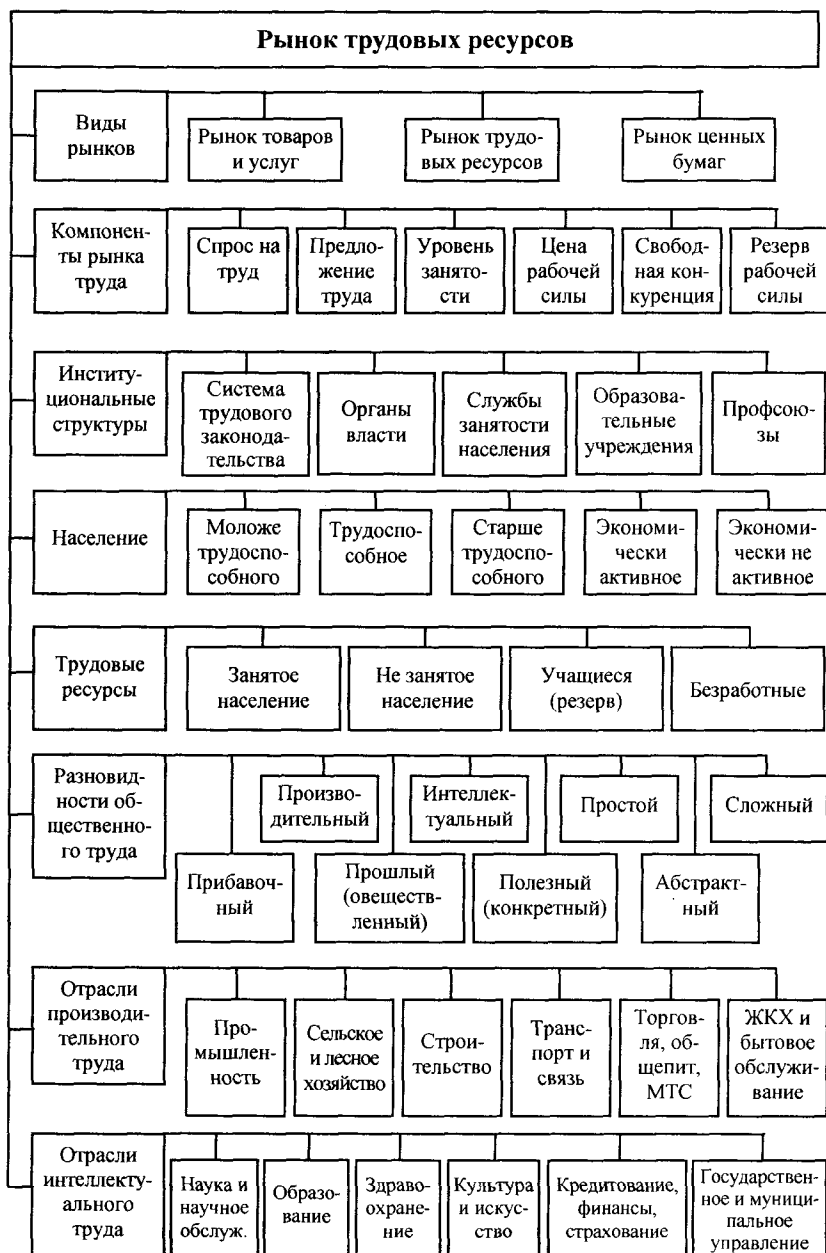


Рис. 1.2.1. Совокупность понятий рынка трудовых ресурсов

Рабочая сила – способность человека к труду, т.е. совокупность физических и духовных сил, применяемых им в процессе производства. Рабочая сила является в рыночной экономике товаром и имеет потребительскую и денежную стоимость (цену).

Труд – умственный и физический процесс, осуществляемый при помощи таких усилий (способностей) человека, которые направлены на производство товаров и услуг. Различают следующие разновидности труда: интеллектуальный и производственный, простой и сложный, полезный и абстрактный, прибавочный и прошлый.

Стоимость рабочей силы – это цена материальных и духовных благ, необходимых для воспроизводства рабочей силы, т.е. для полного удовлетворения потребностей работника и членов его семьи.

Процесс превращения трудовых ресурсов проходит три стадии: потенциальное трудоспособное население; профессиональное обучение с занятием рабочих мест на предприятиях; рабочая сила реализуется в производстве и создает потребительскую стоимость.

Как действует рынок трудовых ресурсов в рыночной экономике?

Совокупное предложение трудовых ресурсов поступает на рынок и после цикла воспроизводства населения получает оплату за труд. Полученные деньги, включая пенсии и пособия от государства, используются населением для покупки товаров и услуг, уплаты подоходного налога государству, и на этой основе формируется потребительский спрос на рынке товаров и услуг.

Рынок трудовых ресурсов обеспечивает рабочей силой предприятия и организации, которые формируют спрос на производственный и интеллектуальный труд. Государственные органы управления определяют госзаказ на продукцию предприятий и услуги организаций, осуществляют нормативное регулирование производства (законы, инструкции, требования) и получают от производственной сферы налоги и взносы (долю прибавочного продукта).

Предприятия и организации взаимодействуют с рынком товаров и услуг, формируя совокупное предложение (потребительские стоимости), и взамен получают выручку от реализации товаров и услуг.

Государственные органы реализуют рынок товаров и услуг путем предоставления земли и государственных ресурсов, установления цен и тарифов на услуги естественных монополий (РЖД, РАО ЕЭС, ГАЗПРОМ) и правового регулирования (ГК РФ, НК РФ, ТК РФ, федеральные законы) общественного производства. Воздействие на рынок труда со стороны государства осуществляется путем установления минимальной заработной платы и пенсии, регулирования занятости (общественные работы, обучение) и трудового законодательства (Трудовой кодекс РФ и федеральные законы).

Простая модель рыночной экономики, показывающая взаимодействие рынка трудовых ресурсов, предприятий и организаций, рынка товаров и услуг, населения и государственных органов, показана на рис. 1.2.2.

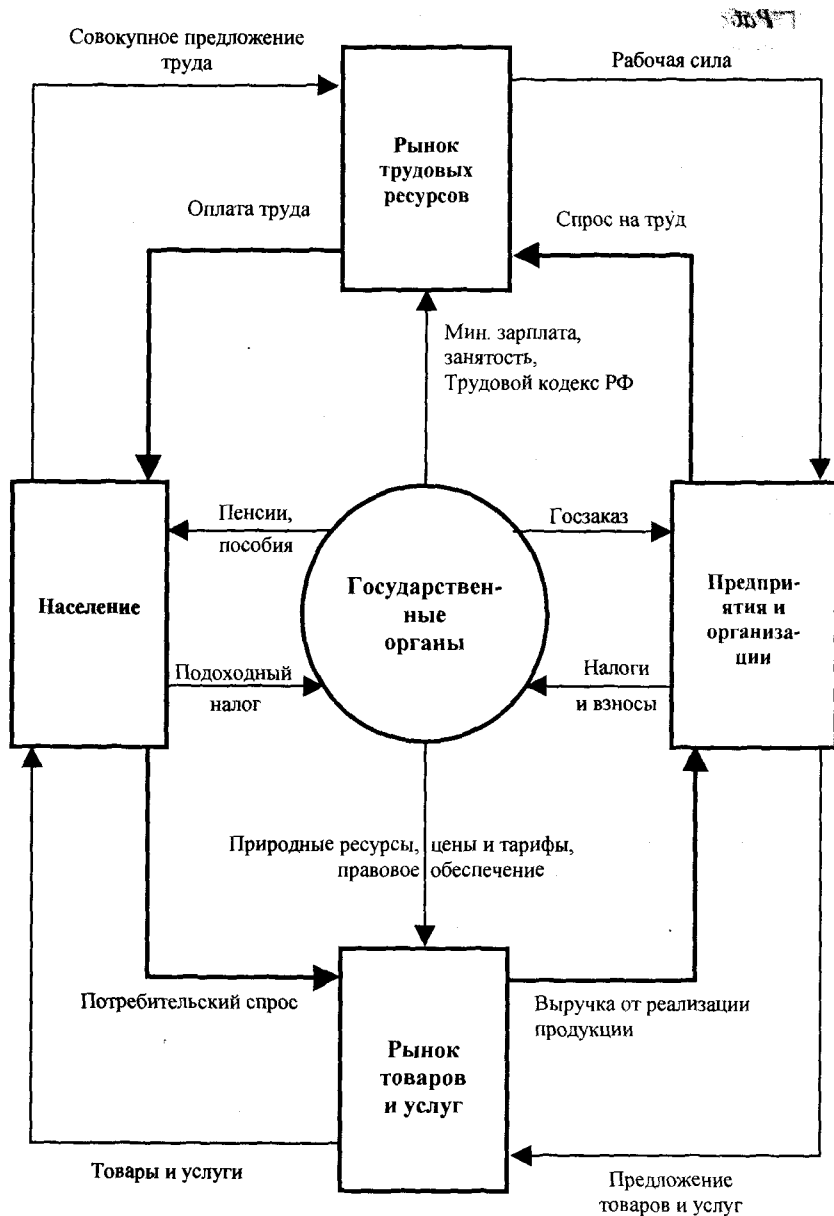


Рис. 1.2.2. Простая модель рыночной экономики

1.2.2. Труд как экономическая категория¹

Общественное разделение труда порождает общие мотивы и интересы всех работников предприятия по достижении кардинальной цели – производство товара, источника удовлетворения потребностей в благах, которые находятся в частной собственности.

Разделение труда – это качественная дифференциация трудовой деятельности в процессе развития общества, приводящая к обособлению и осуществлению различных ее видов. Разделение труда существует в разных формах, соответствующих уровню развития данного общества. Проявлением разделения труда является обмен деятельностью. Обратим внимание на разделение труда внутри общества и внутри предприятия. Эти два основных вида разделения труда взаимосвязаны и взаимообусловлены. Разделение общественного производства на его крупные отрасли (сельское хозяйство, строительство, промышленность и др.) – это общественное разделение труда, разделение же этих отраслей производства на виды и подвиды (например, промышленности на отдельные подотрасли) считается частным разделением труда, и, наконец, разделение труда внутри предприятия – это единичное разделение труда, неотделимое от профессии, специализации работников. Термин «разделение труда» употребляется также для обозначения специализации производства в пределах одной страны и между странами – территориальное и международное разделение труда.

В общественных науках разделение труда получило различное толкование. Античные авторы (Сократ, Ксенофонт) отмечали его положительное значение для роста производительности труда. Представители классической буржуазной политической экономии, особенно А. Смит (которому принадлежит сам термин "разделение труда"), отмечали, что разделение труда приводит к величайшему прогрессу в развитии производительных сил, и указывали в то же время, что оно превращает работника в ограниченное существо по разнообразию труда.

В современной западной социологии, с одной стороны, процессы дальнейшего разделения труда характеризуются как положительные, а с другой стороны, авторы подчеркивают тот факт, что разделение труда является одной из главных причин деперсонализации личности, превращения ее в объект манипуляций промышленной системы, бюрократических организаций и государства, в безличный элемент "массового индустриального общества".

Назрела необходимость дать научную оценку разделения труда на современном этапе развития экономики России. Для того чтобы повысилась производительность труда, направленного на изготовление ка-

¹ Использованы материалы: Кибанов А.Я., Баткаева Н.А., Гагаринская Г.П. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие. – Самара: СГТУ, 2001. – С. 22-27.

кого-нибудь продукта, необходимо, чтобы производство этого продукта было специализировано, стало особым производством, имеющим дело с массовым продуктом и потому допускающим совершенствование техники и технологии. Следовательно, специализация общественного труда, по самому существу своему, бесконечна точно так же, как и развитие науки и техники.

Производство немыслимо без сотрудничества, кооперации людей, порождающей определенное распределение деятельности. Формы распределения труда находят прямое выражение в разделении труда, которое обуславливает и существование исторически определенных форм собственности. Различные ступени в развитии разделения труда порождают и различные формы собственности, т. е. каждая ступень разделения труда определяет также и отношения индивидов друг к другу и, соответственно, к предметам, орудиям и продуктам труда.

Раздробление труда, превращение его в частный труд явилось в современной России фактором развития частной собственности. Пример тому – "теневая" экономика, ядро которой составляют рабочие. В "тени", по данным экспертов правоохранительных органов России, трудятся 25 млн. человек, или 40% от числа официально занятых. В соответствии с официальными данными распределения предприятий по формам собственности в России, по состоянию на 1 апреля 1998 г., зарегистрировано 2759,9 тыс. предприятий, в том числе 324,8 тыс. в государственной и муниципальной собственности (12%), в частной – 2032,3 тыс. (74%), в смешанной форме – 167,3 тыс. (6%).

Трудовая активность – степень реализации интеллектуального и физического потенциала работников в процессе трудовой деятельности. Трудовая деятельность – это жестко фиксированный во времени и пространстве целесообразный ряд операций и функций, совершаемых работниками, объединенными в производственной организации. Конечными целями этой деятельности являются: создание материальных благ; оказание услуг; научная работа; накопление и передача информации. Трудовое поведение как частная форма социального поведения включает в себя совокупность действий и поступков, в процессе которых достигается соединение профессиональных способностей и производственно-технологических условий.

Социальное поведение вместе с его мотивациями представляет собой различные виды поведения: трудовое, производственное, функциональное, коммуникационное, демографическое, экономическое, нормативное и девиантное. В этих видах поведения отражен громадный спектр деятельности личности, группы, коллектива.

В известном смысле поведение можно понимать как приспособление личности к разнообразным условиям, как активную форму преобразования и изменения физической и социальной среды в соответствии с имеющимися возможностями.

В энциклопедическом словаре «Управление персоналом»¹ приведены четыре группы показателей трудовой активности в зависимости от целевой направленности трудовой деятельности.

1. Производственно-экономическая – характеризует степень повышения работником, коллективом нормативных или средних показателей производительности труда, использования рабочего времени, качества продукции и др.

2. Творческая активность – характеризует деятельность, направленную на решение творческих, нестандартных производственных задач (участие в рационализации и изобретательности, в поиске резервов производства, разработке новых методов труда и т.д.).

3. Развитие личности в процессе трудовой деятельности указывает на степень использования отдельным работником возможностей, предоставляемых организацией для развития и квалификационного роста, совершенствования профессионального мастерства, освоения смежных профессий и др.

4. Общественная активность в сфере производства включает показатели деятельности, направленной на формирование коллективистских отношений, развитие взаимопомощи и сотрудничества, расширение функций работающих в управлении производством.

Чтобы повысить эти показатели, необходимо реализовать интеллектуальный и физический потенциал работников. В экономической литературе это обычно трактуется как предприимчивость, которую многие авторы считают особым видом экономических ресурсов. Однако предприимчивость не исчерпывает проявлений активности в трудовом процессе.

Природа активности человека глубоко и всесторонне исследована русским писателем Л.Н. Гумилевым. Он писал, что «самые на вид простенькие обобщения требуют такого душевного подъема и накала чувств, при которых мысль плавится и принимает новую форму, сначала поражающую, а потом убеждающую искреннего читателя. И дело не в том, каким ходом мысли или подбором аргументов доказан тезис; это кухня научного ремесла, знать которое, конечно, надо, но одного знания мало. Главный вопрос в том, почему иногда удается найти и доказать новый тезис. Это таинство психологии творчества, которое древние греки приписывали музе истории – Клио». Далее он отмечает, что импульс, вызывающий проявление активности человека, может быть связан как с повышенными способностями (талант), так и со средними, и это показывает его самостоятельность среди прочих импульсов поведения, описанных в психологии.

¹ Управление персоналом: Энциклопедический словарь. – М.: ИНФРА-М, 1998. – С. 7.

Стремление человека к новому, к изменению привычного, традиционного, «нарушению инерции» Л.Н. Гумилев предложил назвать пассионарностью (лат. *passio* – страсть). Проявление творческой, деловой, общественной активности вызывают соответствующие эмоциональные состояния: увлеченность, энтузиазм, восторженность и т.п. С пассионарностью связаны такие черты характера человека, как смелость, воля, настойчивость, целеустремленность.

Трудовая активность имеет сложную поведенческую структуру. С одной стороны, человек – работник, стесненный технологическими задачами, а с другой – он активный носитель, принимающий и управленческие решения, и лично окрашенные линии поведения. Выбор собственного трудового поведения связан с процессом мотивации целенаправленной деятельности.

Понятие мотивации в экономическом смысле появилось в связи с необходимостью стимулирования более производительной работы и обозначает определенную степень демократизации производства. Понятие мотивации широко употребляется в педагогике, психологии, социологии, управлении персоналом, менеджменте и др. Некоторые авторы понятие мотивации приравнивали к экономическому стимулированию. Такой подход ограничивает мотивационную часть поведения работника, не стимулирует потребность в саморазвитии и самосовершенствовании.

С точки зрения теории управления, мотивация рассматривается как процесс формирования у работников стимулов к деятельности по достижению личных жизненных целей или целей управления организацией.

Управление мотивациями основано на тесной связи управленческого и психологического содержания мотивации, на том, что управление социальной системой и человеком содержит в себе элемент согласования целей объекта и субъекта управления.

Уровень разделения труда внутри общества и в отдельной организации определяет степень и характер специализации работников. Исчезновение тех или иных отраслей производства влечет ликвидацию связанных с ними профессий и специальностей. Новые отрасли вызывают к жизни новые формы разделения труда. Специализация работников и специализация производства полностью не совпадают. Работники одного и того же профессионального профиля могут быть заняты в различных по специализации производствах.

Специализация общественного производства способствует ускорению процесса воспроизводства и внедрения новых орудий труда; повышает уровень использования современной техники; способствует совершенствованию методов организации производства и труда.

Специализация работников на определенном виде труда, облегчая и ускоряя накопление профессиональных знаний, опыта и навыков, способствует также росту производительности труда. Основой разграничения производственной деятельности структурных подразделе-

ний предприятия является технологическая или предметная специализация. В первом случае цех, участок или бригада выполняют технологически однородные работы (ковка, литье, обработка резанием и т.п.). Во втором случае цех или участок полностью осуществляют производство закрепленных за ними деталей.

Технологическое разделение труда по составу и структуре шире, чем общественное разделение труда. Общественное разделение труда проявляется в производстве конечного продукта, который выступает на рынке как товар, в полной мере находящийся в частной собственности.

В результате технологического разделения труда внутри предприятия продукт выступает как товар не в полной мере, так как сырье, материалы, орудия производства представляет рабочему предприниматель, а рабочий переносит стоимость средств производства своей рабочей силой частями в соответствии с технологией по каждой операции, в нормо-часах по сдельным расценкам. Предприниматель в результате производства получает товар в натуральном выражении в штуках, тоннах, кубометрах и т.д., а оплачивает деньгами (эквивалент труда для обмена на потребности) вложенную в него часть рабочей силы, которая определяется по сдельным расценкам и повременной системе оплаты труда. Сдельная расценка воплощает в себе мотив и интерес, а также стимулы на каждой операции, переходе, при наладке станка по деталям, узлам, изделиям. Отработанное время управленческого персонала также выступает эквивалентом труда в денежной форме.

В современном трудовом процессе между отдельными работниками устанавливаются определенные отношения, прежде всего по кооперации и разделению труда. В условиях современного производства меняются количественные соотношения между работниками, занятыми различными видами труда. Необходимость четких согласованных действий в трудовом процессе всех его участников вызвана организационной и технологической потребностями производства.

Трудовые отношения, рассматриваемые под углом зрения разделения и кооперации труда, дают лишь общую характеристику общественной формы труда. Присущие той или иной ступени развития человечества специфические черты труда можно понять лишь исходя из формы собственности на средства производства.

Характер соединения работника со средствами производства определяет социальный характер и социальную природу труда. Если содержание труда характеризует уровень развития производительных сил, технический способ соединения личностного и вещественного элементов производства, то социальный характер и социальная природа труда отражают социально-экономическое положение работника в общественном производстве, те черты производственных отношений, при которых совершается труд.

Рассмотрим определения понятия "труд" в работах известных ученых-экономистов (табл. 1.2.1).

Таблица 1.2.1

Определение понятия «труд» в работах современных экономистов

Определение понятия труда	Источник
Труд есть прежде всего процесс, совершающийся между человеком и природой, процесс, в котором человек своей собственной деятельностью опосредует, регулирует и контролирует обмен веществ между собой и природой	К. Маркс. Капитал. Т. 1 // Маркс К., Энгельс Ф. Соч. – Изд. 2-е. – Т. 23. – С. 188.
Труд – это целесообразная деятельность людей, направленная на создание материальных и культурных ценностей	Адамчук В.В., Ромашов О.В., Сорокина М.Е. Экономика и социология труда. – М.: ЮНИТИ, 1999.
Труд – это сознательная, целесообразно направленная деятельность, приложение людьми умственных и физических усилий для создания полезных продуктов, производства вещей, оказания услуг, накопления и передачи информации, идущих на удовлетворение своих материальных и духовных потребностей; основная форма жизнедеятельности как отдельного человека, так и общества в целом, исходное условие социального бытия, развития всех сторон общественной жизни	Ворожейкин И.Е. История труда и предпринимательства. – М.: Финстатинформ, 1999.
Труд – это процесс преобразования ресурсов природы в материальные, интеллектуальные и духовные блага, осуществляемый и (или) управляемый человеком, либо по принуждению (административному, экономическому) либо по внутреннему побуждению, либо по тому и другому	Генкин Б.М. Экономика и социология труда. – М.: НОРМА-Инфра, 1998.
Труд – это процесс, совершаемый на основе разделения и кооперации труда, сознательно, целесообразно преобразующий материальные и интеллектуальные ресурсы в продукт, необходимый для удовлетворения потребностей личности и общества в благах, находящихся в частной собственности	Кибанов А.Я., Баткаева Н.А., Гагаринская Г.П. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие. – Самара: СГУ, 2001. – С. 27.
Труд как понятие обозначает целесообразную деятельность человека по производству продукции или оказания услуг и всегда связывается с физическими и психологическими затратами энергии. Труд, являясь источником производимых продуктов, услуг, сам является товаром, который продается на рынке труда	Кулинецов И.М. Экономика и социология труда. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1999.
Труд – процесс сознательной целесообразной деятельности людей, направленной на видоизменение предметов природы для удовлетворения своих потребностей. Процесс труда включает три основных момента: 1) целесообразная деятельность самого человека; 2) предмет труда; 3) средства труда, с помощью которых человек воздействует на предмет труда	Кураков Л.П., Кураков В.Л. Экономико-юридический словарь. – Чебоксары: Изд-во ЧГУ, 2000. – С. 631.
Труд – это сознательная, целенаправленная и легитимная деятельность человека (людей) по производству (созданию) материальных или духовных благ (вещей, товаров, услуг, произведений науки, культуры, искусства и др.), способных удовлетворять определенные человеческие потребности и востребованных людьми	Рофе А.И., Жуков А.Л. Теоретические основы экономики и социологии труда. – М.: МИК, 1999.
В самом общем виде труд можно определить как объективно присущую человеку сферу деятельности по превращению располагаемых им природных, материальных и интеллектуальных ресурсов в необходимый для личного или общественного потребления продукт	Слезингер Г.Э. Труд в условиях рыночной экономики. – М.: ИНФРА-М, 1996.
Труд – целесообразная деятельность людей по созданию материальных и духовных благ, необходимых для удовлетворения потребностей каждого индивидуума и общества в целом	Политическая экономика: Экономическая энциклопедия. Т. 4. – М.: Советская энциклопедия, 1980. – С. 179.

Можно констатировать, что в определении понятия труда А.И. Рофе, А.Л. Жукова не получило отражение то, что люди достигают высокой производительности труда в результате разделения труда и кооперации, удовлетворяют человеческие потребности в благах путем обмена. В современных условиях происходит процесс облегчения труда. В конце XIX в. многие авторы характеризовали труд как тяжелую работу (Маршалл. А. Принципы политической экономии. – М.: Прогресс, 1983).

Нельзя согласиться с И.М. Кулинцевым, что труд является товаром, который продается на рынке труда. На рынке труда заключается сделка между работодателем и работополучателем лишь на право использования труда. Б.М. Генкин в определении понятия труда пишет, что это процесс преобразования ресурсов природы в блага. Следует обратить внимание на то, что в настоящее время повсеместно используются искусственно созданные материальные ресурсы (химическая отрасль), системы управления и информации. И.Е. Ворожейкин глубоко и детально раскрывает сущность понятия "труд". Мы разделяем изложенные им понятия сущности труда. Однако следует обратить внимание на отсутствие в приведенной формулировке труда роли разделения труда и кооперации. Г.Э. Слезингер дает формулировку труда в самом общем виде. Однако в ней верно отмечено, что в процессе труда происходит превращение природных, материальных и интеллектуальных ресурсов в необходимый для личного или общественного потребления продукт. Кроме природных ресурсов (понятие девятнадцатого века), здесь введено понятие двадцатого века – материальные и интеллектуальные ресурсы.

Итак, труд характеризуется следующими признаками:

1. Тяжелая работа для индивида становится легкой, творческой при целесообразном разделении труда между людьми.
2. Продукт труда изготавливается индивидуумом не только из ресурсов природы, но и из материалов, созданных людьми.
3. Продукт потребления производится индивидуумом для обмена его на блага, находящиеся в частной собственности.

Общая модель трудового процесса была сформулирована свыше 120 лет назад К. Марксом и может быть представлена в упрощенном виде (рис. 1.2.3).

Как видно из схемы, трудовая деятельность менеджеров, рабочих и служащих, построенная на разделении и кооперации труда (живой труд), направлена на изменение формы и содержания сырья, материалов, энергии, полуфабрикатов (предмета труда) с использованием сооружений, станков, оборудования и инструмента (средств труда) в технологическом процессе производства, разделенном на отдельные операции (процесс труда) для получения товаров, изделий, продуктов и услуг (продукта труда).

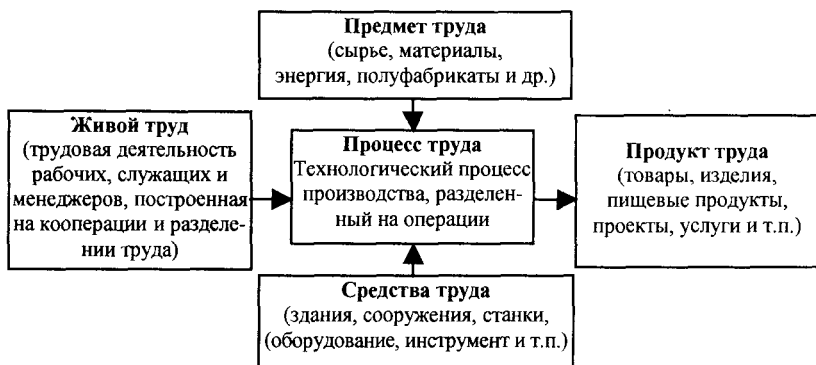


Рис. 1.2.3. Общая модель трудового процесса

Труд – это целенаправленная трудовая деятельность человека в процессе общественного производства, направленная на видоизменение и приспособление предметов природы для удовлетворения своих потребностей. В современном производстве труд основывается на четкой кооперации и специализации людей на выполнении комплексов операций и позволяет получать конечные продукты и услуги. С развитием массового механизированного производства доля живого труда в стоимости продукции уменьшается и замещается овеществленным ("машинным") трудом. Выделяют такие разновидности труда, как интеллектуальный, физический, прибавочный, прошлый, производительный, непроизводительный.

Интеллектуальный (умственный) труд – труд, осуществляемый при помощи мыслительных способностей человека для производства преимущественно нематериальных объектов (информация, изобретения, технологии, проекты, книги, произведения искусства, образовательные услуги). Принято выделять следующие основные сферы интеллектуального труда: наука, образование, управление, культура, здравоохранение. В политической экономии XVIII-XIX вв. интеллектуальный труд считался непроизводительным трудом.

Производительный труд – труд, непосредственно участвующий в процессе общественного производства и создающий конечный продукт в материально-вещественной форме. Производительный труд создает экономические блага, т.е. потребительные стоимости товаров. В современной экономике производительным трудом считается как труд любого наемного работника (рабочего, специалиста, инженера и менеджера), так и предпринимательский труд (бизнесмена, предпринимателя, банкира), без которого сфера производства и обмена невозможны.

Прибавочный труд – труд, затрачиваемый на производство прибавочного продукта (прибыли). Является категорией марксистско-экономической теории. Прибавочный труд есть и в капиталистической, и в социалистической общественно-экономических формациях. Причем норма эксплуатации

труда в бывших социалистических странах (СССР, КНР, ПНР, ВНР и др.) была выше, чем в высокоразвитых капиталистических странах (США, Германия, Франции, Великобритании, Италии, Канаде и Японии).

Прошлый труд характеризует стоимость средств производства (предметов и средств труда), используемых в процессе производства, полностью или частично перенесенную на стоимость нового товара. Это овеществленный в товаре труд, перенесенный в стоимость нового товара.

Непроизводительный труд – трудовая деятельность вне сферы производства, к которой относится труд военнослужащих, милиции, прокуратуры и судебных органов, органов государственного контроля и др. В гражданском обществе этот труд считается общественно-полезным и нужным.

Оплата труда является основным мотивом трудовой деятельности и денежным измерителем стоимости рабочей силы. Она обеспечивает связь между результатом труда и его процессом и отражает количество и сложность труда работников различной квалификации. Устанавливаются должностные оклады для служащих и тарифные ставки для рабочих с учетом средних затрат труда при его нормальной продолжительности (*основная заработная плата*).

Дополнительная заработная плата позволяет полнее учесть сложность и квалификацию труда, совмещение профессий, сверхнормативную работу, социальные гарантии в случае беременности или обучения сотрудников и др.

Вознаграждение определяет индивидуальный вклад работников в конечные результаты производства в конкретные периоды времени (рост выручки, производительности и качества).

Премия напрямую связывает результаты труда каждого подразделения и работника с главным экономическим критерием эффективности предприятия – прибылью.

Руководитель предприятия может с помощью перечисленных выше компонентов оплаты труда регулировать материальную заинтересованность работников с экономически возможными расходами на производство по статье "заработная плата", применять различные системы оплаты труда – сдельную или повременную, влиять на формирование материальных и духовных потребностей работников и обеспечивать рост их жизненного уровня.

1.2.3. Трудовой потенциал¹

Традиционной для экономической науки является проблема влияния характеристик качеств человека на производительность труда. Для определения возможностей участия человека в экономических процессах обычно используются понятия "рабочая сила" и "человеческий капитал". Под *рабочей силой* принято понимать способность человека

¹ Использованы материалы: Генкин Б.М. Экономика и социология труда: Учебник для вузов. – М.: Норма-ИНФРА-М, 1998. – 384 с.

к труду, т.е. совокупность его физических и интеллектуальных данных, которые могут быть применены в производстве. Практически рабочая сила характеризуется, как правило, показателями здоровья, образования и профессионализма. *Человеческий капитал* рассматривается как совокупность качеств, которые определяют производительность и могут стать источниками дохода для человека, семьи, предприятия и общества. Такими качествами обычно считают здоровье, природные способности, образование, профессионализм, мобильность.

Набор характеристик, которые используются в литературе для определения возможностей эффективного труда, не в полной мере соответствует реалиям современной экономики. Этот набор целесообразно расширить на основе понятия *трудового потенциала*. Его компоненты должны характеризовать:

- психофизиологические возможности участия в общественно полезной деятельности;
- возможности нормальных социальных контактов;
- способности к генерации новых идей, методов, образов, представлений;
- рациональность поведения;
- наличие знаний и навыков, необходимых для выполнения определенных обязанностей и видов работ;
- предложение на рынке труда.

Приведенным аспектам, по мнению Б.М. Генкина, соответствуют следующие компоненты трудового потенциала:

- здоровье;
- нравственность и умение работать в коллективе;
- творческий потенциал;
- активность;
- организованность;
- образование;
- профессионализм;
- ресурсы рабочего времени.

Показатели, характеризующие эти компоненты, могут относиться как к отдельному человеку, так и к различным коллективам, в том числе к персоналу предприятия и населению страны в целом (табл. 1.2.2).

Трудовой потенциал человека является частью его потенциала как личности, т.е. по отношению к индивидууму трудовой потенциал – это часть *потенциала человека*, который формируется на основе природных данных (способностей), образования, воспитания и жизненного опыта. Трудовой потенциал работника – это совокупность качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности.

В этом определении акцент сделан на субъективном восприятии здоровья. По существу, речь идет об удовлетворенности жизнью. Удовлетворенность жизнью, несомненно, является важной характеристикой

здоровья. Однако для многих людей, особенно студенческого возраста, счастье – это нечто большее, чем удовлетворенность жизнью. Например, счастьем можно считать ощущение того, что жизнь прекрасна.

Таблица 1.2.2

Примеры характеристик трудового потенциала¹

Компоненты трудо- вого потенциала	Объекты анализа и соответствующие им показатели		
	Человек	Предприятие	Общество
Здоровье	Трудоспособность. Время отсутствия на работе из-за болезней	Потери рабочего времени из-за болезней и травм. Затраты на обеспечение здоровья персонала	Средняя продолжительность жизни. Затраты на здравоохранение. Смертность по возрастам
Нравственность	Отношение к окружающим. Соблюдение норм общественной морали	Взаимоотношения между сотрудниками. Потери от конфликтов. Философия организации	Отношения к инвалидам, детям, престарелым. Преступность, социальная напряженность
Творческий потенциал	Творческие способности. Уровень интеллекта. Наличие интеллектуальных продуктов	Количество изобретений, патентов, рационализаторских предложений, новых изделий на одного работающего. Предприимчивость	Доходы от продажи авторских прав. Количество патентов и международных премий на одного жителя страны. Темпы научно-технического прогресса. Удельный вес среднего класса
Активность	Стремление к реализации способностей. Предприимчивость		
Организованность	Аккуратность, рациональность, дисциплинированность, бережливость, обязательность, порядочность	Потери от нарушений дисциплины. Чистота. Исполнительность. Текучесть персонала	Качество законодательства. Качество дорог и транспорта. Соблюдение законов в государстве. Уровень преступности
Образование	Знания. Количество лет учебы в школе и вузе (средний уровень образования). Наличие диплома, удостоверений о квалификации	Доля специалистов с высшим и средним образованием в общей численности работающих. Затраты на повышение квалификации персонала	Среднее количество лет обучения в школе и вузе. Доля затрат на образование в госбюджете. Число студентов на 10000 населения. Удельный вес лиц с высшим образованием
Профессионализм	Умения. Уровень квалификации (должность, разряд, производственный опыт)	Качество продукции. Потери от брака. Производственный травматизм	Доходы от экспорта. Потери от аварий и катастроф. Качество продукции по мировым стандартам
Ресурсы рабочего времени	Время занятости в течение года. Продолжительность рабочего дня. Свободное время гражданина	Количество сотрудников. Количество часов работы за год одного сотрудника. Потери рабочего времени, чел.-дн.	Трудоспособное население. Количество занятых. Уровень безработицы. Количество часов занятости за год

¹ Взята из учебника Б.М. Генкина и дополнена А.П. Егоршиным.

В каком соотношении находятся составляющие понятия трудового потенциала? Б.М. Генкин дает оригинальную иерархию понятий. Первоначально это рабочая сила как способность к труду на рынке, затем человеческий капитал как совокупность качеств, определяющих производительность и доход. Затем трудовой потенциал как качественный и количественный критерий трудовой деятельности и, наконец, общий потенциал человека, включающий трудовой, творческий, физический и интеллектуальный потенциал. При этом на формирование перечисленных составляющих потенциала человека оказывают влияние природные способности, обучение, воспитание и жизненный опыт (рис. 1.2.4).

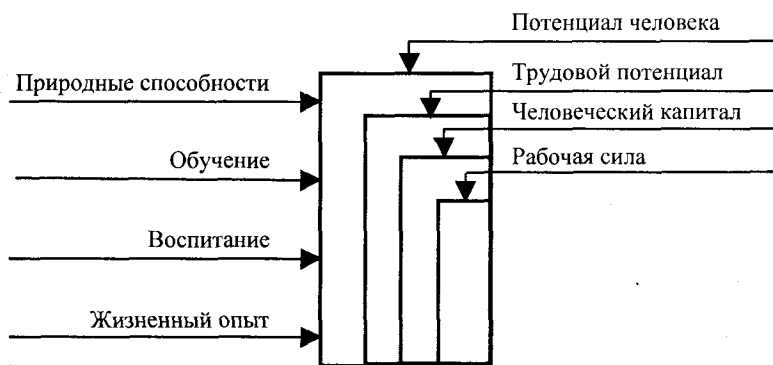


Рис. 1.2.4. Соотношение понятий "потенциал человека", "трудовой потенциал", "человеческий капитал", "рабочая сила"

Концептуальный подход Б.М. Генкина к формированию трудового потенциала человека и научной дисциплины "Экономика и социология труда" весьма значительный, и мы считаем его учебник одним из лучших в России. Однако не все компоненты (составляющие) трудового потенциала бесспорны (см. табл. 1.2.2). К ним мы относим нравственность, активность, творческий потенциал и ресурсы рабочего.

Нравственность – это важное качество личности, но тогда почему автор не включает в трудовой потенциал такие моральные качества, как воспитанность, доброжелательность, культурность, порядочность, скромность, честность, человечность? Этот список можно продолжить, и все они влияют на трудовой потенциал человека. Введен компонент "активность", а почему нет таких качеств, как аккуратность, компетентность, ответственность, самостоятельность, трудолюбие, энергичность?

Творческий потенциал должен присутствовать в любой умственной работе, а в тяжелом физическом труде землекопа, бетонщика, штукатура, сталевара он будет играть значительно меньшую роль. Кроме того, из психо-

логии и социологии известна такая категория, как "интеллектуальный потенциал", куда входят мышление, сознание, память, логика и творчество.

Последний спорный компонент – "ресурсы рабочего времени", который автор связывает с трудоемкостью, численностью сотрудников, уровнем безработицы и численностью трудоспособного населения. Однако это совсем разные критериальные показатели трудовых ресурсов, а не трудового потенциала, и включение их весьма спорно.

В компоненты трудового потенциала работника следовало бы включить такие понятные характеристики труда, как производительность (денежная выработка), результативность (число единиц продукции в единицу времени), мастерство (квалификация с определенным разрядом), эффективность (отношение прибыли к затратам) и др. Нам кажется, что состав компонентов трудового потенциала должен быть доказательным, имеющим количественные критерии измерения, и характеризовать любые виды труда (физический и интеллектуальный, прибавочный и непроизводительный). Такой состав компонентов должен быть определен путем экспертного опроса широкого круга ученых в области экономики труда и управления персоналом.

Резюме

1. Рынок трудовых ресурсов – совокупность социально-экономических отношений по вопросу найма, обучения и использования трудовых ресурсов.

2. Рабочая сила – способность человека к труду, т.е. совокупность физических и духовных сил, применяемых им в процессе производства.

3. Труд – умственный и физический процесс, осуществляемый при помощи таких усилий (способностей) человека, которые направлены на производство товаров и услуг.

4. Человеческий капитал – совокупность качеств, определяющих производительность труда и денежный доход (оплату труда) для человека.

5. Трудовой потенциал – это часть потенциала человека, который формируется на основе природных данных (способностей), воспитания, образования и жизненного опыта.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ:

1. Назовите составные элементы рынка трудовых ресурсов.
2. Назовите основные элементы модели рыночной экономики.
3. Что включает общая модель трудового процесса?
4. Назовите компоненты (характеристики) трудового потенциала.
5. Какие разновидности труда Вы знаете?

1.3. Материальные и духовные потребности

Потребность – это ощущение дефицита, сопровождаемое стремлением ликвидировать его.

Фон Герман

1.3.1. Иерархия и виды потребностей

Потребность определяется как нужда в чем-либо необходимом для поддержания жизнедеятельности организма, человеческой личности. Потребности означают не что иное, как направленные мотивы, перманентное состояние дефицита, устранение которого является первостепенной задачей. Это ощущение дефицита, сопровождаемое стремлением ликвидировать его. Процесс удовлетворения потребностей выступает как целенаправленная деятельность, поэтому потребности являются источником активности личности. Удовлетворение потребностей возможно лишь через достижение цели.

Выделяют первичные и вторичные потребности. Первичные потребности имеют физиологическую природу. Это врожденные потребности в пище, воде, одежде, сне и пр. Вторичные потребности носят психологический характер и осознаются с опытом. Это потребности в успехе, уважении, власти, принадлежности кому-либо или чему-либо. Так как люди имеют различный приобретенный опыт, их вторичные потребности различаются в большей степени, чем первичные. Действенность определяется как степень достижения системой поставленных перед ней целей, степень завершения «нужной» работы.

Нами создана иерархия индивидуальных и групповых потребностей на основе известной пирамиды Маслоу (рис. 1.3.1). Видно, что противоречия интересов возникают максимально между потребностями личного самовыражения и достижением стратегических целей организации и, наоборот, практически минимально на уровне первичных потребностей.

Потребности удовлетворяют вознаграждениями, которые в теории мотивации имеют более широкий смысл, чем просто деньги и удовольствие. Вознаграждение – это все то, что человек считает ценным для себя. Однако понятие ценности у людей специфично, а следовательно, и различны оценка вознаграждения и его относительной ценности для человека и социальной группы.

Структура потребностей может меняться у одного и того же человека на протяжении различных периодов его жизни. При этом, чем ниже субъективно-нормальный уровень базовых потребностей, тем более вероятно, что после их достижения будут доминировать интеллектуальные и духовные потребности.



Рис. 1.3.1. Иерархия индивидуальных и групповых потребностей

Групповые потребности в упрощенном виде могут быть построены в соответствии с пирамидой Маслоу. В случае достаточного числа материальных благ для удовлетворения первичных потребностей на уровне прожиточного минимума и выше существенные противоречия отсутствуют. Нет борьбы за выживание ("последний кусок хлеба на необитаемом острове"). Кстати, известные игры "Последний герой" и "За стеклом" вступают в противоречие с русскими традициями общинности, коллективизма, взаимовыручки, бескорыстия и щедрости души. В их основе американский индивидуализм и самоутверждение, приближенные к инстинктам первобытного человека.

Вместе с тем, с ростом уровня потребностей, по пирамиде Маслоу, групповые интересы (цели, традиции, мораль, ценности, идеалы, групповой эгоизм, солидарность, коллективизм) естественно вступают в противоречия с особенными качествами индивидуума как члена социальной группы (мастерство, производительность, результативность, наставничество, ум и новаторство, творчество, личный эгоизм, вознаграждение). Известно, что несколько ярких, одаренных и непримиримых карьеристов способны "развалить" даже очень хороший коллектив в борьбе за формальное и неформальное лидерство. Поэтому логично нарастание индивидуальных и групповых противоречий на пути к вершине пирамиды Маслоу.

Зона "высокого напряжения" возникает между потребностями личного самовыражения и достижения стратегических целей организации – долгосрочных конечных результатов. К ним следует отнести лидерство предприятия в сегменте рынка, направление всей прибыли в инвестиции, рост производительности труда, достижение высокого качества работ и услуг, обеспечение конкурентоспособности организации. Именно на "длинном пути" возникают различия в потребностях "ярких" и "серых" личностей, работников с высоким и низким интеллектом, новаторов и исполнителей. Многое, конечно, зависит от искусства управления персоналом со стороны высшего руководства, которое вполне может "снять" противоречия групповых интересов, поддерживая при этом молодых лидеров и специалистов-новаторов.

Рассмотрим более глубоко виды потребностей и их динамику в современной России.

Материальные потребности – совокупность материальных благ, имеющая вещественную форму и выступающая в качестве главного побудительного мотива трудовой деятельности человека. Разновидностями материальных потребностей являются жилье, мебель и оборудование, одежда и обувь, транспорт и средства связи, продукты питания, предметы культуры, отдых и развлечения.

Духовные потребности – совокупность духовных благ, имеющих информационную форму и необходимых для становления и развития личности человека. Разновидностями духовных потребностей являются научное и художественное творчество, культура и искусство (книги, мода, кино, видео, театр и др.).

Потребитель – человек, потребляющий продукты производства и сферы услуг для воспроизводства рабочей силы.

Потребительская корзина – сумма расходов, потребительский минимум, необходимый для поддержания жизненного уровня определенной категории потребителей (покупки продовольствия, товаров, оплаты услуг) в расчете на одного человека.

Денежные доходы населения включают "оплату по труду всех категорий населения, пенсии, пособия, стипендии и другие социальные трансферты, поступления от продажи продуктов сельского хозяйства, доходы от собственности в виде процентов по вкладам, ценным бумагам, дивидендов, доходы лиц, занятых предпринимательской деятельностью, а также страховые возмещения, ссуды, доходы от продажи иностранной валюты и другие доходы"¹.

"Денежные расходы населения включают расходы населения на покупку товаров и оплату услуг, обязательные платежи и разнообразные взносы, прирост сбережений во вкладах и ценных бумагах"².

¹ CD Регионы России // Государственный комитет Российской Федерации по статистике. – Информационно-издательский центр "Статистика России", 2001.

² Там же.

Среднемесячная заработная плата работающих в отраслях экономики определяется делением начисленного фонда оплаты труда, включая вознаграждение по итогам работы за год и единовременные поощрения, на среднегодовую численность работающих. Пособия, получаемые работающими из средств социального страхования, в фонд оплаты труда и среднюю заработную плату не включаются.

Прожиточный минимум населения рассчитывается с учетом его половозрастного состава, исходя из расходов на продукты питания в объеме минимальных размеров их потребления, расходов на коммунальные услуги, а также налогов и обязательных платежей, исходя из структуры расходов на них у 10% наименее обеспеченных семей.

Потребление продуктов питания в домашних хозяйствах складывается за счет покупки товаров во всех сферах торговли, собственного производства и переработки, запасов и прочих поступлений (помощь родственников, подарки, бесплатные поступления в форме вознаграждений за труд).

Источником приобретения материальных благ являются денежные доходы населения, главным элементом которых для большинства трудящихся является заработная плата. В развитом социально-экономическом обществе заработная плата выступает основным денежным эквивалентом стоимости рабочей силы в отличие от социалистического или феодального общества, где частичное покрытие материальных потребностей идет за счет фондов общественного потребления государства или натуральной оплаты со склада феодала.

Так, выплаты из фондов общественного потребления государства (бесплатное образование, медицинская помощь, пенсии и стипендии, льготные путевки и др.) составляли в 1988 г. 43% от заработной платы рабочих и служащих СССР. С одной стороны, они обеспечивали социальные гарантии прав трудящихся, а с другой стороны, нивелировали материальные потребности и приводили к уравниловке в оплате труда работников с различной производительностью и качеством труда.

1.3.2. Доходы и уровень жизни населения

Динамика доходов и уровня жизни населения России показана в табл. 1.3.1. Из таблицы видно, что с развитием рыночных реформ наблюдаются устойчивые тенденции:

рост среднемесячной заработной платы работающих в экономике с 5 до 78,6 долл. США (2223 руб.);

рост денежных доходов на душу населения с 4 до 78 долл. (2193 руб.);

рост среднего размера назначенных пенсий в месяц с 1,7 до 29 долл. (823,4 руб.);

рост прожиточного минимума на душу населения с 1,5 до 43 долл. (1210 руб.);

сокращение численности населения с доходами ниже прожиточного минимума с 50,2 до 35 млн. чел., или до 29,1% от численности постоянного населения России.

Однако по уровню доходов населения, среднемесячной заработной платы и прожиточного минимума Россия далеко отстает от высокоразвитых стран (США, Японии, Великобритании, Германии, Франции, Италии).

Таблица 1.3.1

**Основные социально-экономические показатели,
характеризующие доходы и уровень жизни населения России¹**

Показатель	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998*	2000 ²
Среднемесячная начисленная заработная плата работающих в экономике, в руб. в долл.	548 5	6000 31	58700 61	220400 99	472400 103	790200 154	950200 164	1101 113	2223 79
Денежные доходы (в среднем на душу в месяц), долл.	4	21	47	91	116	147	161	96	78
Средний размер назначенных пенсий (в месяц), долл.	1,7	7,8	20	33	40	58	56	39	29
Прожиточный минимум (в среднем на душу в месяц), долл.	1,5	9,9	22	38	60	72	71	49	43
Численность населения с доходами ниже прожиточного минимума млн. чел.	—	50,2	46,9	36,2	36,6	32,7	30,7	35	42,3
в процентах к общей численности населения	—	33,5	31,5	24,4	24,7	22,1	20,8	23,8	29,1
Соотношение к прожиточному минимуму, % среднедушевых денежных доходов	303	210	219	238	202	206	227	196	175
среднемесячной заработной платы	316	281	254	226	159	190	206	198	183
среднего размера назначенной месячной пенсии	170	116	137	124	99	116	113	115	147
Среднегодовой курс рубля к доллару США	—	193	962	2276	4595	5160	5800	10,12	28,13

Примечания. В связи с инфляцией рублевые показатели приведены к сопоставимым данным в долларах по среднегодовому курсу валюты ЦБ РФ. Среднегодовые значения показателей за 1991 г. пересчитаны по курсу доллара на начало 1992 г. в размере 110 рублей за 1 доллар. Значения показателя отношения доходов за 1992 г. даны на декабрь.

* Данные с учетом изменения нарицательной стоимости денежных знаков, введенного с 1 января 1998 года.

¹ Российский статистический ежегодник: Стат. сборник / Госкомстат России. — М.: Логос, 2000. — С. 243.

² CD Регионы России // Государственный комитет Российской Федерации по статистике. — Информационно-издательский центр "Статистика России", 2001.

Структура денежных доходов и удельный вес расходов в денежных доходах населения России показаны в табл. 1.3.2. Видно, что структура денежных доходов в последние годы существенно изменилась в сторону снижения доли оплаты труда с 74,1% в 1990 г. до 38,1% в 2000 г. Это связано как с общим кризисом российской экономики и падением объемов производства, так и с ростом доходов от собственности и предпринимательской деятельности, которые соответственно выросли с 12,9% в 1990 г. до 47,5% в 2000 г. В то же время социальные трансферты практически не изменились и составляют 13-16% от денежных доходов населения. В 1980 г. они составляли 15,7%.

Таблица 1.3.2

**Структура денежных доходов и удельный вес расходов
в денежных доходах населения России¹
(% от объема доходов)**

Показатель	1970	1980	1990	1995	1996	1997	1998	2000
Денежные доходы – всего	100	100	100	100	100	100	100	100
В том числе:								
оплата труда	80,6	77,4	74,1	39,3	40,7	38,0	40,5	38,1
социальные трансферты	14,8	15,7	13	16,7	14,2	14,9	13,3	14,4
доходы от собственности, предпринимательской деятельности и др.	4,6	6,9	12,9	44,0	45,1	47,1	46,2	47,5
Денежные расходы – всего	100,2	99,1	95	96,5	98,6	98,3	98,4	97,1
Из них использовано на:								
покупку товаров и оплату услуг	86,2	84,3	75,3	70,5	68,9	67,9	78,3	77,8
оплату обязательных платежей и разнообразных взносов	10	12,1	12,2	6,7	6,0	7,1	6,4	8,1
накопление сбережений во вкладах	4	2,7	7,5	5,0	4,9	2,2	1,1	4,5
покупку валюты	–	–	–	14,3	18,8	21,1	12,6	6,7
Прирост (+), уменьшение (-) денег на руках у населения	- 0,2	+ 0,9	+ 5	+ 3,5	+ 1,4	+ 1,7	+ 1,6	+ 2,9

Заслуживает внимания анализ динамики изменения структуры денежных расходов населения, показанный в табл. 1.3.2. Расходы на покупку товаров и оплату услуг, составляющие в 1980 г. 84,3%, резко снизились в 1991 г. до 62,3%, а в 2000 г. составляли уже 77,8% от общей величины доходов населения. Оплата обязательных платежей и разнообразных взносов снизилась с 12,2% в 1990 г. до 8,1% в 2000 г. по ряду причин. Предположительно, одной из главных среди них является массовое уклонение от обязательных налогов предпринимателей, работающих в зоне теневого бизнеса.

Зато резко увеличились расходы на покупку валюты с 0,5% в 1992 г. до 21,1% в 1997 г. и снизились до 6,7% в 2000 г. Валюта стала одним из основных способов хранения и накопления свободных денег у населения, что вполне естественно в условиях роста инфляции. Соответственно уменьшилась доля сбережений, хранящихся во вкладах у населения,

¹ CD Регионы России // Государственный комитет Российской Федерации по статистике. – Информационно-издательский центр "Статистика России", 2001.

с 19,6% в 1991 г. до 4,5% в 2000 г. Большая часть населения предпочитает сразу тратить деньги на покупку товаров или накапливать валюту для будущих приобретений товаров длительного пользования (квартира, автомобиль, мебель, дача и т.п.).

Как складывается бюджет семьи? Чтобы ответить на этот вопрос, полезно проанализировать потребительские расходы домашних хозяйств населения России. Такие исследования проводятся ежегодно путем выборочного обследования 49 тысяч домохозяйств в различных регионах России. Используя данные Госкомстата России, мы рассчитали структуру потребительских расходов домохозяйств по шести укрупненным группам расходов, пересчитав данные в рублях, которые были несопоставимы между собой по годам. Среднегодовые показатели за 1992-2000 гг. рассчитаны по среднегодовому курсу рубля к доллару США по данным ЦБ РФ. Сводные результаты приведены в таблице 1.3.3.

Таблица 1.3.3

Потребительские расходы бюджетов домашних хозяйств населения России¹

Показатели	Годы						
	1993	1994	1995	1996	1997	1998	2000 ²
Потребительские расходы за месяц: в процентах	100	100	100	100	100	100	100
Расходы на покупку продуктов для домашнего питания: в процентах	43,5	43,9	49,0	47,2	43,0	51,4	47,6
из них:							
хлеба и хлебных продуктов	4,3	6,1	8,2	9,6	7,6	8,2	8,1
мяса и мясных продуктов	13,1	12	13,2	12,2	12,0	14,2	13,1
молока и молочных продуктов	5,9	5,9	7,4	6,8	6,1	7,3	6,4
Расходы на питание вне дома (общественное питание): в процентах	2,8	2,9	3,0	3,0	2,8	2,0	1,8
Расходы на покупку алкогольных напитков: в процентах	3,1	2,9	2,5	2,5	2,8	2,6	2,5
Расходы на покупку непродовольственных товаров: в процентах	42,4	40,2	31,8	31,3	36,5	30,1	34,3
из них:							
одежды, обуви, белья, тканей	21,8	19,1	14,6	14,0	14,8	13,0	15,5
теле-, радиоаппаратуры, предметов для отдыха и развлечений	4,3	5,1	3,9	3,7	4,1	2,8	3,2
товаров и принадлежностей по ведению хозяйства, мебели	8	6,1	3,6	3,5	4,9	4,2	4,5
Расходы на оплату услуг: в процентах	8,2	10,1	13,7	16,0	14,9	13,9	13,8
из них:							
жилищно-коммунальных услуг	0,7	1,8	4,3	5,7	5,1	5,2	4,6
услуг по ремонту и прочих бытовых услуг	1,8	2,4	2,2	2,2	2,0	2,0	1,8
культурно-образовательных услуг	2,1	1,2	1,4	1,5	1,5	1,5	1,6
услуг транспорта и связи	2,2	3,5	4,6	5,3	4,4	3,8	3,8

¹ Российский статистический ежегодник: Стат. сборник / Госкомстат России. — М.: Логос, 2000. — С. 253.

² CD Регионы России // Государственный комитет Российской Федерации по статистике. — Информационно-издательский центр "Статистика России", 2001.

Из таблицы видно, что в 1992-2000 гг. происходит изменение структуры расходов бюджетов домашних хозяйств. Наиболее крупная статья расходов – покупка продуктов для домашнего питания, составляющая 44-52% от общего бюджета, увеличилась мало. Изменяется структура расходов по отдельным видам продуктов (хлеб, мясо, молоко, сахар). В денежном измерении эти расходы растут с ростом цен и доходов, однако говорить об улучшении структуры питания российских граждан пока нельзя.

Другой крупной расходной статьёй являются расходы на покупку непродовольственных товаров, которые составляют в среднем по годам 30-40% от общего объема потребительских расходов. В последние годы происходит некоторое снижение удельных расходов на приобретение одежды, обуви, белья и тканей (с 21,8 до 15,5%), товаров по ведению хозяйства и мебели (с 8 до 4,5%), при росте расходов на теле-, радиоаппаратуру, предметы для отдыха и развлечений в денежном выражении.

Наблюдается общий рост расходов на оплату услуг в семейном бюджете с 8,2% в 1993 г. до 13,8% в 2000 г., в основном за счет роста жилищно-коммунальных услуг (0,7 и 4,6%), услуг транспорта и связи (2,2 и 3,8%).

К сожалению, семьи стараются экономить на культурно-образовательных услугах, расходы на которые были и так весьма невелики в 1992 г. (2,1%), а к 2000 г. снизились до 1,6%. "Не до жиру, быть бы живу", – гласит народная мудрость. В то же время растут расходы в абсолютном размере на покупку алкогольных напитков и их общее потребление на душу населения.

Материальные потребности людей характеризует также жилищный фонд, поскольку это наиболее дорогая потребность в современных условиях. Жилищный фонд – это совокупность всех жилых помещений независимо от форм собственности, включая жилые дома, специальные дома, квартиры, служебные жилые помещения, пригодные для проживания. Общая жилая площадь определяется как сумма площадей жилых и подсобных помещений квартир (кухонь, ванных, туалетов, коридоров и др.).

Жилищный фонд России в 1980 г. составлял 1861 млн.м², в 1990 г. – 2425 млн.м² и увеличился до 2779 млн.м² в 2000 г. Выросли значения жилого фонда в среднем на одного жителя России с 13,4 м² в 1980 г. до 19,3 м² в 2000 г., что превышает принятые нормативы жилья. Более 58% жилого фонда находится в собственности граждан. Более 80% городского жилищного фонда имеет все удобства, и свыше 70% газифицировано. Таким образом, налицо улучшение жилищных условий населения России в 90-х годах.

1.3.3. Исследование материальных потребностей

Н

Планирование материальных потребностей человека имеет важное практическое значение, т.к. оно формирует условия жизни и уровень благосостояния человека. За основу формирования материальных потребностей принята лестница материального благосостояния на основе трехступенчатого роста потребностей человека (рис. 1.3.2). Она показывает, что человек последовательно ставит и реализует жизненные цели для достижения разных уровней материального благосостояния и они прямо пропорционально зависят от семейных доходов. Так, на I уровне бедного материального благосостояния решаются задачи проживания в отдельной комнате, приобретения простой мебели, недорогого транспорта (мотоцикл), минимального числа комплектов сезонной одежды, дешевого питания и отдыха, преимущественно дома. Границы бедности в разных странах исчисляются различными методами: минимум доходов, не облагаемых налогами, минимальный прожиточный минимум и т.п. Так, в России он составлял в 2000 г. 1210 руб. (43 долл. в месяц), в США – 1000 долл. (с этой суммы не берется подоходный налог).

Достижение материальных потребностей II уровня предполагает постановку новых жизненных целей, связанных с достижением уровня среднего материального благосостояния. Это благоустроенное жилье в виде отдельной 2-4-комнатной квартиры, оснащенной мебельными гарнитурами, приобретение собственного автомобиля, сотового телефона (пейджера), наличие нескольких комплектов модной сезонной одежды, возможность доброкачественного питания по полной биологической норме, отдых с семьей в пансионатах и профилакториях. Минимальным уровнем семейного дохода среднего класса в России, по оценкам экспертов, является 1000 долл. в месяц, в США не менее 5000 долл. в месяц.

Третий уровень потребностей (богатое материальное благосостояние) доступен для состоятельных людей. Это проживание в многокомнатной квартире или собственном загородном коттедже, прекрасная обстановка из импортной дорогой мебели и предметов старины, наличие в семье нескольких автомобилей, один из которых класса "люкс", покупка яхты или катера, наличие спутниковой и сотовой связи, приобретение дорогой одежды в фирменных магазинах "Диор", "Карден", "Валентино"; высококачественное питание (экологически чистые продукты), отдых за границей, на море или на собственной вилле.

Минимальный уровень доходов богатых людей в России измеряется, по данным социологических опросов, годовым доходом не менее 60 000 долл., в США – не менее 1 000 000 долл.

Доходы 20% наиболее обеспеченного населения России превосходили в 2000 г. в 8 раз доходы 20% наименее обеспеченного населения.



Рис. 1.3.2. Динамика роста благосостояния и изменения материальных потребностей человека

Предложенная нами лестница материальных потребностей может иметь значительно больше уровней. Однако в нашем примере она увязана с известной классификацией населения по трем уровням (бедные, средние и богатые). На практике часто возникает потребность ограничить планирование материальных потребностей небольшим набором локальных жизненных целей, ориентированных на достижение материальных и духовных потребностей.

Планирование материальных потребностей позволяет:

- определить стратегические и тактические цели человека на основе лестницы материальных потребностей;

- сопоставить достижение целей с необходимыми средствами и доходами для этого;

- избежать импульсивности и авантюристичности в росте материального благосостояния;

- планомерно осуществлять всестороннее развитие личности человека на основе решения локальных задач, удовлетворения духовных потребностей.

Немецкие экономисты отмечают четыре большие волны развития потребностей в период восстановления экономики ФРГ в 50-х и 60-х гг. XX в.:

- "волна обжорства" – период, когда люди в качестве первоочередной удовлетворяли физиологическую потребность в пище;

- "волна одежды" – период, когда люди стали больше внимания уделять добротной и красивой одежде;

- "квартирная волна" – период, когда росли расходы в семейном бюджете и главное внимание уделялось улучшению жилищных условий;

- "волна роскоши" – период существенного подъема доходов и потребностей, когда богатые немцы стали строить коттеджи и одеваться в модных магазинах, тратить крупные суммы на путешествия и развлечения.

Тезис о безграничности материальных потребностей рассматривается специалистами как некая аксиома, из которой выводится необходимость рационального использования производственных ресурсов, ограничения потребностей и, в любом случае, невозможности реализации коммунистического принципа "от каждого по труду, каждому по потребности".

Результаты социологического опроса 3012 жителей Нижнего Новгорода в 1997 г., по данным исследования д-ра социал. наук А.А. Иудина, показаны в табл. 1.3.4-1.3.7.¹

¹ Иудин А.А. Социальные трансформации: экономические установки населения и массовое политическое сознание (1988-1999 гг.). – Н.Новгород: НИСОЦ - изд-во ВВАГС, 1999. – С. 196-199.

Таблица 1.3.4

**Доступность материальных благ для представителей
слоя необеспеченных (малообеспеченных), %**

Материальные блага	Свободно	Экономия	Недоступно
Купить автомобиль	0	25	75
Купить бытовую аппаратуру (магнитофон, видео)	6	68	25
Купить бытовые предметы длительного пользования (холодильник, телевизор)	6	68	25
Купить дачу	0	13	86
Купить квартиру	0	7	93
Купить новую мебель	1	51	47
Отдыхать в санаториях, пансионатах, турбазах	10	61	30
Отдыхать за границей	0	21	78
Покупать деликатесы	7	88	4
Покупать изделия из драгоценных металлов	0	48	51
Покупать модную дорогую одежду	0	44	56
Покупать новую добротную одежду	24	74	2
Посещать рестораны	1	35	63

Таблица 1.3.5

**Доступность материальных благ для представителей
слоя обеспеченных, %**

Материальные блага	Свободно	Экономия	Недоступно
Купить автомобиль	1	53	46
Купить бытовую аппаратуру (магнитофон, видео)	24	75	1
Купить бытовые предметы длительного пользования (холодильник, телевизор)	22	75	3
Купить дачу	0	38	63
Купить квартиру	0	26	74
Купить новую мебель	2	81	16
Отдыхать в санаториях, пансионатах, турбазах	34	62	5
Отдыхать за границей	1	55	44
Покупать деликатесы	57	41	2
Покупать изделия из драгоценных металлов	4	78	18
Покупать модную дорогую одежду	11	77	13
Покупать новую добротную одежду	89	11	0
Посещать рестораны	13	63	25

Интеллигенция России в значительной мере поляризовалась по имущественному признаку, причем одна часть интеллигенции едва сводит концы с концами, а другая – живет в целом довольно обеспеченно (табл. 1.3.7).

Таблица 1.3.6

**Доступность материальных благ для представителей
слоя зажиточных и богатых, %**

Доступность благ	Свободно	Экономия	Недоступно
Покупать новую добротную одежду	90	8	2
Покупать деликатесы	84	13	3
Отдыхать в санаториях, пансионатах, турбазах	53	37	9
Купить бытовую аппаратуру (магнитофон, видео)	52	40	7
Купить бытовые предметы длительного пользования (холодильник, телевизор)	49	42	8
Покупать модную дорогую одежду	33	56	12
Посещать рестораны	33	52	14
Купить новую мебель	30	51	17
Покупать изделия из драгоценных металлов	24	64	12
Купить автомобиль	17	57	24
Отдыхать за границей	16	56	28
Купить дачу	13	43	43
Купить квартиру	10	41	49

Таблица 1.3.7

Профессиональная принадлежность представителей разных слоев, %

Профессиональная группа	Неимущие	Бедные	Необеспеченные (малообеспеченные)	Обеспеченные	Зажиточные и богатые
Учителя школ, техникумов	20	24	5	1	1
Преподаватели вузов	14	3	9	5	7
Ученые, работники НИИ	13	8	7	2	1
ИТР на производстве	11	11	8	1	1
ИТР в мелких фирмах	13	3	12	5	3
Врачи, медики	5	13	4	3	2
Творческая интеллигенция (писатели, художники, артисты)	7	11	9	9	9
Чиновники администраций	5	5	11	11	9
Журналисты, редакторы газет, ТВ	2	3	10	14	9
Специалисты с экономическим образованием, управленцы	5	8	10	14	9
Руководители предприятий	2	5	10	23	19
Предприниматели	2	8	5	13	28

Наиболее обездоленная часть образованного сословия – учителя школ и техникумов – бюджетники, не получающие заработной платы несколько месяцев. Учителя являются самой представительной профессиональной группой в недрах неимущей части образованного населения и составляют пятую часть этого слоя. Еще более широко учителя пред-

ставлены среди бедных, составив почти четверть из них. Преподавательское сословие – самая обиженная часть населения России: преподаватели вузов тоже в значительной своей части относятся к неимущему слою. Правда, вузовские работники не столь однородны в имущественном отношении, как учителя школ и ссузов: здесь несколько повышен процент людей, имеющих средние доходы, и людей зажиточных. Заметно беднее вузовских преподавателей обеспечены ученые и работники НИИ, среди которых чаще всего можно встретить неимущих, а бедные и необеспеченные встречаются здесь вдвое реже. Столь же бедны и инженерно-технические работники, хотя инженеры, работающие в небольших частных организациях, в целом живут несколько более обеспеченно, во всяком случае, примерно половина работников мелких организаций живет достаточно обеспеченно. В целом инженерная деятельность ценится в нашем обществе столь же низко, как преподавательская работа и научно-исследовательская деятельность.

В этой связи несомненный интерес представляет сравнение характеристики уровня доходов образованного сословия в России и в США. Российские преподаватели вузов, учителя, работники НИИ сконцентрированы в основном среди бедного и неимущего населения. А гражданин США, имеющий степень бакалавра, имеет доход в 2,7 раза больше человека без среднего образования и в 1,8 раза больше человека со средним образованием (рис. 1.3.3). Еще выше ценится работа человека с продвинутым высшим образованием (аналог нашего кандидата или доктора наук): его доход в 4,1 раза выше дохода человека без среднего образования, в 2,8 раза выше дохода человека со средним образованием и в полтора раза выше дохода бакалавра.



Рис. 1.3.3. Доход на одного человека старше 18 лет в США в зависимости от уровня образования, долл. (1994 г.)¹

¹ Российский экономический журнал. – 1999. – № 3. – С. 33.

1.3.4. Духовные потребности

Духовные потребности отражают потребности человека в духовных благах, которые создаются в процессе интеллектуальной деятельности людей в таких отраслях, как культура и искусство, образование, наука, социальное обеспечение и политическое управление.

В рыночной экономике удовлетворение многих видов духовных потребностей происходит на основе обмена и распределения, т.е. с учетом товарно-денежных отношений. Однако, в отличие от материальных благ, они не всегда имеют вещественную форму и товарно-денежный обмен.

В качестве примера приведем воспитание детей в семье, самообразование на основе семейной библиотеки, формирование общественной морали в религиозных организациях. Даже использование средств массовой информации для удовлетворения духовных потребностей имеет минимальную цену, а результат услуги – высокое духовное развитие. Однако они могут оказывать и негативное влияние на личность (фильмы ужасов и триллеры).

Духовные потребности могут быть отражены с помощью ряда статистических показателей, показывающих динамику удовлетворения социальных потребностей населения России. К ним можно отнести численность учащихся и студентов в расчете на 10000 населения, число посещений театров и музеев на 1000 населения, число массовых библиотек и клубных учреждений в расчете на 1000 населения, годовой тираж газет, книг и брошюр на душу населения, удельный вес расходов на социально-культурные мероприятия в общем объеме бюджета государства. С другой стороны, на уровень духовного благосостояния влияют такие показатели, как число преступлений на 10 000 населения, процент участия населения в выборах органов власти и др.

Духовные потребности создаются в результате интеллектуальной деятельности в таких отраслях народного хозяйства, как наука, образование, культура, социальное обеспечение, политическое управление. Они представляют собой продукт преобразования отношений между людьми, складывающихся в ходе совместной, коллективной деятельности, из формы бытия в форму сознания. Роль духовных потребностей в развитии личности человека и персонала организации весьма велика, однако исследована теорией управления пока недостаточно. Некоторые показатели духовного благосостояния населения России за 1985-2000 гг. даны в табл. 1.3.8.

Таблица 1.3.8

Показатели духовного благосостояния населения России¹

	Показатели	1985	1990	1995	1998	2000 ²
1.	Численность учащихся в общеобразовательных школах на 10000 населения, чел.	1403	1407	1490	1501	1379
2.	Численность учащихся в учебных заведениях начального профессионального образования на 10000 населения, чел.	139	128	115	115	115
3.	Численность студентов государственных средних специальных учреждений на 10000 населения, чел.	172	153	130	140	160
4.	Численность студентов государственных высших учебных заведений на 10000 населения, чел.	206	190	179	229	294
5.	Обеспеченность местами детей, находящихся в дошкольных учреждениях (на 100 мест приходится детей), чел.	106	108	83	79	82
6.	Число посещений театров на 1000 населения, посещений	508	375	213	189	212
7.	Число посещений музеев на 1000 населения, посещений	723	971	509	457	505
8.	Число массовых библиотек, в расчете на 10000 населения	4,4	4,2	3,7	3,6	3,5
9.	Число клубных учреждений в расчете на 10000 населения	5,3	4,9	4,0	3,8	3,7
10.	Годовой тираж книг и брошюр на 1000 населения, экз.	12014	10473	3234	2775	3250
11.	Разовый тираж газет на 1000 населения, экз.	919	1116	821	766	750
12.	Численность пенсионеров, состоящих на учете в органах социальной защиты населения, тыс. чел.	30291	32848	37083	38517	38411
13.	Удельный вес расходов на социально-культурные мероприятия в общем объеме расходов бюджета, %	42,1	43,2	26,5	31,7	27,4
14.	Число зарегистрированных преступлений на 100000 населения, ед.	1417	1859	2756	1765	2028
15.	Число преступлений, совершенных несовершеннолетними или при их участии на 100000 населения, ед.	111	111	142	125	134

Демократизация и гуманизация общественной жизни и поворот лицом к человеку являются главными особенностями XX в. В современном менеджменте все большее значение приобретает гуманистическая концепция. В соответствии с ней человек – это главный субъект управления, ко-

¹ Примечание: данные за 1985, 1990, 1995 и 1998 г. взяты из следующих источников: Регионы России: Информ.-стат. сб. В 2 т. / Госкомстат России. – М., 1997; Российский статистический ежегодник: Стат. сб. / Госкомстат России. – М., 1997.

² CD Регионы России // Государственный комитет Российской Федерации по статистике. – Информационно-издательский центр "Статистика России", 2001.

торый не может рассматриваться как трудовой ресурс. Эта философия широко пропагандируется лидерами японского бизнеса и заключается в рассмотрении человека как члена семьи (компании), а функция менеджмента состоит в управлении социальным существом (человеком).

Согласно этому подходу, считает проф. Л.И. Евенко, не человек существует для предприятия, а предприятие для человека, и, исходя из учета индивидуальных особенностей работников, строятся стратегия, структура и процесс управления на предприятии¹. В центре координации совместных усилий находится самоуправление трудовых коллективов и внутрифирменные отношения, массовое участие работников в принятии коллективных решений, обучение непосредственно на рабочем месте с участием наставников, контроль за поведением и выполнением правил внутреннего трудового распорядка с помощью лидеров неформальных групп. В то же время сохраняется четкое директивное внутрифирменное планирование, нормирование труда, рост автоматизации производства, жесткая организационная культура, т.е. человек имеет высокую степень свободы в четких организационных рамках и мотивирован на высокие конечные результаты труда.

Практическое задание

Задание 1. Доходы и уровень жизни.

1. На основе исходных данных «социально-экономических показателей доходов и уровня жизни населения России» постройте в графической форме динамику показателей за 1991-2000 гг. (табл. 1.3.1).

2. На основе исходных данных табл. 1.3.2 «Структура денежных доходов и удельный вес расходов в денежных доходах населения России» постройте в графической форме динамику показателей за 1970-2000 гг.

3. Проведите экономический анализ динамики фактических данных и дайте комментарий по группам показателей (рост, снижение, стабилизация).

4. Дайте комментарий причин полученной динамики показателей. Объем – 1 страница формата А4.

Задание 2. Бюджет домашнего хозяйства.

1. На основе исходных потребительских расходов домашних хозяйств населения России постройте в графической форме динамику групп расходов.

2. Проведите экономический анализ динамики показателей и дайте комментарий.

3. Проведите укрупненный экономический анализ бюджета Вашей семьи за последний год. Сопоставьте со средними данными по России. Дайте комментарий различий и совпадений. Объем – 1 страница формата А4.

¹ Управление человеческими ресурсами: стратегия и практика: Тезисы докладов на международной конференции 26 – 28 апреля 1996 г. – Алма-Ата, 1996. – С. 25.

Резюме

1. Материальные потребности – совокупность материальных благ, имеющая вещественную форму и выступающая в качестве главного побудительного мотива трудовой деятельности человека. В России наблюдается рост денежных доходов населения, среднемесячной заработной платы и минимального прожиточного минимума, хотя по их численным значениям Россия находится среди развивающихся стран.

2. Духовные потребности – совокупность духовных благ, имеющих информационную форму и необходимых для становления и развития личности человека. Разновидностями духовных потребностей являются научное и художественное творчество, культура и искусство (книги, кино, видео, театр).

3. Иерархия индивидуальных и групповых потребностей может быть представлена в виде пирамиды Маслоу. Напряженность между индивидуальной и групповой мотивацией, влияющая на поведение членов коллектива нарастает при переходе от первичных ко вторичным потребителям.

4. Планирование материальных потребностей позволяет определить динамику роста благосостояния человека и формировать возрастающие потребности в соответствии с имеющимися доходами. Существуют три уровня удовлетворения материальных потребностей исходя из разделения общества на три группы (бедные, средние, богатые).

5. Социологическое исследование доступности материальных благ показывает, что блага, выходящие за рамки «потребительской корзины», недоступны для малообеспеченных слоев населения, при условии экономии возможны для представителей слоя обеспеченных. Среди зажиточных и богатых большая часть материальных благ потребляется свободно.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ:

1. Что включается в «потребительскую корзину»? Для чего это нужно знать руководителю?

2. Что включают в себя показатели денежных доходов и расходов населения?

3. Как связана динамика роста благосостояния с разделением населения на группы по доходам (бедные, средние, богатые)?

4. Какова динамика потребительских доходов и расходов домашних хозяйств?

5. На основе чего возможно планирование материальных потребностей?

6. Какие показатели духовного благосостояния Вы запомнили?

1.4. Развитие человеческих ресурсов

Развитие должно быть вполне гармоническое, как физическое, так и соответственно ему умственное, эстетическое, нравственное.

П.Ф. Лесгафт

1.4.1. Роль человека в обществе

Результаты коллективного труда, психологический климат, удовлетворенность работников трудом выступают на первое место в совокупности факторов, определяющих качество трудовой жизни. В связи с этим особое значение приобретает проблема всестороннего развития личности человека как важнейшая составная часть глобальной жизненной цели гуманного общества.

Человек является объектом изучения многих наук (философии, социологии, психологии, медицины, педагогики, управления, истории и др.). В теории управления персоналом человек также является объектом исследования как важнейшее ядро динамичной социальной группы, с одной стороны, и движущая сила управленческого процесса – с другой. При кажущейся простоте понятия *человек* существует целая совокупность производных понятий, где *человек* является стержневым термином. Системный анализ этих понятий, характеризующих человека с точки зрения предметов разных наук, позволил нам разработать схему классификации понятий человека применительно к управлению персоналом.

При этом человек рассматривается "как высшая ступень живых организмов на Земле, субъект общественно-исторической деятельности и культуры"¹.

Одно из наиболее четких определений личности дается в энциклопедическом словаре: "*Личность* – устойчивая система социально-значимых черт, характеризующих индивида как члена общества"².

Понятие *личность* следует отличать от понятий *индивид* – единственный представитель человеческого рода и *индивидуальность* – совокупность черт, отличающих данного индивида от всех других.

Рассмотрим классификационные признаки понятий, характеризующих человека (рис. 1.4.1):

¹ Советский энциклопедический словарь / Глав. ред. А.М. Прохоров. – М.: Советская энциклопедия, 1985. – С. 1477.

² Там же. – С. 718.

1. *Группы человеческой общности* – общественно-исторические устойчивые группы людей, в которых происходит воспроизводство и развитие человечества. К ним относятся общество, нация, род и семья.

2. *Этапы становления человека* (идентификация, индивидуализация и персонализация) отражают процесс превращения человека как биологического существа в персонального человека, отличного от других: рождение, молодость, зрелость и старение.

3. *Уровни развития человека* характеризуют четыре важнейшие ступени его социального развития, начиная с рождения организма, несущего генетический код человечества, превращения его в индивид, отличающийся от животного мира, формирование индивидуальности, отличающей его от других индивидов, и, наконец, превращение в неповторимую личность.

4. *Родовые качества человека* отражают специфические особенности, присущие в полной совокупности только человеку. К ним относятся сознание, язык общения, труд, опыт и потребность в деятельности. Разумеется, при этом существует полноценная биологическая природа человека как носителя родовых качеств.

5. *Отличительные компоненты личности* характеризуют наиболее яркие свойства человека, по которым можно судить об уровне развития и индивидуальности личности. Это прежде всего личностные качества (деловые и моральные), психология личности (темперамент, тип, мотивация), знания и умения (жизненные и профессиональные), интеллектуальные способности и культурный уровень (высокий, средний, низкий).

6. *Сферы человеческой деятельности* по материальному производству (экономика, экология, наука и искусство) и обслуживанию людей (медицина, физкультура, педагогика, управление) – важнейшие области, в которых происходит воспроизводство материальных благ и собственно человека.

7. *Социальные подсистемы человека* образуют специфический мир, в котором происходит становление и развитие личности человека. К ним мы относим социальные способности, потребности, мотивацию, деятельность, отношения и институты. Это та социальная среда, которая является неотъемлемой частью любого цивилизованного общества.

8. *Социальная типология личностей* базируется на классификации уровня потребностей, мотивации, знаний и умений, присущих разным категориям людей. Предусмотрено восемь типов личности от идеального положительного – "хочу, знаю, умею" до негативного антипода – "не хочу, не знаю, не умею".

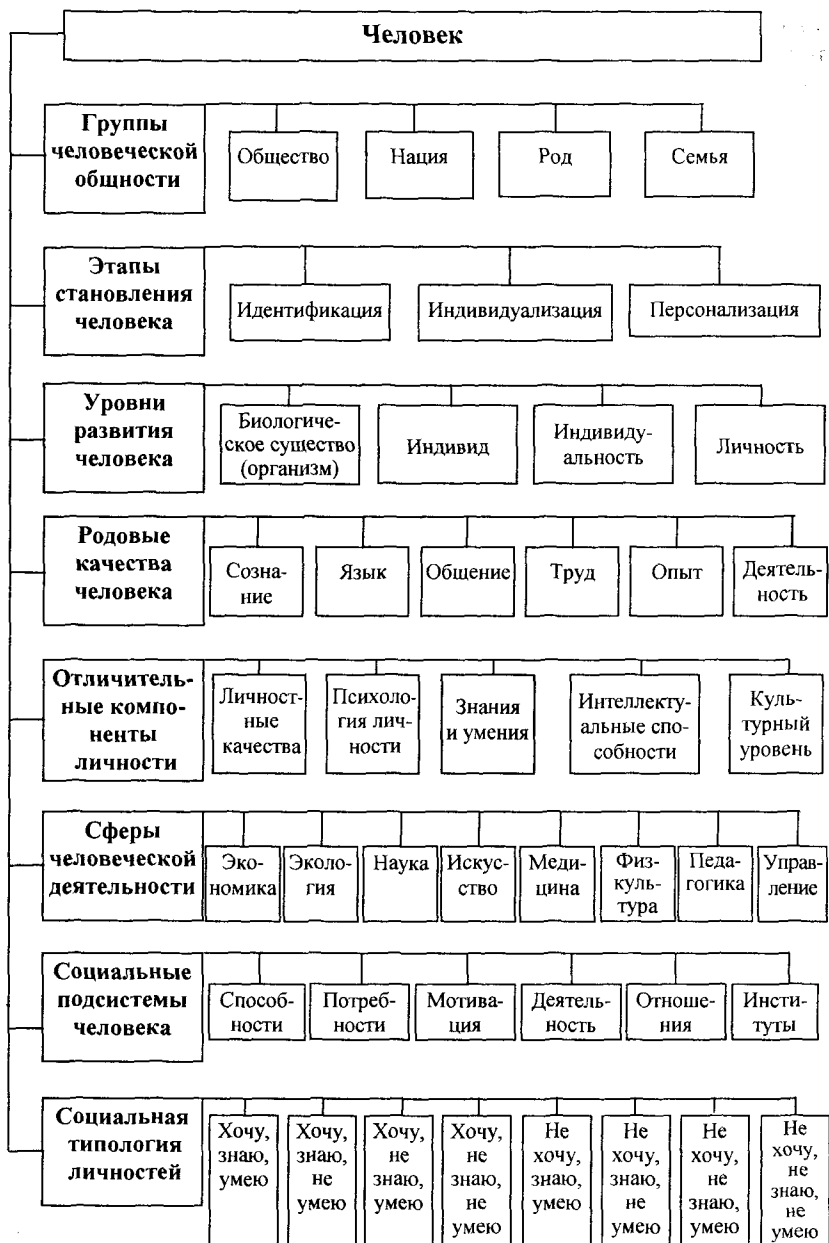


Рис. 1.4.1. Классификация понятий, характеризующих человека

Приведенная спецификация понятий дает системный взгляд на человека в динамике его развития и превращения из индивида в личность, определяет социальные сферы и подсистемы человека, что очень важно в управлении социальным развитием, дает конкретный инструментарий менеджерам в типологии личностей и методы воздействия на различные типы людей.

Автор признает, что схема классификации не является бесспорной. Безусловно, можно расширить состав признаков классификации, выделить дополнительные характеристики по каждому признаку, провести многофакторные исследования влияния конкретных характеристик на личность человека. Это должно стать предметом будущих исследований.

Процесс становления человека с точки зрения социальной философии предусматривает три основных этапа: идентификация, индивидуализация и персонализация.

Идентификация – это превращение человека – рожденного биологического существа в реального человека, овладевшего общими родовыми человеческими качествами: умениями ходить, говорить, есть, читать, писать, общаться в группе.

Индивидуализация – это процесс превращения человека в индивидуальность, индивидуума, отличного от других и обладающего социально неповторимыми чертами: знаниями, умениями, навыками, психологией поведения.

Персонализация – это превращение индивидуальности в личность – субъект общественной жизни, в социально функционирующего человека, интеллект, познания, черты характера которого характеризуют его как личность.

Вся история человечества может быть представлена как смена примерно 1000 поколений людей. Каждое последующее поколение может развиваться лишь на основе того наследия, которое ему досталось от предыдущих поколений. Философия выделяет четыре потенциала человечества, которые могут быть переданы и освоены человеком.

1. Экологический потенциал – неживые и биологические системы, образующие естественную окружающую среду: сады, парки, водоемы, реки; животные, растения и т.п. – экологический фонд человечества.

2. Технический потенциал – искусственные материальные системы для человеческой деятельности: здания, сооружения, станки, оборудование, транспорт, одежда, обувь и т.д. – технологический фонд человечества.

3. Генетический потенциал – эволюционно сложившиеся наследуемые биологические качества человеческого рода (антропометрические, биологические, физиологические, психологические) – генетический фонд человечества.

4. Социальный потенциал – исторически созданная система знаний, умений, установок, отношений, культур, потребностей, мотивации человека – социальный фонд человечества.

1.4.2. Концепция личности человека

Сферы человеческой деятельности

Всестороннее развитие личности предполагает определение областей деятельности, в которых происходит развитие личности. К. Маркс и Ф. Энгельс доказали, что вся общественная деятельность поляризуется на производство вещей и производство людей¹.

Производство вещей исторически осуществляется в двух формах:

натуральной, направленной на материальную форму вещества (жилье, мебель, транспорт, одежда, продукты питания и др.);

знаковой, направленной на информационную форму вещества (модели, графики, чертежи, картины, книги, программы и др.).

Производство людей связано с процессом воспроизводства человека как биологической субстанции и социального существа и может быть рассмотрено в двух формах:

биологической как процесс зачатия, рождения, охраны здоровья и старения человека;

социальной как процесс воспитания и превращения биологического существа в собственно человека и управления социальными группами в обществе.

Развивая данный подход к всестороннему развитию личности, проф. Л.А. Зеленов разработал концепцию восьми сфер человеческой деятельности и теорию человековедения, призванную изучать эти сферы². Кратко охарактеризуем содержание каждой сферы деятельности (рис. 1.4.2).

Экономическая деятельность – это деятельность по производству, распределению, обмену и потреблению материальных благ. Она совершается, прежде всего, как преобразование вещества природы и базируется на трудовой природе человека. Разумеется, экономическая деятельность может сохранять свое постоянство только при условии видоизменения, модификации в разные исторические эпохи. Экономической деятельностью в нашем обществе заняты прежде всего непосредственные производители материальных благ (рабочие и крестьяне), а также представители конструкторско-технологической интеллигенции, поскольку они создают технические и технологические системы материального производства. Сюда же следует отнести всех, кто осуществляет непосредственное обслуживание процесса материального воспроизводства: транспортное, сырьевое, энергетическое, ремонтное и т.п. К экономической деятельности мы относим также различные формы внепрофессиональной экономической, хозяйственно-бытовой деятельности трудящихся: участие в строительных и сельскохозяйственных работах, ведение домашнего хозяйства.

¹ Маркс К., Энгельс Ф. Полн. собр. соч. – 2-е изд. – Т. 23.

² Зеленов Л.А. Становление личности. – Горький: Волго-Вятское кн. изд-во, 1989. – С. 137-143.



Рис. 1.4.2. Сферы человеческой деятельности

Экологическая деятельность – это деятельность по регулированию отношений человека с природой, естественной окружающей средой. Она осуществляется в четырех функциях: природосохранение, природовосстановление, природосовершенствование и защита человека от пагубного воздействия природы (ураганы, землетрясения, засухи, радиация и пр.). Забота о природе является не столько гуманным актом человека по отношению к ней, сколько заботой человека о среде своего обитания с учетом преемственности поколений.

Экологическую деятельность осуществляют как специалисты (экологи, гигиенисты, дендрологи, цветоводы, лесники, селекционеры и др.), так и широкие массы трудящихся, поскольку охрана природы – всенародное дело. Борьба с загрязнением водоемов, воздуха, почвы, с городским и производственным шумом, сохранение и восстановление зеленых массивов, бережное отношение к птицам и животным, помощь им в трудное для них время года, ветеринарное обслуживание домашних и диких животных, выведение новых сортов растений, пород животных, развитие садово-парковой культуры, ландшафтной архитектуры и экологического дизайна – все это мероприятия экологического характера.

Специфика их состоит в том, что здесь решается задача сохранения природы, а не производства материальных благ для человека. Заметим, что в экономической деятельности попутно, положительно или отрицательно, могут совершаться и экологические функции (вырубка леса, охо-

та, сбор ягод, грибов, добыча угля и нефти и т.д.), но они – не цель экономики, а побочный результат. Точно так же в экологической деятельности (очистные сооружения, селекция и пр.) могут попутно решаться и экономические задачи, но это тоже косвенный, а не прямой результат.

Научная деятельность – это деятельность по познанию законов и свойств реального мира, по генерации знания любого вида и уровня: теоретического и эмпирического, академического и обыденного. Познавательная активность человека базируется на его мышлении, абстрактный уровень которого формирует сферу науки. Любая сфера деятельности требует обеспечения ее знанием, а значит, и любой субъект логически движется к научному осмыслению своей сферы, поэтому мы и видим закономерность "онаучивания" общественной жизни.

Один из прогнозов утверждает, что в 2030 г. при нынешних темпах развития науки значительная часть взрослого населения высокоразвитых стран будет заниматься научной деятельностью. И это произойдет не за счет оголения всех других сфер, не за счет перехода людей из сфер экономики, педагогики, медицины, управления и т.д. в сферу науки, а за счет того, что каждый человек будет одновременно с основной деятельностью заниматься и научной работой. Такая грань всестороннего развития личности столь же естественна и закономерна, как и другие. А это предполагает овладение научной культурой каждым членом общества.

Художественная деятельность (искусство) – это деятельность по образному моделированию реального мира, по созданию, распределению, обмену, потреблению произведений искусства. Она базируется на образном мышлении человека. Искусство является универсальной социальной памятью человечества, компенсатором недостатков индивидуального опыта человека, универсальным языком общения людей. К этой деятельности подключаются и ее богатые прикладные формы – художественно-утилитарные виды деятельности: художественное конструирование, архитектура, прикладное искусство, художественные промыслы, художественные виды спорта, декоративная хирургия и т.п. Следовательно, перед каждым человеком открываются широкие перспективы включения в образное моделирование или в образное преобразование предметного мира.

Таким образом, экономическая, экологическая, научная и художественная деятельность направлены на производство вещей в натуральной или знаковой форме. Перечисленные ниже еще 4 сферы деятельности направлены, главным образом, на производство людей.

Медицинская деятельность – это деятельность по сохранению и восстановлению жизнеспособности человека и человеческого рода. Основной ее объект – человеческий род, и она решает две задачи: сохранение (профилактика) и восстановление (лечение) людей. Она ориентирована на биологическую сущность человека (анатомические, физиологические и психические подсистемы человека). Осуществляется медицинская деятельность многообразно: профилактика, терапия, хирургия, пси-

хотерапия, физиотерапия, лечебная физкультура и т.д. Кроме профессиональной медицины развивается и народная медицина, медицинская самодеятельность. Медицина и здравоохранение представляют одну из ведущих отраслей народного хозяйства, в которой заняты сотни тысяч людей, с финансированием из государственного бюджета.

Физкультурная деятельность – это деятельность по развитию физических возможностей человека, по достижению его физического совершенства. Физическое совершенство мы понимаем как оптимальное функционирование всех систем человеческого организма: сердечно-сосудистой, нервной, дыхательной, мышечной, костной, пищеварительной и т.д. Понятно, что спорт как высшая форма физкультуры такую задачу перед собой не ставит: ему нужны рекорды, чемпионы, сверхчеловеческие результаты. Физкультура вбирает в себя все богатство физических упражнений, спорт же по своей природе ориентирован на одноплановое специальное физическое развитие во имя высоких спортивных результатов. Последнее обуславливает и специализацию спорта, и нарастающую интенсивность спортивных тренировок, отключающих человека от другой деятельности, и возникновение специальных спортивных заболеваний, травматизм, диспропорции развития. В спорте существует ошибочная стратегия "победа любой ценой", а задачей его, как очень точно подметила олимпийская чемпионка Л. Латынина, должно быть "гармоническое развитие личности.... совершенствование человека".

Физкультура – это массовая форма физического развития населения. Ее характерными чертами являются массовость, комплексность, универсальность, непрерывность, потребность в минимальных материально-технических средствах. Одна из негативных тенденций современной России – спад интереса к массовой физкультуре и отсутствие государственной поддержки ее в школах, университетах, на предприятиях. Платность физкультуры имеет массу негативных побочных явлений, т.к. значительно снижает массовость и доступность физического совершенствования человека.

Педагогическая деятельность – это деятельность по передаче и освоению социального опыта человечества. Она осуществляется в многообразных формах образования, обучения и воспитания и, соответственно, самообразования, самообучения и самовоспитания. Образование разделяется по уровням обучения: начальное, общее среднее, среднее специальное, высшее и послевузовское образование.

Управленческая деятельность – это деятельность по управлению отношениями людей в обществе, по мобилизации готовности людей к деятельности. Управление – это процесс организации и координации людей в процессе производства, обмена, распределения и потребления материальных благ. Управление осуществляется по функциям планирования, прогнозирования, нормирования, организации, контроля,

учета, анализа и регулирования. Функции управления реализует государственный деятель, директор завода, мастер-бригадир, декан факультета, староста студенческой группы и др. В современных рыночных условиях развивается и демократическое самоуправление. Процесс демократизации общества относится как к управлению, которое надо совершенствовать, так и к самоуправлению, которое надо развивать. Все это требует формирования управленческой культуры (знания, умения, установки) каждого человека.

Всесторонне развитая личность прежде всего включается в названные восемь видов деятельности общества, это поля ее социальной активности. Но каждая деятельность предполагает готовность к ней, потребность (установки) и способность (знания и умения). Через деятельность человек становится агентом социальных институтов общества (организации, учреждения, общества и пр.), т.е. осуществляется полное овладение сферами общественной жизни.

Выделение восьми основных сфер человеческой деятельности создает методологическую основу для государственного планирования, разработки системы целевых комплексных программ: "Экономика", "Экология", "Управление", "Педагогика", "Медицина", "Физкультура", "Наука", "Искусство". В их границах могут существовать подпрограммы: скажем, в рамках целевой программы "Педагогика" могут быть выделены подпрограммы "Дошкольные учреждения", "Средняя школа", "Колледжи", "Высшая школа", "Система повышения квалификации", "Послевузовское образование".

Целенаправленное и перспективное планирование развития общества предусматривает органическое включение в это планирование человека. Аналогичным образом могут строиться и региональные (сельские, районные, городские, областные, республиканские) программы. Нужны комплексные программы всестороннего развития личности. Не случайно К. Прутков иронизировал: "Специалист подобен флюсу: полнота его односторонняя".

Если рассматривать общество как целостную систему в единстве способностей, потребностей, мотивации деятельности, отношений и институтов, то и человека как носителя общественной сущности надо рассматривать целостно. Отсюда и важность разработки теории сфер общественной жизни.

Социальные подсистемы человека

Современная философия выделяет *социальные подсистемы*, в рамках которых целесообразно исследовать мир человека.

1. *Социальные способности* – информационный и интеллектуальный потенциал человечества, совокупность накопленных знаний и умений, которые могут быть использованы человеком во всех сферах его деятельности.

2. *Социальные потребности* – совокупность духовных благ, необходимых для развития человеческой личности и социальной группы, а именно: принадлежность к роду, национальности, группе, успешная карьера, получение высшего образования и пр.

3. *Социальная мотивация* – процесс побуждения человека к определенной деятельности для достижения поставленных целей и удовлетворения социальных потребностей. Включает самовыражение, моральное и материальное поощрение и принуждение.

4. *Социальная деятельность* – созидательная деятельность людей, направленная на преобразование природы, создание материальных и духовных благ: "Труд – источник богатства", – очень точно сказал К. Маркс. Способность к такой деятельности – главная черта, отличающая людей от животного мира.

5. *Социальные отношения* – совокупность связей и ограничений людей в процессе деятельности, представленная в виде сложной иерархической структуры взаимосвязей общества (чиновник – гражданин, начальник – подчиненный, отец – сын, учитель – ученик, коллеги – коллеги и т.п.).

6. *Социальные институты* – исторически сложившиеся в рамках определенной общественной формации организационные формы человеческой деятельности (госорганы, предприятия, профсоюзы, инспекции).

Совокупность социальных подсистем человека показана на рис. 1.4.3. Выделенные подсистемы являются компонентами всех сфер человеческой деятельности и предметом изучения ряда гуманитарных наук: философии, политологии, социологии, обществоведения, правоведения, теории человековедения.



Рис. 1.4.3. Социальные подсистемы человека

Социальная типология личностей

С точки зрения эффективного управления персоналом особое значение приобретает социальная типология личностей человека, которая базируется на трех слагаемых: *хочу, знаю, умею*.

Хочу отражает материальные и моральные потребности личности, внутреннюю мотивацию человека и является движущей силой всех сфер человеческой деятельности. Хочу получить специальность, хочу сделать карьеру, хочу купить новую квартиру и автомобиль, хочу стать государственным деятелем, хочу написать книгу или картину, хочу больше зарабатывать... Это естественные социальные потребности и мотивы человека в его стремлении к развитию личности и материальному благосостоянию.

Знаю характеризует умственный потенциал человека в виде накопленных гипотез, моделей, схем, теорий, методов, ощущений, представлений. Знания образуют информационный опыт человечества, которым овладела конкретная личность путем образования. Человек знает экономику, организацию, управление и психологию – он может работать менеджером. Человек знает экономику, бухгалтерский учет, аудит, финансы и кредит – он может работать бухгалтером или экономистом. Человек имеет собственность (деньги, имущество, ценные бумаги) и владеет основами бизнеса – он может стать предпринимателем.

Умею отражает рациональный опыт человека в виде совокупности приемов, навыков, методик, способов, технологий осуществления конкретной человеческой деятельности. Человек умеет работать на персональном компьютере, владеет техникой ведения деловых переговоров, может свободно общаться на иностранном языке, владеет основами светского этикета, может составить бухгалтерский баланс – все это характеристики умений конкретных людей определенных профессий.

Сочетание слагаемых *хочу, знаю, умею* свидетельствует о различной мотивации и квалификации человека и предполагает различные производительность и качество труда и применение разных стимулов к труду (табл. 1.4.1).

Из табл. 1.4.1 следует, что идеальным вариантом личности человека является социальный тип "хочу, знаю, умею", который предполагает наличие высоких духовных и материальных потребностей, самомотивации и самовыражения человека и обеспечивает высокие производительность и качество труда. Этот социальный тип нуждается в поддержке руководства и обеспечении хороших условий труда на производстве. По данным наших исследований, удельный вес людей данного типа не превышает 20% от общей численности трудового коллектива.

Таблица 1.4.1

Социальная типология личностей

Социальная типология	Потребности и стимулы к труду	Результаты труда	Обучение и воспитание
1. Хочу, знаю, умею	Высокий уровень потребностей. Самовыражение и моральное поощрение	Высокие производительность и качество труда	Высокое самообразование. Помощь со стороны предприятия
2. Хочу, знаю, не умею	Высокий уровень потребностей. Моральное поощрение и самовыражение	Средние производительность и качество труда	Необходимость профессионального обучения
3. Хочу, не знаю, умею	Средний или высокий уровень потребностей. Моральное и материальное поощрение	Средние производительность и качество труда	Обучение по специальности. Получение хорошего образования (вуз, техникум)
4. Хочу, не знаю, не умею	Средний уровень потребностей. Материальное и моральное поощрение, принуждение	Низкие производительность и качество труда (брак)	Воспитание и профессиональное обучение. Повышение культуры
5. Не хочу, знаю, умею	Средний или низкий уровень потребностей. Материальное или моральное поощрение	Высокие производительность и качество труда	Повышение уровня культуры и человеческих ценностей
6. Не хочу, знаю, не умею	Средний или низкий уровень потребностей. Принуждение или вознаграждение	Низкая производительность и среднее качество труда	Воспитание и профессиональное обучение
7. Не хочу, не знаю, умею	Низкий или средний уровень потребностей. Принуждение и материальное поощрение	Средняя производительность и низкое качество труда	Воспитание и обучение по специальности. Повышение уровня культуры
8. Не хочу, не знаю, не умею	Низкий уровень потребностей. Принуждение и жесткий контроль	Низкие производительность и качество труда (брак), хищения	Практически бесполезны. Полная неготовность к труду

Его полным антиподом является социальный тип "не хочу, не знаю, не умею" – своеобразный люмпен, который имеет низкий уровень духовных и материальных потребностей и может работать только под жестким контролем "надсмотрщика" и при условии административного, а чаще всего физического принуждения к труду. Результаты труда работника данного социального типа неудовлетворительные: низкие производительность и качество труда ("брак"), постоянные нарушения трудовой дисциплины, хищение материальных ценностей.

Эти люди практически не поддаются воспитанию и демонстрируют полную неготовность к труду. Их доля в трудовом коллективе зависит от экономического состояния предприятия, социально-психологического климата, уровня трудовой дисциплины, текучести кадров. Эта доля существенно снизилась по сравнению с доперестроечным периодом, когда на отдельных предприятиях она достигала 10-15% от общей численности. Переход на аренду, акционирование предприятий, конверсия производства оборонных предприятий, сокращение численности персонала предприятий, НИИ и организаций привели к тому, что социальный тип

людей "не хочу, не знаю, не умею" стал главным источником пополнения группы лиц "бомж", вечных безработных, мелких воришек и хулиганов. Задача общества заключается в их изоляции с обеспечением минимального прожиточного уровня жизни.

Между этими яркими социальными типами личностей имеются еще шесть, которые характеризуют различные уровни потребностей, профессиональных знаний и умений людей. Они составляют большую часть общества и трудовых коллективов предприятий и нуждаются в постоянном и всестороннем развитии личности путем воспитания и обучения.

1.4.3. Управление развитием личности

Всестороннее развитие личности человека является непрерывным и целенаправленным процессом воспитания и обучения, в котором основными субъектами выступают человек и его семья, предприятие или организация, где он работает, образовательные и культурные учреждения. Исходными данными для управления развитием являются:

- социальные подсистемы человека;
- материалы тестирования и диагностики личности;
- жизненные цели человека;
- философия предприятия;
- социальные нормативы, включая "потребительскую корзину";
- трудовой договор работника;
- коллективный договор;
- перечень образовательных и культурно-оздоровительных учреждений;
- программы образовательных услуг и условия приема.

Процесс управления всесторонним развитием личности человека на предприятии включает в себя ряд этапов:

- постановка целей социального развития;
- комплексная оценка работников (медицинская, психологическая, физкультурная, профессиональная, эстетическая, экологическая и др.);
- расчет социальных нормативов для конкретной категории работников;
- расчет плановых заданий по развитию личности на перспективу;
- определение необходимых ресурсов и финансовых средств;
- разработка плана социального развития, доведение плановых заданий до конкретных подразделений с помощью коллективных договоров;
- организация культурно-просветительской, воспитательной и образовательной деятельности;
- оперативный учет и контроль выполнения коллективного договора и плана социального развития;
- анализ выполнения годовых и квартальных планов повышения квалификации персонала.

Всестороннее развитие личности конкретного человека включает такие этапы:

постановка жизненных целей на ближайшие 5-10 лет;

комплексная оценка личности (не реже, чем через 5 лет);

целевое планирование по сферам человеческой деятельности;

культурно-эстетическое воспитание (театры, музеи, выставки, литература, музыка, кино, телевидение и т.п.);

физическое совершенствование, поддержание здоровья и работоспособности;

целенаправленное обучение или самообразование для развития личности до уровня плановых параметров;

контроль выполнения и корректировка жизненных целей.

Показатели всестороннего развития личности человека отражаются в следующих документах:

документах об образовании (аттестат зрелости, диплом об окончании техникума или вуза, сертификаты и свидетельства об окончании курсов, дипломы о присуждении ученых степеней, аттестаты о присвоении почетных званий и др.);

кадровых документах (характеристика, рекомендательное письмо, трудовая книжка, приказы по личному составу, трудовой договор сотрудника, материалы по аттестации кадров);

документах по научно-техническому прогрессу (авторские свидетельства об изобретениях, рационализаторские предложения, планы технического развития, научные статьи, отчеты по НИР и ОКР, доклады и сообщения на конференциях, отчеты о работе кружков качества и др.);

медицинских документах и свидетельствах достижений в физкультуре и спорте: медицинских картах, справках, больничных листах, спортивных разрядах, сдаче комплекса ГТО, дипломах за участие в соревнованиях, грамотах, кубках и медалях за победы в турнирах;

документах, подтверждающих культурный и эстетический уровень (дипломы за участие в конкурсах и выставках, публикации в газетах, интервью на радио и по телевидению, материалы социологических опросов и т.п.).

Развитие человеческих ресурсов

Развитие человеческих ресурсов – это комплексный и непрерывный процесс всестороннего развития личности работников организации с целью повышения эффективности их работы.

Для менеджеров ежедневные задачи по работе непосредственно с сотрудниками в качестве оценивающего, консультанта, интервьюирующего, наставника и обучающего объединяются с активным вовлечением в развитие, поддержку и контроль процесса развития человеческих ресурсов. Задавая варианты, в которых управленческие роли меняются, они не только должны практиковать навыки межличностного

общения, но и участвовать в формировании контекста и создании структур, в которых такие навыки раскрываются. Менеджеры ответственны как за эффективные взаимоотношения, так и за эффективные системы развития человеческих ресурсов.

Понимание процесса развития человеческих ресурсов поможет объединить все этапы процесса адаптации персонала в организации. Необходим целостный подход, если организации стремятся достичь эффекта синергии, когда результат совместных усилий организации оказывается больше, чем сумма результатов усилий разрозненных ее подразделений. Объединение различных элементов развития человеческих ресурсов показано на рис. 1.4.4.

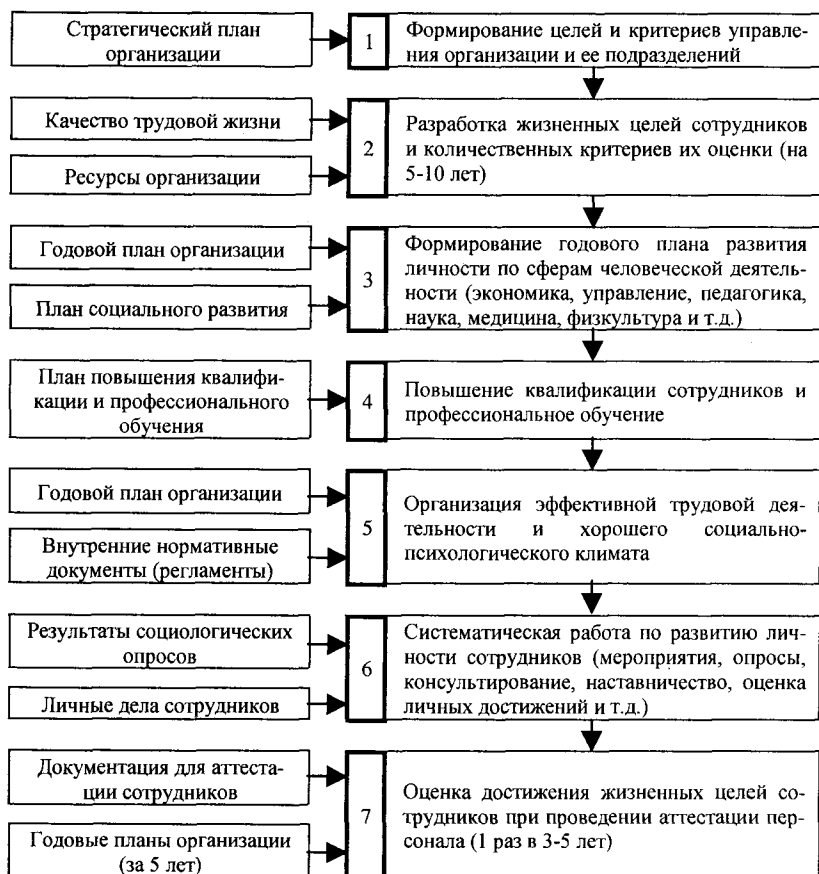


Рис. 1.4.4. Схема развития человеческих ресурсов

Приведенная на рис. 1.4.4 схема показывает один из возможных взглядов на развитие человеческих ресурсов. Необязательно описывать или предписывать точные процедуры, которым должны будут следовать какие-либо конкретные организации. Эта схема сводит вместе различные элементы развития человеческих ресурсов, которые мы рассматриваем в учебнике, позволяющие менеджерам оценить их взаимосвязь. Поскольку они ответственны не только за выполнение набора в значительной степени несвязанных функций межличностного общения, но и за участие в принятом в организации процессе непрерывного развития человеческих ресурсов, Вам необходимо делать такие обобщения практики постоянно. В результате Вы получите структуру, которая обеспечит Вас информацией о межличностном общении.

В области развития человеческих ресурсов, если нет инициативы и поддержки "сверху донизу" и не все менеджеры осознают и поддерживают целостный подход, организованное обучение не состоится. Вместо этого будет иметь место развитие человеческих ресурсов отдельно в каждом подразделении без учета того, что происходит в других подразделениях, с возможным результатом "достижения эффективности" для группы или "части системы", но с потерями эффективной деятельности организации в достижении ее корпоративных целей и реализации стратегического плана.

По мере того как управленческие роли и функции становятся более рассредоточенными по организациям, для всех менеджеров необходимо вырабатывать персональную ответственность за "непрерывное развитие человеческих ресурсов". Здесь есть, конечно, довольно сложные вопросы и области, представляющие большой интерес, в связи с чем Вам следует оценивать Вашу собственную компетентность в этих областях с известной осторожностью. Немногие из нас работают в "идеальных" организациях, и в области развития человеческих ресурсов нам необходимо развивать способность уравнивать то, что хотелось бы в принципе, с тем, что выполнимо и достижимо на практике. Виды моделей, навыков и подходов, которые мы описываем в настоящей книге, требуют от организации значительных ресурсов и участия. Поэтому движение в направлении политики непрерывного развития человеческих ресурсов в Вашей организации не должно сопровождаться преувеличенными заявлениями о бесспорном превосходстве Ваших конкретных схем в данный момент. Но капиталовложения должны быть сделаны на длительный период. Как писал Джон Акерс, бывший президент компании IBM: "Если Вы считаете, что обучение слишком дорого, – попробуйте им пренебречь".

Важная роль в развитии личности принадлежит мотивации карьеры персонала. В процессе карьеры работника наиболее часто интересуют следующие пять аспектов (рис. 1.4.5).¹

¹ Маусов Н.Н., Безделов Д.А. Управление карьерой: Учебное пособие. – М: РЭА, 1999. – С. 26-27.



Рис. 1.4.5. Факторы мотивации персонала

Справедливость в карьере. Персонал надеется на беспристрастность в организационном контроле, на систему продвижения, способствующую карьерному повышению.

Заинтересованность руководства. Персонал хочет, чтобы руководство играло более активную роль в развитии карьеры. Сотрудников интересует наличие обратной связи, чему способствует регулярное проведение анкетных опросов и предоставление высшему руководству развернутой информации о положении дел.

Полная осведомленность. Сотрудники хотят знать обо всех существующих возможностях продвижения в организации.

Интересы сотрудников. Сотрудники хотят, чтобы их интересы учитывались при планировании и развитии карьеры. Разное отношение индивидов к своей карьере определяется, прежде всего, личными факторами (потребности, интересы, установки). Одних интересует вертикальная карьера, других – горизонтальная, третьи за всю свою жизнь пройдут лишь первые 2-3 стадии карьеры и останутся этим довольны.

Удовлетворенность карьерой. Степень удовлетворенности карьерой определяется множеством факторов и зависит, прежде всего, от возраста и рода занятий. Высокая степень неудовлетворенности приводит либо к кризису, либо к смене места работы, профессии.

Удовлетворенность карьерой во многом определяет сам выбор карьеры на протяжении всей трудовой жизни индивида. На рис. 1.4.6 приведены факторы, влияющие на выбор карьеры.

Склонности и предпочтения индивида во многом зависят от его воспитания, обучения и социального происхождения. На начальных стадиях карьеры часто играют решающую роль социально-экономический статус, профессия и образование родителей. Со временем это влияние ослабевает.

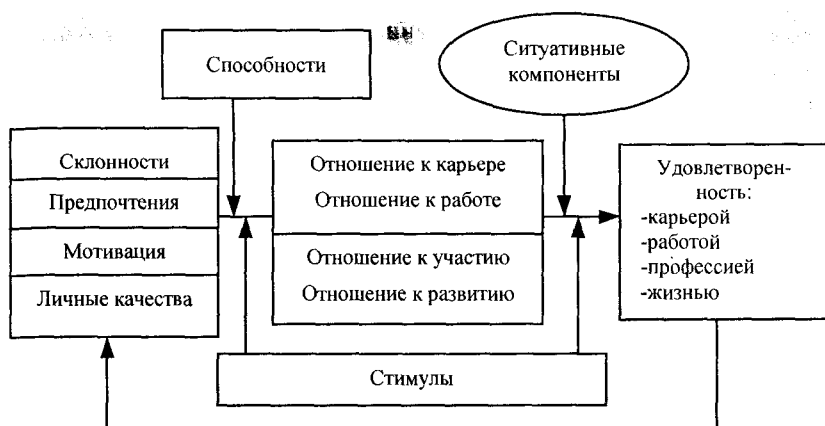


Рис. 1.4.6. Факторы, определяющие выбор карьеры

При выборе карьеры постоянно следует анализировать личные качества. Детальный анализ своих сильных и слабых сторон индивид должен проводить при постановке карьерных целей. За рубежом разработано множество методик проведения анализа своих сильных и слабых сторон при выборе карьеры.

Особенно на ранней стадии карьеры необходимо исследовать все свои личные мотивы и в соответствии с этим сделать выбор. Мотивы рассматриваются как внутреннее побуждение выбора, стимулы – как внешнее побуждение выбора. Отношение к работе, как правило, зависит от воспитания, отношение к карьере – от воспитания и образования.

Карьера не может не зависеть и от жизненной ситуации, т.е. от ситуативных компонент. Степень же удовлетворенности карьерой, работой, профессией, а вместе с тем и жизнью определяет последующий выбор.

Таким образом, управление развитием личности человека является важнейшей функцией службы управления персоналом организации и каждого менеджера, который стремится наладить хорошие отношения в своем трудовом коллективе. Развитие личности целесообразно осуществлять на системной основе, базируясь на концептуальной схеме понятий, характеризующих человека, и целевом планировании становления человека как социальной индивидуальности. Современные теории управления персоналом выделяют человека в качестве главного субъекта управления, исходя из индивидуальных особенностей которого формируется корпоративная культура и стратегия развития предприятия.

Тест “Трудности в общении с подчиненными”¹

Ответьте “да” или “нет” на следующие вопросы. Запишите ответы на листе бумаги: 1 – да, 2 – нет и т.д. Время на тест – 5 мин.

1. Считаете ли вы себя бесспорно более компетентным, чем ваши коллеги и руководители? Намекаете ли вы им на это?

2. Стремитесь ли вы, критикуя, образумить ошибающихся или “отхлестать” их, чтобы “впредь не повадно было”?

3. Нуждаетесь ли вы в полном контроле над всем происходящим в вашей организации?

4. Потребуете ли вы, чтобы почти все мероприятия получали вашу “визу”?

5. Не слишком ли длительны ваши выступления на совещаниях?

6. Присуща ли вам привычка безоглядно атаковать противников, чтобы опровергнуть их аргументы?

7. Испытываете ли вы потребность спорить? Быстро ли вы скачиваетесь к спору в любой дискуссии?

8. Избегают ли окружающие обсуждать с вами свои замыслы?

9. А если обсуждают, не ведут ли они разговор с самого начала в оборонительном или атакующем ключе?

10. Очень ли важны для вас внешние символы высокого положения и власти?

11. Уходите ли вы от ответственности любой ценой в случае неудачи?

12. Неохотно ли вы идете на предоставление другим тех же привилегий или символов власти, которыми обладаете сами?

13. Не слишком ли часто вы используете местоимение “я”, рассказывая о своей деятельности?

14. Восхищаются ли ваши подчиненные вашей решительностью и квалификацией или тем, что в вашей организации и с вашей поддержкой они сами могут быть решительными и постоянно повышать свою квалификацию?

15. Ощущаете ли вы с горечью и разочарованием, что люди говорят о вас сдержанно и с холодком, тогда как вам очень хочется, чтобы они любили вас?

Ключ к тесту “Трудности в общении с подчиненными”

Если вы ответили положительно хотя бы на три из пятнадцати вопросов, то не исключено, что некоторые шершавые грани вашего характера весьма болезненно воспринимаются окружающими. Если вы дали 6 положительных ответов, то весьма вероятно, что ваши отношения с коллегами несколько напряженнее, чем вам хотелось бы. О большем количестве ответов “да” нечего и говорить.

¹ Резник С.Д., Игошина И.А., Кухарев К.М. Управление персоналом (практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации): Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2002. – С. 126-131.

Тест “Умеете ли вы влиять на других?”

Ответьте “да” или “нет” на следующие вопросы. Запишите ответы на листе бумаги: 1 – да, 2 – нет и т.д. Время на тест – 3 мин.

1. Способны ли вы представить себя в роли актера или политического деятеля?
2. Раздражают ли вас люди, которые одеваются и ведут себя экстравагантно?
3. Способны ли вы разговаривать с другим человеком на тему своих интимных переживаний?
4. Немедленно ли вы реагируете, когда замечаете малейшие признаки неуважительного отношения к своей особе?
5. Портится ли у вас настроение, когда кто-то добивается успеха в той области, которую вы считаете для себя самой важной?
6. Любите ли вы делать что-то очень трудное, чтобы продемонстрировать окружающим свои незаурядные возможности?
7. Могли бы вы пожертвовать всем, чтобы добиться в своем деле выдающегося результата?
8. Любите ли вы вести размеренный образ жизни со строгим расписанием всех дел и даже развлечений?
9. Стремитесь ли вы к тому, чтобы круг ваших друзей был неизменен?
10. Любите ли вы менять обстановку у себя дома или переставлять мебель?
11. Любите ли вы пробовать новые способы решения старых задач?
12. Любите ли вы дразнить слишком самоуверенных и заносчивых людей?
13. Любите ли доказывать, что ваш начальник или кто-то весьма авторитетный в чем-то не прав?

Ключ к тесту “Умеете ли вы влиять на других?”

Подсчитайте набранное вами количество баллов, воспользовавшись для этого приведенной таблицей.

Вопрос	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
	Количество баллов												
“Да”	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1
“Нет”	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0

12-13 баллов. Вы слишком самоуверенны в своем умении влиять на людей. Вы человек, который обладает хорошими предпосылками, чтобы эффективно влиять на других, менять их модели поведения, учить, управлять, наставлять на путь истинный. В подобного рода ситуациях вы обычно чувствуете себя как рыба в воде. Вы убеждены, что человек не должен замыкаться в себе, избегать людей, держаться на обочине и думать только о себе. Он должен делать что-то для других, руководить ими, указывать им на допущенные ошибки, учить их, чтобы они лучше чувствовали себя в окружающей действительности. Тех же, кому не нравится такой стиль отношений, по вашему мнению, не следует щадить.

От 4 до 7 баллов. Увы, хотя вы часто бываете правы, убедить в этом окружающих вас удастся далеко не всегда. Вы считаете, что ваша жизнь и жизнь окружающих должна быть подчинена строгой дисциплине, здравому рассудку и хорошим манерам и ход вашей жизни должен быть вполне предсказуем. Вы наделены даром убеждать окружающих в своей правоте. Однако вам надо быть очень осторожным, чтобы ваша позиция не стала чрезмерно агрессивной. В этом случае вы легко можете превратиться в фанатика или тирана.

Менее 3-х баллов. Вы не любите ничего делать “через силу”. При этом вы часто бываете слишком сдержанны, не достигая из-за этого желанной цели, а зачастую и оказываясь неправильно понятым.

Конкретные ситуации

Ситуация 1. Друг семьи?

Ваш подчиненный одновременно является другом Вашей семьи и ценным работником организации, но на работе допускает фамильярное отношение к Вам, что снижает Ваш авторитет как руководителя. Срочно нужно объясниться.

Вы говорите: ...

Ситуация 2. После свадьбы.

Один из Ваших подчиненных вчера был на свадьбе и утром пришел на работу с кругами под глазами и невыспавшийся. Ему надо сегодня обязательно выполнить одно срочное задание. Вы видите, что он страдает и плохо себя чувствует.

Вы говорите: ...

Ситуация 3. Секретарь.

Ваша секретарь говорит Вам: “Вчера Вы попросили меня набрать на компьютере этот доклад после рабочего дня, поскольку он Вам был срочно нужен. Мне это было очень некстати, потому что пришлось отказаться от назначенной встречи. И теперь Вы разговариваете со мной таким неуважительным тоном из-за того, что я допустила несколько опечаток?”

Вы говорите: ...

Ситуация 4. Переделать все?

Подчиненный обращается к своему руководителю, недавно вступившему в должность: “Я уже давно работаю в этой должности и не помню случая, чтобы меня заставляли переделать мой отчет. Вы первый, кто этого требует. Возможно, в отчете есть какие-то неточности, никто от них не застрахован. Но переделывать все?!”

Вы говорите: ...

Ситуация 5. Трудный подчиненный.

Подчиненный игнорирует Ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что Вы ему указываете.

Как Вы будете поступать с этим подчиненным в дальнейшем?

1. Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, примените обычные административные меры наказания (объявите замечание)?
2. В интересах дела постараетесь вызвать его на откровенный разговор, попытаетесь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт?
3. Апеллируете к активу коллектива – пусть обратят внимание на его неправильное поведение и применяют меры общественного воздействия?
4. Попытаетесь разобраться в том, не делаете ли Вы сами ошибок во взаимоотношениях с этим подчиненным и потом решите, как поступить?

Ситуация 6. Опоздание.

Вас недавно назначили руководителем трудового коллектива, в котором Вы несколько лет работали старшим сотрудником. На 8 часов 15 минут Вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 минут. Подчиненный же пришел вовремя и ждет Вас. Как Вы начнете беседу при встрече?

1. Независимо от своего опоздания сразу же потребуете его объяснений об опозданиях на работу?
2. Извинитесь перед подчиненным и начнете беседу в спокойном тоне о его опоздании?
3. Поздороваетесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: “Как вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и Вы?”
4. В интересах защиты “чести мундира” отмените беседу и перенесете ее на другое время?

Ситуация 7. Роль дворецкого?

Вы – секретарь руководителя фирмы. Руководитель решил, что теперь вы должны заходить к нему в кабинет каждый раз, когда кто-нибудь приходит на прием, и объявлять фамилию, имя, отчество и должность посетителя. Вам это напоминает работу дворецкого.

Вы говорите начальнику: ...

Ситуация 8. Трудный начальник.

Руководитель организации, Ваш непосредственный начальник, контролирует все Ваши действия и действия сотрудников вашего отдела сверх всякой меры. Дав Вашему отделу задание, он постоянно интересуется его выполнением, торопит Вас и Вы чувствуете, что не выдерживаете такого к Вам отношения.

При встрече с руководителем Вы говорите:...

Ситуация 9. Сверхурочная работа.

У Вас сегодня вечером важная встреча, о которой вы условились уже давно. Ваш начальник говорит Вам: “Из-за внезапно поступившего заказа, очень важного для предприятия, Вам придется задержаться на работе”.

Вы говорите:...

Ситуация 10. Испорченные переговоры.

Начальник, вместе с которым Вы ходили на встречу с важным заказчиком, переусердствовал и испортил переговоры. Создалась крайне неприятная ситуация. Вам не хотелось бы еще раз оказаться в аналогичной ситуации.

Вы говорите: ...

Резюме

1. В современном менеджменте все большее значение приобретает гуманистическая концепция, в соответствии с которой человек рассматривается как главный субъект управления, а всестороннее развитие личности человека – как глобальная цель предприятия. Человек рассматривается как высшая ступень живых организмов на Земле, субъект общественно-исторической деятельности и культуры. Личность – это устойчивая система социально значимых черт, характеризующих индивида как члена общества.

2. Человек исследуется разными науками и характеризуется совокупностью показателей: группа человеческой общности, этапы становления человека, уровни его развития, родовые качества человека, отличительные компоненты личности, сферы человеческой деятельности, социальные подсистемы человека и социальная типология личностей.

3. Теория человековедения исследует человека по 8 сферам деятельности: экономика, экология, наука, искусство, медицина, физкультура, педагогика, управление. Мир человека обеспечивается функционированием шести взаимосвязанных социальных подсистем: способности, потребности, мотивация, деятельность, отношения и институты.

4. Социальная типология личностей базируется на основе позитивного и негативного сочетания трех слагаемых и предусматривает восемь типов от идеального позитивного ("хочу, знаю, умею") до негативного ("не хочу, не знаю, не умею").

5. Управление развитием личности человека является важнейшей функцией службы управления персоналом предприятия и каждого руководителя. Развитие личности целесообразно осуществлять на основе целевого планирования развития человеческих ресурсов и планирования служебной карьеры.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ:

1. Какова роль человека в современном обществе?
2. Какие понятия характеризуют человека?
3. Назовите сферы человеческой деятельности. Какие, на Ваш взгляд, главные?
4. Какие существуют социальные подсистемы человека?
5. Какие восемь социальных типов личностей существуют? Какой лучший?
6. Назовите основные этапы развития человеческих ресурсов.
7. Каковы факторы мотивации карьеры персонала?
8. Есть ли у Вас трудности в общении с подчиненными? Какие результаты по тесту?
9. Умеете ли Вы влиять на других? Сколько баллов Вы набрали по тесту?
10. Сколько ситуаций Вы могли бы разрешить положительно, без развития конфликта?

Проявлять скупость при оплате
труда – значит проявлять мелочность.

Конфуций



Глава 2. ОПЛАТА ТРУДА ПЕРСОНАЛА

2.1. Теория оплаты труда

Заработная плата является одним из важнейших и, может быть, даже решающих элементов формирования хорошего климата на предприятии.

В. Хойер

2.1.1. Сущность и функции заработной платы

Заработная плата является частью ВВП, которая отражается в себестоимости продукции и распределяется в рыночной экономике между отраслями народного хозяйства, предприятиями и отдельными работниками исходя из количества и качества затраченного труда, а также спроса и предложения товаров.

В рыночной экономике заработная плата выражает главный и непосредственный интерес наемных работников, работодателей и государства в целом. Нахождение взаимовыгодного механизма реализации и соблюдения интересов указанного трехстороннего партнерства является одним из главных условий развития производства и составляет предмет функции управления трудом и заработной платой.

Заработная плата представляет собой цену рабочей силы, соответствующую стоимости предметов потребления и услуг, которые обеспечивают воспроизводство рабочей силы, удовлетворяя материальные и духовные потребности работника и членов его семьи.

В модели стоимости товара К. Маркса заработная плата составляет важнейший компонент стоимости продукции:

$$S = C + V + m,$$

где S – стоимость товара в денежном измерении;

C – стоимость овеществленных средств и предметов труда;

V – стоимость рабочей силы;

m – прибавочный продукт.

Эта модель существенно не изменилась в последующие сто лет и в современной рыночной экономике имеет следующий вид:

$$S = (M + A + Z + O + H) + \Pi,$$

где M – стоимость материалов, сырья и полуфабрикатов;

A – амортизационные отчисления;

Z – заработная плата (основная и дополнительная);

O – обязательные отчисления от заработной платы;

H – накладные расходы;

Π – прибыль.

Структура оплаты труда позволяет определить, какие составляющие элементы входят в оплату труда работника, в каких статьях себестоимости и прибыли они отражаются, каков удельный вес конкретного элемента в общей величине заработной платы. Структура оплаты труда в процентном отношении весьма специфична для различных регионов России, отраслей народного хозяйства и конкретных типов предприятий, и такой анализ выходит за пределы данной книги. Однако в общем виде структура оплаты труда работника предприятия или организации имеет следующий вид (рис. 2.1.1).



Рис. 2.1.1. Структура оплаты труда работников

Основная заработная плата обеспечивает минимальный размер оплаты труда при условии отработки необходимого количества рабочего времени, стимулирует рост профессионального мастерства и повышение квалификации работника. Метод начисления основной заработной платы зависит от системы оплаты труда. При сдельной системе основной заработок рабочих определяется путем умножения фактически выполненного объема работ в натуральных измерителях на сдельную расценку по видам работ. При повременной оплате основная заработная плата рабочих определяется путем умножения часовой тарифной ставки на фактически отработанное время в отчетном месяце. Для служащих – основная заработная плата рассчитывается путем умножения должностного оклада на процент выполнения нормативного времени или дневной ставки оплаты труда на число отработанных дней за месяц.

Дополнительная заработная плата включает различные виды доплат, надбавок и компенсаций за дифференцированные условия труда и квалификацию работника. К ней относятся:

доплаты за неблагоприятные и вредные условия труда;

доплаты за работу по технически обоснованным нормам;

надбавки за совмещение профессий и выполнение дополнительных обязанностей:

доплата за работу в вечернюю и ночную смены;

доплата бригадирам и звеньевым за руководство;

надбавки за классность водителей и машинистов;

надбавки за ученые степени и звания, почетные звания, установленные государством;

персональные надбавки руководителям и специалистам за квалификацию;

доплаты за ненормируемый рабочий день;

оплата сверхурочных часов, работы в выходные и праздничные дни;

доплата за время выполнения государственных обязанностей;

другие индивидуальные стимулирующие выплаты.

Перечисленные выше надбавки, доплаты и компенсации чаще всего начисляются в виде определенных, установленных государством или предприятием, процентов к основной заработной плате, выплачиваются из фонда оплаты труда и также относятся на себестоимость продукции.

Вознаграждение за конечный результат выплачивается из фонда оплаты труда за достижение определенных результатов деятельности предприятия (организации), а также отдельных структурных подразделений. Вознаграждение стимулирует групповые интересы, поощряет коллективизм в достижении конечных результатов производства и чаще всего распределяется по коэффициенту трудового участия или вклада (КТУ, КТВ). На практике вознаграждения выплачиваются за следующие результаты:

увеличение объема товарной продукции, работ и услуг;

рост производительности труда (выработки);

повышение качества продукции, работ и услуг;

своевременный и досрочный ввод объектов в эксплуатацию;

внедрение изобретений и рационализаторских предложений в НИИ, КБ и на предприятиях;

экономия ресурсов (материальных, технических, финансовых, энергетических);

другие виды достигнутых результатов.

Как правило, конечные результаты указываются в годовых и квартальных планах, и в случае их перевыполнения появляется дополнительный фонд оплаты труда, который идет на выплату вознаграждения.

Премия за основные результаты так же, как и вознаграждение, стимулирует достижение конечных результатов предприятия или структурного подразделения в целом, однако выплачивается из прибыли предприятия. Выплата премии по перечисленным выше результатам напрямую увязывается с получением прибыли, а в отсутствие последней может идти речь только о вознаграждении. До реформы системы премирования в бывшем СССР и перехода к рыночной экономике премирование носило искаженный характер, зависело от многих показателей и подчас подменяло вознаграждение за результат. Расчетная себестоимость продукции в административной экономике и установленная государственными органами цена товара часто значительно отличались от стоимости, не позволяли четко выделить фактическую прибыль и фонд материального поощрения.

В современный период, когда имеет место фискальная система налогообложения, многие предприятия, и особенно коммерческие и торговые организации, искусно "прячут прибыль" и реальный фонд оплаты труда за счет проведения наличных денежных расчетов через собственные магазины, ларьки, оптовые базы и даже через отделы сбыта. Поэтому четкое разделение премии за основные результаты и вознаграждения за конечный результат носит условный характер и, в лучшем случае, известно только директору и главному бухгалтеру. В будущем, с развитием легальной рыночной экономики и "мягкого налогообложения", роль премии будет возрастать.

Материальная помощь выплачивается из фонда материального поощрения за счет прибыли и имеет целью обеспечение социальных гарантий и благ для работников за счет предприятия. Материальная помощь выплачивается в виде компенсационных выплат в чрезвычайных или экстремальных ситуациях:

- смерть сотрудника или его близких родственников;
- свадьба сотрудника или его близкого родственника;
- для приобретения лекарств или платного лечения сотрудника;
- при несчастных случаях (пожар, авария, травма, гибель имущества);
- к очередному отпуску для приобретения путевки;
- для завершения творческой работы (книги, диссертации, художественного произведения).

Материальная помощь выплачивается по личному заявлению сотрудника по распоряжению руководителя предприятия и является эпизодической формой оплаты труда.

Итак, оплата труда работника производится исходя из сложности, квалификации и результативности труда и включает в себя основную и дополнительную заработную плату, вознаграждение за конечный результат, премию за основные результаты и материальную помощь.

Основные функции, целевая направленность, принципы, направления и критерии реализации заработной платы, а также доходность труда показаны на рис. 2.1.2.

Весьма интересный состав форм оплаты труда персонала дают известные ученые В.А. Дятлов, А.Я. Кибанов, Ю.Г. Одегов и В.Т. Пихало. Они выделяют материальное вознаграждение (заработная плата, бонусы, участие в прибыли, дополнительные выплаты, отсроченные платежи, участие в акционерном капитале) и дополнительные стимулы, состав которых весьма обширен (рис. 2.1.3). В этой схеме, безусловно, учтен богатый опыт оплаты труда в зарубежных компаниях и на государственных предприятиях в период бывшего СССР, когда многие дополнительные стимулы оплачивались государством за счет социального страхования и предприятиями за счет фонда социального развития.



Рис. 2.1.2. Функции заработной платы¹

¹ Абакумова Н.Н., Подовалова Р.Я. Политика доходов и заработной платы: Учебное пособие. – Новосибирск: НГАЭиУ. М.: ИНФРА-М, 1999. – С. 137.

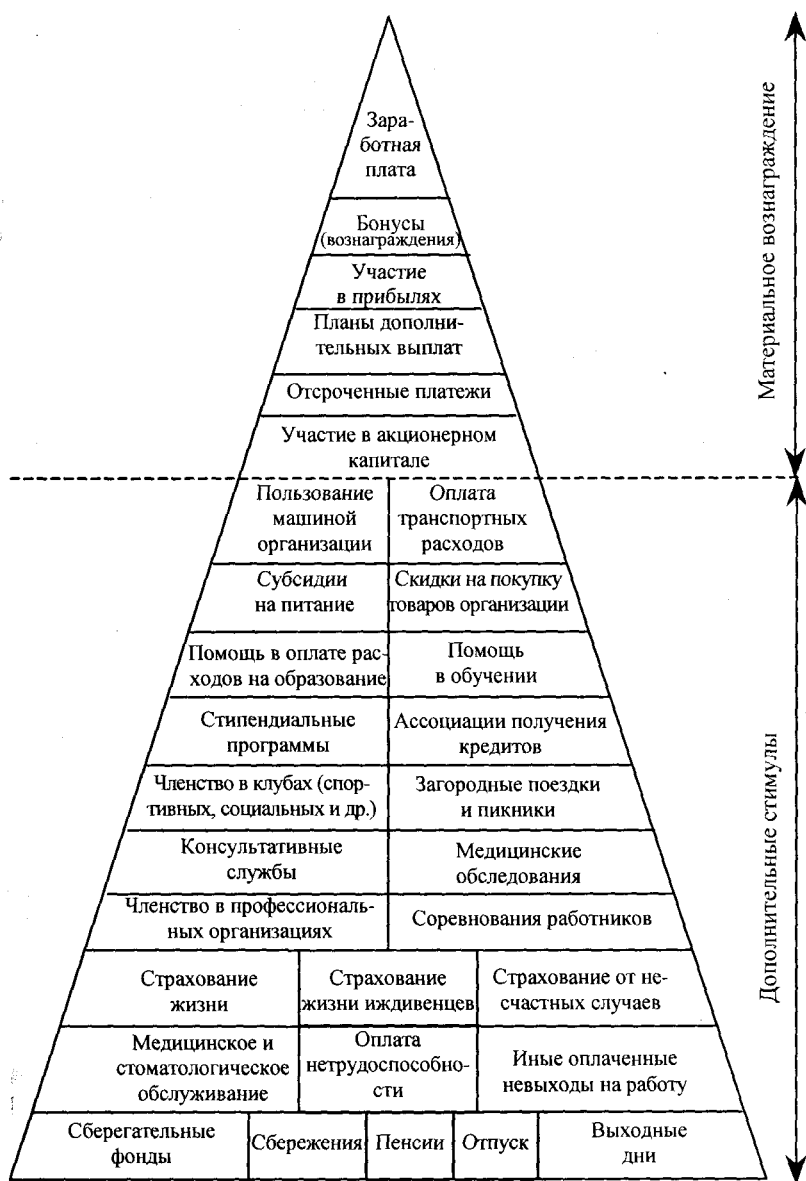


Рис. 2.1.3. Формы оплаты труда персонала в организации¹

¹ Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Одегов Ю.Г., Пихало В.Т. Управление персоналом: Учебник для вузов. – М.: Академия, 2000. – С. 399.

2.1.2. Государственное регулирование заработной платы

Политика государства в области заработной платы заключается в рациональном использовании экономических рычагов и стимулов. К ним относятся:

- прямые и косвенные налоги на заработную плату;
- рациональное определение минимального размера заработной платы;
- индексация доходов и вкладов населения в связи с инфляцией;
- обеспечение социальных гарантий работникам (пенсии, стипендии учащимся, пособия безработным, выплаты за больничные листы и др.);
- единая тарифная сетка для работников бюджетной сферы;
- финансирование расходов на образование, науку, культуру и здравоохранение из госбюджета;
- ценовая политика государства в области товаров "потребительской корзины";
- защита государством экспорта отечественных товаров и услуг;
- установление районных коэффициентов и процентов надбавок к заработной плате;
- разумные таможенные пошлины на импорт зарубежных товаров и др.

До 1986 г. вопросы организации и оплаты труда на территории бывшего СССР входили в число первоочередных задач государственного централизованного регулирования заработной платы. В этих целях использовался значительный и достаточно сложный механизм регулирования. Во-первых, межотраслевой баланс, в котором определялись пропорции отраслей народного хозяйства. Во-вторых, государственное планирование темпов роста производительности труда и заработной платы по отраслям народного хозяйства. В-третьих, типовые тарифные ставки и должностные оклады работников народного хозяйства. В-четвертых, низкие ставки прямых налогов на заработную плату и доходы населения. В-пятых, жесткая система контроля за фондом оплаты труда на предприятиях и средней заработной платой. В-шестых, государственные гарантии занятости, социального и медицинского обеспечения населения.

Постановлением ЦК КПСС, Совета Министров СССР и ВЦСПС "О совершенствовании организации заработной платы и введении новых тарифных ставок и должностных окладов работников производственных отраслей народного хозяйства" от 17 сентября 1986 г. № 1115 была начата перестройка заработной платы на следующих условиях: средства на оплату труда должны зарабатывать самими трудовыми коллективами предприятий, им предоставляется более широкая самостоятельность в оплате труда работников. Прошедшее десятилетие характеризовалось проявлением как позитивных, так и негативных тенденций в области оплаты труда.

В качестве позитивных тенденций можно отметить значительное расширение хозяйственной самостоятельности приватизированных предприятий, огромный рост числа частных предприятий в сфере малого бизнеса, изменение государственной формы собственности на частную, практически полную свободу в определении форм и размеров оплаты труда, рост заработной платы и доходов населения.

В качестве негативных тенденций следует отметить резкие и часто не обоснованные темпы проведения рыночных реформ со стороны государства, спонтанный и нерегулируемый рост инфляции в стране, фискальную и нестабильную налоговую политику государства, задержки и несвоевременные выплаты заработной платы, конверсию оборонных отраслей промышленности и резкое снижение государственных заказов, рост числа безработных и работников с частичной занятостью, снижение социальных гарантий трудящихся, достигнутых при социализме, отсутствие контроля за темпами роста производительности труда и заработной платы.

В настоящее время позитивные и негативные тенденции продолжают прогрессировать, создавая нестабильную обстановку в стране и влияя на все предприятия. В результате государство утратило контроль за заработной платой, а отдельные предприятия самостоятельно не в силах решить все проблемы организации и оплаты труда.

У специалистов и практиков в области организации труда сложилось мнение, что нормирование в условиях рынка полностью выходит за рамки государственного регулирования и отдается на откуп предприятиям. Действительно, законодательно установлено, что эта работа является их прерогативой. Предприятиям предоставлена полная самостоятельность в выборе норм, их замене и пересмотре, применении методов нормирования труда и так далее. Однако это глубокое и далеко не безобидное заблуждение.

В условиях рыночной экономики, разнообразия форм собственности, у работника и работодателя повышается экономический интерес к установлению обоснованных норм труда и их использованию. Однако из-за неразвитости рыночных отношений в нашей стране этот интерес каждой стороной реализуется по-своему. Наемный работник заинтересован в более эффективном использовании рабочего времени и высоких ставках оплаты с тем, чтобы иметь возможность хорошо зарабатывать. На этой основе возрастают его требования к соблюдению нормальных условий труда и оптимальной его напряженности. Работодатель в своем стремлении извлечь максимальную прибыль также должен быть заинтересован в рациональном использовании живого труда. Однако на практике дело обстоит иначе.

На многих предприятиях, особенно вновь созданных частных, рабочий день значительно превышает предусмотренный Трудовым кодексом РФ. Работодатели устанавливают завышенные производствен-

ные задания, не соблюдают нормы организации и охраны труда. Налицо прямая эксплуатация, иногда хуже капиталистической, результатом которой является ухудшение здоровья работников. Далеко не все из них могут выполнить завышенные нормы, что ведет к потере части заработка, трудовым конфликтам и увольнению.

В демократической рыночной экономике заметно усиливается социально-правовая роль нормирования труда, суть которой заключается в обеспечении социальной и правовой защиты наемного работника при интенсификации производства, в создании нормальных условий труда. Гарантом выполнения социальной функции нормирования должно выступать государство. Именно оно должно стоять на страже сохранения здоровья человека в процессе его трудовой деятельности. К сожалению, российское государство пока не нашло действенных подходов к формированию четкой системы социальной защиты работника.

Профсоюзы также не должны быть безразличны к тому, какие нормы применяются на производстве, соответствуют ли они его условиям, объективно ли оценивается трудовой вклад каждого. Нужно законодательно оформить правовой статус разрабатываемых норм и нормативов затрат труда, эргономических и социальных требований к оборудованию и технологическим процессам. Важно также установить оптимальное с точки зрения физиологии труда содержание трудового процесса, обоснованный уровень интенсивности труда, безопасные и комфортные его условия.

Словом, необходима правовая основа для социальной защиты трудящихся на производстве. Это поднимет ответственность работодателей за соблюдение требований к нормам организации труда. Следует также законодательно предусмотреть и твердо соблюдать социальные гарантии отдельных категорий работников (женщин, молодых рабочих, инвалидов, лиц пенсионного и предпенсионного возраста).

В свою очередь, чтобы выработать единые принципы, правила формирования норм и нормативов по труду в новых условиях хозяйствования, нужно усилить роль государства в организации и разработке научно-методического инструментария нормирования. Прежде всего, это касается совершенствования методов разработки норм затрат труда (выбор рациональных режимов работы и загрузки оборудования, регламентов, приемов и методов труда, психофизиологических и половозрастных ограничений и др.), создания на этой основе благоприятных возможностей для более полного использования интеллектуального потенциала работника, роста его квалификации, повышения удовлетворенности содержанием труда.

Меры по социальной защите на производстве должны быть в полном объеме предусмотрены в коллективных договорах, положении об оплате труда, трудовом договоре сотрудника. Полагаем, что необходимо разработать соответствующую правовую базу для государствен-

ного регулирования оплаты труда и социального обеспечения в новых рыночных условиях и с учетом опыта высокоразвитых стран (Швеции, Великобритании, Германии и Франции).

Интересная модель государственного регулирования заработной платы в рыночной экономике предлагается авторами учебника "Управление персоналом" (рис. 2.1.4). Они выделяют 3 подсистемы регулирования: государство, профсоюзы и рынок труда, а также модель государственного регулирования заработной платы.



Рис. 2.1.4. Модель государственного регулирования заработной платы в рыночной экономике¹

¹ Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Одегов Ю.Г., Пихало В.Т. *Управление персоналом: Учебник для вузов*. – М.: Академия, 2000. – С. 459.

Тенденции роста показателей заработной платы в России показаны на рис. 2.1.5. Особенности заработной платы в России сводятся к следующему:

1. Резкое падение за годы рыночных реформ цены рабочей силы. Заработная плата рабочих России в десятки раз ниже заработной платы рабочих европейских развитых стран.

2. Фактическая утеря заработной платой своих основных функций: воспроизводственной, стимулирующей, регулирующей, социальной.

3. Низкий уровень минимальной заработной платы, установленной государством (бюджетный минимум). При низкой средней заработной плате минимальный размер оплаты труда (МРОТ) составляет от нее 4-5% и теряет какое-либо экономическое значение.

4. Высокая дифференциация заработной платы по отраслям экономики, регионам и профессиям в пределах одного предприятия.

5. На частных предприятиях получила практика официальной и неофициальной (скрытой) заработной платы.

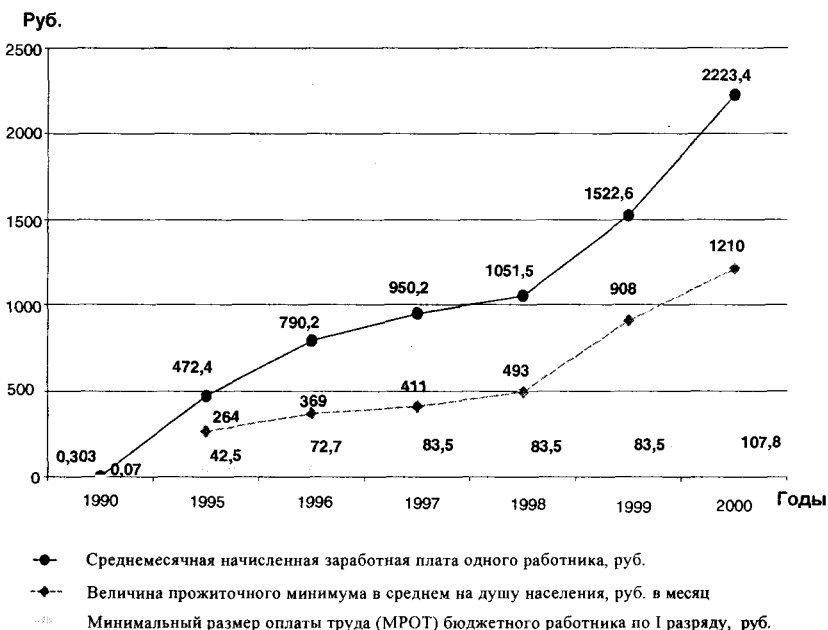


Рис. 2.1.5. Тенденции роста оплаты труда в России

Государственное регулирование заработной платы осуществляется как прямым, так и косвенным способом. Прямое регулирование – это нормативное централизованное определение показателей, обязательных для всех предприятий, организаций и учреждений народного хозяйства. К ним мы относим ставки прямых отчислений от заработной платы в пенсионный, социальный и медицинские фонды; единый подоходный налог; размеры минимальной заработной платы, пенсий и стипендий; тарификационные разряды для работников бюджетной сферы.

Косвенное регулирование осуществляется путем выпуска государственных рекомендаций о применении тарифных ставок и должностных окладов, использовании прогрессивных систем оплаты труда, об уровне заработной платы в отраслях народного хозяйства, унификации профессий рабочих и должностей служащих, нормативов времени, выработки, обслуживания и управляемости по видам работ.

2.1.3. Принципы оплаты труда в организации

В основе оплаты труда лежит много принципов, которые зависят от преобладающей формы собственности в общественном производстве, политики государства в обеспечении минимальной заработной платы, уровня развития национальной экономики, национального богатства страны и др.

В качестве основных принципов оплаты труда для отдельной организации могут быть названы следующие:

- определение размера средней оплаты труда работников выше минимальной оплаты труда, установленной государством;

- максимальная самостоятельность в вопросах организации и оплаты труда;

- опережающие темпы роста производительности труда по сравнению с темпами роста заработной платы;

- оплата по конечным результатам производства и в соответствии с количеством затраченного труда;

- поощрение высокого качества продукции, труда, работ и услуг;

- материальная заинтересованность работников в росте производительности труда;

- обеспечение рациональных соотношений в оплате сложного и простого, умственного и физического труда;

- обеспечение соотношений в оплате труда отдельных профессий, категорий и групп;

- индексация заработной платы в соответствии с темпами роста инфляции;

- обеспечение оптимального удельного веса заработной платы в себестоимости продукции;

анализ средней заработной платы по аналогичным организациям и планирование ее превышения;

анализ средней заработной платы одного работника в регионе (районе) и планирование ее превышения;

выбор рациональной системы оплаты труда (сдельной, повременной) для отдельных категорий работников;

обеспечение социальной защищенности работников организации с помощью государственных и внутрифирменных гарантий труда;

анализ динамики роста заработной платы и отдельных ее компонентов (оклады, тарифные ставки, вознаграждения, премии);

оценка стоимости рабочей силы (число членов семьи умножить на бюджет прожиточного минимума в регионе).

В стране сложился определенный механизм организации заработной платы. Общая последовательность работы по регулированию заработной платы в организации представлена на рис. 2.1.6.

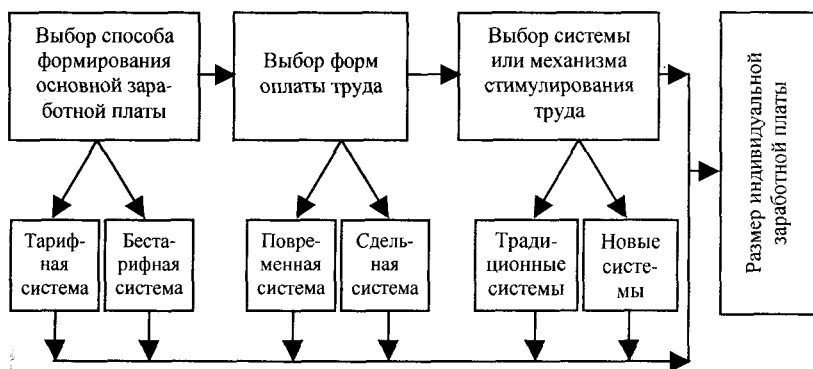


Рис. 2.1.6. Регулирование заработной платы в организации¹

Рыночная экономика выдвигает новые, более жесткие требования к организации заработной платы. С одной стороны, организации полностью самостоятельны в организации труда и заработной платы, определении размера фонда заработной платы, установлении тарифных ставок и должностных окладов работникам, премировании сотрудников за результаты и качество труда. С другой стороны, организациям предстоит непрерывно изыскивать возможности снижения затрат на заработную плату и повышения качества продукции для обеспечения конкурентоспособности на рынке. Многие организации пытались решить эту проблему простым путем – увеличивать долю заработной платы и цену

¹ Абакумова Н.Н., Подволадова Р.Я. Политика доходов и заработной платы: Учебное пособие. – Новосибирск: НГАЭиУ; М.: Инфра-М, 1999. – С. 138.

продукции – и пополнились затовариванием готовой продукции на складе, отсутствием оборотных средств, задержками в выплате заработной платы и увольнением квалифицированных рабочих и служащих. Таким образом, особую актуальность приобретает знание и четкое соблюдение принципов оплаты труда в рыночных условиях.

Заслуживает внимания концептуальная схема структуры доходов сотрудника организации, предложенная Генкиным Б.М. в учебнике "Экономика и социология труда". Он выделяет факторы и компоненты дохода и определяет взаимосвязь между ними (рис. 2.1.7¹).

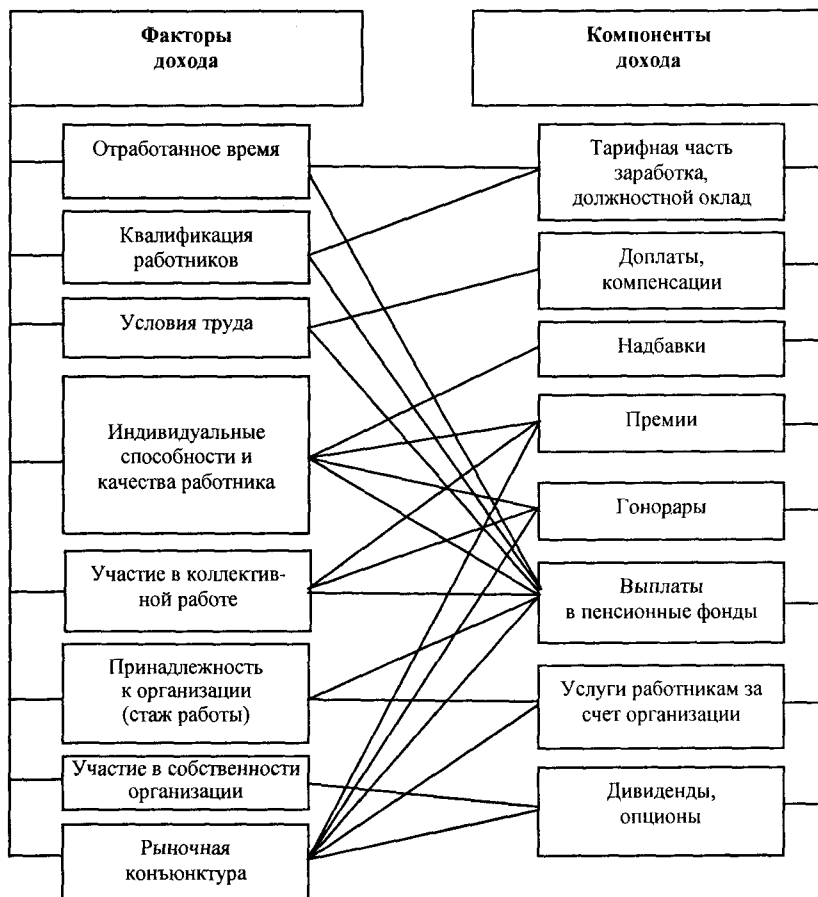


Рис. 2.1.7. Структура доходов сотрудника организации

¹ Генкин Б.М. Экономика и социология труда: Учебник для вузов. – М.: ИНФРА-М, 1998. – С. 247.

Рассмотрим наиболее значимые принципы оплаты труда персонала.

Оплата по конечному результату является важной предпосылкой достижения гармонии в оплате труда, поскольку предполагает установление непосредственной связи заработной платы с конечными результатами производства. Этот принцип обеспечивает повышение заинтересованности работников в конечных результатах труда по его количеству и качеству, т.к. оплачивается только реализованная продукция, когда состоялся факт продажи товара на рынке по схеме "товар – деньги". При этом заработная плата не ограничивается максимальными пределами и зависит только от объема и качества реализованной продукции и ее цены на рынке. Это должно стать основным направлением в реформировании оплаты труда. В качестве критериальных показателей конечных результатов в зависимости от специфики предприятия могут быть приняты:

выручка от реализации продукции (объем товарной продукции, объем продаж);

доход от реализации продукции (валовой, хозрасчетный, чистый);

прибыль от реализации продукции (балансовая, чистая);

себестоимость продукции (прямые затраты, издержки).

Важно, чтобы показатель конечного результата имел четкое количественное измерение, нацеливая все структурные подразделения на его достижение, и прямую связь с фондом заработной платы. Наиболее подходящим показателем конечного результата в рыночной экономике является выручка от реализации продукции.

Принцип оптимального размера заработной платы в затратах предполагает установление оплаты труда в таком размере, чтобы он обеспечивал рентабельную работу предприятия, нормальное воспроизводство рабочей силы в соответствии с квалификацией, возрастом работника. Размеры фонда оплаты труда на конкретном предприятии зависят от совокупности факторов: отраслевой специализации предприятия, занимаемой ниши на рынке, конкурентоспособности продукции, уровня механизации производства, профессионально-квалификационного состава кадров, уровня внутренней и внешней специализации, размеров потерь рабочего времени, состояния трудовой дисциплины, численности работников на единицу продукции и др.

Установление количественной закономерности влияния перечисленных факторов дает руководству предприятия возможность определить оптимальные значения фонда оплаты труда и обеспечить рентабельную работу предприятия. Это можно сделать с помощью корреляционно-регрессионного анализа, который позволяет установить количественные значения зависимости между функцией и влияющими на нее производственными факторами. В качестве критериальной функции в современных условиях лучше всего принять затраты на рубль продукции, которые одновременно отражают себестоимость и прибыль (убытки).

В конце 80-х гг. XX в. мы провели комплексное исследование влияния 30 производственных факторов на затраты строительных предприятий. Устойчивые зависимости с коэффициентами корреляции более 0,3 были установлены по 6 факторам, среди которых был размер заработной платы на 1 руб. продукции. Была выведена зависимость затрат на 1 руб. продукции от заработной платы:

$$y = 0,66x + 79,3,$$

где y – затраты на 1 руб. строительной продукции (объем строительно-монтажных работ собственными силами), коп.;

x – заработная плата на 1 руб. строительной продукции, коп.;

79,3 – постоянный член уравнения регрессии.

Коэффициент корреляции доплат зависимости, характеризующий тесноту связи, составил $r = 0,36$. Исследованием установлено, что при фактических значениях заработной платы на 1 руб. продукции на строительных предприятиях от 20 до 34 коп. среднее значение составило 27 коп. Это означает, что оптимальная доля фонда заработной платы в стоимости продукции составляет 27% и не должна превышать 34%. В этом случае возможна рентабельная работа. Графически зависимость затрат от заработной платы показана на рис. 2.1.8.

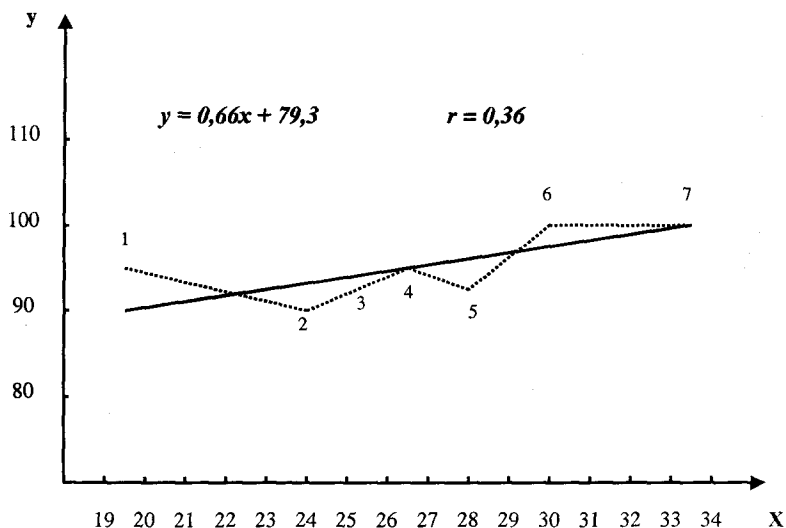


Рис. 2.1.8. Зависимость затрат от заработной платы

Выгодно ли платить заработную плату сверх верхнего предела? Допустим, правление строительного предприятия решило увеличить фонд заработной платы до 35% и тем самым повысить оплату труда своим сотрудникам, не повышая производительности труда. Подставляя значение фактора ($x = 35$ коп.) в формулу уравнения регрессии, получим расчетное значение затрат:

$$y_2 = 0,66 \times 35 + 79,3 = 102,4 \text{ коп.}$$

Предполагаемые убытки для строительного предприятия, имеющие-го объемы подрядных работ 80 млн. руб. в год, будут равны:

$$\left(\frac{102,4 - 100}{100} \right) \times 80 \text{ млн.руб.} = 1,92 \text{ млн.руб.}$$

Такова цена неразумного хозяйствования, когда превышение фонда заработной платы по уравнению с предельным значением составило всего 1 коп. на рубль продукции. "Лишнее пожелаешь – последнее потеряешь", – гласит народная мудрость.

Выполненные нами последующие исследования для предприятий промышленности, транспорта, сельского хозяйства, строительства, торговли, научных и образовательных учреждений показали, что удельный вес заработной платы более 40% в затратах всегда ведет к убыткам предприятия. Для образовательных и научно-консалтинговых организаций этот предел достигает 45-50%.

Другим важным принципом является *соотношение оплаты труда различных категорий работников предприятия*, прежде всего, производственного персонала (рабочих) и управленческого персонала (служащих). Решить эту проблему можно путем разделения фонда оплаты труда и норматива заработной платы между двумя основными частями персонала предприятия:

$$\begin{aligned} \Phi_{\text{ЗП}}^{\text{общ}} &= \Phi_{\text{ЗП}}^{\text{пп}} + \Phi_{\text{ЗП}}^{\text{уп}} \\ \text{и} \\ n_{\text{ЗП}}^{\text{общ}} &= n_{\text{ЗП}}^{\text{пп}} + n_{\text{ЗП}}^{\text{уп}} \end{aligned}$$

где $\Phi_{\text{ЗП}}^{\text{общ}}$, $\Phi_{\text{ЗП}}^{\text{пп}}$, $\Phi_{\text{ЗП}}^{\text{уп}}$ – фонды оплаты труда соответственно: общий, производственного персонала и управленческого персонала, млн. руб.;

$n_{\text{ЗП}}^{\text{общ}}$, $n_{\text{ЗП}}^{\text{пп}}$, $n_{\text{ЗП}}^{\text{уп}}$ – нормативы заработной платы: общий, производственного персонала и управленческого персонала, коп./руб. или %.

На крупных промышленных предприятиях (ГАЗ, ЗМЗ) для оплаты указанных категорий применяется система коэффициентов по оплате труда по отношению к уровню средней заработной платы работников предприятия. Отделом труда и заработной платы разрабатываются дифференцированные коэффициенты, которые остаются стабильными в течение года, а размер средней заработной платы зависит от фактической реализации и среднесписочной численности работников:

$$З = \frac{О \times Н}{Ч_{\text{ср}}},$$

где З – среднемесячная заработная плата работников предприятия, коп./руб.;

О – объем товарной продукции, руб.;

Н – норматив удельного веса заработной платы в стоимости продукции (затратах), доли;

Ч_{ср} – среднесписочная численность работников, чел.

Пример расчета:

О = 6770000 руб.

Н = 0,3

Ч_{ср} = 1000 чел.

$$З = \frac{6770000 \times 0,3}{1000} = 2031 \text{ руб.}$$

Коэффициенты к средней заработной плате работников на крупных российских предприятиях равны от 1 до 10. Верхнее значение применяется для высшего руководства предприятия. На западных предприятиях также применяются аналогичные коэффициенты, но чаще к минимальной заработной плате малооплачиваемых работников. В Японии различие в оплате труда высшего руководства и рабочих, как правило, не превосходит коэффициент 8, в то время как в США доходит на отдельных компаниях до 40.

Соотношение фондов заработной платы производственного и управленческого персонала зависит от двух факторов:

политики предприятия в оплате труда различных групп персонала. Целесообразно, чтобы управленческий персонал оплачивался по более высокому нормативу, т.к. его труд сложнее;

численности работников каждой из групп в общей численности персонала предприятия.

Важный принцип в установлении фонда заработной платы – *соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы*. Позитивной тенденцией является опережающий рост производительности труда. При отсутствии этой тенденции объем денежной массы в виде заработной платы будет превышать количество товаров

народного потребления, и тогда часть денежных средств окажется без товарного покрытия. Это приведет к нарушению соответствия между спросом и предложением, росту инфляции и снижению конкурентоспособности продукции предприятия на рынке.

Показатель соотношения темпов роста производительности труда и темпов роста заработной платы в условиях административной экономики бывшего СССР входил в число важнейших показателей. К сожалению, сейчас на российских предприятиях ему уделяется незначительное внимание как со стороны правительства, так и со стороны руководства предприятия. Соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы определяется как отношение роста производительности труда за конкретный период к росту заработной платы за тот же период в процентах:

$$CT = \left(\frac{P_2 - P_1}{P_1} \right) : \left(\frac{Z_2 - Z_1}{Z_1} \right),$$

где Z_1 и Z_2 – средняя заработная плата на 1 работника за сопоставимые периоды времени, коп./руб.;

P_1 и P_2 – производительность труда на 1 работника за сопоставимые периоды времени, руб./чел.

Например, если производительность труда за вычетом фактора инфляции рубля выросла за год по предприятию на 6% и составила 1,06, а рост заработной платы увеличился на 3% и составил 1,03, тогда соотношение темпов будет:

$$CT = \frac{1,06}{1,03} = 1,03$$

Позитивная тенденция будет тогда, когда соотношение указанных темпов превосходит единицу ($CT > 1$). При значении $CT \leq 1$ руководству предприятия необходимо разрабатывать меры по росту производительности или снижению средней заработной платы. Рост производительности труда на предприятии обеспечивается внедрением прогрессивных технологий производства, экономией ресурсов, ростом квалификации персонала, снижением потерь рабочего времени, сокращением численности вспомогательных рабочих и др.

Важен такой принцип, как *обеспечение соответствия между заработной платой и численностью работников предприятия*. Фонд заработной платы (в руб.) рассчитывается как произведение численности работников на среднюю заработную плату по формуле:

$$\Phi_{ЗП} = Ч_{ср} \times З$$

или

$$\Phi = O \times H$$

При неизменном фонде заработной платы с ростом численности работников уменьшается средняя заработная плата, и, наоборот, при сокращении численности увеличивается размер средней заработной платы одного работника.

$$З = а Ч,$$

где З – среднемесячная заработная плата, руб.;

а – постоянный коэффициент уравнения, руб./чел.;

Ч – общая численность работников предприятия, чел.

Конечно, такая зависимость возможна при некоторых условиях, когда неизменна производственная мощность, стабильны объемы производства, отсутствует инфляция, имеется возможность свободного приема и увольнения работников, существует баланс спроса и предложения труда в регионе, где расположено предприятие.

Как правило, такие идеальные условия на практике отсутствуют, и предприятие действует в социальной системе под влиянием государственной системы занятости населения, рынка квалифицированного и малоквалифицированного труда, социальных гарантий прав трудящихся, профсоюзных органов и забастовочных комитетов и др. Поэтому с ростом среднемесячной заработной платы, увольнением части работников, прежде всего малоквалифицированной и отсталой части коллектива, ростом интенсивности и напряженности труда возрастает давление на руководство предприятия со стороны профсоюзов и рабочей силы за пределами предприятия. В результате с увеличением среднемесячной заработной платы работников и сокращением численности растет предложение трудовых ресурсов.

Принцип рационального соответствия *предложения трудовых ресурсов* (Т) и среднемесячной заработной платы будет иметь следующий вид:

$$Т = в З,$$

где Т – предложение трудовых ресурсов на рынке труда, чел.

в – постоянный коэффициент уравнения, чел./руб.

Методом математического моделирования можно найти оптимальное значение двух различных зависимостей, которое в конкретный период времени и в определенных производственных и социальных условиях обеспечит оптимальное соотношение предложения трудовых ресурсов, среднемесячной заработной платы и численности работников предприятия (рис. 2.1.9).

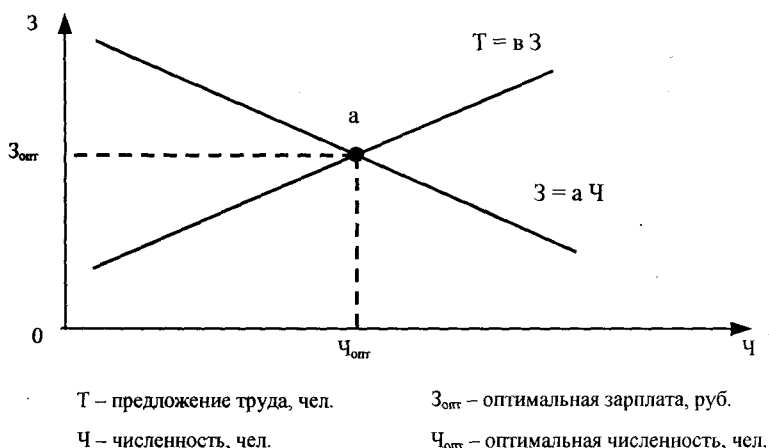


Рис. 2.1.9. Зависимость заработной платы, численности работников и предложения труда

Известно, что приватизация государственных предприятий и снижение объемов производства до 50% в экономике России привели к неполной занятости и избыточной численности на многих крупных предприятиях. Даже на таких стабильно работающих предприятиях, как ГАЗ, ЗМЗ и БСЗ, по оценкам специалистов, численность персонала завышена на одну треть. Однако проведение гибкой социальной политики на основе сохранения стабильного трудового коллектива, неполной рабочей недели (4 рабочих дня), сдерживание роста средней заработной платы под давлением инфляции позволили избежать забастовок и социальных коллизий, которые имели место в угольной промышленности Кузбасса, Коми и Донбасса и автомобильной индустрии (ЗИЛ и АЗЛК).

Таким образом, руководители современных предприятий и организаций должны соблюдать основные принципы оплаты труда работников. Это позволит им использовать экономические законы в практической деятельности и обеспечить развитие человеческих ресурсов и воспроизводство рабочей силы сотрудников.

Резюме

1. Заработная плата представляет собой цену рабочей силы, соответствующую стоимости предметов потребления и услуг, которые обеспечивают воспроизводство рабочей силы, удовлетворяя материальные и духовные потребности работника и членов его семьи.

2. Структура оплаты труда работника включает в себя основную и дополнительную заработную плату, вознаграждение и премию за конечный результат и материальную помощь.

3. Основными функциями заработной платы являются воспроизводственная, статусная, регулирующая, стимулирующая и результативная.

4. Государственная политика в области заработной платы заключается в рациональном использовании рычагов и стимулов: налогов на заработную плату, минимального размера зарплаты; социальных гарантий работникам; ценовой политики в области товаров "потребительской корзины" – и осуществляется на основе взаимодействия государства, профсоюзов и рынка труда.

5. Важнейшими принципами организации труда и заработной платы на предприятиях выступают оплата по конечному результату, оптимальный размер заработной платы в себестоимости продукции, соотношение в оплате труда различных категорий работников, соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы, обеспечение пропорций между заработной платой и численностью работников.

6. Между факторами (источниками) дохода и компонентами оплаты труда персонала существует объективная взаимосвязь, которая определяется принципами и нормативами заработной платы.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ:

1. Из каких основных частей складывается оплата труда работника предприятия?

2. Каким образом государство может регулировать заработную плату на частных предприятиях?

3. Назовите основные принципы оплаты труда персонала.

4. Какие критерии определяют доходность труда с позиции воспроизводства рабочей силы?

5. Какие дополнительные стимулы (формы вознаграждения) применяются в оплате труда персонала?

6. Какой предельно допустимый размер заработной платы в затратах на рубль продукции обеспечивает рентабельную работу?

7. К чему приводит превышение темпов роста заработной платы по сравнению с ростом производительности труда?

8. Перечислите тенденции роста оплаты труда в России (зарплата, прожиточный минимум, минимальный размер оплаты труда)?

2.2. Системы оплаты труда

Работник стоит платы за свой труд.

Новый Завет

2.2.1. Системы и формы оплаты труда

Рассмотрим совокупность понятий, характеризующих оплату труда.

Тарифная система представляет собой совокупность нормативов, с помощью которых осуществляется регулирование заработной платы различных категорий персонала. Составными элементами тарифной системы являются тарифные ставки, квалификационные разряды, должностные оклады, квалификационные категории.

Тарифная ставка – это выраженный в денежной форме размер оплаты труда рабочего за единицу рабочего времени. В большинстве отраслей народного хозяйства действуют часовые и дневные тарифные ставки. Тарифная ставка служит основой для определения размера оплаты труда всех категорий рабочих. Расценки для оплаты труда рабочих-сдельщиков определяются исходя из тарифной ставки соответствующего разряда работ, а для рабочих-повременщиков рассчитываются исходя из присвоенного разряда и отработанного времени.

Квалификационный разряд характеризует уровень достигнутой квалификации рабочего и определяется на основе Единого тарифного квалификационного справочника работ и профессий рабочих (ЕТКС). Например, токарь III разряда, фрезеровщик IV разряда и т.д.

Должностной оклад – это выраженный в денежной форме размер оплаты труда служащего за выполнение закрепленных за ним функциональных обязанностей. В большинстве отраслей народного хозяйства России действуют месячные должностные оклады.

Квалификационные категории характеризуют уровень квалификации, достигнутый управленческим персоналом, и определяются на основе Квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих Госкомтруда (КСДС). Например, конструктор II категории, экономист I категории, старший научный сотрудник и т.д.

Сдельная оплата труда предусматривает оплату труда исходя из фактически выполненного объема работ в натуральных измерителях (единицах готовой продукции) и установленных нормативов заработной платы (расценок) на единицу готовой продукции. Сдельная оплата бывает нескольких видов.

Индивидуальная сдельная оплата предусматривает планирование и учет труда по отдельным рабочим.

Коллективная (бригадная) оплата построена на планировании и учете труда по группе рабочих (бригаде).

Прямая сдельная оплата предусматривает, что рабочий получает заработную плату пропорционально объему выполненных работ по действующим расценкам заработка за отдельные виды работ. В настоящее время применяется реже.

Сдельно-премиальная система предусматривает наряду с получением основной заработной платы по сдельному наряду за выполненный объем работ и согласно действующим расценкам получение премии за обусловленный конечный результат (сроки или качество работ).

Аккордная оплата труда – это разновидность сдельной оплаты труда, когда в качестве единицы продукции принимается изделие, комплекс работ и услуг, на которые составляются калькуляции затрат труда и заработной платы. В отличие от прямой сдельной оплаты расчет заработной платы ведется по более крупным единицам готовой продукции.

Аккордно-премиальная система предусматривает дополнительно к сдельному заработку, начисленному по нормативу, выплату премии за результаты и качество труда (сокращение нормативного срока, высокое качество продукции).

Повременная оплата труда применяется в тех случаях, когда не представляется возможным проноормировать затраты труда или заработная плата начисляется исходя из числа отработанных часов и квалификации работника, определенной с помощью тарифной ставки или должностного оклада. Повременная оплата может быть *индивидуальной*, когда планирование и учет заработной платы ведутся по отдельным работникам, и *коллективной*, когда оплачивается труд целого подразделения (бригады), а распределение внутри него происходит по КТУ.

Прямая повременная оплата труда применяется для оплаты труда технических специалистов и служащих: вахтеров, лифтеров, курьеров, охранников, вспомогательных рабочих и т.п., когда оплата не связывается напрямую с качеством труда и не содержит никаких премиальных доплат.

Повременно-премиальная система оплаты труда применяется для вспомогательных рабочих высокой квалификации, работающих на сложном оборудовании, машинах и механизмах, которые наряду с оплатой отработанного времени получают премию за высокое качество труда, безаварийную работу, сдачу в срок готовой продукции.

Окладно-премиальная система оплаты труда применяется для руководителей и специалистов. Для каждого работника, согласно штатному расписанию, устанавливается должностной оклад, который отражает квалификацию работника, а в зависимости от достигнутых результатов руководители и специалисты премируются за выполнение плана и высокое качество труда.

Премирование труда является дополнительной формой вознаграждения персонала наряду с заработной платой, выплачиваемой в случае достижения плановых результатов предприятием в целом или его конкретным подразделением. Существует *индивидуальное премирование*, отмечающее особую роль отдельных личностей (высшего руководства, новаторов, изобретателей) и *коллективное премирование*, направленное на мотивацию социальных групп. Для российского менталитета ближе использование коллективных форм премирования, когда работники видят свой вклад в достижение результатов группы.

Премирование из выручки предусматривает, что работник или подразделение получает свою долю вознаграждения при достижении определенного, заранее установленного объема (выручки, реализации, продажи, сбыта продукции) в виде некоторого процента с выручки или абсолютной величины премии.

Премирование из дохода позволяет увязать получение вознаграждения с достижением определенного экономического результата (валового, хозрасчетного или чистого дохода) в виде заранее установленного процента с дохода или абсолютной величины премии. Премирование из дохода является главной формой поощрения в бригадном и коллективном подраде.

Премирование из прибыли предусматривает, что работник или подразделение получают свою долю вознаграждения при достижении определенной величины прибыли (валовой, чистой) в виде фиксированного процента с прибыли или абсолютной величины премии от числа должностных окладов. Премирование из прибыли является наиболее тонким инструментом поощрения, поскольку четко ориентирует на достижение главного экономического критерия. Однако реальное влияние на прибыль оказывает только высшее руководство предприятия. Совокупность понятий, характеризующих оплату труда, показана на рис. 2.2.1.

В политике формирования системы заработной платы на предприятии важное место занимает избранный метод формирования средств на оплату труда работников предприятия. Методы образования фонда заработной платы (ФЗП) прямо или косвенно влияют на показатели деятельности фирмы в целом, а те, в свою очередь, – на фактическую величину заработной платы (премий, доплат, надбавок), т.е. существует обратная связь. По этой причине выбор метода формирования фонда заработной платы – достаточно сложная задача, ибо надо учесть особенности производства, тип предприятия, знать достоинства и недостатки каждого метода и сделать правильный выбор (табл. 2.2.1).

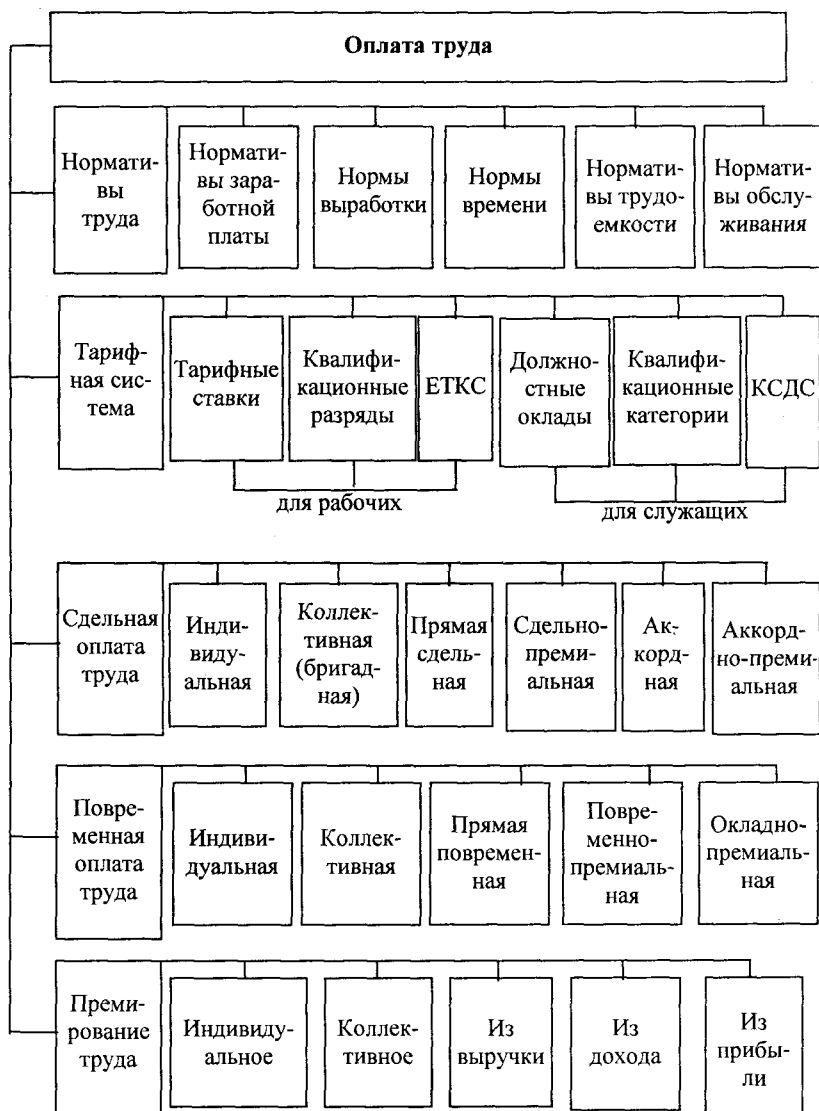


Рис. 2.2.1. Совокупность понятий, характеризующих оплату труда

**Методы формирования фонда заработной платы
на отечественных предприятиях¹**

Методы формирования ФЗП	Преимущества метода	Недостатки метода
1. Поэлементный, на основе разработанных норм времени и сдельных расценок по технологическим операциям	Учет факторов, влияющих на размер отдельных элементов (затрат, выплат) ФЗП. Высокая обоснованность расчетов. Учет профессионально-квалификационного состава кадров	Не стимулирует экономию ресурсов. Не учитывает степень занятости работников, загрузку оборудования. Имеется некоторая зависимость от сложившегося уровня разделения и кооперации труда, производства
2. Приростный, в зависимости от прироста продукции	Расчет ФЗП ориентируется на увеличение объема продукции	Стимулирует количество, но не стимулирует ни качество, ни экономию материальных ресурсов
3. Уровневый, регламентирующий затраты заработной платы на 1 руб. продукции	Расчет ФЗП ориентируется на увеличение объема продукции	Стимулирует количество, но не стимулирует ни качество, ни экономию ресурсов. Может быть применен только для предприятий (подразделений) со стабильной структурой производства
4. ФЗП формируется по нормативной трудоемкости, а фонд поощрения в зависимости от показателей качества и др.	Нормативная трудоемкость позволяет ослабить связь ФЗП с данными базового периода. Через фонд поощрения можно стимулировать повышение качества и экономию материальных ресурсов	Нормы, используемые для расчета трудоемкости, не всегда точны и зависят от организационно-технических условий производства. Трудоемкость может расти быстрее объема продукции
5. ФЗП предприятия распределяется по подразделениям пропорционально вкладу в конечный результат	Позволяет учесть в определенной мере эффективность труда и вклад в конечные результаты (выручка, прибыль, качество и др.)	Значимость некоторых показателей может быть определена только на основе экспертных оценок. Могут иметь место противоречия между подразделениями организации
6. ФЗП распределяется по подразделениям по принципам распределения для предприятия в целом	Сводит к минимуму противоречия между подразделениями. Стимулирует экономию всех ресурсов	Трудности установления нормативов распределения доходов, если они непосредственно не выходят на рынок
7. Арендная система (в условиях аренды) в пределах средств на основе договора об аренде	Стимулирует экономию всех ресурсов. Позволяет брать заказы со стороны	Трудности разработки цен и нормативов. Подразделения могут предпочесть такие заказы со стороны, которые нанесут ущерб интересам администрации и других подразделений предприятия
8. Кооперативная система, ФЗП малых предприятий	Возможность проявления инициативы при выполнении договорных обязательств	Опасность предпочтения заказам со стороны. Трудности в управлении со стороны органов управления предприятием
9. ФЗП формируется по законам рыночной экономики (ФЗП акционерных обществ, частных предприятий)	Стимулирует экономию всех ресурсов. Выполнение договорных обязательств. Учет ситуации на рынке товаров (услуг) и труда. Проявление инициативы работников	Сдерживает рост заработной платы. Ограничивает рост социальных выплат и льгот. Способствует сокращению численности персонала, развитию неполной занятости

¹ Абакумова Н.Н., Подовалова Р.Я. Политика доходов и заработной платы: Учебное пособие. – Новосибирск: НГАЭиУ; М.: Инфра-М, 1999. – С. 159.

2.2.2. Тарифная система оплаты труда

Роль тарифной системы в организации заработной платы велика. Такой ее элемент, как тарифная ставка, обеспечивает соответствие между мерой труда и мерой оплаты. Тарифная ставка как бы аккумулирует в себе качественную сторону труда и отражает ее в заработной плате. Она учитывает сложность труда, свидетельствует о квалификации работника, затратах физического и умственного труда.

Тарифная ставка в условиях плановой социалистической экономики являлась основным рычагом регулирования заработной платы различных отраслей народного хозяйства и категорий работников. С помощью ЕТКС осуществлялось профессионально-квалификационное регулирование труда на территории СССР. Число разрядов в тарифной сетке и размеры тарифных коэффициентов позволяли привести все многообразие труда в народном хозяйстве к единой общественной оценке, сопоставить простой и сложный труд.

ЕТКС – это систематизированный перечень работ и профессий рабочих, имеющихся в народном хозяйстве страны. В ЕТКС приводятся характеристики работ и требования, которые предъявляются к выполняющим их рабочим. В ЕТКС указано число квалификационных разрядов по каждой профессии и разработаны квалификационные характеристики, состоящие из трех разделов.

1. "Характеристика работ" – дается краткое описание работы, которую должен выполнять рабочий данного разряда, степень самостоятельности рабочего, операции по наладке и обслуживанию оборудования, подготовке материалов и т.п.

2. "Должен знать" – приводится описание минимума теоретических и практических знаний рабочего, необходимых для выполнения данных работ.

3. "Примеры работ" – помещается перечень наиболее характерных работ, соответствующих данному разряду рабочего.

ЕТКС служит для определения сложности выполняемых работ и отнесения их к тому или иному разряду, определения профессий рабочих под конкретные виды работ и соответствующих им квалификационных разрядов.

Основой ЕТКС являются восемь квалификационных разрядов рабочих, которые отражают сложность труда рабочих, и тарифные часовые ставки, привязанные к этим разрядам. Для сложных работ основного и вспомогательного производства, требующих квалифицированного труда, предусмотрено 8 разрядов, а для остальных работ – 6 разрядов.

Квалификационные разряды	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Тарифные коэффициенты	1,0	1,058	1,118	1,128	1,188	1,376	1,469	1,564

ЕТКС выпущен в двух частях: первая – "Профессии рабочих, общие для всех отраслей народного хозяйства"; второй выпуск включает специфические профессии рабочих для различных производств. Приведем содержание ЕТКС для станочника широкого профиля 6 разряда.

Характеристика работ. Обработка особо сложных, экспериментальных и дорогостоящих деталей и инструмента по 6-7-му квалитетам (1-2-му классам точности) на токарных и фрезерных станках и на шлифовальных станках с применением охлаждающей жидкости по 1-5-му квалитетам (0-1-му классам точности).

Нарезание ответственных многозаходных резьб сложного профиля любого модуля и шага. Фрезерование особо сложных крупногабаритных ответственных деталей, узлов, тонкостенных длинных деталей, подверженных короблению и деформации, на уникальных фрезерных станках. Шлифование и доводка наружных и внутренних сопрягаемых поверхностей сложной конфигурации, с труднодоступными для обработки и измерений местами, требующих нескольких перестановок и точной выверки с применением оптических приборов.

Должен знать: конструкцию и правила проверки на точность обслуживаемых станков; способы установки, крепления и выверки особо сложных деталей и инструментов, методы определения последовательности обработки; устройство, геометрию, правила термообработки, заточки и доводки всех видов нормального и специального режущего инструмента; правила определения наиболее выгодных режимов резания по справочникам и паспорту станка; основные принципы калибрования особо сложных профилей; правила и способы правки шлифовальных кругов для обработки сложных профилей; способы достижения установленных квалитетов и параметров шероховатости.

Примеры работ.

1. Валки калибровочного стана – полная токарная обработка.
2. Валки универсальных клетей для прокатки облегченных профилей – полная токарная обработка.
3. Валы распределительные дизелей длиной свыше 6000 мм – окончательная обработка.
4. Валы разгонные – нарезание восьмизаходных резьб с нарастающим шагом.
5. Валы паровых турбин высокого и низкого давления – чистовая обработка под шлифование и нарезание резьбы или обтачивание конусов по муфтам.
6. Колеса зубчатые измерительные для шестерен – шлифование профильное зуба.
7. Копиры сложной конфигурации, копирные барабаны – фрезерование по контуру.

8. Корпуса, рамки, основания высокочувствительных навигационных приборов – фрезерование.

9. Матрицы, вставки и пуансоны сложной конфигурации с утопленными радиусами и многогнездные – фрезерование.

10. Накатки для профильного шлифования – шлифование профильное.

11. Протяжки эвольвентные, острошлицевые и шлицевые прямобоочные – шлифование профильное.

12. Резцы фасонные с профилем, особо сложной конфигурации – изготовление.

13. Роторы турбогенераторов мощностью 30 000 кВт и выше – фрезерование пазов под обмотку на роторно-фрезерных станках.

14. Статоры турбогенераторов с водородным и форсированным охлаждением мощностью 30 000 кВт и выше – фрезерование пазов, растачивание отверстий и шлифование шеек.

15. Червяки многозаходные – шлифование.

Для руководителей и специалистов разработан КСДС. Он был построен в соответствии с принятой в СССР единой номенклатурой должностей служащих. В 1996 г. была принята Единая тарифная сетка по общетраслевым должностям служащих, общие положения, а также тарифно-квалификационные характеристики должностей руководителей, специалистов и технических исполнителей. Каждая должность предусматривает характеристику по трем основным разделам.

1. "Должностные обязанности" – указываются основные функции и задачи работника данной должности.

2. "Должен знать" – перечисляются нормативные документы правил, профессиональные знания и умения по конкретной должности.

3. "Квалификационные требования" – устанавливаются требования по уровню образования, стажу работы по должности, порядок назначения на должность и освобождения.

КСДС является исходным документом для разработки нескольких регламентирующих документов: штатного расписания, положений о подразделениях и должностных инструкций. Он позволяет классифицировать профессии управленческого персонала по их сложности, уровню квалификации и решаемым задачам. Приведем *образец характеристики по должности директора предприятия*.

Должностные обязанности. Руководит в соответствии с действующим законодательством всеми видами деятельности организации. Организует работу и эффективное взаимодействие производственных единиц, цехов и других структурных подразделений. Обеспечивает выполнение организацией заданий согласно установленным количественным и качественным показателям всех обязательств перед поставщиками, заказчиками и банками. Организует производственно-хозяйственную деятельность организации на основе применения мето-

дов научно обоснованного планирования материальных, финансовых и трудовых затрат, максимальной мобилизации резервов производства. Принимает меры по обеспечению организации квалифицированными кадрами. Способствует наилучшему использованию знаний и опыта работников, созданию безопасных и благоприятных условий для их труда, соблюдению требований законодательства по охране труда. Решает все вопросы в пределах предоставленных прав и поручает выполнение отдельных производственно-хозяйственных функций другим должностным лицам – своим заместителям, руководителям производственных единиц, а также функциональных и производственных подразделений организации.

Должен знать: Конституцию Российской Федерации; Гражданский кодекс РФ, Трудовой кодекс РФ, Налоговый кодекс РФ, законы Российской Федерации, постановления и решения Правительства Российской Федерации по вопросам деятельности отрасли; постановления, распоряжения, приказы, другие руководящие и нормативные документы вышестоящих и других органов, касающиеся деятельности организации; профиль, специализацию и особенности структуры организации; перспективы технического, экономического и социального развития организации; технологию производства продукции; возможности производственных мощностей организации; методы хозяйствования и управления; порядок заключения и исполнения договоров; основы экономики, организации труда, производства и управления; законодательство о труде и охране труда Российской Федерации; правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты.

Требования к квалификации по разрядам оплаты. Высшее профессиональное образование и стаж работы на руководящих должностях не менее 5 лет.

Оплата труда управленческого персонала (руководителей, специалистов и служащих) имеет ряд общих положений и специфических отличий по сравнению с тарифной системой оплаты труда рабочих.

Она также базируется на разделении сложного и простого труда на основе определения квалификационных категорий управленческого персонала, установлении приемлемых форм и систем оплаты труда для конкретного предприятия (чаще всего повременной системы), привязке должностных окладов к квалификационным категориям и определении их размеров в штатном расписании предприятия. На основе КСДС и фонда оплаты труда формируются должностные оклады руководителей и специалистов. Целесообразно, чтобы они были привязаны к единой нормативной базе денежной оплаты труда.

Таким измерителем может быть размер минимальной оплаты труда государственных служащих первого разряда. Далее с помощью коэф-

фициентов можно установить должностные оклады другим категориям, вплоть до директора предприятия. Другим измерителем в условиях инфляции может служить долларový эквивалент оплаты труда, который не изменяется во времени, а ежемесячно ведется пересчет заработной платы по курсу ЦБ РФ. Это позволит избежать сложных пересчетов тарифных ставок и окладов в условиях инфляции.

Подводя итог, следует отметить, что на крупных предприятиях промышленности и строительства тарифная система нашла широкое распространение и является нормативной базой начисления заработной платы рабочим и служащим. На предприятиях малого бизнеса для оплаты управленческого персонала применяется окладно-премиальная система, а для оплаты труда рабочих – аккордная и аккордно-премиальная системы, использующие укрупненные нормативы времени.

Особенности государственной тарифной системы

Почти 200 лет, практически до 1917 г., существовала в основном система, задуманная Петром I. Конечно, она изменялась, но исходные идеи сохранились. Поэтому анализ дореволюционной системы надо начинать именно с правления Петра I.

Как же была организована система работы с кадрами? В основу ее был положен документ – табель о рангах, введенный в 1722 г. и корректировавшийся несколько раз, но сохранившийся в основе до Октябрьской социалистической революции 1917 г. Остановимся на основных принципах этого документа:

1. Все виды управления взаимосвязаны и поэтому кадры одного вида управления должны четко соотноситься с кадрами другого вида управления. Например, военные чины должны четко соответствовать чинам гражданским; гражданские – чинам церковного аппарата.

2. Были выделены должности и звания (чины, ранги, классы). Существовало 14 классов чиновников. Должности определялись конкретным местом службы: товарищ прокурора, губернский секретарь, коллежский регистратор и т.д.

3. Было создано несколько систем званий: звания в армии, звания во флоте, звания в церковной службе, звания в гражданской службе и т.д. Звания одной системы четко соответствовали званиям другой системы. Так, если в армии дворянин имел звание капитана, то это звание четко соответствовало званию на гражданской службе. Звание действительного статского советника на гражданской службе было идентично первому генеральскому чину в военной службе, а звание профессора в университете – действительному статскому советнику и т.д.

4. Мобильность кадров. Так как звания в армии, в департаменте, в городской управе и т.д. четко соответствовали друг другу, то легко

было перемещать кадры из армии на штатскую службу и наоборот. В условиях общей нехватки кадров это имело большое значение. Перемещения работника не мешали его карьере, получению новых званий.

5. Служебный рост работника в петровской системе, как мы сегодня говорим, "по горизонтали". Относительно легко решался вопрос в системе рангов. Каждые три года чиновник получал новый ранг: и звание, и очередной для этого ранга орден, и новую оплату. Три года были сроком между чинами от 14-го до 10-го класса. От 10-го до 5-го класса уже требовалось 4 года – ставка между очередным чином. Чиновник мог оставаться в прежней должности и одновременно расти, как мы сегодня сказали бы, "по горизонтали". Правда, были четкие пределы такого роста. Так, рост с выслугой шел только до определенного ранга. Чиновники выше 5-го класса уже получали звания не в связи со стажем, а только по воле императора, за заслуги. Но до этого класса рост был устойчивым.

6. Ограничение субъективизма при выдвижении работников. До 5-го класса движение шло автоматически. Начальник не мог существенно влиять на карьеру, чины шли за саму службу государству. Помимо ускорения при производстве в новый чин за счет заслуг, в 1834 г. было разрешено ускорение за счет образования. Было введено три схемы продвижения по службе: для лиц с высшим образованием, для лиц со средним образованием и для лиц с начальным образованием. Три и четыре года службы после каждого чина были установлены для лиц с высшим образованием. Для лиц со средним образованием сроки пребывания в чинах были на год-два больше. Поэтому "продвигаемый" чиновник со средним образованием перемещался по служебной лестнице как обычный работник с высшим образованием. Впоследствии, когда среднее образование в госаппарате стало типичным явлением, преимущество в образовании перестало быть принципом ускорения карьеры. Основные таблицы о рангах Российской Империи показаны в табл. 2.2.2. Из таблицы видно, насколько четко строились ранги и титулы в разных видах государственной службы.

Государственным служащим Российской Федерации денежное вознаграждение выплачивается за счет средств федерального бюджета или средств бюджета соответствующего субъекта Российской Федерации, и для них установлен классификатор государственных должностей (табель о рангах), который содержит сведения о наименовании должностей, распределении по рангам и условиях замещения (табл. 2.2.3). Классификатор является основой для формирования штатных расписаний государственных органов и разработки должностных инструкций государственных служащих.

Таблица 2.2.2

Табель о рангах Российской империи¹

Классы	Светские титулы	Чины гражданские	Военные чины	Морские чины	Чины церковной иерархии (титулы духовенства)	Чины придворные
I.	Высокопревосходительство	Государственный канцлер Действительный тайный советник I класса	Генералиссимус, генерал-фельдмаршал	Генерал-адмирал	Митрополит (высокопреосвященство)	-
II.	Высокопревосходительство	Действительный тайный советник	Генерал от инфантерии Генерал от кавалерии Генерал от артиллерии Инженер-генерал	Адмирал	Архиепископ (высокопреосвященство)	Обер-камергер Обер-гофмаршал Обер-церемониймейстер
III.	Превосходительство	Тайный советник	Генерал-лейтенант Кавалеры Св. Андрея	Вице-адмирал	Епископ (преосвященство)	Гофмаршал Шталмейстер Гофмейстер
IV.	Превосходительство	Действительный статский советник	Генерал-майор	Контр-адмирал	Архимандрит (высокопреподобие)	-
V.	Высокородие	Статский советник	Бригадир	Капитан-командор	Игумен (высокопреподобие)	Церемониймейстер
VI.	Высокоблагородие	Коллежский советник	Полковник	Капитан I ранга	Протоиерей (высокопреподобие)	Камер-фурьер
VII.	Высокоблагородие	Надворный советник	Подполковник	Капитан II ранга	Иерей (высокопреподобие)	-
VIII.	Высокоблагородие	Коллежский асессор	Майор Войсковой старшина	Капитан-лейтенант	Протодиакон (преподобие)	-
IX.	Благородие	Титулярный советник	Капитан (инфантерия) Ротмистр Есаул	Лейтенант	Диакон (преподобие)	-
X.	Благородие	Коллежский секретарь	Капитан-лейтенант Штабс-капитан Штаб-ротмистр Подъесаул	Мичман	-	-
XI.	Благородие	Корабельный секретарь	Поручик Сотник	-	-	-
XII.	Благородие	Губернский секретарь	Лейтенанты Подпоручик Корнет	Мичман	-	-
XIII.	Благородие	Сенатский, синодальный, кабинетный регистраторы, провинциальный секретарь	Прапорщик Корнет Унтер-лейтенант	-	-	-
XIV.	Благородие	Коллежский регистратор	Фендрик	Мичман	-	-

Примечание: 1. Между классами V-VIII переход осуществлялся через 4 года службы.

2. Между классами IX-XIV переход осуществлялся через 3 года службы.

3. Инфантерия – пехотные войска.

¹ Источник: Советская историческая энциклопедия / Гл. ред. Е.М. Жуков. Т. 16. – М.: Советская энциклопедия, 1976. – С. 44-58.

Таблица 2.2.3

Классификация государственных должностей Российской Федерации¹

Группы государственных должностей	Ранги	Квалификационные разряды	Квалификационные требования к претендентам на должность
Высшие государственные должности государственной службы	1	Действительный государственный советник РФ 1-го класса	Высшее профессиональное образование по специализации государственных должностей государственной службы или образование, считающееся равноценным, с дополнительным высшим профессиональным образованием по специализации государственных должностей государственной службы
	2	Действительный государственный советник РФ 2-го класса	
	3	Действительный государственный советник РФ 3-го класса	
Главные государственные должности государственной службы	4	Государственный советник РФ 1-го класса	Высшее профессиональное образование по специализации государственных должностей государственной службы или образование, считающееся равноценным, с дополнительным высшим профессиональным образованием по специализации государственных должностей государственной службы
	5	Государственный советник РФ 2-го класса	
	6	Государственный советник РФ 3-го класса	
Ведущие государственные должности государственной службы	7	Советник РФ 1-го класса	Высшее профессиональное образование по специальности «государственное и муниципальное управление» либо по специализации государственных должностей государственной службы или образование, считающееся равноценным
	8	Советник РФ 2-го класса	
	9	Советник РФ 3-го класса	
Старшие государственные должности государственной службы	10	Советник государственной службы 1-го класса	Высшее профессиональное образование по специальности «государственное и муниципальное управление» либо по специализации государственных должностей государственной службы или образование, считающееся равноценным
	11	Советник государственной службы 2-го класса	
	12	Советник государственной службы 3-го класса	
Младшие государственные должности государственной службы	13	Референт государственной службы 1-го класса	Среднее профессиональное образование по специализации государственных должностей государственной службы или образование, считающееся равноценным
	14	Референт государственной службы 2-го класса	
	15	Референт государственной службы 3-го класса	

Наряду с перечисленным выше классификатором государственных должностей в современной России существует Единая тарифная система (ЕТС) государственных служащих, включающая в себя 18 разрядов и соответствующие каждому из них тарифные коэффициенты. В зависимости от уровня образования, стажа работы и других слагаемых квалификации государственным служащим присваиваются 1-10 разря-

¹ Федеральный закон от 31 июля 1995 г. № 119-ФЗ «Об основах государственной службы Российской Федерации» (с изменениями от 18 февраля 1999 г., 7 ноября 2000 г.).

ды. Руководителям учреждений устанавливаются более высокие разряды оплаты труда: 10-18; при их определении учитываются объемные и качественные показатели (уровень квалификации).

К *объемным* относятся показатели, характеризующие масштабы руководства учреждением: численность работников, количество работников, наличие дополнительных объектов, их сложность, сменность работы учреждения.

С 1 января 1997 г. минимальный размер оплаты труда (МРОТ) был установлен в сумме 83,49 руб. в месяц. Месячная тарифная ставка (оклад) первого разряда, установленная Указом Президента РФ от 20.03.2000 № 539, составляет с 1 апреля 2000 года 132 руб. С 1 января 2001 г. минимальный размер оплаты труда составил 200 руб., поэтому постановлением Правительства РФ ставки по 1-6 разрядам повышаются на определенные суммы, что делает их выше установленного минимального размера оплаты труда. Так, ставка первого разряда повышается на 68 руб. С 1 июля 2001 г. минимальный размер оплаты труда составляет 300 руб. Поэтому к ставке доплачивается уже 168 руб., то есть доплата теперь превышает саму ставку, а сама ставка значительно ниже минимального размера оплаты труда (табл. 2.2.4). С 6 ноября 2002 г. МРОТ первого разряда составил 450 руб.

Таблица 2.2.4

Единая тарифная сетка по оплате труда работников бюджетной сферы

Разряд	Тарифный коэффициент	Тарифная ставка	Тарифная ставка с 01.01.2001	Тарифный коэффициент с 06.11.2001 ¹	Тарифная ставка с 06.11.2002
1.	1,00	132	200	1,0	450
2.	1,36	172	203	1,11	500
3.	1,69	223	248	1,23	555
4.	1,91	252	262	1,36	610
5.	2,16	285	295	1,51	680
6.	2,44	322	332	1,67	750
7.	2,76	364	364	1,84	830
8.	3,12	412	412	2,02	910
9.	3,53	466	466	2,22	1000
10.	3,99	527	527	2,44	1100
11.	4,51	595	595	2,68	1205
12.	5,10	673	673	2,89	1300
13.	5,76	760	760	3,12	1405
14.	6,51	859	859	3,36	1510
15.	7,36	972	972	3,62	1630
16.	8,17	1078	1078	3,9	1755
17.	9,07	1197	1197	4,2	1890
18.	10,07	1329	1329	4,5	2025

¹ Приложение к Постановлению Правительства РФ от 06.11.2001. № 775 // Российская газета. – 2001. – № 226 (17 ноября).

Все повышения, надбавки и доплаты компенсационного характера, предусмотренные действующими условиями оплаты труда, исчисляются в процентах к размеру тарифной ставки (оклада), установленному в соответствии с разрядом оплаты труда ЕТС. Для работников, тарифицируемых с 1 по 5 разряды ЕТС, эти повышения, надбавки и доплаты устанавливаются к размеру тарифной ставки (оклада) с учетом увеличения.

Местные органы власти могут вводить дополнительные повышенные коэффициенты к заработной плате работников в зависимости от уровня социально-экономического развития населенных пунктов.

Однако действующие в России системы ЕТС и МРОТ не решают проблемы оплаты труда работников бюджетной сферы, т.к. они существенно ниже прожиточного минимума, который в 2000 году составил 1210 руб. при величине МРОТ всего 200 руб. Соотношение МРОТ со средней заработной платой в промышленности еще больше, так в 2002 году она составила около 4500 руб. при установленной величине МРОТ в 300 руб.

Более правильной пропорцией было бы установление государством величины МРОТ 1 разряда на уровне среднего прожиточного минимума по России за предыдущий год. Установление должностных окладов по другим разрядам осуществлялось бы простым умножением по тарифным коэффициентам в табл. 2.2.4. Однако для такой цивилизованной социальной системы оплаты труда служащих в бюджете России пока нет достаточных средств.

2.2.3. Бестарифная система оплаты труда

Прообразом бестарифной системы оплаты может служить распределение заработка в русских артелях 18-го и 19-го веков (строительные, бурлацкие, рыболовецкие, кожевенные и др.)

В начале 80-х годов 20-го века в бывшем СССР началось широкое распространение коллективного подряда по опыту треста «Мособлсельстрой № 16» (управляющий Н.И. Травкин). В тресте был практически отработан экономический механизм распределения заработной платы (сдельного заработка и приработка – премии) по коэффициентам трудового участия (КТУ). Эту систему также можно считать прообразом бестарифной системы оплаты труда в условиях действующей нормативной базы (ЕПЕР, ЕНиР, ЕТКС), т.к. распределение заработка осуществлялось строго по КТУ.

Распространение бестарифной системы диктуется условиями рыночной экономики и базируется на следующих предпосылках:

- отказ от гарантированных тарифных ставок (должностных окладов);
- попытка увязать заработную плату со спросом на товары и услуги организации и конкурентоспособностью продукции;
- ликвидация уравниловки в оплате труда работников одной профессии и квалификации;
- преодоление противоречия между интересами и производительностью одного работника и малой социальной группы (бригады, отдела);
- деформация квалификационной структуры кадров на малых и инновационных предприятиях;
- отсутствие квалифицированных нормировщиков и нормативной базы (норм времени и расценок);
- девальвация 8-разрядной системы квалификационных разрядов. Первый разряд не присваивается молодым рабочим – сразу 2-й или 3-й после окончания ПТУ. С другой стороны, практически отсутствуют высококвалифицированные рабочие с 7-м и 8-м разрядами;
- незаинтересованность роста профессионального мастерства рабочих, имеющих 5-й и 6-й разряды к 40-летию;
- незначительные различия тарифных коэффициентов рабочих 1-го разряда (1,0) и 8-го разряда (1,564). Более правильно, если различия были бы в 4 раза, т.е. по 0,5 на каждый следующий разряд;
- отсутствие материальной и моральной заинтересованности работников в постоянном повышении квалификации и профессионального мастерства;
- введение коэффициентов квалификационного уровня (ККУ), отражающего квалификацию работника, профессиональное мастерство, универсальность;
- ККУ могут повышаться в течение всей трудовой жизни работника и, таким образом, реально влиять на рост оплаты труда.

Гибкая бестарифная система оплаты труда основывается на ККУ, которые делятся на две основные группы:

1. Квалификационные ККУ, учитывающие общий стаж работы, профессию по образованию, квалификацию (разряд, должность), стаж работы в организации, универсальное мастерство работников (владение несколькими профессиями), трудовой потенциал работника и его значимость для организации. Эти оценочные характеристики обобщают ККУ и определяют основную долю оплаты труда (60-70% от общего размера оплаты труда).

2. Результативные ККУ, характеризующие конкретный вклад в конечные результаты организации за определенный период (выручка, прибыль, затраты, качество, производительность) и реальные возможности решения производственных или управленческих задач годового или квартального плана организации. Удельный вес результативных ККУ составляет 30-40% от общего размера оплаты труда работника.

Наиболее распространенный способ расчета заработной платы организации на коэффициент квалификационного уровня работника по формуле:

$$ЗП_i = ЗП_{\min} \times ККУ_i,$$

где $ЗП_i$ – начисленная заработная плата i -го работника за месяц, руб./мес.;

$ЗП_{\min}$ – минимальный уровень заработной платы организации за предыдущий месяц, пересчитанный с учетом роста (уменьшения) выручки, руб./мес.;

$ККУ_i$ – коэффициент квалификационного уровня i -го работника за отчетный месяц, доли.

Пример расчета: $ЗП_{\min} = 1000$ руб./мес.; $ККУ = 3,25$.

$$ЗП_i = 1000 \times 3,25 = 3250 \text{ руб./мес.}$$

Бестарифная система оплаты труда по своей сути является *долевой*, или разновидностью коллективно-индивидуальной формы оплаты труда, когда уровень оплаты труда каждого работника зависит от фонда заработной платы организации в целом. При этом каждый работник получает свой пай (долю по ККУ) в зависимости от конечного результата деятельности организации и его личного вклада, что способствует заинтересованности работника в выполнении годовых и квартальных планов организации.

Одним из самых сложных вопросов бестарифной системы является научно обоснованное определение ККУ. Ввиду отсутствия хорошего научного задела в этой области, величина ККУ на практике решается экспертным методом на заседании правления (совета трудового коллектива) организации, который определяет квалификационные ККУ по категориям работников:

- малоквалифицированные рабочие и служащие – от 1 до 2;
- квалифицированные рабочие и специалисты – от 2 до 4;
- руководители нижнего и среднего звена – от 3 до 6;
- руководители высшего звена и главные специалисты – от 6 до 8.

Вторым методом распределения заработной платы по бестарифной системе является определение удельного веса квалификационного ККУ конкретного работника в общем фонде оплаты труда по формуле:

$$ЗП_i = \frac{ККУ_i}{\sum_{i=1}^n ККУ_i} \times \text{ФОТ}$$

где ФОТ – общий фонд оплаты труда организации за месяц, руб.;

n – общая численность работников организации;

$\sum_{i=1}^n \text{ККУ}_i$ – суммарное значение ККУ по организации, баллы.

Пример расчета:

$\text{ККУ}_i = 3,25$; $\text{ФОТ} = 200000$; $\sum \text{ККУ}_i = 200$ баллов; $n = 50$ чел.

$$\text{ЗП}_i = \frac{3,25}{200} \times 200000 = 3250 \text{ руб.}$$

Заработная плата работника составила 3250 руб.

У данного способа есть достоинство в простоте расчета, т.к. ККУ являются фиксированными на определенный период, а фонд оплаты труда определен в процентах от выручки за месяц или нормативным методом. Недостатком является то, что не учитываются результативные ККУ и конкретный вклад работника.

Результативные ККУ на практике определяются по аналогии с механизмом определения коэффициента трудового вклада (КТВ) как экспертная оценка руководителя подразделения, утверждаемая ежемесячно (ежеквартально) на заседании правления (Совета) организации (см. раздел 2.4).

Учет квалификационного и результативного ККУ в расчете заработной платы показан в третьей модели расчета по бестарифной системе оплаты труда:

$$\text{ЗП}_i = \frac{(\text{ККУ}_i^* + \text{ККУ}_i^p)}{\sum_{i=1}^n (\text{ККУ}_i^* + \text{ККУ}_i^p)} \times \text{ФОТ}$$

где ККУ_i^* – квалификационный ККУ i -го работника в баллах;

ККУ_i^p – результативный ККУ i -го работника в баллах.

Пример расчета: $\text{ККУ}_i^* = 3,25$; $\text{ККУ}_i^p = 1,75$; $\text{ФОТ} = 200000$ руб.;

$$\sum_{i=1}^n (\text{ККУ}_i^* + \text{ККУ}_i^p) = 280 \text{ баллов.}$$

$$\text{ЗП}_i = \frac{(3,25 + 1,75)}{280} \times 200000 = 3571 \text{ руб.}$$

Как видно, итоговая заработная плата работника с учетом результативного ККУ выросла до 3571 руб.

Бестарифная система оплаты труда получила распространение в России на ряде малых и средних предприятий в отраслях строительства, коммерции, промышленности и сельского хозяйства. Вместе с тем она не лишена ряда существенных недостатков:

- не использует накопленный опыт и нормативную базу тарифной системы оплаты труда (ЕТКС, КСДС, ЕТС, отраслевые нормы времени и расценки);
- не учитывает внутрифирменную специализацию и кооперацию труда, предусмотренную квалификационными разрядами и должностным окладом;
- не применима для оплаты труда в государственных организациях и учреждениях, где использование ЕТС и МРОТ обязательно;
- дестабилизирует социально-психологический климат трудового коллектива, т.к. оплата труда имеет переменный характер и зависит от конъюнктуры рынка;
- весьма опосредованно учитывает социальные гарантии, предусмотренные ТК РФ (в частности, отпуска, больничные, доплаты, региональные выплаты и др.);
- имеет недостаточную научную проработку в части величины ККУ по отраслям экономики и группам предприятий и организаций;
- имеет ограниченное применение на предприятиях малого бизнеса, где старая нормативная база отсутствует, тарифная система оплаты труда не применялась, а численность работников не велика.

В заключение хотелось бы отметить, что опыт реализации бестарифной системы организации и оплаты требует научного изучения в целях совершенствования тарифной системы оплаты труда в России.

2.2.4. Сдельная оплата труда

Сдельная оплата труда весьма распространена в отраслях промышленности, строительства, транспорта и связи, бытового обслуживания – там, где разработаны нормативы затрат труда и заработной платы по видам работ, можно четко выделить объем произведенной продукции и услуг. Сдельная оплата устанавливает непосредственную связь заработной платы с конечными результатами производства и способствует эффективному использованию трудовых и финансовых ресурсов.

Сдельный наряд является документом для планирования, учета и оплаты труда рабочих (бригады, звена, рабочего). Наряд содержит перечень, состав и срок выполнения работ с указанием условий производства, плановый и фактический объем выполненных работ, норм затрат времени и расценки на единицу работ и на весь объем. На оборотной стороне сдельного наряда приводится табель отработанного времени. Сдельный наряд составляется мастером с участием норми-

ровщика и выдается рабочим перед началом работы. После окончания и приемки работы сдельный наряд закрывается, в нем подсчитывается нормативное время и сумма заработной платы. Затем сдельный наряд сдается в бухгалтерию для начисления заработной платы.

Сдельный заработок в прямой сдельной системе оплаты труда рассчитывается по формуле:

$$З_{сд} = \sum_{i=1}^n V_i Z_i,$$

где $З_{сд}$ – сдельный заработок рабочего, руб.;

V_i – объем выполненной i -й работы, ед.;

Z_i – расценка оплаты труда на i -ю работу, руб./ед.;

n – число видов работ в сдельном наряде, ед.

Сдельно-премиальная система оплаты труда предусматривает, наряду со сдельным заработком, рассчитанным по приведенной выше формуле, выплату премии за каждый процент сокращения нормативного времени (ΔT), который вычисляется по формуле:

$$\Delta T = \frac{T_{\phi} - T_{н}}{T_{н}} \times 100,$$

где $T_{н}$, T_{ϕ} – соответственно нормативное и фактическое время выполнения работ по сдельному наряду, ч.

В нормативных документах по организации труда, применявшихся до реформы рыночной экономики в 1970-80-х гг., размер премии зависел от качества выполненных работ и составлял:

- при отличном качестве – до 3%;
- при хорошем качестве – до 2%;
- при удовлетворительном качестве – 0,5%.

В современных рыночных условиях, когда проблема качества становится ключевой, имеет смысл применять значительно более высокие (увеличенные до 10 раз) проценты премирования за отличное и хорошее качество работ.

Аккордная оплата труда является логическим продолжением прямой сдельной системы оплаты труда только по укрупненным видам работ (изделие в промышленности, комплекс работ или часть здания в строительстве) и наиболее эффективна при бригадной форме организации труда.

Основным документом в планировании и учете заработной платы является аккордный наряд, который сходен со сдельным нарядом, а нормативную базу составляют калькуляции затрат труда и заработной платы на укрупненный вид работ. Эффективность аккордной системы заключается в сокращении времени нормировщиков на составление и закрытие нарядов, упрощении функций мастера, который выдает бригаде законченный объем работ и принимает практически готовую продук-

цию, а также в сокращении затрат времени бухгалтеров и экономистов. Кроме того, аккордная система поддерживает коллективизм в бригаде и соответствует менталитету русского рабочего, в отличие от индивидуальной прямой сдельщины.

Аккордно-премиальная система оплаты труда является логическим продолжением сдельно-премиальной системы по укрупненным видам работ и в условиях бригадной организации труда. Ее преимущество, по сравнению с аккордной, заключается в возможности материального стимулирования достижения конечных результатов производства:

- роста производительности труда;
- выпуска качественной продукции;
- экономии материальных и энергетических ресурсов;
- сокращения себестоимости продукции.

Поэтому аккордно-премиальная система оплаты труда получила наибольшее распространение в бригадном и коллективном подряде в строительстве и промышленности в 1960-70-х гг.

Одним из наиболее важных вопросов в сдельной системе оплаты труда является объективное распределение сдельного заработка между членами бригады. Заработная плата между членами бригады распределяется пропорционально отработанному времени и тарифным ставкам, соответствующим присвоенным разрядам. Наиболее удобен расчет заработной платы по коэффициенту приработка, или коэффициенту трудового вклада (КТВ). Заключается он в том, что сначала определяют заработную плату за отработанное время по тарифу каждого рабочего и в целом по бригаде. Затем определяется коэффициент приработка путем деления всей суммы заработной платы бригады на заработную плату по тарифу. Полагающаяся каждому рабочему заработная плата определяется путем умножения заработной платы по тарифу на КТВ. Пример распределения заработка показан в таблице 2.2.5.

Таблица 2.2.5

Распределение заработка между членами бригады

Фамилия И.О.	Разряд рабочего	Часовая тарифная ставка, руб.	Отработанное время, ч.	КТВ	Фактическая заработная плата, руб.
Иванов А.Б.	VI	4,83	170	1,5	1232
Сидоров И.Б.	V	4,50	180	1,2	972
Кривоногов С.П. и т.д.	IV	4,17	160	1,1	734
Итого по бригаде численностью 20 человек	—	83,4	3400	22,0	16830
Среднее значение по бригаде	IV	4,50	170	1,1	842

Примеры расчетов по сдельной системе

Исходные данные. Рабочий-станочник 5-го разряда отработал за месяц 165 час. в условиях 40-часовой рабочей недели. В течение месяца он выполнял задание по обработке трех деталей. Характеристика выполняемой работы приведена в табл. 2.2.6.

Таблица 2.2.6

Исходные данные для расчета

Наименование детали	Разряд работы	Часовая тарифная ставка, руб.	Норма времени на деталь, мин.	Количество изготовленной продукции, шт.
А	4	4,17	2	3000
Б	5	4,50	4	1800
В	6	4,83	10	200

Постановка задачи. Рассчитайте за месяц:

- 1) сдельный заработок работника,
- 2) удельный вес тарифной части,
- 3) процент выполнения норм выработки.

Расчет проводим в следующем порядке.

1. Определим сдельные расценки по видам деталей. Если известны сложность работы и норма времени, тогда сдельные расценки определяются по формуле:

$$З_j = \frac{З_{ij} T_j}{60},$$

где $З_j$ – сдельная расценка работы по j-й детали, руб.;

$З_{ij}$ – часовая тарифная ставка j-й детали i-го разряда;

T_j – норма времени в минутах по j-ой детали.

Тогда сдельные расценки составят по видам деталей:

По детали А: $З_A = 4,17 \times 2 / 60 = 0,14$ руб.;

По детали Б: $З_B = 4,50 \times 4 / 60 = 0,30$ руб.;

По детали В: $З_B = 4,83 \times 10 / 60 = 0,81$ руб.

Как правило, в организациях имеются как месячные, так и часовые тарифные ставки. В настоящее время предприятия могут их устанавливать самостоятельно (при этом ставка 1-го разряда не должна быть ниже установленного законодательством минимума зарплаты).

Ставки рассчитаны в соответствии с Постановлением Правительства РФ "О повышении тарифных ставок (окладов) Единой тарифной сетки по оплате труда работников бюджетной сферы" от 6 ноября 2001 г. № 775 (введены с декабря 2001 г.). Тарифная ставка 1-го разряда принята на уровне 450 руб. с учетом постановления Министерства труда и социального развития РФ от 06.11.2002.

2. Определим общую сумму сдельного заработка рабочего по формуле:

$$Z_{\text{сд}} = \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^m (Z_{ij} N_j)$$

где Z_{ij} – сдельный заработок по i -й детали j -й сложности, руб.;

N_j – количество j -й продукции, шт.

m – количество наименований изделий, ед.

k – число разрядов работы.

В нашем примере:

$$Z_{\text{сд}} = [(0,14 \text{ руб./шт.} \times 3000 \text{ шт.}) + (0,30 \text{ руб./шт.} \times 1800 \text{ шт.}) + (0,81 \text{ руб./шт.} \times 200 \text{ шт.})] = 1122 \text{ руб.}$$

3. Определим тарифный заработок рабочего путем умножения часовой тарифной ставки на фактически отработанное время:

$$Z_{\text{т}} = Z_i T_i$$

где $Z_{\text{т}}$ – тарифный заработок рабочего i -го разряда;

Z_i – часовая тарифная ставка рабочего i -го разряда;

T_i – отработанный фонд рабочего времени в расчетном периоде.

Исходные данные: $Z_i = 4,5 \text{ руб./час.}$; $T_i = 180 \text{ руб.}$

$$Z_{\text{т}} = 4,5 \text{ руб./час.} \times 180 \text{ час.} = 810 \text{ руб.}$$

Тарифная часть заработной платы может быть определена через процент выполнения норм, если совпадают разряды работника и работ. В этом случае тарифная часть заработной платы может быть рассчитана как отношение сдельного заработка к проценту выполнения норм выработки.

4. Рассчитаем удельный вес тарифного заработка в сдельной заработной плате путем отношения тарифного заработка к сдельному заработку по формуле:

$$\Delta Z = \frac{Z_{\text{т}}}{Z_{\text{сд}}} \times 100,$$

где $Z_{\text{т}} = 810 \text{ руб.}$; $Z_{\text{сд}} = 1122 \text{ руб.}$

Тогда по данным нашего примера:

$$\Delta Z = \frac{810}{1122} \times 100 = 72\%$$

5. Определим выработку рабочего в нормо-часах за месяц как отношение общей трудоемкости по всем видам работ к нормативному фонду времени:

$$B_T = \left(\sum_{j=1}^n T_j N_j \right) / 60 = (2 \times 3000 + 4 \times 1800 + 10 \times 200) / 60 = 253 \text{ нормо-часа.}$$

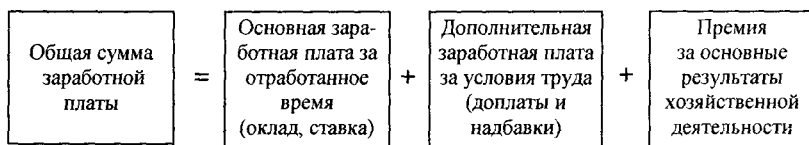
6. Определим уровень выполнения норм выработки по конкретному рабочему путем отношения выработки в нормо-часах (B_T) к фактически отработанному времени (T) за месяц по формуле:

$$\Delta B = \frac{B_T}{T} \times 100 = \frac{253 \text{ н.-ч.}}{180 \text{ ч.}} \times 100 = 141\%$$

Таким образом, мы рассмотрели формулы и примеры расчетов сдельного заработка, применяемые в практической деятельности нормировщика или инженера по труду в отрасли промышленности.

2.2.5. Повременная оплата труда

Повременная оплата труда применяется для различных категорий рабочих и служащих в тех случаях, когда затруднительно четко установить плановый объем работ и пронормировать затраты труда на единицу объема. Повременная оплата нашла широкое применение во всех отраслях народного хозяйства для оплаты труда служащих и вспомогательных рабочих. Основой повременной системы являются тарифные ставки и должностные оклады работников и фактически отработанное время за месяц. Контроль выполнения плановых работ производится с помощью должностных инструкций и оперативных заданий руководства. Общая сумма заработной платы при повременной системе складывается из трех основных составляющих:



Основная заработная плата включает установленный месячный должностной оклад для руководителя или специалиста (или месячную тарифную ставку для рабочего или служащего), рассчитанный исходя из фактически отработанного времени. Это весьма стабильная часть заработной платы, согласованная с работником при его найме, которая не может быть меньше минимального размера оплаты труда. Размер основной заработной платы устанавливается в рублях, а в совместных предприятиях – долларах с оплатой по курсу ЦБ РФ.

Дополнительная заработная плата содержит различные доплаты и компенсации за неблагоприятные условия труда, совмещение профес-

сий, стимулирование более напряженной работы, доплаты за многосменный режим, за классность водителям автомобилей, за выполнение обязанностей бригадира и звеньевского, за ученую степень и звание в вузах и НИИ и т.п. В дополнительной заработной плате учитываются как условия, так и квалификация работника.

Премия за основные результаты хозяйственной деятельности выплачивается при условии достижения определенных конечных результатов: роста объема товарной продукции, наличия балансовой или чистой прибыли, снижения затрат на производство (себестоимости), выпуска продукции высокого качества, высокой культуры производства и услуг и т.п. Премия нацеливает работника на получение коллективного результата, а ее величина регламентируется положением об оплате труда.

Прямая повременная оплата труда чаще всего применяется для оплаты труда вспомогательных рабочих, технических специалистов и служащих, когда оплата труда не связывается с конечным результатом и не оказывает прямого влияния на качество продукции и услуг. В частности, работа лифтеров, вахтеров, курьеров, учетчиков, кассиров, табельщиков, кладовщиков и т.п. Расчет заработной платы по прямой повременной системе производится по формуле:

$$З_{\Phi} = З_{н} \frac{T_{\Phi}}{T_{н}},$$

где $З_{\Phi}$ – фактическая оплата труда за месяц, руб.;

$З_{н}$ – установленный работнику должностной оклад (тарифная ставка) за месяц, руб.;

T_{Φ} , $T_{н}$ – фактическая и нормативная продолжительности работы за месяц, ч.

Пример расчета:

$З_{н} = 1122$ руб., $T_{\Phi} = 180$ час., $T_{н} = 165$ час.

Тогда $З_{\Phi} = 1122 \text{ руб.} \times 180 \text{ час.} / 165 \text{ час.} = 1224 \text{ руб.}$

Применение прямой повременной оплаты эффективно в стабильном производстве с высокими дисциплиной труда и качеством работ, когда случаи нарушения трудовой дисциплины, брака и низкой культуры производства являются исключением из правил.

Повременно-премиальная система оплаты труда применяется в случаях, когда различия в условиях производства и квалификации рабочих-повременщиков велики и необходимо учесть не только дифференциацию в квалификации труда, но и целый ряд психологических и экономических факторов. Сделать это можно за счет дополнительной заработной платы ($З_{д}$), которая в свою очередь зависит от совокупности доплат и выплат за результаты и сложность труда:

$$З_d = З_n [100 + (Д_n + Д_c + Д_m + Д_b + Д_k + Д_h)] / 100,$$

где $Д_n$ – доплата за интенсивность труда, %;

$Д_c$ – надбавка за совмещение профессий, %;

$Д_m$ – доплата за многосменный режим, работу в вечернее и ночное время, %;

$Д_b$ – доплата бригадирам и звеньевым, %;

$Д_k$ – доплата за классность (водителям, машинистам), %;

$Д_h$ – доплата за ненормированный рабочий день, %.

В настоящее время предприятия в коллективном договоре или положении об оплате сами устанавливают размеры доплат и надбавок по указанным выше составляющим. Рекомендуемый размер доплат приведен в конце раздела 2.3 на примере Заволжского моторного завода.

Окладно-премиальная система оплаты труда применяется для оплаты труда руководителей и специалистов предприятий и организаций. Основную величину заработной платы составляет должностной оклад по штатному расписанию, согласованный с работником при найме на работу в трудовом договоре. Должностной оклад устанавливается в рублях или в долларах с оплатой по курсу ЦБ РФ и предусматривает оплату за выполнение должностной инструкции. Премияльная часть образуется за счет дополнительной заработной платы и премии по итогам хозяйственной деятельности.

Дополнительная заработная плата (в руб.) учитывает специфические условия труда руководителя и специалистов и состоит из следующих элементов:

$$З_d = З_n [100 + (Д_n + Д_c + Д_k + Д_m)] / 100,$$

где $З_n$ – должностной оклад работника, руб.;

$Д_n$ – доплата за интенсивность и неблагоприятные условия труда, например, мастеру в горячем литейном производстве, %;

$Д_c$ – доплата за совмещение профессий, например, бухгалтеру-экономисту, мастеру-бригадиру, секретарю-референту и др., %;

$Д_k$ – доплата за высокую квалификацию, например, за ученую степень и звание в вузах и НИИ, %;

$Д_m$ – доплата за ненормированный рабочий день, %.

Иногда последний вид доплат включается в основную заработную плату.

Указанные выше доплаты включаются на крупных предприятиях в положение об оплате труда или коллективный договор.

Эффективность применения повременной оплаты зависит от ряда факторов:

наличия и детализации внутренних нормативных документов;

уровня трудовой и исполнительской дисциплины;

ясности для коллектива поставленных целей и критериев эффективности;

уровня квалификации персонала;
размеров среднемесячной заработной платы;
платежеспособности предприятия по оплате труда;
социально-психологического климата.

С развитием рыночных реформ и повышением стабильности производства удельный вес повременной системы оплаты будет возрастать.

2.2.6. Премирование труда

Премирование труда является дополнительной формой вознаграждения персонала, выплачиваемой работнику в случае достижения определенных результатов предприятием в целом или его конкретным подразделением, а также с учетом индивидуального вклада работника в конечные результаты. Развитие систем премирования труда за последние 50 лет в народном хозяйстве страны прошло три основных этапа.

1. Создание отраслевых систем премирования труда в зависимости от множества локальных показателей. Эти системы разрабатывались на основе Типового положения Совета Министров СССР и ВЦСПС по отраслям народного хозяйства и в целом были направлены на достижение более высокой производительности и качества труда. В частности, премии выплачивались за рационализаторские предложения, экономии материалов, качество труда, ввод объектов, выполнение плановых заданий, внедрение новой техники – всего около 100 показателей. Фактически премия выступала как дополнительная заработная плата и не играла стимулирующей роли в достижении конечных результатов.

2. Упрощение систем премирования и передача их на предприятия. В середине 1980-х гг. была проведена коренная перестройка систем премирования работников Постановлением ЦК КПСС, Совета Министров СССР и ВЦСПС от 17 сентября 1986 г. на основе:

полной самостоятельности предприятий в разработке и утверждении положений о премировании работников за основные результаты деятельности, т.е. впервые был сделан акцент на предприятии;

перехода к дифференцированному начислению премий коллективом подразделений (цехов, участков, отделов) с учетом личного вклада в общие результаты, т.е. официально подтверждена целесообразность распределения премии по КТУ;

концентрации всех средств по социальным системам премирования в едином фонде материального поощрения и его использования для вознаграждения за фактическое улучшение плановых показателей, т.е. все денежные средства сконцентрированы в одном месте.

Однако государственные предприятия бывшего СССР действовали в условиях частичных товарных отношений и хозяйственной самостоятельности.

3. Появление реальных условий для осуществления новых принципов премирования в 90-х гг. XX в., после приватизации предприятий и развития рыночных отношений в материальном производстве. В условиях облегченного налогообложения кооперативов и предприятий премии и материальная помощь стали приобретать большое значение вплоть до введения "жестких налогов" на фонд оплаты труда.

Дестабилизирующее воздействие на систему премирования оказывает ряд факторов в экономике России:

- неплатежеспособность многих предприятий;
- соединение в едином фонде потребления собственно фонда заработной платы и фонда материального поощрения;
- неэффективное применение или игнорирование тарифной системы и нормирования труда на предприятиях малого бизнеса;
- сокрытие прибыли и налогооблагаемой части заработной платы от налоговых органов;

фискальная система налогообложения прибыли и фонда оплаты труда предприятия.

Решение указанных проблем позволит освободить систему премирования "от налоговых пут" и сделать ее легальной и эффективной в достижении конечных результатов.

Премирование из прибыли производится в соответствии с установленными на предприятии показателями по отдельным категориям персонала. Большое значение имеет состав показателей премирования, принимаемых в качестве оценки конечного результата деятельности предприятия или организации. В современных условиях в качестве таких показателей используются: балансовая прибыль, объем реализованной продукции (продаж) и качество продукции (процент брака). Состав показателей отбирается заранее экспертным методом, обсуждается на конференции (собрании) трудового коллектива и утверждается правлением предприятия. Далее определяется количественная взаимосвязь между достижением конечного результата и размером начисленной прибыли за его перевыполнение, как правило, в процентах к должностным окладам или тарифным ставкам. На практике он решается итерационным методом, соглашением между администрацией и трудовым коллективом исходя из экономического состояния предприятия.

Начисление премии за перевыполнение плана осуществляется по конкретным показателям:

$P_{\text{пл}}$ – выполнение плана по номенклатуре выпускаемой продукции;

$P_{\text{нт}}$ – выполнение плана внедрения новой техники, %;

$P_{\text{эр}}$ – выполнение заданий по экономии производственных ресурсов, %;

$P_{\text{сб}}$ – снижение себестоимости продукции, работ и услуг, %;

$P_{\text{кч}}$ – высокое качество произведенной продукции.

Расчет общего размера премии (P_o) осуществляется по категории работников путем сложения премиальных выплат по формуле:

$$\Pi_0 = (\Pi_{\text{нп}} + \Pi_{\text{нт}} + \Pi_{\text{эр}} + \Pi_{\text{сб}} + \Pi_{\text{кч}}),$$

Формы и размеры премирования зависят от категории персонала предприятия. Премирование рабочих осуществляется за выполнение заданного объема работ, обеспечение требуемого качества продукции и культуру производства в виде расчетного процента к часовой тарифной ставке (обычно до 75%) от фактически отработанного времени, т.е. начисление премии идет на основную заработную плату.

Размер премии определяет руководство предприятия, исходя из балансовой прибыли, иногда расчетный процент премии резервируется в фонде оплаты труда. Фактически премирование рабочих направлено на достижение групповых результатов бригад, участков и цехов и не всегда связано с конечным результатом предприятия.

Премирование персонала осуществляется в основном за превышение плановых конечных результатов из прибыли. Первый способ премирования – выплата определенного процента от основной заработной платы (должностного оклада, тарифной ставки оплаты) производится по следующей формуле:

$$З_{\text{п}} = \frac{(З_0 + З_{\text{д}})(100 + \Pi_0)}{100} - (З_0 + З_{\text{д}}),$$

где $З_{\text{п}}$ – премиальный заработок работника (премия), руб.;

$З_0$ – основная заработная плата (должностной оклад, тарифная ставка), руб.;

$З_{\text{д}}$ – дополнительная заработная плата (доплаты, сдельный приработок), руб.;

100 – переходный коэффициент от процентов;

Π_0 – общий размер премии в %.

Пример расчета: $З_0 = 2000$ руб., $З_{\text{д}} = 1122$ руб., $\Pi_0 = 24\%$.

$$З_{\text{п}} = \frac{(2000 + 1122)(100 + 24)}{100} - (2000 + 1122) = 749 \text{ руб.}$$

Второй способ премирования основан на распределении части чистой прибыли или фонда материального поощрения (ФМП) между всеми работниками организации пропорционально коэффициенту трудового вклада (КТВ) работника. При этом способе премия конкретного работника рассчитывается по формуле:

$$З_{\text{п}} = \frac{\text{КТВ}_i}{\sum_{i=1}^n \text{КТВ}_i} \text{ФМП}$$

где $КТВ_i$ – коэффициент трудового вклада i -го работника, доли. Определяется руководителем подразделения в диапазоне от 0 до 2 и утверждается правлением организации (см. раздел 2.4).

$\sum_{i=1}^n КТВ_i$ – сумма КТВ по всем работникам организации, доли;

n – численность работников организации, чел.;

ФМП – фонд материального поощрения организации, руб.

Пример расчета: $КТВ_i = 1,5$; $\sum_{i=1}^n КТВ_i = 280$ баллов; ФМП = 139814 руб.

$$З_{\Pi} = \frac{1,5}{280} \times 139814 = 749 \text{ руб.}$$

Преимуществом данного способа является более демократичный характер распределения премии без учета влияния основной и дополнительной оплаты труда, которые по отдельным критериям работников могут различаться в 8-10 раз.

Третий способ – премия в виде заранее согласованного процента от чистого дохода (фонд материального поощрения) за каждый процент превышения конечного результата. Максимальный размер премии включается в положение об оплате труда (премировании) и известен заранее. Метод определения процентов чаще всего экспертный, путем многолетних согласований в администрации предприятия и профсоюзам. В случае невыполнения плановых показателей и при различных нарушениях премия снижается, иногда до 100%, что вполне разумно, т.к. поощрение брака и неэффективного труда отдельных работников приводит к резкому ухудшению климата в коллективе.

В малом бизнесе, где численность персонала небольшая (до 100 человек) и влияние высшего руководства на прибыль вполне конкретно и определено, данный метод может быть принят за основной. Расчет премии идет в процентах (долях) от выручки от реализации продукции, балансовой прибыли или дохода организациям по формулам:

$$З_{\Pi} = В \times К_{В}$$

$$З_{\Pi} = БП \times К_{П}$$

$$З_{\Pi} = Д \times К_{Д}$$

где $З_{\Pi}$ – премия (премиальный заработок) работника, руб.;

$В$ – выручка от реализации продукции, работ и услуг, руб.

$БП$ – балансовая прибыль организации, руб.

$Д$ – доход организации (выручка за вычетом материальных затрат), руб.

$К_{В}$ – коэффициент долевого участия (премия) от выручки, доли;

$К_{П}$ – коэффициент долевого участия (премия) от прибыли, доли;

$К_{Д}$ – коэффициент долевого участия (премия) от дохода организации, доли.

Рассмотрим примеры расчета для директора малого предприятия: $B = 3000000$ руб.; $БП = 600000$ руб.; $D = 1500000$ руб.; $KB = 0,002$; $K_{\Pi} = 0,01$, $K_d = 0,004$.

Премия от выручки: $З_{\Pi} = 3000000 \times 0,002 = 6000$ руб.

Премия от прибыли: $З_{\Pi} = 600000 \times 0,01 = 6000$ руб.

Премия от дохода: $З_{\Pi} = 1500000 \times 0,004 = 6000$ руб.

Выбор конкретного способа расчета зависит от принятого в организации способа исчисления конкретного результата деятельности (выручка, прибыль, доход), типа предприятия или организации (малое, среднее, крупное) и отрасли экономики (коммерция, строительство, промышленность, образование, наука и др.)

Коэффициенты долевого участия (премирования) также должны быть обоснованными, например, экспертным методом на заседании правления (совета) организации. Категории работников, премируемые по данному методу должны непосредственно влиять на конечный результат (руководитель, агент по продаже, продавец). В то же время премирование руководителей среднего звена и специалистов по этому методу невозможно, так как долю их непосредственного участия установить очень трудно.

Весьма важным обстоятельством является также удельный вес премий в общей оплате труда работников. Конкретные размеры премий по типам предприятий, категориям работников и отраслям экономики могут быть введены только на основе достоверных и трудоемких научных исследований и выходят за рамки данного учебника.

Однако можно рекомендовать предельные размеры премий по данным наших экспериментальных исследований на 200 предприятиях и организациях России. Ежемесячная или квартальная премия должна быть не менее 10%, но не более 40% от общего фонда оплаты труда работника за месяц или за квартал.

В противном случае, при значениях премиального заработка более 40%, она принимает значение других видов оплаты труда (основная, дополнительная, вознаграждение). Кроме того, современная система налогообложения организаций по НК РФ предусматривает включение заработной платы в налогооблагаемую базу, уменьшающую налог на прибыль, однако при этом нужно оплатить единый социальный налог (ЕСН) в размере 36% от премиального фонда. Премия из прибыли будет облагаться дополнительным налогом в размере 24%, что не вполне выгодно для организации.

Резюме

1. Оплата и премирование труда персонала базируются на тарифной системе и нормативах труда и осуществляются на основе сдельной, повременной и премиальной систем.

2. Государственная тарифная система базируется на квалификационном справочнике должностей служащих (КСДС), единой тарифной ставке

(ЕТС), минимальных размерах оплаты труда (МРОТ) в бюджетной сфере, квалификационных разрядах и рангах государственных служащих.

3. Тарифная система представляет собой совокупность нормативов, с помощью которых осуществляется регулирование заработной платы различных категорий персонала. Основными элементами тарифной системы являются тарифные ставки, квалификационные разряды, должностные оклады и квалификационные категории.

4. Бестарифная система оплаты труда основывается на коэффициентах квалификационного уровня (ККУ), учитывающих квалификацию работника, его профессиональное мастерство, вклад в конечные результаты организации. В рыночной экономике область применения бестарифной системы ограничивается сферой малого бизнеса.

5. Сдельная оплата труда предусматривает оплату исходя из фактически выполненного объема работ в натуральных измерителях (единиц продукции) и установленных нормативов заработной платы на единицу готовой продукции (расценок).

6. Повременная оплата труда применяется, когда не представляется возможным пронормировать затраты труда, и основана на установленных часовых тарифных ставках (должностных окладах для служащих) и фактически отработанном времени работников.

7. Премирование труда является дополнительной формой вознаграждения персонала из прибыли, выплачиваемой в случае достижения плановых конечных результатов предприятием в целом или его подразделением.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ:

1. Какие Вам известны системы оплаты труда?
2. Каковы основные элементы тарифной системы для рабочих и служащих?
3. Что регламентирует ЕТС?
4. Что содержит квалификационный справочник должностей служащих (КСДС)?
5. Перечислите ранги государственных чиновников современной России?
6. Назовите преимущества и недостатки бестарифной системы оплаты труда.
7. В чем отличия между прямой сдельной и аккордной оплатой?
8. Какие способы расчета сдельного заработка рабочих Вы запомнили?
9. Какие виды повременной оплаты труда Вам известны?
10. В каких случаях сдельная оплата труда более рациональна по сравнению с повременной оплатой труда?
11. В чем принципиальная разница между премией и вознаграждением?
12. Из какого источника выплачивается премия рабочим и служащим?
13. Какие методы распределения премии Вы изучили?
14. Какой диапазон премиальных выплат в общем фонде оплаты труда считается рациональным?

2.3. Опыт оплаты труда

Плотнику – копейку, подрядчику – рубль.

Русская пословица

2.3.1. Статистика заработной платы в экономике России

Статистический анализ заработной платы позволяет установить размеры среднемесячной заработной платы по отраслям экономики, динамику изменения оплаты труда, соотношение среднемесячной заработной платы по отраслям экономики и дает направление руководителю предприятия по формированию политики в оплате труда на ближайший год. В условиях бурного развития рыночной экономики в России и странах СНГ, сильной инфляции и падения курса рубля и денежных единиц национальных республик по отношению к доллару необходимо привести численные данные к сопоставимому измерителю, каким во всех республиках бывшего СССР признается доллар США.

Динамика показателя среднемесячной заработной платы работников по отраслям экономики России приведена в табл. 2.3.1. Эти данные получены из официальных статистических данных Госкомстата России и, где представлялось возможным, пересчитаны в долларах США. Из таблицы видно, что в 90-х гг. во всех отраслях экономики наблюдается рост заработной платы в направлении сближения стоимости рабочей силы и оплаты труда.

Расчет заработной платы в долларах США произведен в 1995, 1996, 1997, 1998 и 2000 гг. по среднегодовым курсам валют – соответственно 4595 руб., 5160 руб., 5800 руб., 10,12 руб. и 28,13 руб. за доллар.

Если в 1991 г. – последнем году административной экономики – заработная плата не превышала 10 долл., то к 1997 г. в ведущих отраслях народного хозяйства она превысила 200 долл. в месяц, но в 2000 году произошло снижение в среднем до 100 долл. Традиционно высокооплачиваемыми отраслями экономики являются транспорт и связь, строительство, кредитование, финансы и страхование, где среднемесячная заработная плата находилась в конце 2000 г. в диапазоне от 79 до 193 долл. в месяц. При среднемесячном уровне заработной платы в экономике России в 79 долл. оплата в промышленности составила почти 115 долл. в 1995 г., а в 2000 г. составила 97 долл.

К числу негативных тенденций следует отнести невысокий уровень оплаты труда в социальной сфере (образование, культура и искусство, здравоохранение и физкультура), где он не достиг даже 80 долл. в 1995 г., а в 2000 г. составил всего 44 долл.

Таблица 2.3.1

**Среднемесячная заработная плата работников
по отраслям экономики России¹**

Отрасль экономики	Единица измерения	1970	1980	1990	1995	1996	1997	1998	2000
В среднем в экономике	руб. долл.	121	174	303	472 102,8	790 153	950 164	1101 109	2223 79
Промышленность	руб. долл.	136	191	311	529 115,1	869 168	1057 182	1309 129	2736 97
Сельское хозяйство	руб. долл.	90	142	289	237 51,5	382 74	439 76	452 45	891 32
Строительство	руб. долл.	155	211	376	595 129,5	967 187	1220 210	1483 147	2796 99
Транспорт	руб. долл.	143	215	349	739 160,3	1140 221	1338 231	1554 154	3345 119
Связь	руб. долл.	100	154	257	586 127,6	1024 198	1357 234	1522 150	2879 102
Торговля, общественное питание, МТС, сбыт и за- готовки	руб. долл.	98	146	258	361 78,5	609 118	748 129	1022 101	1581 56
Информационно- вычислительное обслуживание	руб. долл.	99	134	289	409 89,0	783 152	1164 201	1634 161	3265 116
Геология и разведка недр, геодезия и гидрометео- служба	руб. долл.	171	246	436	685 149,1	1171 227	1538 265	1742 172	4370 155
Жилищно-коммунальное хозяйство, бытовое об- служивание населения	руб. долл.	98	139	224	484 105,5	836 162	1017 175	1186 117	1258 70
Здравоохранение, физи- ческая культура и соци- альное обеспечение	руб. долл.	95	134	203	348 75,8	609 118	668 115	723 71	1371 49
Образование	руб. долл.	109	140	203	309 67,3	552 107	616 106	662 65	1235 44
Культура и искусство	руб. долл.	91	123	188	286 62,3	511 99	585 101	664 66	1229 44
Наука и научное обслуживание	руб. долл.	139	178	341	366 79,6	657 127	889 153	1044 103	2711 96
Кредитование, финансы, страхование	руб. долл.	117	173	410	769 167,3	1523 295	1684 290	2191 217	5433 193
Аппарат органов управ- ления	руб. долл.	130	169	364	504 109,8	949 184	1241 214	1578 156	2669 95

Заслуживает интереса статистический анализ соотношения средне-
месячной заработной платы работников по отраслям экономики и сред-
ней заработной платы в целом по России, который показан в табл. 2.3.2.
Таблица позволяет сравнить данные за последние 30 лет. К числу ста-
бильно высокооплачиваемых отраслей народного хозяйства относятся:

¹ Российский статистический ежегодник: Стат. сборник / Госкомстат России. – М.: Логос, 2001. – С. 250.

геология и разведка недр – от 130 до 197% средней заработной платы по России;

транспорт – от 115 до 150%;

строительство – от 121 до 126%;

промышленность – от 103 до 123%;

кредитование, финансы и страхование – от 97 до 244%.

Таблица 2.3.2

Соотношение среднемесячной заработной платы работников по отраслям экономики и средней заработной платы в целом по экономике России, %¹

Отрасли экономики	1970	1980	1990	1995	1996	1997	1998	2000
Всего в экономике	100	100	100	100	100	100	100	100
Промышленность	112	110	103	111	110	111	119	123
Сельское хозяйство	74	82	95	84	48	46	41	40
Строительство	128	121	124	127	122	128	135	126
Транспорт	118	124	115	120	144	141	141	150
Связь	83	89	85	91	130	143	138	130
Торговля, общественное питание, материально-техническое снабжение, сбыт и заготовки	81	84	85	86	77	79	80	71
Информационно-вычислительное обслуживание	82	77	95	93	99	123	125	147
Геология и разведка недр, геодезия и гидрометеослужба	141	141	144	130	148	162	172	197
Жилищно-коммунальное хозяйство, бытовое обслуживание населения	81	80	74	80	106	107	105	88
Здравоохранение, физкультура и соцобеспечение	79	77	67	76	77	70	69	62
Образование	90	80	67	71	70	65	63	56
Культура и искусство	75	71	62	67	65	62	62	55
Наука и научное обслуживание	115	102	113	90	83	94	99	122
Кредитование, финансы, страхование	97	99	135	180	193	177	199	244
Аппарат органов управления	107	97	120	99	120	131	129	120

Кризис экономики существенно затронул интересы отраслей, определяющих воспроизводство рабочей силы и будущее нации. Так, оплата труда в науке и научном обслуживании в 1990-х гг. колебалась от 64 до 77%, в то время как в 1970 г. составляла 115%. Оплата труда работников сферы образования в 90-х гг. составляла от 62 до 71%, в то время как в 1970 г. – 90%. В области культуры и искусства среднемесячная заработная плата находилась в диапазоне от 56 до 67% в 90-х гг., в то время как в 1970 г. – 75%.

Однако следует сказать, что нельзя ожидать высокой оплаты труда работников социальной сферы, когда в России продолжается процесс

¹ Российский статистический ежегодник: Стат. сборник / Госкомстат России. – М.: Логос, 2001. – С. 250.

общего экономического кризиса. Необходим подъем отраслей материального производства, в которых формируется национальный продукт, распределяемый затем по другим отраслям экономики. Статистический анализ заработной платы показывает, что оплата труда работников с 1990-го года имеет устойчивую тенденцию роста по отраслям экономики при отставании оплаты труда работников социальной сферы по сравнению с ведущими отраслями материального производства. Исключение составляет год дефолта – 1998 г.

Рост среднемесячной заработной платы работающих в отраслях экономики целесообразно сравнить с индексами роста потребительских цен на товары и услуги. Так, индекс увеличения среднемесячной заработной платы с декабря 1991 г. к декабрю 1994 г. составил 300, в то время как индекс потребительских цен увеличился более чем в 750 раз. Таким образом, мы наблюдаем весьма неприятную тенденцию больших "ножниц" между потребительскими ценами и среднемесячной заработной платой работающих. Эту тенденцию можно ослабить путем согласованных государственных мер по сокращению численности работающих в экономике, повышения производительности труда и государственного регулирования заработной платы.

2.3.2. Опыт оплаты труда работников предприятия (ЗМЗ)

Опыт оплаты труда персонала рассмотрен на примере "Заволжского моторного завода", где оплата труда регламентируется такими нормативными документами, как коллективный договор, тарифное соглашение, положение об оплате труда персонала, положение о премировании руководителей, специалистов и служащих за основные результаты хозяйственной деятельности.

На заводе применяются все основные формы и системы сдельной и повременной оплаты труда, и все они базируются на часовых тарифных ставках рабочих и присвоенных им квалификационных разрядах. Это регулируется коллективным договором, ежегодно заключаемым между администрацией завода и трудовым коллективом в лице профкома.

В табл. 2.3.3 приведены квалификационные разряды и тарифные ставки оплаты труда рабочих-сдельщиков и повременщиков, действующие с 1 декабря 2000 г. Для высококвалифицированных рабочих в инструментальном и литейном производствах часовые ставки составляют от 3,52 до 5,50 руб., тарифные – по восьмиразрядной шкале. В остальных производствах, где применяется шестиразрядная шкала рабочей квалификации, часовые ставки находятся в диапазоне от 3,80 до 5,22 руб. При расчете тарифных ставок учтены требования ЕТКС. Тарифные ставки разрабатываются ОТиЗ завода и вводятся в действие приказом генерального директора по согласованию с председателем профкома. Тарифные ставки, одинаковые для рабочих-сдельщиков и рабочих-повременщиков, ежегодно пересматриваются с учетом инфляции.

**Квалификационные разряды и тарифные ставки рабочих-сдельщиков
и повременщиков (на примере ОАО «ЗМЗ» на 1 декабря 2000 г.)**

Виды работ в основном и вспомогательном производстве	Тарифные ставки по разрядам, руб./ч.							
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Инструментальные и станочные сложные и точные работы	3-52	3-73	3-93	4-17	4-50	4-83	5-19	5-50
Станочные работы по обработке металла резанием и холодной штамповкой	3-47	3-68	3-89	4-13	4-47	4-78	—	—
Литейные работы с вредными производственными факторами	4-34	4-57	4-82	5-12	5-50	5-92	6-29	6-70
Литейные работы с нормальными условиями труда	4-13	4-38	4-63	4-91	5-31	5-69	—	—
Механосборочные работы на главных конвейерах с принудительным ритмом в массовом производстве	4-03	4-23	4-50	4-77	5-13	5-50	—	—
Ремонт, наладка и содержание основного технологического оборудования	4-17	4-43	4-66	4-96	5-54	6-15	—	—
Строительно-монтажные и ремонтно-строительные работы	3-47	3-68	3-89	4-13	4-47	4-78	—	—
Ремонт и техническое обслуживание бытовых машин, приборов и механизмов	3-80	4-03	4-23	4-51	4-86	5-22	—	—

Тарифная система применяется также для оплаты труда линейных руководителей цехов (начальников участка, старших мастеров и мастеров), функциональных руководителей производств и цехов, а также специалистов и служащих подразделений завода.

Для них с учетом квалификационной категории устанавливаются часовые и среднемесячные часовые ставки по оплате труда (табл. 2.3.4). Из таблицы видно, что месячные должностные оклады составляют:

линейных руководителей – 1100-1670;

функциональных руководителей – 1011-1640;

специалистов и служащих – 820-1390.

Мы наблюдаем различия в оплате труда руководителей и специалистов. Руководитель производства (цеха, службы) имеет право в зависимости от квалификации специалиста сократить размер оплаты труда на 30% указанной ставки или повысить его на 20% указанной ставки в пределах выделенного ему фонда оплаты труда.

Оплата труда высших руководителей (дирекции, управляющих производств, начальников цехов, руководителей ведущих отделов завода) осуществляется на ОАО «ЗМЗ» на основе контрактной системы. В контракте каждого руководителя указывается фиксированный коэффициент к среднемесячной заработной плате работающего на заводе, начисленной за определенный срок. Таким образом, оплата труда высшего руководства предприятия привязана к средней заработной плате и, в итоге, к результатам производства (объем выпуска продукции, качество продукции, объем реализации).

Таблица 2.3.4

**Должностные оклады (ставки) руководителей и специалистов
(на примере ОАО «ЗМЗ» на 1 декабря 2000 г.)**

Наименование должностей	Ставка, руб.	
	часовая	месячная
<i>1. Линейные руководители цехов</i>		
Начальник участка (смены, колонны), механик, энергетик цеха	9,22-10,04	1533-1669
Старший мастер участка (смены, колонны)	8,31-8,99	1382-1495
Мастер участка	7,79-8,43	1295-1402
<i>2. Функциональные руководители</i>		
Начальники бюро	9,87	1641
Начальники цеховых бюро	9,22	1533
Заведующие подразделениями (канцелярия, машбюро, склад и т. п.)	5,00	831
<i>3. Специалисты и служащие</i>		
Ведущие инженеры	8,38-9,06	1393-1506
Инженеры технических и экономических специальностей	6,93-7,64	1152-1270
Инженеры гуманитарных, медицинских и других специальностей	5,73-5,78	953-961
Служащие (кассир, машинистка, медсестра, делопроизводитель и т.п.)	4,77-4,95	793-823

Источник: Приказ по ОАО «ЗМЗ» № 93 от 02.11.2000 "О введении новых условий оплаты труда с 01.11.2000 г."

Заслуживает внимания анализ структуры заработной платы на ОАО «ЗМЗ». Она включает все элементы оплаты труда (основную и дополнительную заработную плату, вознаграждения, премии и материальную помощь) с характеристикой вида оплат, метода исчисления и назначения. Данный документ входит в Положение об оплате труда завода. Полагая, что содержание данного документа будет полезно для многих предприятий крупного и среднего бизнеса, приводим его полностью (табл. 2.3.5).

Таблица 2.3.5

Структура заработной платы работников ОАО «ЗМЗ»

Виды оплаты	Метод исчисления	Назначение
<i>1. Основная заработная плата</i>		
1.1. Рабочие: – по наименованию профессии рабочего – по наименованию вида работ, величине квалификационного разряда и наименованию профессий – по наименованию вида работ	Часовая ставка соответствующего наименования профессии рабочего, присвоенного ему квалификационного разряда, наименования вида работ, наименования должности РСС, умноженная на фактически отработанное время в отчетном периоде. Сдельная расценка, умноженная на количество изделий, принятых ОТК	1. Обеспечение минимального размера оплаты труда (при условии отработки необходимого числа рабочих часов согласно графику). 2. Стимулирование роста производительности труда, повышения квалификации, роста профессионального мастерства
1.2. Руководители	Средняя заработная плата работающих, умноженная на контрактный коэффициент (от 1 до 8)	Обеспечение нормального размера оплаты труда квалифицированного руководителя
1.3. Специалисты и служащие	Месячная тарифная ставка (оклад), умноженная на коэффициент фактически отработанного времени	Обеспечение минимального размера оплаты труда на уровне высококвалифицированного рабочего

Продолжение таблицы 2.3.5

Виды оплаты	Метод исчисления	Назначение
<i>2. Дополнительная заработная плата</i>		
2.1. Доплата за условия и интенсивность труда	<p>В процентах к часовой ставке соответствующего наименования профессии, присвоенного разряда, наименования должности.</p> <p>При повременной оплате начисляется работнику за время его фактической работы на рабочем месте с условиями труда, отклоняющимися от нормальных. При сдельной оплате доплаты включаются в расценку и начисляются на весь объем работ, выполняемых в этих условиях.</p> <p><i>Примечание:</i> доплаты за условия и интенсивность труда включаются в часовые ставки при всех расчетах, связанных с оплатой труда, кроме доплаты работающим на повременной оплате за сокращенный час в ночной смене</p>	Частичная компенсация за работу с неблагоприятными условиями труда
2.2. Повышенные сдельные расценки и часовые ставки для рабочих (доплата за работу по технически обремененным нормам)	Увеличение часовой ставки до 10% для рабочих-повременщиков и увеличение до 20% сдельной расценки для рабочих-сдельщиков	Стимулирование работы по более прогрессивным и напряженным нормам трудовых затрат
2.3. Надбавка к основной (нормируемой) зарплате рабочим	В абсолютной величине не более среднемесячной ставки соответствующего наименования профессии рабочего, присвоенного ему квалификационного разряда, наименования вида выполняемых работ. Устанавливается решением администрации, согласованным с профсоюзным органом	Материальное поощрение рабочих, выполняющих дополнительные обязанности как по другой профессии, так и за временно отсутствующего работника; участвующих в выполнении срочных, особо важных и сложных работ; обеспечивающих выполнение трудовых обязанностей на высоком профессиональном уровне с должным качеством изделий и работ
2.4. Доплата за работу в многосменном режиме: – вечерняя и ночная смены – ночное время (для отдельных категорий работников ОАО «ЗМЗ») – сокращенный час в ночной смене	<p>– в процентах к часовой ставке (в вечернюю смену – 20%, в ночную – 40%) за каждый час работы в соответствующей смене</p> <p>– в процентах к часовой ставке (40%) за каждый час работы в ночное время</p> <p>– всем работающим на повременной оплате в размере одной часовой ставки для нормальных условий труда</p>	Увеличение объема выпускаемой продукции за счет обеспечения максимальной загрузки производственных мощностей

Продолжение таблицы 2.3.5

Виды оплаты	Метод исчисления	Назначение
2.5. Доплата бригадирам и звеньевым (старшим рабочим) за руководство бригадой (звеном)	В процентах к часовой ставке (10% – при численности бригады 15 чел., 15% – более 15 чел.) за фактически отработанное время. Звеньевым (старшим рабочим) – 50% соответствующей доплаты бригадиру	Повышение уровня организации и управления производством
2.6. Надбавка за классность водителям автомобилей	В процентах к часовой ставке за фактически отработанное в качестве водителя: – водителя второго класса – 10% – водителя первого класса – 25%	Совершенствование профессионального мастерства, обеспечение безаварийной работы
2.7. Доплата водителям легковых автомобилей, переведенным на ненормированный рабочий день	До 25% к часовой ставке с учетом фактически отработанного времени, при этом работа в сверхурочное время (сверх установленного рабочего времени по календарю) оплате не подлежит	Частичная компенсация за увеличение продолжительности рабочего времени
2.8. Надбавка за личное клеймо	До 25% к часовой ставке с учетом фактически отработанного времени	Материальное поощрение рабочих, работающих на самоконтроле и выполняющих договоры – обязательства по обеспечению качества выпускаемой продукции
2.9. Надбавка за разъездной характер работы	До 25% к часовой ставке с учетом фактически отработанного времени и ограничений, определенных положением	Материальное поощрение работников отдельных подразделений предприятия, характер производственной деятельности которых соответствует критериям, указанным в Положении
2.10. Доплата за работу при минусовой температуре воздуха	В процентах к часовой ставке в зависимости от периода, когда имеет место отрицательная температура воздуха	Материальное поощрение работников предприятия, выполняющих погрузо-разгрузочные, транспортно-складские работы в холодное время года на открытом воздухе или в закрытых необогреваемых помещениях
2.11. Доплата за работу в сверхурочное время, праздничные и выходные дни	В процентах к часовой ставке с учетом фактически отработанного времени сверх утвержденной нормы рабочего времени	Компенсация за работу в сверхурочное время, в праздничные и выходные дни
2.12. Надбавка к среднемесячной ставке (смс) руководителям, специалистам, служащим	В абсолютной величине до 100% сверх СМС, согласно расчетным условиям оплаты труда	Стимулирование повышения профессионального мастерства, производительности труда, выполнения запланированных работ меньшей численностью
3. Премия за основные результаты хозяйственной деятельности		
3.1. Рабочим	До 45% часовой ставки (сдельного заработка) с учетом всех доплат и надбавок и фактически отработанного времени. В отдельных случаях, связанных с конкретной производственной ситуацией, решением администрации может быть установлен иной размер премии	Выполнение заданного объема работ, обеспечение требуемого качества выпускаемой продукции, выполнение показателей по культуре производства

Продолжение таблицы 2.3.5

Виды оплаты	Метод исчисления	Назначение
3.2. Руководителям, специалистам и служащим (РСС) 3.2.1. Производство, управлений, самостоятельных цехов	До 40% часовой ставки с учетом всех доплат и надбавок и фактически отработанного времени	Выполнение установленных показателей хозяйственной деятельности, объем произведенной продукции с учетом номенклатуры, затраты на производство, качество продукции, культура производства и т.д.)
3.2.2. Функциональных подразделений предприятия	До 30%	Обеспечение выполнения основных показателей деятельности предприятия в целом и закрепленных за подразделением специфических функций
3.2.3. Подразделения непромышленной сферы	До 30%	Обеспечение выполнения основных показателей деятельности в целом и закрепленных за подразделением специфических функций
3.2.4. Дирекция, управляющие производствами и их заместители	До 25% часовой ставки с учетом всех доплат и фактически отработанного времени	Обеспечение выполнения запланированных заданий по прибыли за отчетный период (по оплате), реализации продукции в целом по ОАО «ЗМЗ» (для дирекции), выполнение задания по объему произведенной продукции с учетом номенклатуры, качество продукции по предприятию
<i>4. Прочие стимулирующие выплаты, связанные с трудовой деятельностью конкретного работника</i>		
4. Выплаты за неотработанное время	Оплата за время выполнения гос. обязанностей, отпусков, льготных часов подросткам и т.д. осуществляется в порядке и на условиях, определенных соответствующими законодательными или распорядительными документами органов местного самоуправления	
5. Материальная помощь	Размеры и условия выплаты материальной помощи работникам предприятия по различным основаниям определяются положениями, утвержденными в установленном порядке, и выплачиваются в пределах средств, предусмотренных на эти цели сметой ФПП	

2.3.3. Опыт премирования труда

Премирование управленческого персонала (руководителей, специалистов и служащих) осуществляется на основе отдельного положения, введенного в действие приказом генерального директора в 2000 г. Положение содержит два основных раздела: показатели, условия и размеры премирования; порядок определения и начисления премии.

Значительный интерес представляют показатели и размеры премирования как накопленный опыт крупного предприятия в ходе проведения рыночных реформ. Они приведены в таблице 2.3.6 с некоторыми сокращениями в части детализации показателей для небольших подразделений и отделов. Из таблицы видно, что минимальный размер премии составляет 25% от должностного оклада и применяется для высшего звена управления, размер премии 45% к окладу установлен для линейного персонала основного и вспомогательного производства. Для остальных категорий специалистов и служащих он составляет 30% от оклада. Минимальный размер премии для высшего руководства объясняется, с одной стороны, высокими должностными окладами, а с другой стороны, стремлением "не раздражать" трудовой коллектив.

Таблица 2.3.6

Показатели и размеры премирования руководителей, специалистов и служащих ОАО «ЗМЗ»

Подразделения	Основные показатели премирования	Размер премии, %
1. Генеральная дирекция	Выполнение задания по прибыли за отчетный период (по оплате)	7
	Выполнение задания по реализации продукции	7
	Качество продукции	11
2. РСС подразделений: экономических, финансовых и маркетинговых служб	Выполнение задания по прибыли за отчетный период (по оплате)	15
	Выполнение задания по реализации продукции	15
3. РСС других функциональных подразделений	Выполнение заданий по прибыли за отчетный период (по оплате)	8
Кроме того, за выполнение собственных показателей:		
3.1. Технические службы	Выполнение планов, графиков подготовки производства, качества и развития науки и техники	22
3.2. Коммерческие службы	Непревышение затрат на снабженческую деятельность по подразделению	6
	Качество продукции	11
	Культура производства	5
3.3. Управление сбыта	Выполнение задания по объему продукции	20
	Своевременное и качественное оформление товарно-транспортной документации для потребителя	15
	Культура производства	5

Продолжение таблицы 2.3.6

Подразделения	Основные показатели премирования	Размер премий, %
4. Подразделения основного производства		
4.1. Руководители производств (управляющий, главный инженер, заместитель управляющего)	Качество продукции по подразделению Выполнение задания по объему произведенной продукции с учетом номенклатуры	15 10
4.2. Цеховой персонал производств (технологи, конструкторы, экономисты, инженеры, бухгалтеры и др.)	Выполнение функциональных показателей	30
4.3. Линейный персонал (начальники цехов, участки, старшие мастера, мастера)	Выполнение задания по себестоимости Выполнение задания по объему произведенной продукции Качество продукции Культура производства	10 10 15 5
5. Подразделения подготовки и вспомогательного производства		
5.1. Линейный персонал	Выполнение задания по объему произведенной продукции с учетом номенклатуры Выполнение задания по себестоимости Культура производства	15 10 5
5.2. Общецеховой персонал	Выполнение задания по объему произведенной продукции с учетом номенклатуры Выполнение задания по себестоимости	20 10
6. Непромышленная группа	Выполнение задания по прибыли за отчетный период (по оплате)	8
Кроме того, за выполнение собственных показателей:		
6.1. Комплекс общежитий и гостиниц		
6.2. Оздоровительный комплекс	Соблюдение норматива затрат на содержание подразделений	17
6.3. Физкультурно-спортивный комплекс		
6.4. Торговый центр	Прибыль собственная	22

Премирование производится по результатам работы коллектива завода за месяц с выполнением всех необходимых начислений премии до 15 числа месяца, следующего за отчетным. Работник теряет право на получение премии до 50% от общего размера, начисленного по основным показателям при невыполнении дополнительных условий премирования, которые характеризуются следующими показателями:

- сокращение дебиторской задолженности;
- выполнение установленных нормативов оборотных средств;
- исполнение графиков подготовки производства новых видов продукции;

- наличие отклонений от требований нормативно-технической документации при наличии карты предупреждения
- соблюдение ФЗП и др.

При нарушении трудовой дисциплины, хищениях нарушители полностью лишаются премии. Таким образом, оплата и премирование труда на ОАО «ЗМЗ» выполняют свою главную роль в воспроизводстве рабочей силы и поощрении производительного и качественного труда.

2.3.4. Зарубежный опыт оплаты труда

В зарубежных развитых странах накоплен большой опыт применения самых разнообразных систем заработной платы. Системы отдельных стран характеризуются следующими чертами: Швеции – солидарной заработной платой, Японии – оплатой за стаж и рационализаторство, Германии – стимулированием роста производительности, США – оплатой за квалификацию, Великобритании – оплатой по индивидуальным контрактам, во Франции – индивидуализацией зарплаты, Италии – выплатой коллективных и индивидуальных надбавок к отраслевой тарифной ставке и надбавками в связи с ростом стоимости жизни. Одновременно во всех системах оплаты труда наблюдается общая направленность на повышение эффективности производства.

В странах с развитой рыночной экономикой выделяются два направления в системах стимулирования работников предприятий:

- стимулирование роста производственных показателей;

- стимулирование повышения качества рабочей силы.

Среди систем, направленных на стимулирование роста эффективности производства, одно из первых мест принадлежит системам, стимулирующим повышение производительности труда. Например, в Германии при заключении коллективных договоров о повышении тарифных ставок руководствуются разрабатываемыми авторитетными экспертами прогнозами роста производительности труда и цен. В Великобритании введена практика заключения договоров о производительности между администрацией предприятий и профсоюзами, представляющими интересы работников. Суть этих договоров состоит в том, что доходы от роста производительности труда делятся в соответствующей пропорции между предпринимателями и работниками, что позволяет повысить оплату труда, не увеличивая прямых производственных издержек.

Капиталистические страны постепенно отказываются от традиционных форм оплаты труда в зависимости от индивидуальной выработки. Это объясняется тем, что в условиях НТП все труднее измерить личный вклад отдельного рабочего в общий производительный процесс, с одной стороны, а с другой – на первый план выдвигаются задачи стимулирования сотрудничества внутри трудового коллектива, способностей их членов к перестройке и восприятию новшеств, чувства ответственности за надежность и качество продукции. Отсюда – ориентация на повременные формы оплаты труда, в основе которых лежит учет в первую очередь степени использования машин, экономии сырья и энергии, старательности в работе и т.п., т.е. показателей успехов на уровне группы (бригады) и коллектива фирмы в целом. Однако чистая повременная оплата не применяется. Все системы повременной формы оплаты труда базируются на нормативной основе, что повышает ее действенность. Там же, где сохраняется сдельная форма, наблюдается общее сокращение переменной части заработной платы.

В Швеции переменная часть зарплаты, связанная с общими результатами деятельности, увеличилась, традиционные формы сдельщины утратили свое значение, упор делается на премиальные системы и поощрение успехов в производственной отдаче на уровне групп.

В ФРГ помимо гибких форм организации труда большое внимание уделяется вознаграждению за совмещение профессий и взятие на себя дополнительной ответственности. Соответственно, в структуре зарплаты учитываются такие факторы, как психологическое напряжение и ответственность за организацию работы, за ее качество, за обеспечение функционирования оборудования.

Во Франции отказались от жесткой индексации и перешли на принцип регулирования заработной платы с учетом коллективной (экономической эффективности предприятия) и индивидуальной производительности. При этом минимальная зарплата по-прежнему индексируется. На базе коллективной заинтересованности предполагается напрямую связать фонд зарплаты с экономическими результатами фирмы. Практика индивидуализации зарплаты во Франции выливается в следующие формы, которые могут сочетаться друг с другом:

- оплата за индивидуальную выработку;
- зарплата, складывающаяся из гарантированного минимума (80%) и переменной части (20%), хотя на практике последняя может составлять 10-50%, особенно у работников торговли;
- оплата «кадров» (на Западе под этим понимают ИТР и специалистов всех уровней управления) в последние годы все менее зависит от общих повышений уровня зарплаты и все более – от состояния рынка труда, достигнутых результатов и оптимального использования выделенных средств;
- форма, при которой фиксированная часть зарплаты связана с квалификацией работника, а переменная зависит от результатов работы цеха, бригады, с одной стороны, и от успехов самого работника – с другой.

Последняя форма индивидуализации зарплаты может использовать все виды дополнительных надбавок, начиная от выплат натуральными товарами и услугами и заканчивая приобретением акций предприятия. При индивидуализации зарплаты принимается в расчет не положение работника, а его личный вклад в производство.

В политике заработной платы используют и систему заслуг. Система «оценки заслуг» предназначена для установления заработной платы работникам одинаковой квалификации, но имеющим разные показатели качества работы. Факторы, по которым оцениваются работники, могут быть производственными (выполнение норм, уровень брака, использование рабочего времени и т.д.) и личностными (инициативность, трудовая и творческая активность, принятие на себя ответственности за решения на производстве, умение работать в коллективе и т.п.). Методы оценки заслуг работников различны – балльная оценка, анкетирование, экспертная оценка, группировка работников по резуль-

татам оценки их работы. «Оценка заслуг» нашла большое распространение в различных странах.

Система оплаты труда в США, как отмечает И. Н. Герчикова¹, основываясь на материалах исследований крупнейших фирм, предусматривает следующее:

рабочие получают повременную оплату, что связано с высоким уровнем организации труда, где выработка от рабочего практически не зависит;

минимальная оплата труда (как и почасовые ставки) регулируется законом; при определении среднего уровня оплаты фирмы следят, чтобы она не была ниже, чем у других фирм в данном районе;

абсолютные размеры заработка зависят от квалификации работника и стоимости проживания в данной местности;

повышение заработка обычно производится ежегодно для всех работников, работа которых оценивается положительно. Аттестация работников производится ежегодно. Оценивает работу руководитель на основе сведений, представленных непосредственным начальником;

размеры заработков инженерно-технических работников и руководства не оглашаются. Они устанавливаются на основе индивидуального соглашения между администрацией и соответствующим работником.

Премии выплачиваются обычно только высшему руководству фирмы. Поощрение осуществляется путем материального стимулирования и продвижения по ступеням иерархии. Продвижение по службе непосредственно связано с повышением квалификации через систему обучения.

Системы оплаты труда в большинстве американских фирм обладают достаточным мотивационным эффектом и стимулируют повышение производительности труда.

В 1970-80-е гг. в США заработная плата росла более быстрыми темпами, чем производительность труда, что привело к повышению трудовых затрат на единицу продукции. В США они росли на 5,8% в год, тогда как в Японии – на 2,8% в год. В результате по уровню цен американские товары ежегодно теряли конкурентоспособность на 3% по сравнению с японскими.

Уровень оплаты труда имеет большое значение при сопоставлении конкурентоспособности продукции. Теперь большинство конкурентов уже не имеют преимуществ по дешевизне рабочей силы. Так, Япония уже не входит в ряд стран с низким уровнем заработной платы. В 1970-80-е гг. уровень заработной платы в Японии повысился с 50 до 80% от уровня США. У рабочих Германии и Швейцарии почасовая заработная плата выше, чем у рабочих США, на 20%. В то же время у рабочих Гонконга, Тайваня, Южной Кореи заработная плата составляет лишь 11-14% от уровня заработной платы в США при довольно вы-

¹ Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. – 480 с.

соком уровне производительности труда и качества продукции. Это делает товары высококонкурентоспособными на мировом рынке.

Система оплаты труда в США построена таким образом, что фиксированная заработная плата может только расти и практически никогда не уменьшается. Гибкая система оплаты труда, когда определенная часть заработка зависит от общей эффективности работы, обеспечивает возможность избегать увольнений и разовых сокращений базовой заработной платы и повышать производительность труда.

Основными видами дополнительной оплаты труда в США являются:

- премии управленческому персоналу;
- компенсационные выплаты при выходе в отставку;
- специальные премии менеджерам вне зависимости от их успехов;
- премии, зависящие от величины прибыли;
- доплаты за повышение квалификации и стаж работы;
- оплата без почасовых ставок;
- продажа работникам акций компаний и др.

Премии руководству фирмы зависят от того, как измеряются финансовые результаты деятельности фирмы. Обычно это краткосрочные (квартальные или годовые) результаты, не учитывающие всех факторов, влияющих на эффективность деятельности компании. Успех руководителя обычно оценивается с точки зрения финансовых результатов, а не результатов производственной деятельности.

30% американских корпораций, входящих в 500 крупнейших фирм США (Fortune 500), установили специальные привилегии в оплате труда работников высшего уровня управления.

Считается, что высший управленческий персонал в США имеет значительно более высокие доходы, чем в других странах, по отношению к другим работникам. Если соотношение между заработной платой президента компании и неквалифицированного рабочего в США составляет 20:1, а в автомобильной промышленности 36:1, то в Японии – 8:1. В Японии каждый работник автомобильной компании получает в качестве премиальных выплат до 50% величины базовой заработной платы.

Проблема состоит в том, чтобы рост оплаты труда не опережал темпов роста производительности, что наблюдается в большинстве американских фирм.

Гибкие системы оплаты труда основаны на участии работников в прибылях фирмы или в распределении доходов. В США используются различные программы участия работников в прибылях, в частности для образования пенсионных фондов, оплаты труда менеджеров, для разовых премиальных выплат по итогам года, величина которых зависит от объема полученной фирмой прибыли.

Система распределения доходов предполагает создание определенного механизма поощрения от доходов, получаемых в результате роста производительности труда, повышения качества продукции, экономии материалов, надежности работы, удовлетворения требований потребителей.

Премияльные выплаты получает каждый работник, но уровень их зависит от результатов деятельности конкретного подразделения, в котором он работает: завод, производственное отделение, цех.

При такой системе существует тесная взаимосвязь между результатами работы и величиной премии у каждого работника. Это не просто новая система оплаты труда, здесь заложен новый подход к повышению эффективности работы каждого работника, повышению производительности труда, качества продукции и сокращению издержек производства.

Крупные американские фирмы, перешедшие на гибкую систему оплаты, иногда используют одновременно обе системы: на уровне фирмы или производственного отделения – систему участия в прибылях; на уровне заводов, отделов – систему распределения доходов.

Практика показывает, что использование гибких систем позволяет значительно повысить уровень оплаты труда при одновременном увеличении производительности труда и прибыльности производства. Это новый подход к формированию системы оплаты труда. Он включает также элементы морального стимулирования работников, в частности за рационализаторскую деятельность, повышение стабильности состава работников фирмы, уменьшение текучести кадров и др.

Производительность труда во многом зависит теперь не от квалификации работника, а от рациональной организации труда. Обычно фирма внимательно следит за динамикой оплаты труда по основным категориям персонала у своих главных конкурентов и на этой основе определяет базовые ставки оплаты. Таких конкурентов может быть 15-20, и с ними ведется борьба за ценные кадры.

На современных автоматизированных предприятиях оплата труда производственных рабочих снижается до 10% в затратах, а затраты на инженерный и управленческий труд все время возрастают.

Оплата труда ученых США осуществляется по повременной системе. Размер гарантированной годовой оплаты труда (в долл.) профессорско-преподавательского состава в университетах США составляет:

- профессор – от 54 000 до 64 000;
- доцент – от 40 000 до 44 000;
- ассистент профессора – от 33 000 до 37 000;
- преподаватель – от 24 000 до 29 000.

Дополнительные выплаты (за консультирование, НИР, лекции в других вузах) составляют от 18 до 22% от установленного оклада. Во многих учебных заведениях США приняты льготы для сотрудников университетов (в долл.):

- отчисления в пенсионный фонд – 4500;
- медицинское страхование – 2040;
- социальное страхование – 2511;
- помощь технического персонала – 215;
- страхование жизни – 130;
- освобождение от уплаты взносов – 320;
- другие льготы – 147.

В общей сложности это составляет до 10 000 долл. в год. Гарантией социальной защищенности университетских ученых является тенюре – контракт с университетом об исполнении должности сроком на 8 лет. Это гарантированная занятость и условие получения академической свободы. Кроме этого, существует саббэтикл – право ученого использовать оплачиваемые отпуска в период творческого отпуска для подготовки диссертации и написания книг, которые оплачиваются в размере 100% заработка в течение полугода или 50% заработка в течение года.

Таким образом, опыт оплаты труда в США и Японии содержит ряд интересных положений по стимулированию работников в зависимости от конечных результатов при сохранении государственных гарантий занятости и минимальной оплаты труда.

Резюме

1. Среднемесячная заработная плата работников по отраслям экономики России имеет устойчивую тенденцию к росту с более высоким уровнем оплаты работников отраслей материального производства.

2. Изучение среднемесячной заработной платы работников по отраслям экономики показывает существенное отставание от средних значений по России в оплате труда работников образования, культуры, здравоохранения и науки. Рост индекса потребительских цен опережает рост заработной платы.

3. В высокоразвитых странах (США, Япония, Великобритания, Германия и др.) заработная плата имеет абсолютно более высокий уровень для воспроизводства рабочей силы и растет более высокими темпами, чем в развивающихся странах. Как результат – снижение конкурентоспособности продукции и размещение производств в развивающихся странах Азии и Латинской Америки, где уровень оплаты труда рабочих и служащих в несколько раз ниже.

4. Система оплаты труда в высокоразвитых странах предусматривает высокий уровень повременной и сдельной систем оплаты труда, наличие гибких премиальных систем оплаты труда по конечному результату и с участием в прибыли фирмы.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ:

1. Какие позитивные тенденции в оплате труда работников имели место в России в 90-х гг.?

2. Назовите негативные тенденции в оплате труда работников России в 90-х гг.

3. Что рационального Вы можете использовать из опыта ОАО "ЗМЗ" на своем предприятии?

4. Какие показатели и размеры премирования установлены на ОАО "ЗМЗ"?

5. Какие системы оплаты труда приняты в Вашей организации?

6. Какие формы и уровень оплаты руководящего персонала приняты в зарубежных компаниях?

2.4. Положение об оплате труда персонала

Все должно достойно
вознаграждаться.

Неизвестный автор

УТВЕРЖДАЮ
Руководитель организации

И.О. Фамилия
" ____ " ____ 200 ____ г.

Положение об оплате труда работников организации (для служебного пользования)

СОГЛАСОВАНО:

Гл. бухгалтер	_____ /И.О. Фамилия/
Начальник ПЭО	_____ /И.О. Фамилия/
Начальник ОТиЗ	_____ /И.О. Фамилия/
Начальник ОК	_____ /И.О. Фамилия/

1. Оплата труда штатных служащих

1.1. Работа штатного персонала оплачивается на основе повремен-
но-премиальной системы оплаты труда.

1.2. Общий заработок штатного служащего (руководителя, специа-
листа) складывается из должностного оклада, вознаграждения за ко-
нечный результат деятельности и премии по итогам работы за квартал:

Общий заработок служащего	=	Должностной оклад	+	Вознаграждение за конечный результат	+	Премия за квартал (год)
------------------------------	---	----------------------	---	--	---	----------------------------

1.3. Должностной оклад определяется штатным расписанием и
фиксируется в контракте. В должностной оклад включается ежегодная
надбавка за выслугу лет в размере 10% от оклада на момент приема на
работу.

1.4. Сумма вознаграждения за конечный результат определяется по
результатам работы за месяц. При отсутствии упущений в работе воз-
награждение выплачивается в полном объеме. Если в течение месяца
были отмечены упущения, то размер вознаграждения уменьшается в
соответствии с перечнем упущений (табл. 2.4.1). Нормой является от-
сутствие упущений.

1.5. В случае достижения высоких результатов и качества труда размер вознаграждения увеличивается пропорционально коэффициенту трудового вклада (КТВ), определяемому по представлению руководителя подразделения решением директора предприятия с учетом фактических достижений, указанных в табл. 2.4.1.

1.6. КТВ рассчитывается как сумма коэффициентов упущений и достижений в работе по формуле:

$$K_i = 1 + \sum_{j=1}^n W_j,$$

где K_i – коэффициент трудового вклада i -го служащего;

W_j – весомость j -го достижения в работе ($j = 1, 2 \dots n$).

1.7. Размер премии каждого служащего (Π_i) рассчитывается по формуле:

$$\Pi_i = \Pi_0 \frac{K_i}{\sum_{i=1}^m K_i},$$

где Π_0 – общий размер средств, выделенных для премирования, руб.;

m – число штатных служащих, чел.

1.8. Должностной оклад и вознаграждение выплачиваются служащему за добросовестное выполнение работ, зафиксированных в должностной инструкции и в контракте служащего.

1.9. Работа, выполняемая сверх должностных инструкций и норм нагрузки (учебная, методическая, научно-консалтинговая, организационная, коммерческая), подтвержденная соответствующими документами, оплачивается штатному служащему предприятия дополнительно по нормативам оплаты труда совместителей, исключая случаи двойного учета и оплаты одной и той же работы.

1.10. Надбавка за выслугу лет начисляется штатному служащему в размере 10% от суммы должностного оклада на момент приема за каждый отработанный полный год на предприятии с момента его завершения по трудовой книжке.

1.11. Оценка труда штатных служащих осуществляется ежегодно путем изучения потенциала служащих и их индивидуального вклада в конечный результат на основе:

- экономических результатов предприятия;
- результатов выполнения планов за месяц и квартал;
- анкетирования служащих;
- социально-психологического тестирования;
- оценки профессиональных знаний и умений;
- анализа равномерности загрузки служащих.

Оценка производится кадровой комиссией и хранится в личном деле служащего.

Таблица 2.4.1

Коэффициенты трудового вклада (КТВ)

№	Показатель	Значение коэффициента W _i в долях единицы
<i>1. Перечень упущений в работе*</i>		
1.1	Невыполнение квартальных и месячных заданий, оперативных поручений руководителя	- 0,25
1.2	Нарушение трудовой дисциплины (опоздания, прогулы и др.)	- 0,25
1.3	Низкое качество работы, грубые ошибки и неточности в работе	- 0,25
1.4	Бесхозяйственность, небрежное отношение к материальным ценностям и имуществу предприятия	- 0,10
1.5	Действия или поведение, снижающие имидж предприятия	- 0,10
1.6	Нахождение служащего на больничном (временная нетрудоспособность), в административном или творческом отпуске	- 0,10 за каждую неделю
<i>2. Перечень достижений</i>		
2.1	Перевыполнение квартального и месячного плана, оперативных заданий руководителя	+ 0,25
2.2	Высокая трудовая дисциплина, сверхурочная работа	+ 0,25
2.3	Высокое качество труда, отличные отзывы руководителя	+ 0,25
2.4	Бережное отношение к материальным ценностям, экономия ресурсов	+ 0,10
2.5	Действия, повышающие имидж предприятия	+ 0,10
2.6	Работа сотрудника без больничных листов, административных отпусков	+ 0,25

* За те же упущения в работе, повлекшие за собой значительный материальный ущерб или строгий выговор за нарушение трудовой дисциплины, сотрудник организации может лишиться квартальной премии полностью.

2. Оплата производственной деятельности рабочих

2.1. Оплата труда рабочих-повременщиков производится по повременно-премиальной системе оплаты труда на основе утвержденных тарифных ставок, фактически отработанного времени за месяц и предусмотренных доплат к основной заработной плате по формуле:

Общий заработок повременщика	=	Тарифная ставка	x	Количество отработанного времени	+	Дополнительная зарплата	+	Премия за месяц
------------------------------	---	-----------------	---	----------------------------------	---	-------------------------	---	-----------------

2.2. Тарифные ставки оплаты труда рабочих-повременщиков разрабатываются отделом труда и заработной платы, согласовываются с профкомом и утверждаются директором предприятия (табл. 2.5.2).

Таблица 2.4.2

Тарифные ставки рабочих-повременщиков

Профессии рабочих	Тарифные ставки по разрядам, руб./ед. времени					
	I	II	III	IV	V	VI

2.3. Оплата труда рабочих-сдельщиков производится по сдельно-премиальной системе оплаты труда исходя из фактически выполненного объема работ (деталей, заготовок, работ), утвержденных расценок на оплату труда, предусмотренных доплат к основной заработной плате и премий за месяц за достигнутые результаты труда по формуле:

$$\begin{array}{|c|} \hline \text{Общий} \\ \text{заработок} \\ \text{сдельщика} \\ \hline \end{array} = \begin{array}{|c|} \hline \text{Фактический} \\ \text{объем работ,} \\ \text{нат. ед.} \\ \hline \end{array} \times \begin{array}{|c|} \hline \text{Расценка} \\ \text{за единицу} \\ \text{объема, руб.} \\ \hline \end{array} + \begin{array}{|c|} \hline \text{Дополни-} \\ \text{тельная} \\ \text{зарплата} \\ \hline \end{array} + \begin{array}{|c|} \hline \text{Премия за} \\ \text{месяц} \\ \hline \end{array}$$

2.4. Нормы времени и расценки оплаты труда рабочих-сдельщиков разрабатываются отделом труда и заработной платы, согласовываются с профкомом и утверждаются руководителем организации (табл. 2.4.3).

Таблица 2.4.3

Нормы времени и расценки оплаты труда рабочих-сдельщиков

Наименование работы	Единица измерения	Профессия, разряд	Норма времени, ч.	Расценка, руб./ед.

2.5. Доплаты и компенсации к основной заработной плате рабочих-сдельщиков и рабочих-повременщиков указаны в тарифном соглашении коллективного договора администрации и трудового коллектива.

3. Оплата учебной, научной и методической работы

3.1. Оплата труда штатного преподавательского состава производится на основе повременно-премиальной системы оплаты труда в соответствии с положениями раздела 1 и с учетом дополнений раздела 3.

3.2. Общий заработок штатного преподавателя складывается из должностного оклада по штатному расписанию, вознаграждения за конечный результат (выполнение плановой нагрузки) и премии по итогам работы за квартал.

3.3. Годовая норма нагрузки на штатного преподавателя устанавливается в объеме 1540 ч. и состоит из следующих разделов:

- учебная работа;
- методическая работа;
- научно-исследовательская работа;
- организационная работа.

3.4. Учебная нагрузка устанавливается по должностям преподавателей в размерах, установленных приказом Министерства образования РФ.

3.5. Планирование, учет и контроль нагрузки преподавателя осуществляются на основе индивидуального плана работы преподавателя по согласованию с отделом персонала (ОП).

3.6. При перевыполнении или невыполнении плановой нагрузки ОК вносит соответствующие коррективы в размер общего заработка преподавателя и передает данные в бухгалтерию предприятия.

3.7. Для преподавателей-совместителей, не состоящих в штате организации, принята сдельно-премиальная система оплаты труда, при которой:

Общий заработок преподавателя	=	Оплата учебной работы	+	Оплата методической работы	+	Оплата научно-консалтинговой работы
-------------------------------------	---	-----------------------------	---	----------------------------------	---	---

3.8. Заработная плата преподавателя за учебную, методическую и научную работу определяется путем умножения фактически отработанного времени (1 академический час = 45 мин.) на ставки почасовой оплаты труда по утвержденным нормативам по видам работ.

3.9. Ставки почасовой оплаты труда преподавателей определяются ОП по согласованию с бухгалтерией и утверждаются руководителем организации (табл. 2.4.4).

Таблица 2.4.4

Часовые тарифные ставки за учебную и научно-консалтинговую работу

Категории	Характеристики образовательного уровня специалистов	Часовые ставки, руб.
Старший научный сотрудник, профессор	Специалисты, имеющие степень доктора, звание профессора, академики, занимающие должность профессора	
Научный сотрудник, доцент	Специалисты, имеющие степень кандидата наук, звание доцента, занимающие должность доцента	
Младший научный сотрудник, преподаватель, ассистент	Специалисты, не имеющие степеней и званий, занимающие должности ассистентов, преподавателей, специалисты с производства	

Оплата научной работы

3.10. Для штатных служащих применяется повременно-премиальная система оплаты научно-исследовательской работы на основе утвержденных директором норм времени.

3.11. Для совместителей на предприятии принята сдельно-премиальная система оплаты труда в составе временных творческих коллективов (ВТК).

3.12. Плановый фонд оплаты труда ВТК определяется руководителем организации и составляет не более ____% от стоимости договора.

3.13. Оплата труда членов ВТК производится после завершения этапа работы или завершения договора в целом, сдачи выполненной работы заказчику и подписания акта приемки выполненных работ и

перечисления денег на расчетный счет предприятия. В случае выполнения долгосрочных договоров (более 3 мес.) может производиться авансирование оплаты в размере 50% фонда оплаты труда от фактически оплаченных этапов работы по договору.

3.14. Распределение фонда оплаты труда осуществляется руководителем договора в соответствии с должностными окладами и нормами времени на выполнение научно-исследовательских и консалтинговых работ и оформляется ведомостью заработной платы.

3.15. Все вопросы по оплате научной деятельности, включая разногласия и конфликты между руководителем и членами ВТК, разрешаются директором предприятия или по его поручению заместителем.

3.16. При подготовке монографий, пакетов документов, книг, научных пособий авторам гарантируется выплата единовременного гонорара по договоренности сторон, а после покрытия фактических затрат – выплата _____ % от стоимости реализованной продукции.

3.17. Часовые тарифные ставки за научно-консалтинговую деятельность устанавливаются руководителем организации (см. табл. 2.5.4).

Оплата методической работы

3.18. В организации установлена плата за методическую работу по конечному результату в виде опубликованной и сданной на склад готовой продукции (стандарт, регламент, книга, учебное пособие, методические рекомендации, конспект лекций, учебные программы и т.п.). Конечный результат определяет начальник отдела, который визирует контрольный экземпляр работы и предоставляет необходимые документы на оплату.

3.20. Оплата труда рассчитывается исходя из объема работы в печатных листах, нормы времени и установленной ставки оплаты труда по формуле:

Оплата методической работы	=	Объем методической работы в печатных листах	x	Нормы времени, ч./печ. л.	x	Ставка часовой оплаты, руб./ч.
----------------------------------	---	---	---	---------------------------------	---	-----------------------------------

3.30. Нормы времени на выполнение методической работы разрабатываются техническими службами и утверждаются руководителем организации.

4. Оплата предпринимательской работы

4.1. В организации принята сдельно-премиальная система оплаты предпринимательской деятельности и установлена оплата работы за конечный результат: выручка, поступившая на расчетный счет и др. Конечный результат определяет по своим видам деятельности заместитель руководителя организации, который представляет необходимые документы на оплату.

4.2. Для штатных служащих объем организационной работы регламентируется должностной инструкцией и руководителем подразделения. Штатный персонал получает гарантированную оплату в размере должностного оклада плюс вознаграждение за проведенные операции в соответствии с данными табл. 2.4.1.

4.3. Оплата труда внештатных служащих рассчитывается исходя из объема выполненной работы, установленного норматива времени и ставки оплаты труда по формуле:

$$\begin{array}{|c|} \hline \text{Оплата органи-} \\ \text{зационной} \\ \text{работы} \\ \hline \end{array} = \begin{array}{|c|} \hline \text{Объем орга-} \\ \text{низационной} \\ \text{работы} \\ \hline \end{array} \times \begin{array}{|c|} \hline \text{Выручка, посту-} \\ \text{пившая на счет} \\ \text{предприятия} \\ \hline \end{array} \times \begin{array}{|c|} \hline \text{Норматив} \\ \text{оплаты труда,} \\ \text{\% от выручки} \\ \hline \end{array}$$

4.4. Оплата труда производится после полного завершения коммерческой операции (покупки товара, реализации продукции, поступления денег на расчетный счет) один раз в месяц в установленный для выдачи заработной платы день.

4.5. Начисление вознаграждения производится коммерческим директором исходя из конкретного вклада работника. Размеры ставок приведены в табл. 2.4.5.

4.6. В случае участия в коммерческой операции нескольких штатных работников и коммерческих агентов распределение премии производится исходя из полученного дохода и индивидуального вклада участников.

4.7. Коммерческий директор несет ответственность за правильность начисления и выплаты заработной платы по коммерческим договорам вместе с главным бухгалтером организации.

Таблица 2.4.5

**Ставки сдельной оплаты труда за предпринимательскую
и коммерческую деятельность**

Виды работ	Оплата труда штатного персонала	Оплата труда коммерческих агентов
Проведение коммерческих операций купли-продажи товаров с проработкой вопросов:	в процентах от валового дохода (объема продаж)	в процентах от валового дохода (объема продаж)
Продавец или Покупатель	до ___%	до ___%
Продавец + Покупатель	до ___%	до ___%
Продавец + Покупатель + Капитал	до ___%	до ___%

5. Социальные гарантии и оплата транспорта

5.1. Организация гарантирует всем штатным служащим и рабочим оплату больничных листов по средним тарифным и должностным окладам.

5.2. Материальная помощь выплачивается в размере одного должностного оклада к отпуску. При невыполнении плана работы материальная помощь выплачивается в уменьшенном размере, в случае грубого нарушения правил трудового распорядка не выплачивается.

5.3. Компенсация расходов на содержание детей в детских учреждениях.

5.4. Предприятие осуществляет при наличии прибыли страхование жизни работников в сумме _____ руб.

5.5. Компенсация расходов на похороны сотрудника предприятия, а также близких родственников (отец, мать, дети) – в сумме _____ руб.

5.6. Подарок по случаю свадьбы и рождения ребенка в сумме _____ руб.

5.7. Подарок ко дню рождения _____ руб. для всех сотрудников, а при работе на предприятии менее 1 г. – _____ руб.

5.8. Оплата очередного отпуска в количестве: до 48 рабочих дней – для преподавателей, не менее 24 рабочих дней – для штатных сотрудников, до 36 дней – для руководителей.

5.9. Оплата дополнительного отпуска в количестве 5 рабочих дней при вступлении сотрудника в брак, 3 рабочих дней – при рождении ребенка, при вступлении в брак близких родственников, смерти близких родственников.

5.10. Единовременная материальная помощь в размере _____ должностных окладов к юбилейным датам: 50 и 55 лет – для женщин, 50 и 60 лет – для мужчин.

5.11. Всем штатным служащим гарантируется оплата всех видов общественного транспорта (кроме такси) в размере одного месячного проездного билета. Сумма компенсации расходов и порядок ее оформления определяются главным бухгалтером предприятия.

5.12. Сотрудникам, использующим для проведения договорных работ арендованный транспорт, гарантируется его оплата по предъявлению необходимых документов (путевой лист, акт о проведении расходов, чеков автозаправок и др.).

5.13. Сотрудникам, использующим личный транспорт в служебных целях, если это предусмотрено трудовым договором, ежемесячно выплачивается компенсация по фактическому маршрутному листу, в остальных случаях – по согласованию с руководителем организации.

5.14. Главный бухгалтер организации при изменении отпускных цен на горюче-смазочные материалы делает расчет расценок за использование личного транспорта по маркам автомобилей, исходя из нормы амортизации, отпускной цены бензина и фактической длины маршрута.

5.15. Компенсация за использование транспорта определяется как произведение пробега транспорта (в км) на расценку за 1 км с суммированием по всем дням месяца. Маршрутный лист подписывает заместитель руководителя и несет персональную ответственность за его достоверность.

6. Премирование работников

6.1. Премирование работников производится в случае выполнения плана экономического развития и в зависимости от достигнутых конечных результатов по КТВ.

6.2. КТВ работников определяются руководителем подразделения в соответствии с рекомендациями табл. 2.4.1, а руководства организации – правлением (советом).

6.3. Месячное премирование рабочих и служащих производится в случае выполнения месячного плана предприятия за счет экономии фактического фонда оплаты труда по сравнению с плановым по КТВ. Размеры экономии фонда оплаты труда определяет дирекция организации.

6.4. Квартальное премирование рабочих и служащих осуществляется из чистой прибыли предприятия (при убытках не осуществляется) исходя из распределенных по подразделениям размеров премиального фонда и по КТВ работников. Распределение премиального фонда производит правление, исходя из конечных результатов работы подразделений.

6.5. Премирование руководства организации осуществляется из чистой прибыли в размере _____ % от общей величины. Распределение прибыли между руководителями осуществляется на основе КТВ, утвержденных правлением.

6.6. Выдача премии осуществляется в установленные сроки по расходным кассовым ордерам с соблюдением служебной тайны.

7. Организация, начисление и выдача заработной платы

7.1. Начисление заработной платы штатным служащим производится бухгалтерией в соответствии с разделом 1 настоящего положения согласно штатному расписанию и табелю фактически отработанного времени. Табель составляет руководитель подразделения.

7.2. Начисление заработной платы рабочим производится один раз в месяц исходя из фактически выполненного объема работ в производственном подразделении (цехе, участке) и утверждается директором по производству.

7.3. Начисление заработной платы совместителям производится начальником отдела (службы) и утверждается директором по функции в соответствии со сдельными расценками и объемом выполненной работы.

7.4. Начисление сдельной заработной платы за учебную, методическую и научную работу производится руководителем ВТК один раз в месяц. Он несет личную ответственность за объем, расценки и сумму заработной платы своих сотрудников.

7.5. Ведомость до ____ числа отчетного месяца сдается в бухгалтерию предприятия на проверку соответствия положению об оплате труда и наличия на расчетном счете денег по договорам разных видов деятельности.

7.6. Бухгалтерия производит начисления и удержания из заработной платы, готовит расходные кассовые ордера, чек в банк на получение денег.

7.7. Выдача заработной платы производится с ____ числа в условиях соблюдения коммерческой тайны о заработной плате по расходным кассовым ордерам, а выдача аванса производится с ____ числа отчетного месяца.

7.8. Справки о размере заработной платы, начислениям и удержаниям выдаются только лично сотруднику главным бухгалтером. Работник несет личную ответственность за разглашение сведений о сумме заработной платы и премии, которые составляют предмет коммерческой тайны организации.

7.9. Основные документы по заработной плате сотрудников: положение об оплате труда; штатное расписание организации; хозяйственный договор; трудовое соглашение; договор подряда; табель рабочего времени; ведомость начисления заработной платы; фактическая смета доходов и затрат на проведение мероприятий; документы по приемке-сдаче работ (акты, отчеты, платежные поручения); расходные кассовые ордера.

Задание "Разработка Положения об оплате труда организации"

Цель – разработать конкретное положение для собственной (базовой) организации на основе предлагаемого примерного положения об оплате труда (раздел 2.4).

Исходные данные:

- тарифные ставки рабочих;
- типовые должностные оклады служащих;
- штатное расписание организации;
- фонд оплаты труда работников;
- коэффициенты трудового вклада (КТВ);
- нормы времени и расценки рабочих-сдельщиков;
- нормы времени и расценки для служащих;
- нормативы социальных выплат;
- типовой трудовой договор (контракт);
- минимальный размер оплаты труда (МРОТ);
- нормативы и размеры премирования работников;
- нормативы вознаграждения (дополнительных выплат);
- расчет численности персонала по категориям;
- средняя заработная плата работников за предыдущий год;
- планируемые размеры инфляции на следующий год;
- планируемый и достигнутый уровень производительности труда (выработки);
- соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы;
- минимальный бюджет прожиточного минимума в регионе.

Методика работы. Делается анализ состава исходных данных по полноте и количественным значениям, недостающие данные могут быть приняты по предыдущему году или организациям-аналогам или конкурентам. Анализируется положение об оплате труда работников организации (раздел 2.4) по полной или частичной пригодности к условиям базовой организации по составу разделов. Производится адаптация предлагаемого положения об оплате труда (с дискеты, путем сканирования текста, методом "ножниц и клея") к условиям базовой организации. Принятые у Вас в организации нормы, нормативы, тарифные ставки, численность, оклады, КТВ и т.д. подставляются в соответствующие пустые таблицы и сводные графы текста. Окончательный вариант адаптации распечатывается на компьютере.

Результат задания – положение об оплате труда работников Вашей организации объемом от 4 до 8 страниц формата А4. Положение сдается на проверку преподавателю и входит в состав курсовой работы.

Конкретная ситуация "Процент вознаграждения"

По конкурсу на производственное предприятие был принят недавний выпускник технического вуза Владимир – специалист по компьютерной технике, работавший до этого в НИИ. Владимир был единственный и любимый сын в семье, отличник учебы, интеллигентный и воспитанный юноша, не женат. Он с энтузиазмом взялся за порученную ему работу по созданию базы данных о сбыте продукции. Через год работа была закончена, и он получил приличную премию, на которую купил себе персональный компьютер. Он хорошо проявил себя на Нижегородской ярмарке, где выставлялась продукция предприятия, у него проявился талант не только программиста, но и коммерсанта. Владимир с таким энтузиазмом и "куражом" рекламировал продукцию предприятия, что от покупателей не было отбоя. Ему стали поручать проведение выставок, и примерно через год директор предприятия решил назначить Владимира начальником коммерческого отдела. Отдел занимался снабжением и сбытом продукции. В контракте с Владимиром оговорили, что наряду с гарантированной заработной платой он будет получать вознаграждение в размере 5% от чистого дохода, полученного от продажи продукции предприятия. Вознаграждение директора, как вскоре узнал Владимир, было 10% от дохода. И на этом участке дела у Владимира пошли очень хорошо. Только за год его работы объем продажи продукции увеличился на 25%, хотя до него было затоваривание. К нему хорошо относились в коллективе, особенно женщины. Володя не выпивал, не курил, очень интеллигентно вел себя с женщинами, за что они прозвали его "пай-мальчик". Теперь он владел большой коммерческой информацией: имел 5 подчиненных, знал объемы продаж, себестоимость выпуска, валовой и чистый доходы, давал распоряжения по распределению вознаграждения между сотрудника-

ми. Его доходы стали значительно больше, чем когда он работал простым программистом. Проявилось новое качество – любовь к деньгам. Деньги он тратил преимущественно на себя: модная одежда, отдых за границей, покупка валюты.

Однажды Владимир пришел к директору с рядом ценных предложений по развитию коммерческой деятельности и в конце беседы сказал, что основные доходы предприятия идут по его отделу, а его вознаграждение всего 5%. Учитывая ценность идей Владимира, директор предложил увеличить его долю до 7%. "А почему не до 10%, – удивился Владимир, – ведь основной вклад в коммерцию делаю я?" Директор объяснил, что на вознаграждение идет 40% от чистого дохода, но ведь работают на сбыт производственные участки, коммерческий и производственный отделы, транспортный цех, бухгалтерия. Владимир ушел недовольный... Разговор вскоре стал известен на предприятии, и мнение коллектива разделилось. Сотрудники коммерческого отдела были на стороне Владимира, который затаил обиду на директора. Однако он работал по-прежнему хорошо, внедрил компьютерную систему контроля сбыта, и сбыт продукции за отчетный год вырос еще на 15%. Вскоре экономическая ситуация в России изменилась: росли неплатежи, шло затоваривание складов продукцией, увеличились перебои в поставке комплектующих, широкое распространение получили бартерные сделки. В структуре доходов увеличились платные услуги населению и сократились доходы по сбыту продукции. После одной из оперативок у директора отдел Владимира подвергся критике за снижение объемов сбыта продукции. Он попросил директора о личной встрече и сказал, что готов улучшить работу по сбыту, у него есть новые идеи, если его вознаграждение будет составлять 10% от чистого дохода, как у директора. Директор отказал, тогда Владимир отдал ему заранее написанное заявление об увольнении по собственному желанию.

Правильно ли поступили Владимир и директор?

Какие рекомендации Вы бы дали для устранения конфликта?

Что можно было бы сделать для увеличения сбыта продукции по бартеру?

Результат решения ситуации – подготовленный письменный доклад по конкретной ситуации объемом 1-2 стр. формата А4 в составе разделов:

1. Обобщение.
2. Участники событий.
3. Характеристика организации.
4. Хронология событий.
5. Статистика.
6. Концептуальные вопросы.
7. Альтернативные решения.
8. План действий.

Тест "Как и сколько платить?"

Ответьте на вопросы теста «да» или «нет», записывая ответы на листе бумаги: 1– да, 2 – нет, 3 – да и т.д. Время на решение теста – 5 мин.

Вопросы	Да	Нет
1. Знаете ли Вы основные компоненты (элементы) стоимости продукции (услуги)?		
2. Термины "оплата труда" и "зарботная плата" – синонимы?		
3. Известны ли Вам функции заработной платы в организации?		
4. Нужно ли рыночное регулирование заработной платы в рыночной экономике?		
5. Есть ли на Вашем предприятии коллективный договор?		
6. Можете ли Вы сразу перечислить 5 принципов оплаты труда персонала?		
7. Можно ли затрачивать на заработную плату более 40% выручки?		
8. Зависит ли средняя заработная плата от численности работников и предложения труда на рынке?		
9. Хорошо ли, когда темпы роста производительности труда ниже темпов роста заработной платы?		
10. Тарифная система включает ЕТКС и КСДС?		
11. Сдельная оплата труда применима для людей творческого труда (актеров, писателей, художников)?		
12. Повременная оплата труда может использоваться для рабочих?		
13. Является ли прибыль основным источником премирования труда?		
14. Известно ли Вам назначение и величина МРОТ?		
15. ЕТС и МРОТ обязательны для использования на частном предприятии?		
16. Известна ли Вам величина прожиточного минимума в Вашем регионе?		
17. Знаете ли Вы величину средней заработной платы за предыдущий год в Вашем регионе?		
18. Знаете ли Вы величину средней заработной платы Ваших конкурентов?		
19. Известна ли Вам величина ЕСН от фонда заработной платы?		
20. Прогрессивная шкала подоходного налога от заработной платы вводится в интересах бедных?		

Ключ ответа:

Подсчитайте количество положительных ответов "да" и сравните с предлагаемой шкалой:

от 0 до 9 – Вы знаете систему оплаты труда удовлетворительно;

от 10 до 16 – Вы хорошо усвоили материал и знаете, как и сколько нужно платить;

более 16 – Вы отвечали слишком быстро и не совсем правильно. Советуем еще раз прочитать всю главу.

Резюме

1. Положение об оплате труда – основной нормативный документ организации, регламентирующий формы, системы, нормативы и расценки заработной платы по основным категориям руководителей, специалистов, служащих и рабочих.

2. В составе положения об оплате труда целесообразно выделять основные разделы по видам систем оплаты (тарифная, сдельная, повременная, премиальная) и категориям работников.

3. Положение об оплате труда регламентируется государственными законами (НК РФ, ТК РФ), региональными особенностями в оплате и возможностями Вашей организации (фонд оплаты труда, тарифная система).

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ:

1. Назовите основные разделы положения об оплате труда?
2. В чем различия в оплате и гарантиях штатных и нештатных работников?
3. Какие исходные данные нужны для разработки Положения об оплате труда?
4. Как оплачивается труд производственных рабочих?
5. Как Вы будете оплачивать учебную, методическую и научную работу?
6. Назовите принципы и размеры оплаты труда предпринимательской деятельности.
7. Какие нужно предусмотреть социальные гарантии в соответствии с ТК РФ?
8. Как Вы организуете премирование работников?

Всякая экономия в обществе
в конечном итоге сводится
к экономии рабочего времени

К. Маркс



Глава 3. ЭФФЕКТИВНОСТЬ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

3.1. Основы теории эффективности

На все, что сделано для человека, всегда
найдется человек, чтоб сделанное оценить.

Делакруа

3.1.1. Экономическая эффективность труда

Эффективность трудовой деятельности правомерно рассмотреть как часть эффективности общественного производства, поскольку труд является одним из важнейших факторов производства.

В экономической теории эффективность определяется исходя из поставленных целей как функция достигнутых результатов и затраченных на это ресурсов. К. Маркс отмечал: "Постоянная цель капиталистического производства состоит в том, чтобы при минимуме авансированного капитала производить максимум прибавочной стоимости... То есть экономическую тенденцию капитала, которая учит человечество экономно расходовать свои силы и достигать производственные цели с наименьшими затратами средств".¹

В.И. Ленин связывал понятие эффективности с производительностью труда: "Ясно, что целью всякой хозяйственной деятельности является достижение наибольших результатов при наименьших усилиях, т.е. максимальная производительность".²

Академик Т. С. Хачатуров, разработавший современную методологию расчета эффективности общественного производства, отмечает: "Эффективность же и социальная, и экономическая представляет собой отношение экономического или социального эффекта к необходимости на его достижение затратам".³

Американский экономист П. Хейне считает, что "эффективность неизбежно является оценочной категорией. Эффективность всегда связана с отношением ценности результата к ценности затрат".⁴

В настоящее время нет единого подхода к проблеме измерения эффективности трудовой деятельности. Сложность заключается в том, что процесс трудовой деятельности персонала тесно связан с производственным процессом и его конечными результатами, социальной деятельностью общества, экономическим развитием предприятий и др. Анализ научных концепций позволяет выделить несколько методических подходов к оценке эффективности трудовой деятельности (рис. 3.1.1).

¹ Маркс К., Энгельс Ф. Полн. собр. соч. – 2-е изд. – Т. 23. – С. 608.

² Ленин В.И. О научной организации труда. – 2-е изд., доп. – М.: Политиздат, 1986. – С. 48.

³ Хачатуров Т.С. Эффективность капитальных вложений. – М.: Экономика, 1979. – С. 22.

⁴ Хейне П. Экономический образ мышления / Пер. с англ. – Изд. 2-е, стереотип. – М.: Дело, при участии изд-ва "Catallaxy", 1993. – С. 170.

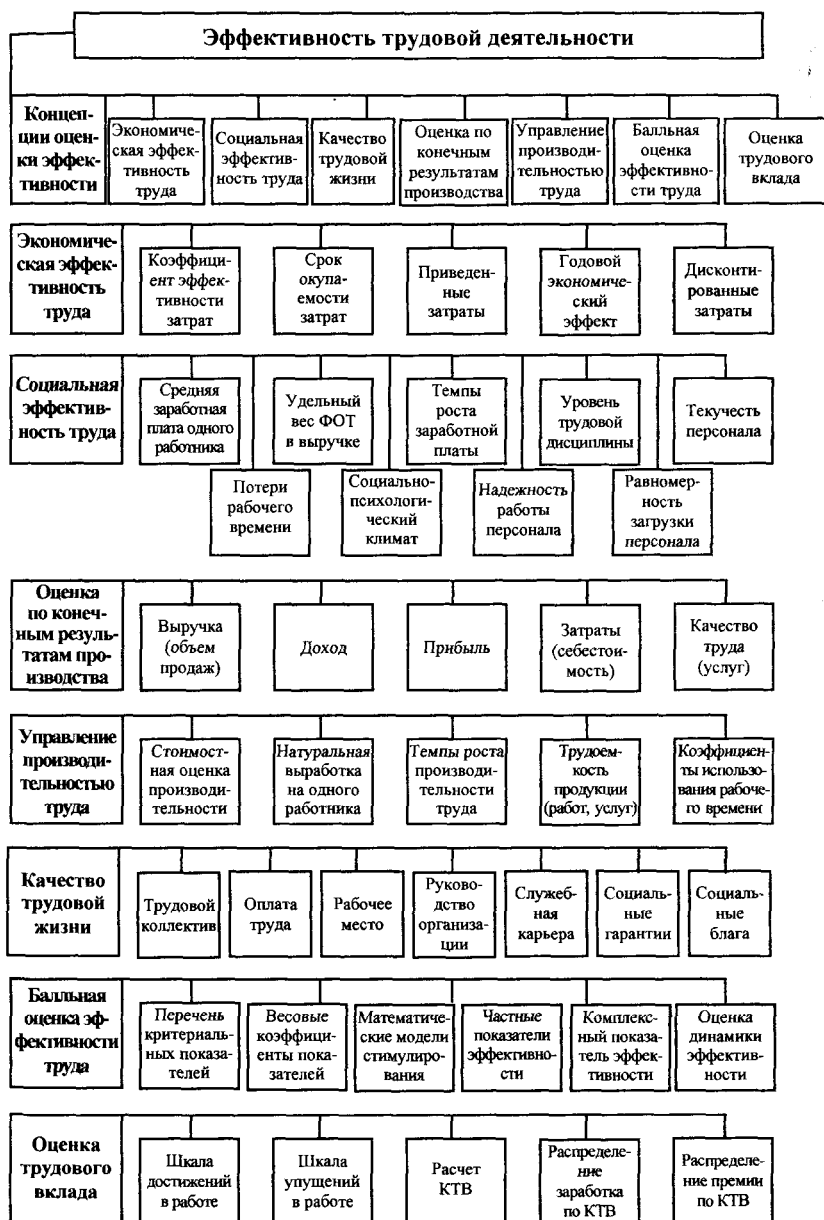


Рис. 3.1.1. Концептуальная схема подходов к оценке эффективности трудовой деятельности

Рассмотрим *основные показатели экономической эффективности.*

Коэффициент экономической эффективности рассчитывается как отношение экономии (прибыли) от внедрения конкретного результата к затратам на его создание по формуле:

$$E = \frac{\Xi}{3};$$

где E – экономическая эффективность, доли;

Ξ – экономия или прибыль, руб.;

3 – затраты на создание экономии, руб.

Пример расчета: $\Xi = 500\,000$ руб., $3 = 2\,000\,000$ руб.

Тогда $E = \frac{500000 \text{ руб.}}{2000000 \text{ руб.}} = 0,25$

Таким образом, эффективность является относительным показателем, измеряемым в долях. Нельзя путать эффективность с результативностью и производительностью. Результативность – это достижение конкретного результата в установленные сроки, измеряемая в натуральных единицах (шт., руб., кг). Производительность – это отношение объема выпущенной продукции к общей численности работников с единицей измерения руб./чел.

Срок окупаемости затрат показывает за сколько лет окупаются капитальные затраты и рассчитывается как отношение капитальных затрат к получаемой экономии (прибыли) по формуле:

$$T = \frac{3}{\Xi};$$

где T – срок окупаемости капитальных затрат, годы.

Для нашего примера затраты окупаются за 4 года:

$$T = \frac{2000000 \text{ руб.}}{500000 \text{ руб.}} = 4 \text{ года}$$

Приведенные затраты весьма удобны для расчета эффективности мероприятий по внедрению НОТ, внедрению проектов НТП, оценке вариантов бизнес-плана, совершенствованию управления, использованию различных вариантов вычислительной техники. Они позволяют сравнивать текущие и капитальные затраты различных мероприятий по формуле:

$$\Pi_i = C_i + K_i \times E$$

где Π_i – приведенные затраты по i -му варианту, руб.

C_i – текущие (эксплуатационные, переменные) затраты по i -му варианту, руб.

K_i – капитальные затраты по i -му варианту, руб.

E – коэффициент экономической эффективности затрат, доли.

Рассмотрим *пример расчета*. Мы сравниваем два различных варианта использования вычислительной техники – АРМ инженера по персоналу со следующими исходными данными:

1 вариант: $C_1 = 60000$ руб.; $K_1 = 50000$ руб.

2 вариант: $C_2 = 50000$ руб.; $K_2 = 60000$ руб.

Е принимает по обоим вариантам 0,25.

Сделаем расчет приведенных затрат:

$\Pi_1 = 60000 + 50000 \times 0,25 = 72500$ руб.

$\Pi_2 = 50000 + 60000 \times 0,25 = 65000$ руб.

Видно, что второй вариант более выгодный, т.е. увеличение капитальных затрат приведет к снижению текущих расходов и даст снижение приведенных затрат на 7250 руб.

Годовой экономический эффект позволяет оценить реальную выгоду от внедрения мероприятия в конкретном году. Этот показатель рассчитывается как разница между годовой экономией и долей капитальных затрат, относимых на этот год по формуле:

$$\mathcal{E}_{\text{год}} = \mathcal{E} - K \times E;$$

где $\mathcal{E}_{\text{год}}$ – годовой экономический эффект от внедрения мероприятия, руб./год.

Для нашего примера расчета: $\mathcal{E} = 500000$ руб./год, $K = 2000000$ руб., $E = 0,2$ (изменяем для получения эффекта).

$\mathcal{E}_{\text{год}} = 500000 \text{ руб.} - 2000000 \text{ руб.} \times 0,2 = 100000 \text{ руб./год.}$

Внедрение данного мероприятия экономически целесообразно.

Дисконтированные затраты весьма необходимы, когда имеет место реализация долгосрочного проекта при различных годовых значениях инвестиций, неравных процентах платы за банковский кредит, а также в условиях инфляции, превышающей 5% годовых и таким образом оказывающей влияние как на инвестиции, так и на ожидаемый годовой экономический эффект. Дисконтированные затраты за срок жизни проекта рассчитываются по формуле¹:

$$S = S_0 + \frac{S_1}{1+r} + \frac{S_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{S_n}{(1+r)^n};$$

где S – сумма дисконтированных затрат, руб.

S_0 – единовременные (инвестиционные) затраты, осуществляемые к началу первого года;

$S_1, S_2, \dots, S_1 \dots S_n$ – затраты по расчетным периодам времени (годам);

r – ставка дисконта, в долях;

n – продолжительность жизни (реализации) проекта в расчетных периодах (годах).

¹ Москутин С.А. Механизмы корпоративного управления: Научная монография. – М.: Финстатинформ, 2002. – С. 122-134.

Если затраты по расчетным периодам (годам) на протяжении срока жизни проекта примерно одинаковы, то формула для суммы дисконтированных затрат принимает другой вид:

$$S = S_0 + S_1 \times F_5(r, n),$$

где S_1 – средние затраты за каждый расчетный период (год);

$F_5(r, n)$ – пятая функция денежной единицы "текущая стоимость единичного аннуитета".

Рассмотрим конкретную ситуацию.

На заводе имеется парк оборудования, состояние которого таково, что нужно:

- капитально отремонтировать оборудование и использовать дальше (1 проект);
- заменить старое оборудование на новое без ремонта (2 проект).

При первом проекте S_0 складывается из остаточной стоимости старого оборудования с учетом его капитального ремонта. В последующие годы имеют место текущие операционные расходы по его эксплуатации и мелкому ремонту. Все остальные операционные расходы в обоих вариантах считаются одинаковыми и в расчет не принимаются. Таким образом, сумма дисконтированных затрат в первом проекте S_1 составляет:

$$S_1 = S_{oc} + S_{кр} + S_{то}^1 \times F_5(r, n),$$

где S_{oc} – остаточная стоимость оборудования, руб.;

$S_{кр}$ – стоимость капитального ремонта, руб.;

$S_{то}^1$ – годовые затраты на техническое обслуживание оборудования после капитального ремонта, руб.

При втором проекте S_0 – это инвестиции на демонтаж старого оборудования, приобретение и монтаж нового оборудования по первоначальной стоимости за вычетом стоимости реализованного старого оборудования. Сумма дисконтированных затрат при втором проекте S_2 составляет:

$$S_2 = (S_n - S_{oc}) + S_{то}^2 \times F_5(r, n),$$

где S_n – первоначальная стоимость нового оборудования, руб.;

S_{oc} – остаточная стоимость старого оборудования после реализации (или утилизации), руб.;

$S_{то}^2$ – средние годовые затраты на обслуживание нового оборудования, руб.

Капитальное обновление оборудования эффективно, если суммарные дисконтированные затраты по второму проекту меньше, т.е. $S_2 < S_1$. В противном случае эффективен 1-й проект капитального ремонта. Подставим формулы расчета S_1 и S_2 в полученное неравенство, проведем необходимые преобразования и получим новую формулу:

$$S_n \leq 2S_{oc} + S_{кр} + (S_{то}^1 - S_{то}^2) \times F_3(r, n).$$

Пример расчета.

В цехе имеются 12 станков, их остаточная стоимость $S_{oc} = 66000$ руб. Если станки подвергнуть капитальному ремонту, то это обойдется в сумму $S_{кр} = 46000$ руб. Затраты на обслуживание отремонтированного оборудования составляют $S_{то}^1 = 20000$ руб., а затраты на техобслуживание нового оборудования $S_{то}^2 = 16000$ руб., ставка дисконта: $r = 0,19$. Срок жизни проекта $n = 5$ лет. Пятая функция $F_5(r = 0,19, n = 5) = 3,05763$.

Решение: $S_n = 2 \times 66000 + 46000 + (20000 - 16000) \times 3,05763 = 190000$ руб.

Вывод: Если новые станки стоят более 190000 руб., то выгоднее вариант капитального ремонта (вариант 1).

3.1.2. Социальная эффективность труда

Сторонники данного подхода считают, что эффективность трудовой деятельности в значительной степени определяется организацией работы персонала, мотивацией труда, социально-психологическим климатом в коллективе, т.е. больше зависит от форм и методов работы с персоналом. В качестве критериальных показателей эффективности работы персонала предлагаются следующие: средняя заработная плата одного работника; текучесть персонала; удельный вес ФОТ в выручке; темпы роста заработной платы; уровень квалификации персонала; уровень трудовой и исполнительской дисциплины; профессионально-квалификационная структура; соотношение рабочих и служащих; социальная структура персонала; удельный вес нарушителей трудовой дисциплины; удельный вес расхитителей собственности; равномерность загрузки персонала; надежность работы персонала; уровень накладных расходов; выполнение плана социального развития; социально-психологический климат в коллективе; качество работы персонала.

Как видно, состав показателей достаточно всесторонне отражает социальную эффективность труда, причем некоторые показатели являются комплексными, требующими сбора оперативной информации на основе конкретных социологических исследований. В ряде организаций с низким уровнем механизации производства, а также на вновь созданных малых предприятиях преобладает подход к персоналу как производственному ресурсу без понимания значимости социального

менеджмента, что также затрудняет внедрение прогрессивных методик и использование социальных резервов эффективного труда.

Рассмотрим методику расчета наиболее важных показателей социальной эффективности труда.

Средняя заработная плата 1 работника определяется как отношение общего фонда оплаты труда за плановый период к среднесписочной численности сотрудников организации по формуле:

$$З_{\text{ср}} = \frac{\Phi_{\text{от}}}{Ч_{\text{ср}}},$$

где $З_{\text{ср}}$ – средняя заработная плата одного работника, руб./чел.

$Ч_{\text{ср}}$ – среднесписочная численность работников организации, чел.

$\Phi_{\text{от}}$ – общий фонд оплаты труда работников организации, руб.

Пример расчета за год: $\Phi_{\text{от}} = 75\,600\,000$ руб., $Ч_{\text{ср}} = 3917$ чел., тогда

$$З_{\text{ср}} = \frac{75600000 \text{ руб.}}{3917 \text{ чел.}} = 19300 \text{ руб./чел.}$$

Таким образом, годовая оплата труда 1 работника составляет 19300 руб./чел., а среднемесячная – 1608 руб./чел.

Это весьма важный показатель для планирования и учета, который сопоставляется со средней заработной платой в регионе, прожиточным минимумом и средней заработной платой организаций-конкурентов.

Удельный вес фонда оплаты труда в выручке организации имеет большое значение, т.к. позволяет судить об уровне интенсификации (эксплуатации) труда и экономически обоснованной его доле в структуре затрат. Этот показатель рассчитывается как отношение общего фонда оплаты труда к выручке организации за сопоставимый период времени по формуле:

$$\Delta\Phi = \frac{\Phi_{\text{от}}}{В} \times 100.$$

где $\Delta\Phi$ – удельный вес фонда оплаты труда в выручке, доли или %;

$В$ – общий объем выручки (объем продаж, объем реализованной продукции), принятый в системе бухгалтерского учета организации, руб.

Пример расчета за год: $\Phi_{\text{от}} = 75600000$ руб., $В = 392000000$ руб. Тогда

$$\Delta\Phi = \frac{75600000}{392000000} = 0,193 \text{ или } 19,3 \, \%.$$

Численные значения данного показателя находятся в диапазоне от 0,15 – для крупных материалоемких и механизированных предприятий, до 0,45-0,50 – для научно-консалтинговых организаций. Однако в последнем случае рентабельность организации будет близка к нулю.

Темпы роста заработной платы рассчитываются как отношение средней заработной платы за плановый и базисный периоды времени по формуле:

$$T_3 = \frac{Z_2}{Z_1} \times 100; \quad T_3 \geq (100 + I_2),$$

где T_3 – темпы роста заработной платы в плановом периоде по отношению к отчетному, %.

Z_1, Z_2 – соответственно, средняя заработная плата одного работника в отчетном и плановом периодах, руб.

I_2 – уровень инфляции в плановом году, %. В случае отсутствия можно принять инфляцию отчетного года.

Пример расчета за год: $Z_1 = 19300$ руб., $Z_2 = 21230$ руб., $I_2 = 15\%$.

$$T_3 = \frac{21230}{19300} \times 100 = 110\%; \quad T_3 < 115\%.$$

В данном примере увеличение заработной платы "съедается" плановой инфляцией. Поэтому необходимо в плане предусмотреть увеличение средней зарплаты на 15-20 % за счет внедрения внутренних резервов эффективности (роста производительности труда, сокращения материальных затрат, сокращения накладных расходов, увеличения объемов производства и др.).

Уровень трудовой дисциплины является важным социальным показателем, характеризующим отношение числа случаев нарушения трудовой и исполнительской дисциплины к общей (среднесписочной) численности персонала, и рассчитывается по формуле:

$$Y_{\text{тд}} = \frac{(H_{\text{тд}} + H_{\text{ил}})}{Ч_{\text{ср}}} \times 100,$$

где $Y_{\text{тд}}$ – уровень трудовой дисциплины за отчетный период, %.

$H_{\text{тд}}$ – число случаев нарушения трудовой дисциплины, зафиксированных в приказах кадровой службы (замечания, выговоры), ед.

$H_{\text{ил}}$ – число случаев нарушения исполнительской дисциплины, зафиксированных в приказах и распоряжениях руководства организации, ед. К ним относятся случаи срыва сроков подготовки планов, отчетов, балансов, мероприятий в целом по организации.

$Ч_{\text{ср}}$ – общая (среднесписочная) численность сотрудников организации за отчетный период, чел.

Пример расчета за год: $H_{\text{тд}} = 440$ ед., $H_{\text{ил}} = 830$ ед., $Ч_{\text{ср}} = 3917$ чел. Тогда

$$Y_{\text{тд}} = \frac{(440 + 830) \text{ ед.}}{3917 \text{ чел.}} \times 100 = 32\%$$

Текущий персонал является весьма важным социальным показателем, характеризующим отношение числа уволенных работников к общей численности персонала за отчетный период, и определяется по формуле:

$$T_{\Pi} = \frac{Ч_y}{Ч_{CP}} \times 100$$

где T_{Π} – текучесть персонала (рабочих кадров) за отчетный период, %.

$Ч_y$ – число уволенных из организации по собственному желанию и за нарушение статей ТК РФ, чел. Из этого числа исключаются уволенные по уважительным причинам (призыв в армию, переезд на новое место жительства).

Пример расчета: $Ч_y = 420$ чел., $Ч_{CP} = 3917$ чел.

$$T_{\Pi} = \frac{420}{3917} \times 100 = 10,7\%$$

Это нормальный уровень текучести персонала.

В рыночной экономике переходного периода России текучесть персонала объективно возросла в связи с сокращениями объемов производства, частой сменой собственников, уходом квалифицированных работников, банкротствами предприятий, созданием значительного числа малых предприятий. Поэтому можно предложить следующие границы показателя текучести персонала:

- $0 \leq T_{\Pi} \leq 10\%$ – низкий уровень,
- $10 < T_{\Pi} \leq 20\%$ – нормальный уровень,
- $20 < T_{\Pi} \leq 30\%$ – средний уровень,
- $30 < T_{\Pi} \leq 40\%$ – высокий уровень,
- $40 < T_{\Pi} \leq 50\%$ – тревожный уровень,
- $T_{\Pi} > 50\%$ – кризисный уровень.

На уровень текучести рабочей силы на предприятии оказывает влияние множество факторов: род деятельности предприятия, пол и возраст работающих, общее состояние конъюнктуры и др. Например, в гостиничном деле уровень текучести кадров традиционно выше, чем в производственных отраслях; текучесть женской рабочей силы значительно выше, чем мужской; текучесть рабочей силы ниже в фазе оживления и подъема экономики. Следует отметить, что с текучестью рабочей силы связаны довольно существенные затраты:

- прямые затраты на увольняемых работников;
- расходы, связанные со спадом производства в период замены кадров;
- уменьшение объема производства из-за подготовки и обучения кадров;
- плата за сверхурочные оставшимся работникам;
- затраты на обучение персонала;
- более высокий процент брака в период обучения и др.

Таким образом, деятельность предприятия, направленная на снижение текучести кадров, может оказать непосредственное влияние на повышение эффективности производства в целом. Поэтому работа с увольняющимися и разработка мероприятий по сокращению текучести кадров являются важными элементами работы с персоналом.

Потери рабочего времени свидетельствуют о сокращении нормативного фонда времени организации по различным причинам и негативно влияют на конечные результаты производства (выручка, прибыль, производительность). Потери рабочего времени рассчитываются как сумма потерь времени из-за болезни работников, целодневных и вынужденных простоев, административных отпусков и других причин по формуле:

$$T_{\text{пот}} = \frac{T_{\text{бол}} + T_{\text{цвп}} + T_{\text{аод}}}{\text{Ч}_{\text{сп}}},$$

где $T_{\text{пот}}$ – общие потери рабочего времени на 1 работника организации за отчетный период, чел.-дн./чел.

$T_{\text{бол}}$ – потери рабочего времени по причинам болезни, определенные кадровой службой на основе листов по нетрудоспособности, чел.-дн.

$T_{\text{цвп}}$ – потери времени из-за целодневных и вынужденных простоев организации, зафиксированные в табелях рабочего времени, чел.-дн.

$T_{\text{аод}}$ – потери рабочего времени из-за административных отпусков, прогулов работников и других причин, чел.-дн. Фиксируется отделом персонала на основании заявлений и служебных записок.

Пример расчета за год: $T_{\text{бол}} = 27440$ чел.-дн., $T_{\text{цвп}} = 11760$ чел.-дн., $T_{\text{аод}} = 7840$ чел.-дн., $\text{Ч}_{\text{сп}} = 3917$ чел. Тогда:

$$T_{\text{пот}} = \frac{(27440 + 11760 + 7840) \text{ чел.-дн.}}{3917 \text{ чел.}} = 12 \text{ чел.-дн./чел.}$$

Таким образом, потери рабочего времени на 1 работника составили 12 чел.-дн.

В современной России потери рабочего времени имеют тенденцию к росту из-за целодневных и вынужденных простоев по причине отсутствия продаж продукции («затоваривания складов») и нехватки комплектующих деталей и изделий. В то же время работники малых предприятий неохотно берут больничные листы, а некоторые работодатели, нарушая ТК РФ, не оплачивают листы по нетрудоспособности. Так, огромный коллектив ОАО «Горьковский автомобильный завод» не работал 1,5 месяца в начале 2003 года по причине затоваривания складов готовой продукцией. Одной из главных причин этого явилось повышение цен на автомобили марки «ГАЗ» в 2002 году и снижение покупательной способности.

Хорошие рекомендации по эффективному использованию рабочего времени и анализу потерь времени приведены в учебном пособии Блинова А.О., Василевской О.В. Искусство управления персоналом. – М.: Челан, 2001. – С. 263-315.

Социально-психологический климат является одним из важнейших показателей социальной эффективности труда. Он определяется на

основе конкретных социологических исследований специалистов и, к сожалению, не является плановым и отчетным показателем работы организации. Можно рекомендовать:

1. Обратиться за помощью к специалистам социологических и психологических организаций: Всесоюзный центр по изучению общественного мнения (ВЦИОМ), Институт социологии РАН, Институт психологии РАН, Институт социально-экономических проблем народонаселения РАН и др. для проведения комплексного исследования климата в коллективе. Вы получите наиболее обоснованные результаты.

2. Провести изучение общественного мнения коллектива с помощью анкеты «Качество трудовой жизни» (см. раздел 3.3). Объем выборки должен быть не менее 2/3 от общей численности коллектива. Вы получите оценку степени удовлетворения мотивации и потребностей Вашего персонала, что дает в целом общую характеристику климата в коллективе.

3. Заполнить тест «Климат в коллективе» и получить Вашу субъективную оценку климата – репрезентативные данные будут при выборке 2/3 численности коллектива.

Тест «Климат в коллективе»

Прочитайте вопросы теста и ответьте «да» или «нет» на все вопросы. Рекомендуем их записать в тетради по форме: 1 – да, 2 – нет, 3 – да и т.д. Затем обратитесь к ключу теста.

Вопросы	Да	Нет
1. У Вас хороший психологический климат в коллективе?		
2. Отношения коллектива и администрации нормальные?		
3. Участие сотрудников в управлении коллективом реально?		
4. Члены коллектива соблюдают регламентирующие документы?		
5. Большинство сотрудников имеют минимальные стрессы на работе?		
6. У многих сотрудников позитивная мотивация к труду?		
7. Взаимоотношения малых социальных групп (бригад, отделов) хорошие?		
8. Вы характеризуете коллектив как работоспособный?		
9. Вас устраивает социальная структура коллектива (пол, возраст, национальность)?		
10. Вы оцениваете работу коллектива по итогам года как эффективную?		
11. Ваш коллектив доверяет руководству?		
12. Ваши отношения с вышестоящим начальником Вы оцениваете как хорошие?		
13. Права личности человека в Вашем коллективе соблюдаются?		
14. Вы оцениваете кадровую политику организации как стабильную и долгосрочную?		
15. Считаете ли Вы уважительное отношение коллег и подчиненных нормальным правилом работы?		
16. Большинство сотрудников преданы организации и не уйдут из нее в трудный период?		
17. Значительная часть сотрудников удовлетворена стилем руководства?		
18. Есть ли возможность выборности руководителей подразделений?		
19. Ваша оценка работоспособности руководства организации позитивная?		
20. Большая часть коллектива желает работать в будущем в Вашей организации?		
Итого:		

Ключ теста:

Подсчитайте число ответов «да» и сравните с вариантами ответов:
более 16 баллов – у Вас прекрасный климат или завышенные оценки;
от 12 до 15 баллов – в Вашем коллективе хороший климат;
от 8 до 11 баллов – климат в коллективе удовлетворительный. Существуют проблемы, которые можно решить совместно с администрацией;
менее 7 баллов – социально-психологический климат в коллективе неудовлетворительный. Лучше сменить место работы, т.к. сменить руководство может только собственник.

Надежность работы персонала – один из важных качественных показателей социальной эффективности. Он характеризует работу без срывов и брака, слаженную работу всех подразделений, своевременное и качественное принятие управленческих решений. Значительный вклад в разработку теории надежности систем управления внес проф. В.С. Кулибанов¹. Им предложена методология расчета надежности управления, проведены экспериментальные исследования и предложена формула расчета интегрального показателя:

$$R(t) = e^{-\frac{k\mu}{t}}$$

где R – надежность управления, доли;

t – время на выработку решения;

e – основание натурального логарифма;

k – величина, характеризующая класс сложности задач. Принимает на практике значения от 0 до 10;

μ – постоянная величина времени, характеризующая количественную оценку недостатков рассматриваемой системы.

На практике надежность работы подразделений может быть оценена экспертным методом на заседании правления (совета) организации каждым его членом по 5-балльной шкале. Обработав результаты, Вы получите оценку надежности работы подразделения. Рассмотрим пример расчета (табл. 3.1.1).

Таблица 3.1.1

Оценки надежности управления по подразделениям организации

Подразделения	Экспертные оценки членов правления										Итого баллов	Средняя оценка, баллы
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Плановый отдел	4	3	2	5	2	5	2	3	1	3	30	3,0
Отдел персонала	4	3	3	2	5	4	2	5	4	5	37	3,7
Бухгалтерия	5	3	3	4	3	5	2	4	2	3	34	3,4
Отдел маркетинга	3	4	2	1	4	5	2	1	3	3	28	2,8

¹ Кулибанов В.С. Современные методы управления строительным производством. – Л.: Стройиздат, Ленингр. отд-е, 1976. – 216 с.

Из таблицы видно, что наиболее надежной признана работа отдела персонала ($R=3,7$) и менее надежной – отдела маркетинга ($R=2,8$), что будет использовано в итоговой оценке подразделения по методике комплексной оценки управленческого труда (КОУТ).

Равномерность загрузки персонала является важным показателем эффективности трудовой деятельности, разработанным автором учебника в 80-х годах XX века. Коэффициент равномерности загрузки характеризует соотношение потерь рабочего времени и перегрузок работников в общей трудоемкости и определяется по формуле:

$$K_p = 1 - \frac{(T^{\text{пот}} + T^{\text{пер}})}{T^{\text{общ}}},$$

где K_p – коэффициент равномерности загрузки персонала, доли;

$T^{\text{пот}}$ – потери рабочего времени персонала, чел.-час. Определяются совокупностью методов (хронометром, фотография рабочего дня, экспертные оценки руководителей);

$T^{\text{пер}}$ – перегрузки работников, т.е. работа за пределами 8-часового рабочего дня, чел.-час. Определяются аналогичными методами фотохронометражных наблюдений и экспертных оценок;

$T^{\text{общ}}$ – общая трудоемкость персонала, чел.-час. Определяется как произведение численности работников на фонд рабочего времени (2080 чел.-час).

$$T^{\text{общ}} = 2080 \times Ч_{\text{ср.}}$$

Пример расчета за год:

$T^{\text{пот}} = 832000$ чел.-час; $T^{\text{пер}} = 624000$ чел.-час; $Ч_{\text{ср}} = 3917$ чел.,
 $T^{\text{общ}} = 2080 \times 3917 = 8147360$ чел.-час. Тогда

$$K_p = 1 - \frac{(832000 + 624000)}{8147360} = 0,822.$$

Коэффициент равномерности загрузки равен 0,82, при этом суммарные потери и перегрузки в общей трудоемкости составляют 18% времени. Рекомендуемые значения равномерности загрузки составляют¹:

- для руководителей – 0,80;
- для специалистов – 0,85;
- для служащих – 0,90;
- для рабочих – от 0,8 до 0,9.

Таким образом, знание методов расчета социальных показателей эффективности труда позволяет организовать оперативное планирование и учет социальных показателей, определить динамику их развития и использовать в качестве критериев эффективности работы трудового коллектива организации.

¹ Примечание: Более подробно информацию по данному показателю можно получить в монографии: Егоршин А.П. Аппарат управления социалистического предприятия. – Горький: Волго-Вятское книжное издательство, 1990. – С. 216-244.

3.1.3. Оценка по конечным результатам производства

Сторонники данного подхода считают, что персонал организации является совокупным общественным работником, непосредственно воздействующим на производство, поэтому конечные результаты производства должны служить критериальными показателями эффективности трудовой деятельности. В качестве таких показателей принимаются численные значения конечных результатов работы организации за конкретный период (год, квартал, месяц): объем товарной продукции; объем реализованной продукции (выручка); прибыль организации (балансовая, валовая, чистая); затраты на 1 руб. продукции (себестоимость); уровень рентабельности (отношение прибыли к себестоимости); доход организации (валовой, чистый); качество продукции (процент продукции, сданной с первого предъявления) и др.

Рассмотрим методы расчета основных показателей конечных результатов деятельности на примере производственной организации.

Выручка от реализации продукции, работ и услуг является главным объемным показателем в рыночной экономике. В зависимости от разных отраслей экономики и методов бухгалтерского учета у показателя выручки есть несколько идентичных показателей.

$$\text{ВЫРУЧКА} = \left\{ \begin{array}{l} \text{Объем продаж продукции} \\ \text{Объем товарной продукции} \\ \text{Объем реализованной продукции} \\ \text{Объем строительно-монтажных работ} \\ \text{Реализованная продукция} \\ \text{Объем товарооборота} \\ \text{Объем грузоперевозок} \\ \text{Объем реализованных услуг} \end{array} \right.$$

В современной экономике выручка определяется как сумма денежных средств, полученных от реализации на рынке по сложившимся ценам продукции, товаров и услуг. В системе планирования и учета выручка рассчитывается по формуле:

$$B = (M + A + Z + O + H) + П,$$

где В – выручка от реализации продукции, товаров и услуг, руб.

М – стоимость материалов, сырья, полуфабрикатов, энергии, руб.

А – амортизационные отчисления, руб.

З – заработная плата (основная, дополнительная, вознаграждения), руб.

О – обязательные отчисления от заработной платы или единый социальный налог, руб.

Н – накладные расходы (арендная плата, почтово-телеграфные, командировочные и др.), руб.

П – прибыль, руб.

Пример расчета за год по среднему предприятию: М = 145000 т.руб., А = 49206 т.руб., З = 75600 т.руб., Н = 35200 т.руб., О = 27594 т.руб., П = 59400 т.руб.

$$B = (145000 + 49206 + 75600 + 27594 + 35200) + 59400 = 392000 \text{ т.руб.}$$

Дадим структуру выручки по статьям затрат, разделив составляющую затрат на общую величину выручки 392000 т.руб. и умножив на 100:

$$B = (37 + 13 + 19 + 7 + 9) + 15 = 100\%.$$

Из расчета видно, что составляющие затрат в процентах от общей выручки следующие: материалы – 37%, амортизация – 13%, заработная плата – 19%, ЕСН – 7%, накладные расходы – 9%, прибыль – 15%.

Доход определяется как разница между выручкой и суммой материальных затрат и амортизации. Многие предприниматели и руководители часто отождествляют этот показатель как с выручкой, так и с прибылью, что абсолютно неверно. Ведь доход – это вновь созданная стоимость в отчетном периоде. Доход рассчитывается по формуле:

$$Д = B - (M + Z) = (Z + O + H + П),$$

где Д – доход (валовой, общий, реализованный), полученный от продажи товаров, работ и услуг, руб.

Пример расчета: Д = 392000 – (145000 + 49206) = 197794 т.руб. или 50% от выручки. Величина дохода существенно зависит от отрасли экономики. В материалоемких отраслях промышленности, транспорта и связи, строительства доход значительно меньше, чем в трудоемких отраслях, таких как торговля, общепит, наука и образование. Следует помнить, что доход включает все налоги и прибыль, которые распределяются из сферы материального производства в социальную сферу.

Затраты (себестоимость) являются одним из главных экономических показателей предприятия, показывающих, во что ему обходится производство продукции, товаров и услуг в рыночной экономике. Следует различать полные затраты, которые равны выручке (З = В), и прямые затраты, которые равны себестоимости (З_п = С), а также термин "издержки", который идентичен затратам и себестоимости, без углубления в "тайны бухгалтерского учета". Рассмотрим формулу себестоимости:

$$C = (M + A + Z + O + H),$$

где С – затраты (себестоимость), руб.

Пример расчета:

$$C = 145000 + 49206 + 72600 + 27594 + 35200 = 332600 \text{ т.руб.}$$

В сопоставительных расчетах весьма удобен показатель затрат на 1 рубль продукции, который рассчитывается путем деления прямых затрат (себестоимости) на выручку от реализации продукции, работ и услуг по формуле:

$$ЗР = \frac{C}{B} \times 100,$$

где ЗР – затраты на 1 рубль продукции, работ, услуг, коп./руб.

С – прямые затраты (себестоимость), руб.

100 – переходный коэффициент к копейкам, коп./руб.

Пример расчета: С = 332600 т.руб.; В = 392000 т.руб.

$$\text{ЗР} = \frac{332600 \text{ т.руб.}}{392000 \text{ т.руб.}} \times 100 = 85 \frac{\text{коп.}}{\text{руб.}}$$

Затраты в размере 85 коп. на 1 руб. продукции свидетельствуют о рентабельной работе организации. Если затраты приближаются к 100 коп./руб., то организация становится малорентабельной, а в случае превышения прямых затрат по сравнению с выручкой ($C > B$) – переходит в разряд убыточных. Поэтому контроль над затратами – главная задача руководителя организации и главного бухгалтера.

Прибыль – важнейший показатель организации в рыночной экономике, итог финансово-хозяйственной деятельности за определенный период. Различают прибыль плановую, балансовую, налогооблагаемую и чистую, остающуюся в распоряжении организации. Прибыль является важнейшим компонентом годового планирования организации. Прибыль рассчитывается как разница между выручкой и себестоимостью по формуле:

$$\Pi = B - C \text{ или } \Pi = \Pi - C,$$

где Π – прибыль от реализации продукции, работ и услуг, руб.

С – себестоимость (прямые затраты) от реализации продукции, работ и услуг, руб.

Π – рыночная цена (стоимость) реализации продукции, работ и услуг, руб.

Первая и вторая формулы могут применяться как на этапе учета, так и на этапе планирования прибыли.

Пример расчета: В = 392000 т.руб., С = 332600 т.руб.

Тогда $\Pi = 392000 - 332600 = 59400$ т.руб., или 15% от выручки.

На этапе планирования прибыли важно прогнозировать рост прибыли выше плановой инфляции и планируемого роста остальных составляющих себестоимости. Так, если инфляция планируется на уровне 15% годовых к отчетному году, то рост прибыли должен быть на несколько пунктов выше. Например, в нашем варианте прибыль составляет 15% от выручки и 18% от себестоимости, что чуть больше ожидаемой инфляции.

Качество продукции (работ, труда, услуг) в рыночной экономике является одним из важнейших конкурентных преимуществ организации наряду с ценой. От качества зависят объемы продаж, продвижение товаров на рынке, удельный вес регионального рынка, имидж организации и, в конечном итоге, прибыль. Качество продукции можно условно разделить на три группы:

- высокое качество, гарантирующее надежную и долговечную службу товара. Такой товар продается по высокой цене, но имеет ограниченный круг покупателей (богатый слой населения);

- среднее (хорошее, стандартизированное) качество продукции, работ и услуг с надежным сроком службы. Этот товар покупается по средней рыночной цене представителями среднего (обеспеченного) слоя населения. На Западе существуют специальные супермаркеты для таких покупателей, например "Marks&Spencer";

- низкое качество товара и долговечность для массового потребителя (малообеспеченные и бедные). Цена товара такого качества низкая, однако спрос на него в современной России пока высокий. Это, прежде всего, потребительские товары из Турции, Китая, Египта и стран СНГ, продаваемые на промтоварных рынках.

Качество продукции рассчитывается как отношение качественной продукции определенной категории к общему объему выпущенной (товарной, реализованной) продукции по формуле:

$$K_1 = \frac{O_K}{O_B} \times 100.$$

где K_1 – качество продукции, работ, услуг, %;

O_K – объем реализации качественной продукции, нат.ед.;

O_B – объем выпущенной продукции, работ, услуг, нат.ед.

Пример расчета: $O_K = 1900$ изделий; $O_B = 2000$ изделий, тогда качество:

$$K_1 = \frac{1900}{2000} \times 100 = 95\%$$

В хозяйственной практике применяется метод расчета качества продукции как отношение бракованной продукции к общему объему выпуска:

$$K_2 = \frac{O_B}{O_B} \times 100,$$

где K_2 – процент брака, %;

O_B – объем бракованной продукции ОТК и полученных рекламаций от потребителей, нат. ед.

Одним из главных недостатков многих отечественных предприятий является невысокое качество выпускаемой продукции, где процент брака составляет от 2 до 5% от общего объема выпуска, и это считается нормальным качеством для многих менеджеров.

Для справки можно привести процент брака в корпорации SONY – он составляет всего 0,005%, т.е. в тысячу раз меньше. Вот где причина высокой конкурентоспособности SONY на мировом рынке. Могу это подтвердить личным примером: купленная аудио- и видеоаппаратура SONY работала без ремонта 12-15 лет.

Перечисленные показатели, безусловно, отражают конечные результаты производства и могут служить основой расчета эффективно-

сти трудовой деятельности персонала. Однако на них оказывают влияние и другие факторы производства:

средства труда (структура основных производственных фондов, уровень механизации и автоматизации производства, коэффициент сменности работы оборудования, фондоотдача основных производственных фондов, норма амортизации оборудования и др.);

предметы труда (стоимость покупных материалов, качество комплектующих деталей, запасы материалов на складах, оборачиваемость оборотных средств, удельный вес материальных затрат в стоимости продукции и др.);

технология производства (уровень специализации и кооперации, уровень автоматизации и механизации, длительность производственного цикла, ритмичность производства, коэффициент сменности, надежность производства и др.).

Поэтому необходимо оценить долю воздействия трудовой деятельности персонала на конечные результаты производства или для упрощения расчетов считать, что фактор человеческих ресурсов является доминирующим. Это подтверждают результаты исследования мирового банка по 192 странам мира за 1994 г. Эти исследования показали, что доля "человеческого капитала" в национальном богатстве государства, в среднем, составляет 64 %, а в высокоразвитых странах она еще выше¹.

3.1.5. Управление производительностью труда²

Сторонники данного подхода к оценке эффективности трудовой деятельности считают, что критериальные показатели должны отражать производительность и результативность труда. В качестве таких показателей оценки трудовой деятельности выделяются: стоимостная производительность труда, выработка на 1 работника; темпы роста производительности труда; удельный вес заработной платы в себестоимости продукции; процент выполнения норм выработки; потери рабочего времени (цельнодневные и внутрисменные); механовооруженность труда; фондовооруженность труда; трудоемкость продукции; коэффициенты сложности работ и труда; уровень производственного травматизма. Данные показатели достаточно всесторонне отражают эффективность трудовой деятельности персонала и могут служить основой для выбора критериев. Рассмотрим методику расчета наиболее важных показателей.

Эффективность использования трудовых ресурсов предприятия характеризует *производительность труда*, которая определяется количеством продукции, произведенной в единицу рабочего времени, или

¹ Путь в XXI век. Стратегические проблемы и перспективы российской экономики / Рук. автор. колл. Д.С. Львов. – М.: Экономика, 1999. – С. 220.

² Использованы материалы: Экономика предприятия: Учебник / Под ред. проф. О.И. Волкова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 1999. – С. 150-161.

затратами труда на единицу произведенной продукции или выполненной работы. В рыночных условиях производительность труда является объектом переговоров и заключения соответствующих договоров между администрацией предприятия и его трудовым коллективом в рамках специального или коллективного договора.

Основными показателями производительности труда на уровне предприятия являются показатели выработки (B_p) и трудоемкости (T_p) продукции, рассчитываемые по следующим формулам:

$$B_p = \frac{O_n}{Ч_{cp}},$$

где O_n – объем произведенной продукции или выполненной работы в натуральных или условно-натуральных единицах измерения;

$Ч_{cp}$ – среднесписочная численность работающих, чел.

Пример расчета: $O_n = 1000$ изделий, $Ч_{cp} = 3917$ чел.;

$$B_p = \frac{100}{3917} = 0,255 \text{ изд./чел.}$$

Наиболее распространенным и универсальным показателем производительности труда является **выработка продукции**. На промышленных предприятиях в зависимости от единицы измерения объема производства (O_n) различают три метода определения выработки: натуральный, стоимостный и нормированного рабочего времени. Наиболее наглядно производительность труда характеризуется показателем выработки *в натуральном выражении*, измеряемой в тоннах, метрах и т.д. Если предприятие выпускает несколько видов однородной продукции, то выработка может быть выражена в условно-натуральных единицах.

Натуральные показатели при определении выработки применяются на предприятиях таких отраслей промышленности, как газовая, угольная, нефтяная, электроэнергетика, лесная, а условно-натуральные – на предприятиях текстильной, цементной, металлургической, в производстве минеральных удобрений и т.д. Натуральные и условно-натуральные показатели наиболее объективно отражают производительность труда (выработку) на предприятии, однако их применение ограничивается лишь предприятиями, производящими однородную продукцию. На предприятиях, производящих разнородную продукцию, показатель выработки может исчисляться лишь в стоимостном выражении.

В стоимостном выражении выработку на предприятии можно определять по показателям валовой, товарной, реализуемой и чистой продукции в зависимости от области применения данного показателя. На рабочих местах, в бригадах, участках и цехах, производящих разнородную и незавершенную продукцию, которую невозможно измерить ни в натуральных, ни в стоимостных единицах, показатель выработки определяется *в нормо-часах*. Выработка может быть определена

в расчете на один отработанный человеко-час (часовая выработка), один отработанный человеко-день (дневная выработка), на одного среднесписочного работника (рабочего) в год, квартал или месяц (годовая, квартальная или месячная выработка).

Трудоемкость представляет собой затраты рабочего времени на производство единицы продукции в натуральном выражении по всей номенклатуре выпускаемой продукции и услуг:

$$T_p = \frac{T}{O_n},$$

где T_p – трудоемкость производства единицы продукции, нормо-часов.

T – время, затраченное на производство всей продукции, нормо-часов.

Пример расчета: $T = 16000$ час.; $O_n = 1000$.

$$T_p = \frac{16000 \text{ н.час.}}{1000 \text{ изд.}} = 16 \text{ н.час./изд.}$$

При значительной номенклатуре выпускаемой продукции трудоемкость обычно определяется по изделиям-представителям, к которым приводятся все остальные, и по изделиям, занимающим наибольший удельный вес в суммарном выпуске продукции. Показатель трудоемкости имеет некоторые преимущества перед показателем выработки: во-первых, он отражает прямую связь между объемом производства и трудозатратами; во-вторых, применение показателя трудоемкости позволяет увязать измерение производительности труда с факторами и резервами ее роста; в-третьих, он позволяет сопоставлять затраты труда на одинаковые изделия в разных цехах и участках предприятия.

В зависимости от состава затрат, включаемых в трудоемкость продукции, выделяют технологическую, производственную и полную трудоемкость, трудоемкость обслуживания производства и трудоемкость управления производством:

технологическая трудоемкость отражает все затраты труда основных рабочих-сдельщиков и повременщиков;

производственная трудоемкость включает в себя все затраты труда основных и вспомогательных рабочих;

полная трудоемкость отражает затраты труда всех категорий промышленно-производственного персонала предприятия;

трудоемкость обслуживания производства отражает затраты труда вспомогательных рабочих;

трудоемкость управления производством отражает затраты труда служащих.

Производительность труда на предприятии за определенный период изменяется под воздействием многих причин. По существу, все факторы, влияющие на изменение объема производства и численности работников предприятия, оказывают влияние и на изменение производительности труда. Под факторами изменения производительности

труда понимаются причины, обуславливающие изменение ее уровня. В практике планирования и учета на большинстве действующих российских предприятий все факторы изменения производительности труда классифицируются по следующим основным группам:

- изменение технического уровня производства (механизация и автоматизация);
- совершенствование управления, организации производства и труда (рост трудового потенциала и качества труда);
- изменение объема, структуры производства, номенклатуры и вида оборудования (производственная структура).

Под *резервами роста производительности труда* на предприятии подразумеваются неиспользуемые реальные возможности экономии трудовых ресурсов. Внутрипроизводственные резервы обусловлены совершенствованием и наиболее эффективным использованием оборудования и рабочей силы, а также сокращением потерь рабочего времени, экономией сырья, материалов, капитала и других видов ресурсов. Различие между понятиями “факторы” и “резервы” заключается в том, что фактор – это причина возможности осуществления какого-либо явления, а резерв – нереализованная возможность в конкретном случае.

Обычно на российских предприятиях внутрипроизводственные резервы роста производительности труда разделяются на резервы снижения трудоемкости, улучшения использования рабочего времени, экономии материальных ресурсов и орудий труда. Внутрипроизводственные резервы роста производительности труда выявляются и реализуются непосредственно на предприятии. К их числу можно отнести:

- снижение трудоемкости изготовления продукции (технологической, производственной и полной);
- улучшение использования рабочего времени (внедрение научной организации труда, укрепление трудовой дисциплины, сокращение текучести кадров, использование передового опыта, улучшение производственной санитарии и охраны труда, ликвидация производственного брака и других производственных затрат);
- резервы улучшения структуры и лучшего использования рабочей силы (механизация и более эффективное использование труда вспомогательных рабочих, относительное высвобождение работников, снижение удельного веса административно-управленческого персонала, улучшение климата в трудовом коллективе).

По времени использования резервы роста производительности труда разделяются на текущие и перспективные. Текущие резервы могут быть реализованы в ближайшем периоде и, как правило, не требуют значительных единовременных затрат. К их числу можно отнести лучшее использование оборудования, ликвидацию или сокращение брака, применение наиболее рациональных и эффективных систем оплаты труда, совершенствование организации труда на предприятии

и его нормирования. Перспективные резервы роста производительности труда обычно требуют перестройки производства, внедрения новых технологий и т.д. Для этого необходимы дополнительные капитальные вложения и значительные сроки осуществления работ.

Для обеспечения роста производительности труда на предстоящий период необходимо определить эффективность всех мероприятий, планируемых предприятием. Большинство мероприятий по сокращению трудовых затрат связано с уменьшением трудоемкости производимой продукции или работ. Расчет эффективности этих мероприятий производится в нормо-часах, а эффективность отдельных мероприятий можно непосредственно выразить в сокращении численности персонала.

Обоснование роста производительности труда на многих действующих российских предприятиях производится по факторам. При этом расчет осуществляется исходя из необходимости экономии численности работающих по всем факторам роста производительности труда.

Численность работников предприятия в плановом периоде может быть определена по следующей формуле:

$$Ч_{пл} = Ч_6 \times I_q + \Delta Ч,$$

где $Ч_{пл}$ – среднесписочная плановая численность работающих, чел.;

$Ч_6$ – среднесписочная численность работающих в базисном периоде, чел.;

I_q – индекс изменения объема производства в плановом периоде;

$\Delta Ч$ – общее изменение (уменьшение – “минус”, увеличение – “плюс”) исходной численности работающих, чел.

Пример расчета: $Ч_6 = 3917$ чел.; $I_q = 1,1$; $\Delta Ч = -100$ чел.

$$Ч_{пл} = (3917 \text{ чел.} \times 1,1) - 100 = 4209 \text{ чел.}$$

Данный метод расчета общей потребности предприятия в рабочей силе может быть применим только для действующих предприятий со стабильным, плавным изменением производственной программы. Он не применим для вновь создаваемых предприятий, а также для предприятий с существенными колебаниями производственной программы и структуры работающих. Более точной и обоснованной (в том числе для вновь создаваемых предприятий) является методика определения плановой численности работников предприятия прямым способом. Наиболее распространенными являются следующие основные методы определения потребности в рабочих кадрах:

- по трудоемкости работ, исходя из трудоемкости производственной программы;
- по нормам выработки, исходя из планового и нормативного фонда времени, объема продукции, численности рабочих и процентов выполнения норм выработки;

• по рабочим местам на основании норм обслуживания машин и агрегатов и контроля за технологическим процессом.

При планировании численности рабочих определяется явочный и среднесписочный состав. Явочное число рабочих в смену ($Ч_{яв}$) – это нормативная численность рабочих для выполнения производственного сменного задания по выпуску продукции:

$$Ч_{яв} = \frac{T_p}{T_{см} \times D_n \times S \times K_{вн}},$$

где T_p – трудоемкость производственной программы, нормо-часов;

$T_{см}$ – продолжительность рабочей смены или сменный фонд рабочего времени одного рабочего, часов;

D_n – число суток работы предприятия в плановом периоде;

S – число рабочих смен в сутках;

$K_{вн}$ – плановый коэффициент выполнения норм выработки для месячного плана предприятия.

Пример расчета $Ч_{яв}$ для месячного плана предприятия:

$T_p = 16000$; $T_{см} = 8$ час.; $D_n = 21$ сут.; $S = 2$ смены; $K_{вн} = 1,2$.

$Ч_{яв} = 16000 \text{ норм-час} / (8 \text{ час.} \times 2 \text{ см./сут.} \times 21 \text{ сут.} \times 1,2) = 39,68 \text{ раб.}$
или 40 рабочих в месяц.

Для расчета требуемого среднесписочного числа рабочих может быть применена методика расчета по коэффициенту среднесписочного состава:

$$Ч_{сп} = Ч_{яв} \times K_{сп},$$

где $K_{сп}$ – коэффициент среднесписочного состава, доли.

Пример расчета: $K_{сп} = 1,1$.

$Ч_{сп} = 40 \text{ чел.} \times 1,1 = 44 \text{ чел.}$

Планирование численности вспомогательных рабочих, выполняющих работы, на которые имеются нормы обслуживания, сводится к определению общего количества объектов обслуживания с учетом сменности работ. Частное от деления этого количества на норму обслуживания составляет явочное число рабочих:

$$Ч_{яв} = \frac{H_{обс}}{n_0};$$

где $H_{обс}$ – число объектов обслуживания (станков, оборудования, сооружений), ед.;

n_0 – норма обслуживания на 1 рабочего, ед./чел.

Пример расчета: $H_{обс} = 352$ ед.; $n_0 = 8$ ед./чел. Тогда:

$$Ч_{яв} = \frac{352}{8} = 44 \text{ чел.}$$

Численность служащих может быть определена исходя из анализа среднеотраслевых данных, а при их отсутствии – по разработанным предприятием нормативам. Нормативы численности в зависимости от их назначения могут разрабатываться не только по каждой отдельной функции управления, группам функций, предприятию в целом, но и по отдельным видам работ (учетные, графические, вычислительные и др.), а также по должностям (конструкторы, технологи, экономисты, бухгалтеры и др.).

Численность обслуживающего персонала может быть определена по укрупненным нормам обслуживания. Например, численность уборщиков – по количеству квадратных метров площади помещений (300-400 м²/чел.), гардеробщиков – по количеству обслуживаемых людей и др. Например, 1 гардеробщик на 300 чел.

Численность руководителей можно определить с учетом норм управляемости:

- для крупных предприятий – 1 руководитель на 8-10 работников;
- для малых предприятий – 1 руководитель на 4-8 работников;
- для функциональных руководителей – от 12 до 20 человек;
- для мастеров – от 15 до 30 рабочих.

Обеспечение потребности в кадрах действующего предприятия предполагает не только определение численности работников предприятия, но и ее сопоставление с имеющейся рабочей силой, оценкой текучести кадров и определение дополнительной потребности или избытка кадров.

Практические задания

Задание 1. Экономическая эффективность труда

Выберите любой простой инвестиционный проект по совершенствованию системы управления или производства (НОТ, АРМ, Интернет, АИС, новая технология и др.) и сделайте расчеты показателей экономической эффективности по формулам раздела 3.1.1 (E , T , Π_i , $\mathcal{E}_{\text{год}}$, S). Объем задания – 1 стр. формата А4.

Задание 2. Социальная эффективность труда

Выберите социальный проект совершенствования системы работы с персоналом по базовой организации (изменение социальной структуры, сокращение или рост численности персонала, подбор и расстановка кадров, внедрение регламентов управления и др.).

Просчитайте основные социальные показатели по 2 вариантам (существующий и рекомендуемый) по формулам раздела 3.1.2 и сделайте сопоставления полученных результатов. Для этого нужно просчитать такие показатели, как $Z_{\text{ср}}$, $\Delta\Phi$, T_z , $U_{\text{тд}}$, $T_{\text{п}}$, $T_{\text{пот}}$, K_r . Заполните тест "Климат в коллективе" и сделайте выводы. Объем задания – 1-2 страницы формата А4.

Задание 3. Оценка по конечным результатам производства

Возьмите пояснительную записку к годовому отчету Вашей организации за предыдущий год (при ее отсутствии – основные технико-экономические показатели в плановом отделе или бухгалтерии). Сделайте расчеты основных показателей конечных результатов по формулам раздела 3.1.3 (В, Д, ЗР, П, К). Если Ваши расчеты расходятся с фактическими данными, проконсультируйтесь с начальником ПО и главным бухгалтером. Это могут быть различия в методологии учета и планирования. Объем задания – 1-2 страницы формата А4.

Задание 4. Управление производительностью труда

Подберите исходные показатели для расчета из пояснительной записки к годовому отчету за предыдущий год по Вашему базовому предприятию. Сделайте расчеты показателей производительности труда по приведенным в разделе 3.1.4 формулам (V_p , T_p , $Ч_{пл}$, $Ч_{яв}$). Сравните с Вашими показателями по годовому отчету. При наличии расхождений в расчетах проконсультируйтесь с гл. инженером (зам. директора) предприятия. Объем задания – 1 страница формата А4.

Резюме

1. Эффективность трудовой деятельности правомерно рассматривать как часть эффективности общественного производства, поскольку труд является одним из важнейших факторов производства. Существуют 7 концептуальных подходов к оценке эффективности трудовой деятельности.

2. Экономическая эффективность труда рассматривает различные соотношения экономии (прибыли) к затратам на ее создание и включает такие показатели, как коэффициент экономической эффективности, срок окупаемости капитальных затрат, приведенные затраты, годовой экономический эффект, дисконтированные затраты.

3. Социальная эффективность труда измеряет мотивацию персонала, социально-психологический климат в коллективе и уровень развития человеческих ресурсов организации. Она включает такие показатели, как средняя заработная плата работника, удельный вес фонда оплаты труда в выручке, темпы роста заработной платы, уровень трудовой дисциплины, текучесть персонала, потери рабочего времени, оценка социально-психологического климата, надежность работы и равномерность загрузки персонала.

4. Оценка труда по конечным результатам производства исходит из концепции, что персонал является совокупным общественным работником, непосредственно воздействующим на производство. Поэтому конечные результаты производства могут служить критериальными показателями эффективности трудовой деятельности. К ним относятся такие показатели, как выручка, доход, затраты, прибыль и качество.

5. Управление производительностью труда – очень важный раздел мотивации трудовой деятельности, экономики труда и экономики предприятия. До сих пор многие экономисты придерживаются мнения, что это важнейший критерий оценки общественного труда, т.к. только рост производительности труда является фактором расширенного воспроизводства. В учебном пособии рассмотрены показатели стоимостной производительности, выработки, трудоемкости, темпов роста производительности труда, использования рабочего времени, численности персонала.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ:

1. Назовите 7 основных подходов к оценке эффективности трудовой деятельности?
2. В чем отличия между годовой экономией, годовым экономическим эффектом и коэффициентом экономической эффективности?
3. Когда целесообразно использовать дисконтированные затраты?
4. Какие показатели социальной эффективности приняты в Вашей организации?
5. Темпы роста заработной платы выше, чем темпы роста производительности труда. К чему идет организация?
6. Какой удельный вес фонда оплаты труда в выручке может быть предельным?
7. Какой показатель всегда больше по величине: выручка или доход?
8. Могут ли затраты (себестоимость) быть больше выручки организации?
9. Назовите сходства и различия показателей производительности труда и выработки?
10. Каким способом можно рассчитать трудоемкость продукции, работ и услуг?
11. Как можно определить явочную численность персонала?
12. Какими способами можно оценить социально-психологический климат коллектива?

3.2. Качество трудовой жизни

Труд – источник богатства.

К. Маркс

3.2.1. Показатели качества трудовой жизни

В настоящее время высокое качество трудовой жизни человека рассматривается в развитом обществе как один из главных стимулов производительного труда. Экономической базой планирования качества трудовой жизни является высокий уровень ВВП страны, когда проблема обеспечения нормального прожиточного минимума для всех членов общества отходит на задний план, экстенсивные резервы экономики использованы полностью при данном уровне производства, процесс демократизации и гуманизации общества развивается успешно.

Концепция качества трудовой жизни (quality of work life) разрабатывается в трудах видных зарубежных экономистов сравнительно недавно. Сущность концепции заключается в определении совокупности показателей, характеризующих хорошие организационные, социальные и психологические условия труда, и оценке их влияния на конечные результаты производства.

Перечень показателей качества трудовой жизни достаточно обширен и часто зависит от философии и экономического благополучия фирмы. В качестве таких показателей наиболее часто выделяются:

- позитивное влияние на личную жизнь;
- нормальные отношения профсоюзов и администрации;
- лояльность персонала к организации;
- отсутствие апатии к труду, в личной жизни;
- развитие и эффективное использование кадров;
- участие работников в делах предприятия;
- продвижение, основанное на заслугах;
- прогресс в достижении карьеры;
- хорошие отношения с начальником;
- позитивные социально-психологические отношения в группе;
- уважение к личности человека;
- доверие к руководителям;
- хорошие условия труда;
- экономическое благосостояние работников;
- позитивный настрой мыслей, поощрение творчества;
- отсутствие чрезмерных стрессов на работе и др.

Таким образом, существует совокупность качественных показателей, имеющих различные природу, стоимость, способы оценки и глу-

бину воздействия на личность человека. Эти показатели направлены на удовлетворение потребности самовыражения и моральное поощрение работников, имеющих хорошие организационные условия труда. Вместе с тем мы считаем, что для успешного планирования и контроля показателей качества трудовой жизни они должны базироваться на концепции всестороннего развития личности и быть сгруппированными по определенным подсистемам работы с персоналом.

Качество трудовой жизни характеризуется различными факторами. Когда говорится о факторах, то следует понимать, что качество жизни основывается на многофакторных линейных и нелинейных связях. При этом взаимозависимость различных факторов – зачастую сложная векторная разнонаправленность, что также порождает эффект нелинейности. Познать сложный механизм формирования качества жизни – значит увидеть его многофакторность и нелинейность.

Под условиями улучшения качества жизни понимаются внешние по отношению к региону и внутренние обстоятельства организации, в которых действуют факторы повышения качества трудовой жизни. Основной смысл понятия "фактор" (лат. factor – делающий, производящий) – движущая сила, причина какого-либо процесса, явления; сущностные обстоятельства в каком-либо процессе, явлении. Таким образом, под фактором следует понимать причину, определенным образом влияющую на качество жизни в зависимости от внешних и внутренних условий его формирования. Выделяют группы факторов, влияющих на социально-экономическое развитие организации.

Качество трудовой жизни – интегральный показатель, всесторонне характеризующий экономическое развитие общества, уровень материального, медико-экологического и духовного благосостояния человека. Его можно рассматривать как векторное сложение частных (локальных) факторов качества трудовой жизни. Так, при положительном результате сложения векторов показатель качества жизни направлен на достижение поставленных целей развития организации (рис. 2.3.1), наоборот, если векторное сложение факторов (кризис, безработицы, прожиточный минимум, зарплата) отрицательно, то значение показателей качества трудовой жизни будет ниже планового уровня, а социально-экономическое положение организации будет удаляться от поставленных целей и находиться в группе "кризисных организаций".

Категория "качество трудовой жизни" по своему предназначению имеет, прежде всего, сопоставительный характер и предусматривает сравнение значений соответствующих показателей во временном (преимущественно ретроспективном) или в пространственном (межтерриториальном или межгрупповом) аспектах.

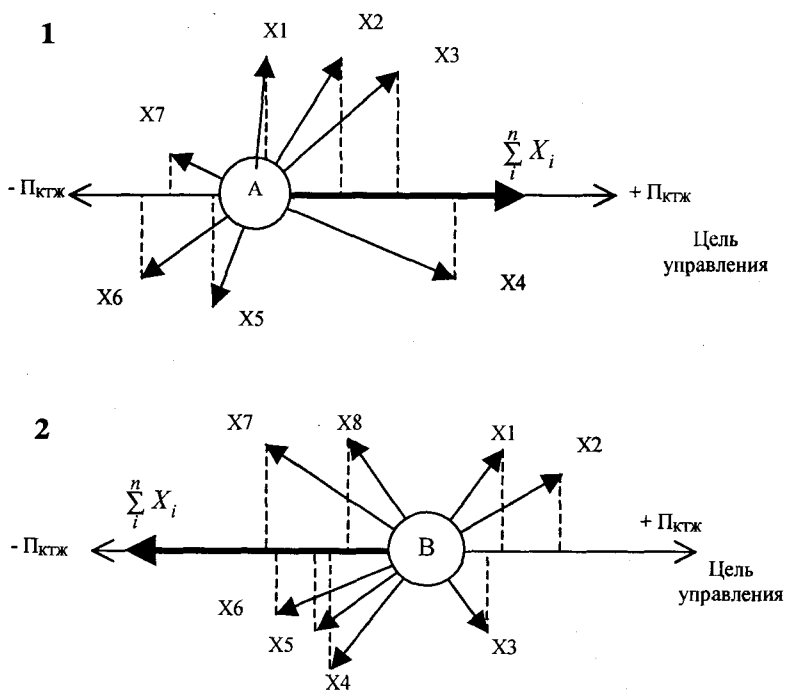


Рис. 3.2.1. Векторное представление о качестве трудовой жизни:

1 – положительное значение показателя качества трудовой жизни

2 – отрицательное значение показателя качества трудовой жизни

Интегральный индекс качества трудовой жизни характеризует состояние общества в определенный период времени и отражает динамику развития между двумя измерениями. Оно может быть отражено в градациях шкалы: "улучшение", "стабильность" или "ухудшение".

В настоящее время проведение таких сопоставлений на объективной расчетной основе представляется важным по следующим причинам: во временном разрезе – для оценки влияния проводимых социально-экономических преобразований на трудовую жизнь; по различным предприятиям региона – для учета различий в качестве трудовой жизни в них и возможному оказанию поддержки им; по отдельным доходно-имущественным и социально-демографическим группам населения – для определения степени и динамики экономической дифференциации общества, а также путей сглаживания социальных контрастов.

При разработке эффективных и надежных методов оценки качества трудовой жизни одной из главных задач является построение базисной системы показателей данной категории. В общем виде система показателей представляет собой совокупность частных и комплексных показателей, характеризующих качество жизни индивида и группы работников. Графически она строится в виде иерархического дерева, включающего взаимосвязанные уровни. На верхних уровнях находятся обобщенные показатели, характеризующие целые факторы или условия жизни, на нижних уровнях расположены более частные показатели, определяющие содержание этих условий и факторов жизни.

Разработка любой совокупности показателей качества жизни в первую очередь базируется на уяснении того, что понимается под термином "жизнь". Понятие это, как известно, сложное и многогранное. Трудовая жизнь как понятие, соответствующее предмету нашего исследования, – это деятельность работника в различных проявлениях, обеспечивающая его существование, воспроизводство, развитие и совершенствование в организации.

Главными аспектами жизнедеятельности человека являются:

жизнедеятельность в рамках общественных отношений, осуществляемая с целью производства и потребления материальных благ и тем самым направленная на удовлетворение потребностей членов общества в одежде, жилище, комфорте, удобстве, транспорте, связи и т.д.;

жизнедеятельность, направленная на биологическое, социальное и культурное воспроизводство человеческого рода, каждого индивида и общества в целом;

всестороннее развитие личности, созидательного потенциала человека в процессах социального и духовного развития.

Анализ литературных источников и практического опыта крупных зарубежных и отечественных предприятий и проведение анкетного опроса более 200 ученых и руководителей позволил нам предложить собственную структуру показателей качества трудовой жизни (рис. 3.2.2). На качество трудовой жизни влияют следующие группы показателей:

- трудовой коллектив;
- оплата труда;
- рабочее место;
- руководство предприятия;
- служебная карьера;
- социальные гарантии;
- социальные блага.

Трудовой коллектив характеризует социальную группу, в которой находится работник и принадлежность к которой будет составлять или предмет его гордости в лучшем варианте, или источник социальной неудовлетворенности – в худшем. При этом качество трудовой жизни будет характеризоваться психологическим климатом в коллективе, отношениями с администрацией, участием сотрудников в управлении и принятии решений, соблюдением регламентирующих документов (устав, правила, философия, положения), минимальными стрессами на работе и позитивной мотивацией сотрудников. Задача руководителя коллектива состоит в постоянном социологическом изучении мнения коллектива, учете индивидуальных особенностей личности сотрудников при планировании, поддержании правильной мотивации к труду и хорошего психологического климата.

Оплата труда является важнейшим мотивационным стимулом к труду, а ее величина, по сравнению с другими предприятиями региона будет иметь для России и стран СНГ на ближайшую перспективу важнейшее значение. Дело в том, что в странах ЕС нет значительных различий в оплате труда и ценах на товары потребительской корзины. Средняя оплата труда работников российских предприятий в 10-20 раз ниже, чем в западных компаниях идентичных отраслей. Поэтому влияние данной группы показателей на качество жизни будет весьма различным. К показателям оплаты труда мы относим хороший оклад (тарифную ставку), вознаграждение за конечный результат, премии по итогам квартала и года, премии за выслугу лет, по возрасту и такой, чисто социологический показатель, как ощущение экономического благосостояния.

Рабочее место также является важным критерием оценки качества трудовой жизни. Такие показатели, как территориальная близость к дому, хороший офис, дизайн и мебель, современная оргтехника и хорошие эргономические и физиологические условия труда, приводят к экономии человеческой энергии и росту производительности труда. Человек хочет на работе ощущать личную безопасность (как антипод – торговец на рынке, терроризируемый рэкетиром). Он предпочитает пользоваться служебным транспортом (экономия времени и денег), иметь удобную или оплачиваемую автостоянку для транспорта. Совокупность перечисленных показателей будет определять комфортность условий труда на конкретном предприятии, а дискомфортность заставит искать более достойное место работы. Когда автор учебника учился в аспирантуре в Москве, то ежедневно тратил 3 часа на дорогу, а наш офис находился в подвальном помещении. Это запомнилось на всю жизнь, и больше работать в таких условиях не хочется.

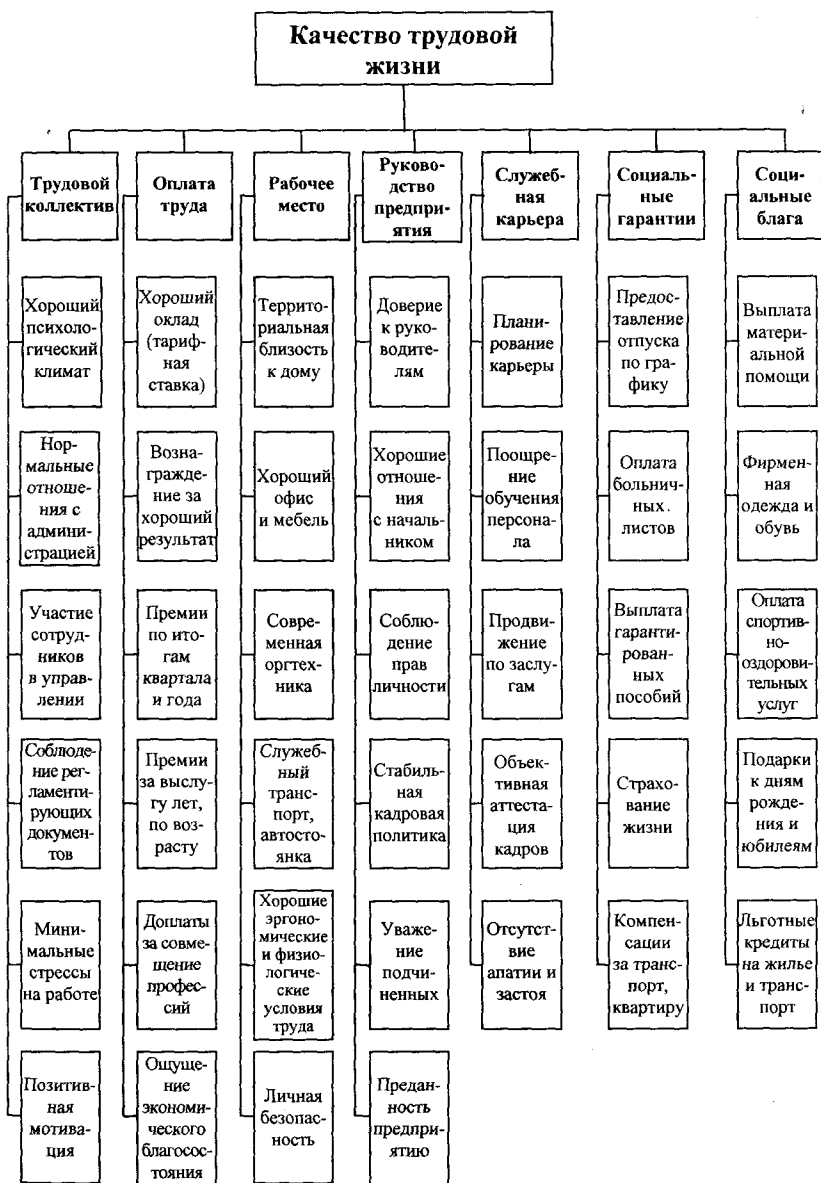


Рис. 3.2.2. Показатели качества трудовой жизни

Руководство предприятия образует целую группу социально-психологических показателей, влияющих на качество трудовой жизни. На работе человек проводит не менее 1/3 от общего фонда времени, отпущенного ему трудовой жизнью, и отношения с руководством часто имеют решающее значение. К числу показателей данной группы мы относим доверие к руководителям со стороны сотрудников, хорошие отношения с начальником, соблюдение прав личности на работе, стабильную кадровую политику на предприятии, уважение к подчиненным и преданность руководства и сотрудников предприятию. Двойная мораль руководителей, значительная дифференциация в оплате труда высшего руководства и рядовых сотрудников, нестабильность в работе с персоналом, нарушение прав человека, сдача в аренду коммерческим фирмам производственных площадей, в то время как значительная часть коллектива частично занята, – вот далеко не полный перечень мер, разрушающих трудовую коллектив предприятия.

Служебная карьера определяет служебный путь человека, его возможность самомотивации и самовыражения и, предположительно, влияет на качество трудовой жизни. Среди качественных показателей можно выделить планирование служебной карьеры, поощрение обучения персонала, продвижение по заслугам, объективную аттестацию кадров, отсутствие апатии и застоя в движении персонала. Можно утверждать, что показатели служебной карьеры наиболее важны для мотивации людей с выраженной потребностью сделать свой бизнес, продвинуться по служебной лестнице и в меньшей степени имеют значение для людей, ориентированных на семью и хорошие взаимоотношения с коллегами. Важно, чтобы реальная карьера и желания человека совпадали. Приведу личный пример. Когда я работал доцентом кафедры, я очень хотел быть заведующим, чтобы иметь возможность реализовать свои идеи, программы и концепции в творческом коллективе. Место было занято. Поэтому в 1988 г. мною была создана Нижегородская школа эффективного управления, где совместно с преподавателями была реализована новая концепция обучения бизнесу. Когда через три года мне было предложено место проректора государственного вуза, я отказался, т.к. знал, что там, в условиях бюрократии, не смогу в полной мере реализовать свой потенциал.

Социальные гарантии образуют важную сферу трудовой жизни. Это предоставление отпуска по графику, оплата больничных листов, выплата гарантированных пособий, страхование жизни сотрудников от несчастных случаев, различные компенсации за использование транспорта в служебных целях, предоставление квартиры или общежития для иногородних сотрудников. Оказалось, что те социальные гарантии, которыми так кичились в бывшем СССР, – давно пройденный этап для таких развитых стран, как Швеция, Великобритания, Испания, Германия, Франция, США и Япония, где забота о человеке является подлинно государ-

ственным делом, по которому избиратели оценивают своего президента и премьер-министра. К сожалению, государственные социальные гарантии в России и странах СНГ сильно уступают аналогам в перечисленных выше странах, и в значительной степени эти заботы переложены на плечи предприятий. Ссылки на экономическое состояние не вполне убедительны, т.к. единый социальный налог на заработную плату составляет в России 36%, и при разумном бюджете этих денег вполне достаточно для выполнения социальных гарантий граждан.

Социальные блага являются своеобразным "пряником" за производительный труд и достижение результатов и также свидетельствуют о качестве трудовой жизни. Это выплата материальной помощи к отпуску, выдача фирменной одежды и обуви (яркий пример – синие блузки фирмы «Солу»), оплата спортивно-оздоровительных услуг для сотрудников, премии к дням рождения, юбилеям и праздникам из фонда материального поощрения, предоставление льготных кредитов на жилье и транспорт. "Маленькие подарки поддерживают дружбу", – гласит французская пословица. Конечно, для социальных благ должна быть специальная статья в фонде материального поощрения за счет прибыли, и они должны быть одинаковыми для всех членов трудового коллектива. Возможен вариант, когда они дифференцируются по стажу работы на предприятии, но он менее предпочтителен, т.к. лучше это учесть в оплате труда.

В современных, хорошо работающих организациях все штатные сотрудники имеют равные права в получении большинства из перечисленных выше социальных благ и искренне благодарны администрации. На это выделяется до 10% от фонда оплаты труда, причем есть масса способов отнести эти расходы на себестоимость работ и услуг.

Таким образом, качество трудовой жизни является на современном этапе важнейшим стимулом роста производительности труда на предприятиях. Оно определяется состоянием трудового коллектива, хорошей системой оплаты труда, эффективным рабочим местом, отношением руководства предприятия к сотрудникам, возможностью служебной карьеры и объективной аттестацией кадров, обеспечением социальных гарантий и дополнительных благ сотрудникам.

3.2.2. Социологический опрос качества трудовой жизни

Приведем результаты ответов менеджеров Германии на вопрос: "Какие мотивы побуждают их трудиться лучше?" (допускалось несколько ответов) (рис. 3.2.3).¹

¹ Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Одегов Ю.Г., Пихало В.Т. Управление персоналом: Учебник для студ. вузов. – М.: Экзамен, 2000. – С. 358.



Рис. 3.2.3. Мотивы, побуждающие менеджера трудиться лучше

В марте – мае 1996 г. Институтом социально-экономических проблем народонаселения РАН (руководители: д-р экон. наук А.А. Овсянников и д-р экон. наук Н.М. Римановская) проводилось исследование качества трудовой жизни в различных социальных слоях России. Экспертный опрос по квотной выборке 1201 человека проведен в шести крупных городах России: Воронеже, Екатеринбурге, Красноярске, Нижнем Новгороде, Москве и С.-Петербурге. Приведем некоторые результаты опроса по монографии А.А. Иудина.¹

В качестве индикаторов выделения социальных слоев были использованы ответы на вопрос: "Что Ваша семья и Вы можете позволить себе в соответствии с Вашими доходами?" Эти индикаторы были использованы во всероссийском исследовании, посвященном проблемам социального дна. Результаты исследования позволили увидеть, что данные замеров по крупным городам достаточно представительны по России. В среднем население российских городов может только регулярно питаться и довольно просто одеваться. Однако отличия в качестве жизни у разных слоев весьма значительны.

¹ Иудин А.А. Социальные трансформации: экономические установки населения и массовое политическое сознание (1988-1999 гг.). – Н.Новгород: НИСОЦ-изд-во ВВАГС, 1999. – С. 141-143.

1. Неимущие живут в условиях биологического прожиточного минимума, и около половины из них не могут себе позволить даже систематическое горячее питание и чаще всего питаются всухомятку. Те, кто систематически имеет горячее питание, совершенно не удовлетворены его качеством и часто потребляют продукты собственного приусадебного участка. Практически никто из неимущих не может позволить себе качественное питание. Все остальные блага им в принципе недоступны. Представители этого слоя постепенно изнашивают одежду, с помощью нехитрого ремонта поддерживают интерьер своего жилища и нищают (табл. 3.2.1).

Таблица 3.2.1

Качество трудовой жизни различных слоев населения России

Слой	Дата замера	Способны свободно позволить себе (%)		
		регулярно питаться	покупать полноценное, качественное питание, но без деликатесов	покупать деликатесы
1. Неимущие	декабрь 1993 г.	-	2	2
	май 1996 г.	-	0	0
	январь 1997 г.	41	0	0
	ноябрь 1997 г.	46	0	0
	февраль 1998 г.	36	0	0
	март 1998 г.	43	0	0
2. Бедные	декабрь 1993 г.	-	31	17
	май 1996 г.	-	18	0
	январь 1997 г.	74	20	0
	ноябрь 1997 г.	82	19	0
	февраль 1998 г.	69	18	0
	март 1998 г.	60	10	0

2. Бедные, по своим собственным оценкам, питаются в принципе неплохо, хотя две трети из них нормальное питание получают при условии экономии, а это означает, что нормальное питание – это единственное материальное благо, которым они располагают. Они не в состоянии побаловать себя деликатесами, хотя и живут в режиме постоянной экономии. Покупка товаров первой необходимости (таких, как одежда, обувь) – для них очень серьезная проблема. Жизнь в режиме экономии приводит к тому, что простую, но добротную одежду они могут приобрести более легко, чем сравнительно более дешевые, но не столь необходимые деликатесы. Этот слой находится выше биологического прожиточного минимума, но явно не дотягивает до социального прожиточного минимума (табл. 3.2.1).

3. Необеспеченные являются у нас своеобразным базовым слоем, так как он не только самый большой по размеру, но и обладает целым рядом ментальных характеристик среднего слоя. Строго говоря, этот слой не может быть отнесен к классическому среднему слою, ибо у нас он существует на уровне прожиточного минимума (уже социального, а

не биологического). Адекватным названием этого слоя могло бы стать также "малообеспеченные", ибо определенными (минимальными) материальными благами они все же обладают. Однако это название слоя нам представляется все же недостаточным в силу того, что его представители живут в основной своей массе на уровне прожиточного минимума. Представители этого слоя имеют качественное питание, иногда деликатесы. Для них возможна покупка товаров первой необходимости (одежда, мебель, бытовая техника), но самых простых и недорогих. Причем все эти покупки требуют жесткой экономии и осуществляются очень нечасто. Тем не менее, этот слой отличается социальным спокойствием и оптимизмом (табл. 3.2.2, 3.2.3).

Таблица 3.2.2

Качество трудовой жизни различных слоев населения России

Слой	Дата замера	Способны свободно позволить себе (%)			
		покупать деликатесы	покупать новую добротную одежду	покупать модную дорогую одежду	покупать изделия из драгоценных металлов
3. Необеспеченные	декабрь 1993 г.	6	27	4	1
	май 1996 г.	7	26	4	4
	январь 1997 г.	9	9	1	1
	ноябрь 1997 г.	8	13	1	1
	февраль 1998 г.	8	15	2	1
	март 1998 г.	10	15	2	2
4. Обеспеченные	декабрь 1993 г.	46	91	23	7
	май 1996 г.	49	92	22	16
	январь 1997 г.	67	85	20	6
	февраль 1998 г.	51	93	21	8
	март 1998 г.	66	79	15	13
5. Зажиточные и богатые	декабрь 1993 г.	65	74	58	40
	май 1996 г.	70	89	43	38
	январь 1997 г.	89	89	53	37
	ноябрь 1997 г.	81	84	48	29
	февраль 1998 г.	76	88	56	33
	март 1998 г.	82	87	37	36

4. Обеспеченные не имеют никаких проблем с питанием, хотя деликатесы не являются принадлежностью их повседневного стола. Достаточно легко могут приобретать предметы первой необходимости. При условии экономии могут позволить себе много из того, чем прежде не могли располагать в принципе: от покупки модной и дорогой одежды до отдыха за границей. Именно обеспеченные являются реальным средним классом, который в наших условиях пока немногочислен (табл. 3.2.2, 3.2.3).

Таблица 3.2.3

Качество трудовой жизни различных слоев населения России

Слой	Дата замера	Способны свободно позволить себе (%)			
		посещать рестораны	отдых в санаториях, пансионатах, турбазах	отдых за границей	купить новую мебель
3. Необеспеченные	декабрь 1993 г.	-	13	0	2
	май 1996 г.	1	13	0	2
	январь 1997 г.	1	4	1	1
	ноябрь 1997 г.	1	4	1	1
	февраль 1998 г.	1	4	1	1
	март 1998 г.	1	6	1	2
4. Обеспеченные	декабрь 1993 г.	-	38	0	10
	май 1996 г.	6	29	2	0
	январь 1997 г.	5	13	3	1
	февраль 1998 г.	5	19	1	4
	март 1998 г.	6	15	1	1
5. Зажиточные и богатые	декабрь 1993 г.	-	54	17	39
	май 1996 г.	26	51	16	27
	январь 1997 г.	27	36	17	20
	ноябрь 1997 г.	28	31	29	26
	февраль 1998 г.	30	38	20	26
	март 1998 г.	22	31	16	21

Таблица 3.2.4

Качество трудовой жизни различных слоев населения

Слой	Дата замера	Способны свободно позволить себе (%)				
		купить бытовые предметы длительного пользования	купить бытовую аппаратуру	купить квартиру	купить дачу	купить автомобиль
3. Необеспеченные	декабрь 1993 г.	4	2	0	1	1
	май 1996 г.	6	7	0	0	0
	январь 1997 г.	1	2	1	1	1
	ноябрь 1997 г.	1	1	1	1	1
	февраль 1998 г.	3	3	0	0	0
	март 1998 г.	4	5	1	1	1
4. Обеспеченные	декабрь 1993 г.	13	8	2	1	1
	май 1996 г.	11	20	3	2	2
	январь 1997 г.	5	7	0	0	1
	февраль 1998 г.	10	11	0	0	0
	март 1998 г.	9	16	1	1	1
5. Зажиточные и богатые	декабрь 1993 г.	33	32	20	20	20
	май 1996 г.	35	41	13	12	12
	январь 1997 г.	24	26	14	14	19
	ноябрь 1997 г.	27	28	21	23	25
	февраль 1998 г.	28	32	15	16	15
	март 1998 г.	30	36	9	13	13

5. Зажиточные и богатые способны позволить себе хорошо питаться, покупать добротную одежду, отдыхать в санаториях и пансионатах. Менее четверти могут отдыхать за границей и купить новую мебель. Однако они имеют неодинаковый уровень благосостояния и наиболее значимо различаются по поселенческому и географическому признаку. Зажиточные в Москве имеют уровень жизни выше, чем богатые в периферийных городах. Объединяет слой богатых то, что для большинства из них не является проблемой покупка нового автомобиля, квартиры или дачи, остальные блага им доступны. Однако численность богатых в общей численности населения не превышает 10% по результатам социологических опросов 1993-1998 гг. (табл. 3.2.2-3.2.4).

3.2.3. Оценка качества трудовой жизни

Тренинг "Качество трудовой жизни". Оценка качества трудовой жизни организации может быть произведена двумя основными способами.

Во-первых, путем социологического опроса работников организации с помощью анкет, предложенных в разделе 3.2.2, где трудовой коллектив разделяется на социальные слои (неимущие, бедные, необеспеченные, обеспеченные, зажиточные и богатые) по их отношению к потреблению различных материальных благ, входящих в биологический и социальный прожиточный минимумы. Это можно сделать также путем соизмерения среднемесячной оплаты труда работников с величиной прожиточного минимума в регионе (городе), публикуемого региональным комитетом Госкомстата РФ. Недостатком данного метода является ориентация только на доходы и степень удовлетворения медико-биологических и материальных потребностей.

Во-вторых, путем социологического опроса работников конкретной организации по степени удовлетворенности локальными качествами трудовой жизни, рассмотренными в разделе 3.2.1. В этих целях нужно провести социологический опрос трудового коллектива с помощью анкеты (табл. 3.2.5), в котором участвует сотрудников 2/3 малого или среднего предприятия или выбранные подразделения-представители для крупного предприятия.

Анкета "Качество трудовой жизни"

Используется для комплексной оценки качества трудовой жизни трудового коллектива организации или отдельных работников.

Прочитайте, пожалуйста, показатели качества трудовой жизни сотрудников и дайте Вашу оценку по 10-балльной шкале. При этом 10 баллов характеризуют наибольшее достижение, а 1 балл – самое низкое. Сразу подсчитайте итоговое количество баллов по каждому разделу (группе показателей).

Таблица 3.2.5

Подразделение _____

ФИО _____

Показатели качества трудовой жизни		Экспертная оценка по 10-балльной шкале									
1. Трудовой коллектив. Сумма баллов =											
1.1	Хороший психологический климат	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.2	Нормальные отношения с администрацией	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.3	Участие сотрудников в управлении	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.4	Соблюдение регламентирующих документов	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.5	Минимальные стрессы на работе	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.6	Позитивная мотивация сотрудников к труду	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.7	Взаимоотношения малых социальных групп	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.8	Характеристика работоспособности коллектива	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.9	Социальная структура коллектива (пол, возраст, национальность)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.10	Эффективность работы коллектива	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Оплата труда. Сумма баллов =											
2.1	Применяемая тарифная система оплаты труда	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.2	Обоснованность квалификации и ставок оплаты труда	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.3	Хорошая заработная плата	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.4	Возможности дополнительной оплаты (приработок)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.5	Доплаты на совмещение профессий, степень, звание	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.6	Вознаграждение за конечный результат	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.7	Премии по итогам квартала и года	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.8	Премии за выслугу лет, по возрасту	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.9	Ощущение справедливости в оплате труда	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.10	Ощущение экономического благосостояния	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Рабочее место. Сумма баллов =											
3.1	Территориальная близость к дому	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.2	Хороший офис и мебель	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.3	Современная оргтехника	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.4	Служебный транспорт, автостоянка	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.5	Хорошие эргономические и физиологические условия труда	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.6	Уровень организации рабочего места	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.7	Техника личной работы (оргаайзер, ежедневник и др.)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.8	Целсое планирование в организации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.9	Уровень нормирования труда	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.10	Ощущение личной безопасности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Руководство организацией. Сумма баллов =											
4.1	Доверие к руководителям	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.2	Хорошие отношения с начальником	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.3	Соблюдение прав личности сотрудника	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.4	Стабильная кадровая политика	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.5	Уважение подчиненных	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.6	Преданность организации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.7	Удовлетворенность стилем руководства	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.8	Возможность выборности руководителей	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.9	Работоспособность руководства	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.10	Желание работать в будущем с руководителем	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Показатели качества трудовой жизни		Экспертная оценка по 10-балльной шкале									
5. Служебная карьера. Сумма баллов =											
5.1	Наличие типовых моделей карьеры	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.2	Выявление лидеров и работа с ними	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.3	Планирование служебной карьеры	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.4	Руководство способствует карьере	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.5	Сочетание личных целей и целей организации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.6	Поощрение обучения персонала	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.7	Продвижение по заслугам и квалификации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.8	Объективная аттестация кадров	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.9	Желание долговременной работы (пожизненный наем)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.10	Возможность роста (отсутствие апатии и застоя)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Социальные гарантии. Сумма баллов =											
6.1	Оплата больничных листов	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6.2	Предоставление отпуска по графику	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6.3	Выплата гарантированных пособий по Трудовому кодексу РФ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6.4	Пособие в случае увольнения или по сокращению штатов	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6.5	Пособие в случае смерти сотрудника	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6.6	Дополнительная пенсия	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6.7	Медицинское страхование	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6.8	Страхование жизни и стихийных бедствий	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6.9	Соблюдение гражданских прав	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6.10	Ощущение социальной защищенности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Социальные блага. Сумма баллов =											
7.1	Выплата материальной помощи к отпуску	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7.2	Получение фирменной одежды и обуви	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7.3	Оплата спортивно-оздоровительных услуг	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7.4	Подарки к дням рождения и юбилейным датам	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7.5	Льготные кредиты на жилье и покупку автомобиля	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7.6	Компенсация транспортных расходов	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7.7	Компенсация расходов на питание (льготы)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7.8	Оплата расходов по детским учреждениям	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7.9	Достижение полного материального благосостояния	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7.10	Ощущение социального благополучия	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Общая сумма баллов =

Инструкция к анкете:

1. Подсчитайте сумму баллов по каждому разделу и сравните с предлагаемой балльной оценкой качества трудовой жизни:

- до 49 баллов – неудовлетворительно;
- от 50 до 69 баллов – удовлетворительно;
- от 70 до 89 баллов – хорошо;
- свыше 90 баллов – отлично.

2. Подсчитайте общую сумму баллов по всем 7 разделам и сравните с балльной оценкой Вашего качества трудовой жизни:

- до 349 баллов – неудовлетворительно;
- от 350 до 489 баллов – удовлетворительно;
- от 490 до 629 баллов – хорошо;
- свыше 630 баллов – отлично.

По результатам сводного анкетирования работников отдела персонала необходимо разработать мероприятия по улучшению качества трудовой жизни и представить их в Совет (Правление) организации для рассмотрения.

Резюме

1. Качество трудовой жизни – важнейшее условие роста производительности труда и должно базироваться на росте материальных потребностей и концепции всестороннего развития личности.

2. Качество трудовой жизни включает в себя следующие группы показателей: трудовой коллектив, оплата труда, рабочее место, руководство предприятия, служебная карьера, социальные гарантии и социальные блага.

3. Социологический опрос относительно качества жизни в крупных городах и в различных слоях населения показывает значительную дифференциацию оценок среди неимущих, бедных, необеспеченных, обеспеченных, зажиточных и богатых.

4. Мотивация и процесс удовлетворения потребностей сотрудника могут быть оценены по критерию качества трудовой жизни с помощью специальной анкеты, где эксперты дают личные оценки по 10-балльной шкале. С помощью данной анкеты можно количественно установить мотивацию и степень удовлетворения потребностей работников организации.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ:

1. Что такое качество трудовой жизни?
2. Назовите группы показателей, влияющих на качество трудовой жизни.
3. Какие мотивы побуждают менеджеров Германии хуже трудиться?
4. Как бы Вы прокомментировали различия в качестве жизни различных слоев населения?
5. Что могут позволить себе бедные?
6. Какие возможности удовлетворения потребностей у необеспеченных?
7. Что могут позволить себе обеспеченные?
8. В чем принципиальные отличия в потребностях зажиточных и богатых?
9. Ваши результаты оценки качества трудовой жизни по анкете соответствуют ожиданиям?
10. Какие мероприятия по улучшению качества трудовой жизни Вы предлагаете?

3.3. Балльная оценка эффективности труда

Нет ничего более легкого, чем быть занятым, и нет ничего более трудного, чем быть результативным.

А. Маккензи

3.3.1. Методика балльной оценки эффективности труда

Эффективность трудовой деятельности рассчитывается как отношение фактически достигнутых критериальных показателей к базисным значениям конечных результатов деятельности, определенных с помощью весовых коэффициентов и моделей стимулирования относительно нормативного значения эффективности, равного 100 баллам.

Методика базируется на методах экономического анализа, экспертных оценках, балльном методе и теории классификации. Принципиальные положения оценки эффективности труда персонала организации заключаются в следующем.

1. Оценка осуществляется с помощью определенного перечня экономических, социальных и организационных показателей, отбираемых методами экспертных оценок и корреляционного анализа из "Перечня критериальных показателей", характеризующих конечные результаты деятельности организаций, трудовую и социальную деятельность персонала.

2. Вводятся модели экономического стимулирования достижения конечных результатов с наименьшими затратами ресурсов и высоким качеством продукции, труда и управления. Реализуется путем введения математических моделей стимулирования, отражающих закономерности хозяйственной деятельности организации.

3. Соизмерение различных экономических и социальных показателей с учетом их важности осуществляется в комплексном показателе эффективности работы персонала с помощью весовых коэффициентов, определенных методами экспертных оценок и ранговой корреляции.

4. Комплексный показатель эффективности рассчитывается в виде суммы баллов с приведением к процентной шкале измерения (100 баллам). Этим обеспечивается сопоставимость количества и качества труда в производстве и управлении, а также различных подразделений организации.

Комплексный показатель рассчитывается путем суммирования частных показателей эффективности, отражающих конечные результаты производства, использование ресурсов, социальную деятельность и результативность персонала. Частные показатели определяются по результатам выполнения экономических и социальных показателей путем умножения процентов их выполнения на весовые коэффициенты. Весовой коэффициент показывает относительную важность экономического или социального показателя в общей совокупности показателей эффективности. Полученное значение в баллах отражает "вклад" кон-

кретного частного показателя в эффективность трудовой деятельности персонала организации.

Разработка метода балльной оценки эффективности труда состоит из следующих этапов:

определение номенклатуры экономических и социальных показателей, характеризующих эффективность работы персонала;

выбор математических моделей экономического стимулирования частных показателей эффективности работы;

определение весовых коэффициентов частных показателей эффективности труда (важности);

обоснование способа расчета комплексного показателя эффективности труда персонала;

проведение контрольных расчетов и внедрение методики в практику работы организаций.

Номенклатура экономических и социальных показателей устанавливается на основе изучения нормативно-законодательных актов рыночной экономики, форм и инструкций по составлению статистической и оперативной отчетности, положений об организации соревнования. В процессе исследования номенклатура показателей уточняется и корректируется методом экспертных оценок при определении весовых коэффициентов частных показателей эффективности работы. Перечень наиболее значимых показателей эффективности труда персонала сформирован в результате проведенных исследований и показан в разделе 3.3.2.

Численные значения экономических и социальных показателей определяются из плановых документов, форм статистической и оперативной отчетности и рассчитываются в виде процентного отношения фактического значения к базисному конечному результату:

$$X_i = \frac{P_i^{\Phi}}{P_i^{\sigma}} \times 100,$$

где X_i – процентное отношение i -го частного показателя эффективности, %;

P_i^{Φ} – фактическое значение i -го экономического и социального показателя конечного результата за отчетный период, нат. ед.;

P_i^{σ} – базисное значение i -го показателя конечного результата (план, норматив, факт предыдущего периода) за отчетный период, нат. ед.

Полученное в результате расчета численное значение (X_i) свидетельствует о степени достижения конечного результата (выполнение, перевыполнение, невыполнение) и должно иметь различную экономическую оценку. Известно, что важнейшей задачей рыночной экономики является достижение конечного результата с наименьшими затратами ресурсов и высоким качеством продукции. Стимулирование реализуется путем введения в оценку эффективности работы скорректированных значений показателей по формуле:

$$Y_i = f(X_i),$$

где Y_i – численное значение скорректированного i -го показателя конечного результата, %;

$f(X_i)$ – математическая функция стимулирования i -го показателя.

При 100%-ом выполнении базисного показателя скорректированный показатель также должен быть равен 100%, а при отклонениях рассчитывается по конкретной модели стимулирования в зависимости от важности и экономического значения показателя.

В принципе, возможно значительное многообразие моделей стимулирования: линейные, параболические, гиперболические, тригонометрические и др. Анализ функций с точки зрения затрат труда и точности результатов, использования различных функций в хозяйственной практике доказывает целесообразность применения четырех основных моделей стимулирования.

Модель стимулирования по "линейной восходящей" ($Y = X$) означает следующее: поощряется каждый процент достижения конечного результата, а при невыполнении принимается фактическое значение. Наиболее простой случай стимулирования "процент за процент" отражает основные положения экономической реформы применительно к оценочным показателям (прибыль, производительность труда, объем товарной продукции). Модель стимулирования показана на рис. 3.3.1.

Модель стимулирования по "линейной нисходящей" ($Y = 200 - X$): поощряется достижение результата с наименьшими затратами ресурсов, а за перерасход ресурсов начисляется меньшее число баллов. Постоянный коэффициент, равный 200, позволяет при $X = 100$ иметь эквивалентное значение скорректированного показателя $Y = 100$. Эта функция применима для таких ресурсных показателей, как затраты на 1 руб. продукции, фонд заработной платы, текучесть рабочих кадров, потери рабочего времени. Модель стимулирования показана на рис. 3.3.2.

Модель стимулирования по "пирамиде": поощряется только 100%-ное достижение конечного результата и не поощряется невыполнение или перевыполнение. При этом до 100%-ное численное значение скорректированного показателя определяется по формуле $Y = X$, а при $X > 100\%$ – по формуле $Y = 200 - X$. Стимулирование по "пирамиде" характерно для массового и серийного производства. Модель "пирамиды" показана на рис. 3.3.3.

Модель обратного стимулирования ("штрафных санкций") предусматривает начисление отрицательных процентов по формуле $Y = -X$, когда численное значение указанного показателя приводит к негативным явлениям в производстве и управлении. Например, брак, хищение материальных ценностей, производственный травматизм, нарушения трудовой дисциплины. Эти показатели не планируются, но они учитываются в виде "штрафных санкций" (рис. 3.3.4).

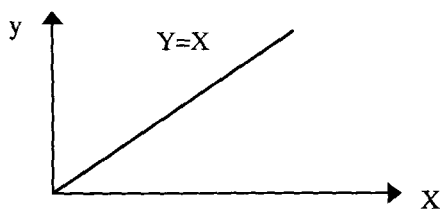


Рис. 3.3.1. Модель стимулирования по "линейной восходящей"

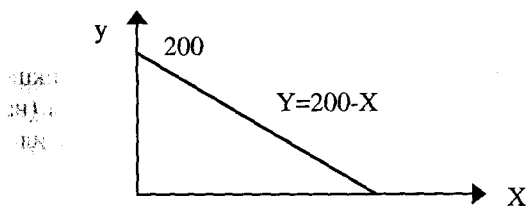


Рис. 3.3.2. Модель стимулирования по "линейной нисходящей"

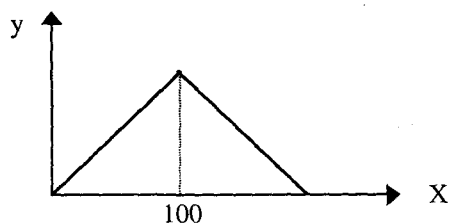


Рис. 3.3.3. Модель стимулирования по функции "пирамида"

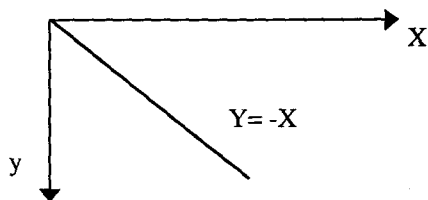


Рис. 3.3.4. Модель обратного стимулирования ("штрафных санкций")

В линейных моделях стимулирования использован "закон весов", означающий, что при достижении конечного результата начисляется столько же дополнительных процентов, сколько их снимается при его недостижении. В этом заключаются и сильная, и слабая стороны применения закона весов к небольшим отклонениям от плана (норматива).

Так, экономическое значение недовыполнения плана на 1% или его перевыполнения на 1% неравнозначно. В первом случае нарушаются пропорции производства на технологических переделах или между смежниками, а во втором случае перевыполнение плана может быть как положительным, когда ликвидирует дефицит, так и отрицательным, когда приводит к перепроизводству продукции и росту запасов. Однако в обоих случаях скорректированное значение меняется незначительно, соответственно -1%, +1%.

Логично было бы ввести более жесткие штрафные санкции за невыполнение плана по важнейшим оценочным показателям (например, договорные поставки), допустим, по формулам $Y = 0,1X$ или $Y = -X$ при значениях $X < 100\%$. В принципе это возможно, но тогда перестает действовать закон весов, подкупающий справедливостью и единообразием оценок этих явлений.

Весовые коэффициенты вводятся для ранжирования важности частных показателей эффективности и устранения разнонаправленности интересов общества, предприятия и трудовых коллективов. Весовые коэффициенты (B_i) характеризуют относительную важность показателей в их совокупности и прямо пропорционально влияют на величину частных показателей эффективности работы. Весовые коэффициенты определяются методом экспертных оценок путем ранжирования показателей с присвоением им удельных весов в долях единицы. Они определяются группой экспертов, состоящей из ученых-экономистов, начальников плановых отделов предприятий, линейных руководителей высшего и среднего звена, с помощью анкетного опроса. Обработка результатов производится методами ранговой корреляции. При этом целесообразно оговорить определенную долю показателей конечных результатов деятельности предприятия в размере не менее 0,5-0,7, оставив на показатели социальной эффективности удельный вес 0,3-0,5. В этом случае будет соблюдаться паритет результатов экономического и социального развития организации.

Частные показатели эффективности характеризуют вклад того или иного показателя в общую эффективность работы. Расчет частных показателей осуществляется на основе скорректированных значений показателей и весовых коэффициентов по формуле:

$$P_i = Y_i B_i,$$

где Π_i – значение i -го частного показателя эффективности работы персонала, баллы;

B_i – весовой коэффициент i -го частного показателя, доли.

Комплексный показатель эффективности работы персонала является численным измерителем достигнутых конечных результатов производства и управления. При оценке разных результатов должна быть обоснована целесообразность способа расчета интегрального показателя. Полагаем, что использование среднего арифметического в оценке эффективности работы представляется более простым и убедительным, поскольку, когда речь идет об учете вклада в конечный результат, подразумевается сложение составляющих. Суммирование частных показателей эффективности более доходчиво и понятно экономистам предприятий, чем другие усложненные формулы, что ведет к существенному сокращению трудоемкости расчетов и дает незначительные отклонения относительно абсолютной сущности явления.

Комплексный показатель эффективности работы персонала (Π в баллах) является средним арифметическим отношением суммы частных показателей к сумме весовых коэффициентов:

$$\Pi = \frac{\sum_{i=1}^n \Pi_i}{\sum_{i=1}^n B_i},$$

где n – число частных показателей эффективности.

Расчет комплексного показателя эффективности труда персонала будет приведен в разделе 3.3.4. Оценка итогового значения комплексного показателя эффективности работы персонала зависит от его численного значения:

если оно менее 95 баллов, то персонал работал *неудовлетворительно*;

если оно находится в диапазоне от 95 до 100 баллов, то персонал работал *удовлетворительно*, но имеет резервы по производительности и качеству работы;

если оно в диапазоне от 100 до 105 баллов и выполнены все частные показатели, то общая оценка работы персонала является *хорошей*;

если оно более 105 баллов, то общая оценка работы персонала является *отличной*.

Практическая ценность данного показателя заключается в возможности оценки динамики функционирования персонала предприятия за различные периоды времени; объективного распределения фонда оплаты труда между подразделениями предприятия; планомерного воздействия на подразделения предприятия для обеспечения его оптимального функционирования.

Расчет эффективности труда персонала позволяет обоснованно подводить итоги соревнования между различными предприятиями и их подразделениями. Подведение итогов соревнования с использованием балльного метода базируется на следующих положениях.

Во-первых, ранжирование организаций и их подразделений производят по численному значению комплексного показателя эффективности работы. Победителем признается та организация (подразделение), у которой численное значение данного показателя максимально. При равенстве значений показателей эффективности у двух или нескольких организаций предпочтение отдается той, у которого выше значения показателей в отчетном квартале.

Во-вторых, призовые места присуждаются тем организациям (подразделениям), которые имеют численное значение эффективности более 100 баллов и выполнили частные показатели конечных результатов. Если это условие не соблюдается, то призовые места не присуждаются ни одной организации (подразделению).

В-третьих, подведение итогов производится за квартал, полгода, 9 мес. и за год по группам родственных организаций или подразделений (промышленные, строительные, транспортные, научные, коммерческие, сервисные, обслуживающие), где одинаковая номенклатура частных показателей и весовые коэффициенты.

Однако численное значение комплексного показателя эффективности в баллах может быть использовано и для подведения итогов между различными группами организаций.

3.3.2. Критерии эффективности трудовой деятельности

В условиях взаимодействия административной системы, рыночной экономики и демократизации общества существенно возрастает значение научного обоснования состава показателей эффективности, отражающих конечные результаты экономического и социального развития предприятия. В рыночной экономике важное значение имеют такие экономические показатели, как прибыль, договорные обязательства, производительность труда, объем продаж, рентабельность. Существенное значение приобретает учет факторов, влияющих на эти конечные показатели, а также разработка рекомендаций по обеспечению рентабельной работы предприятия в условиях расширенного производства.

Какие критериальные показатели эффективности необходимо учитывать в модели? Известно, что основным обобщающим показателем финансовых результатов хозяйственной деятельности является прибыль. При всей ее важности и значимости прибыль, однако, не может быть единственным критериальным показателем эффективности работы предприятия, т.к. лишь опосредованно характеризует социальную деятельность предприятия, качество и организацию труда персонала.

Поэтому назрела необходимость формирования комплексного показателя эффективности, отражающего, с одной стороны, результаты экономического развития предприятия, а с другой – показатели социальной эффективности работы персонала.

В качестве одной из составляющих общей эффективности правомерно рассматривать эффективность работы управленческого персонала. Деятельность системы управления направлена на получение конечных результатов производства, поэтому эффективность системы управления производством можно рассматривать как результат действия системы управления, обеспечивающей достижение поставленных целей при минимальных затратах. Оценка эффективности системы управления может производиться по количественным и качественным критериям.

К качественным показателям относятся: научно-технический уровень управления, уровень квалификации работников управленческого аппарата, обоснованность принимаемых решений, достоверность и полнота информации, уровень культуры управления, уровень культуры труда работников аппарата управления.

Количественными показателями оценки являются: трудовые (соотношение численности руководителей, ИТР, служащих и рабочих; затраты управленческого труда на один рубль продукции); финансовые (величина затрат на управленческий аппарат в общем фонде заработной платы). В настоящее время, как в отечественной, так и в зарубежной практике, не существует единого подхода к определению состава организационных показателей.

Анализ подходов к балльной оценке эффективности труда персонала свидетельствует о многообразии критериальных показателей. Очевидно, необходим комплексный подход к оценке эффективности с позиций значимости конечных результатов производства, производительности и качества труда и организации работы персонала как социальной системы.

В 90-х годах XX века под руководством автора учебного пособия выполнены экспериментальные исследования на 40 крупных и средних предприятиях по отбору номенклатуры показателей и критериев эффективности работы организации. В частности, с помощью методов экспертных оценок и анкетирования было опрошено 468 руководителей предприятий и их структурных подразделений и 52 ученых (доктора и кандидаты наук) с целью определения номенклатуры и весовых коэффициентов критериальных показателей. На результатах этих исследований базируется балльный метод оценки эффективности труда. Наиболее значимые критериальные показатели показаны в табл. 3.3.1. Руководитель, владеющий составом и способами расчета критериальных показателей, никогда не попадет "впросак" в глазах подчиненных. Поэтому рекомендуем знать эту таблицу подробно или "наизусть".

Таблица 3.3.1

Критериальные показатели эффективности труда организации

Показатель	Способ расчета	Достоинства	Недостатки
<i>1. Экономические показатели</i>			
Балансовая прибыль, руб.	Выручка от реализации продукции за вычетом себестоимости, отражаемая в бухгалтерском балансе	Основной обобщающий показатель, отражающий финансовые результаты в денежной форме	Зависит от объема выпуска продукции и уровня цен. Неприменим для убыточных предприятий
Доход, руб.	Выручка от реализации продукции за вычетом материальных затрат и амортизации	Экономический показатель прибавочного продукта. Стимулирует экономию ресурсов	Зависит от объема выпуска продукции. Включает в себя фонд заработной платы – расходную статью себестоимости
Себестоимость, руб.	Часть стоимости, включающая затраты на потребленные средства производства и на оплату труда	Характеризует абсолютные размеры затрат на производство, снижение которых дает прибыль	Не может служить сравнительным показателем для различных предприятий
Уровень рентабельности, %	Отношение прибыли к стоимости основных производственных фондов (ОПФ) или себестоимости продукции	Относительный показатель конечного результата, сопоставимый для различных предприятий	При различной структуре ОПФ предприятий сопоставимость затруднена. Неприменим для убыточных предприятий
Затраты на 1 руб. продукции, коп./руб.	Отношение себестоимости к стоимости товарной продукции	Показывает структуру себестоимости, прибылей или убытков. Сопоставим для любых предприятий	Завышение цен на продукцию приводит к искусственному снижению затрат и росту прибыли
Объем товарной продукции, руб.	Стоимость произведенной и реализованной покупателю продукции за определенный период	Характеризует продажу произведенной продукции на рынке, т.е. факт обмена «товар – деньги»	Зависит от спроса и предложения товара и монополизации рынка производителем
Качество продукции (процент брака или рекламаций), %	Рассчитывается как отношение качественной продукции к общему объему товарной продукции	Показывает удельный вес брака и рекламаций в объеме товарной продукции. Позволяет влиять на технологии производства	Характеризует качество продукции в период гарантийного срока и только по предъявлению рекламаций
Внедрение научно-технического прогресса, руб.	Рассчитывается как суммарный годовой эффект от внедрения новой технологии (выполнение объемов новых инвестиций)	Характеризует состояние с внедрением новой техники, технологий и инвестиций, т.е. будущую стратегию	Не играет роли в работе убыточных или новых предприятий
Фондоотдача основных производственных фондов, руб./руб.	Отношение объема товарной продукции к стоимости основных производственных фондов	Позволяет судить об эффективности использования производственных фондов, произведенной продукции в расчете на единицу фондов	Зависит от стоимости продукции и инфляции, неполной загрузки, простоя оборудования или завышенной стоимости ОПФ

Продолжение таблицы 3.3.1

Показатель	Способ расчета	Достоинства	Недостатки
Фондово-оуженность труда, руб./чел.	Определяется делением среднегодовой стоимости основных производственных фондов к среднемесячной численности персонала	Показывает стоимость ОПФ, приходящуюся на 1 работника и уровень механизации производства	Основную часть ОПФ составляет пассивная часть (здания, сооружения), которые создают "оболочку" для производственного процесса
Фондом-кость про-дукции, руб./руб.	Отношение стоимости ОПФ к стоимости товарной продукции, произведенной в течение года	Характеризует эффективность использования средств труда для производства продукции	Зависит от отрасли материального производства и жизненного цикла производственной системы (рост, спад)
Производи-тельность труда (выра-ботка на 1 работника), руб./чел.	Отношение объема выпущенной продукции к общей численности работников, занятых в производстве	Характеризует часть продукции в расчете на 1 работника и позволяет судить о производственном потенциале персонала	Допускает завышение затрат и численности работников. Динамика несопоставима в условиях инфляции
Соотноше-ние темпов роста произ-водительности труда и заработной платы, %	Отношение прироста производительности труда к приросту средней заработной платы	Позволяет судить о позитивном развитии или негативном соотношении темпов роста («проедание»)	Показывает только динамику, а не источники тенденций. Зависит от стоимости рабочей силы и цены товара
Фонд оплаты труда (зара-ботной пла-ты), руб.	Общий фонд основной и дополнительной заработной платы, включаемый в себестоимость продукции	Позволяет контролировать размеры и удельный вес оплаты труда в себестоимости продукции. Является базой для налогообложения	Зависит от величины предприятия, товарной продукции и внешних факторов (налоги, монопольность, численность)
Затраты на управление предприятием, коп./руб.	Отношение суммарных затрат на содержание аппарата управления к общим затратам предприятия	Позволяет судить о доле затрат на управление, динамике их изменения во времени	Характеризует эффективность работы только управленческого персонала
<i>2. Социальные показатели</i>			
Частота производ-ственного травматизма, %	Отношение числа случаев производственного травматизма к общей численности персонала	Характеризует состояние охраны труда и техники безопасности	Фиксирует только явные случаи производственного травматизма. Зависит от факторов производства и соблюдения правил
Потери рабочего времени на 1 работника, чел.-дни	Отношение суммарных потерь времени из-за болезни, простоев и неявок к общей численности персонала	Показывает резервы эффективности в использовании труда персонала	Не фиксирует внутренние потери рабочего времени. Зависит от социального обеспечения и здравоохранения
Средняя заработная плата 1 работника, руб./чел.	Отношение общего фонда оплаты труда к общей численности персонала	Характеризует уровень оплаты труда и динамику ее изменения по периодам времени	Зависит от цены продукции, инфляции и внешних факторов (налоги, монопольность и др.)

Показатель	Способ расчета	Достоинства	Недостатки
Качество труда персонала, баллы или %	Первый способ – отношение удельного веса брака и рекламаций к общей численности персонала. Второй способ – экспертная оценка качества на заседании правления по 5-балльной шкале	Применим в службах сервиса. Позволяет увязать работу персонала с внешней оценкой качества потребителями и клиентами. Простота расчета, возможность соизмерения подразделений	Фиксируется только малая часть брака из-за неисполнительности и нарушений. Субъективизм экспертных оценок членов правления
Текущесть персонала (рабочих кадров), %	Отношение числа уволенных работников к общей численности персонала	Характеризует уровень стабильности трудового коллектива и работу с персоналом	Не включает часть уволенных по уважительным причинам работников (армия, переезд и т.п.) в показатель текущесть
Уровень трудовой дисциплины, наруш./чел. или баллы	Отношение числа случаев нарушения трудовой и исполнительской дисциплины к общей численности персонала. Другой вариант – экспертная оценка уровня дисциплины по 10-балльной шкале	Позволяет судить о прогулах, опозданиях, неисполнительности в структурных подразделениях. Второй вариант характеризуется простотой расчета	Сложность исчисления из-за отсутствия четкой фиксации нарушений в оперативной отчетности. Второй вариант – субъективизм оценок
Количество самовольных невыходов на работу (абсентизм), чел.-дней	Отношение числа рабочих дней, потерянных за определенный период из-за отсутствия на работе к среднему числу работников умноженному на число рабочих дней	Характеризует нестабильность работы трудового коллектива и издержки, связанные с оплатой сверхурочных и простоя оборудования. Руководство получает объективные данные для увольнений	Свидетельствует об уровне трудовой дисциплины и "вольности" по отношению к руководству и философии организации
Социально-психологический климат коллектива, баллы	Устанавливается на основе конкретных социологических и психологических исследований с помощью специалистов	Позволяет установить лидеров, мотивацию, потребности, климат и эффективность использования различных методов управления, разработать рекомендации по улучшению климата	Дополнительные затраты на проведение исследований. Невозможность улучшения климата в случае незаинтересованности руководства
3. Организационные показатели			
Надежность работы персонала, доли или баллы	Первый способ – вероятность безотказной работы персонала с минимальным числом отклонений. Второй способ – экспертная оценка надежности правлением предприятия по 10-балльной шкале	Позволяет прогнозировать неблагоприятные периоды в работе и убытки от отклонений. Простота расчета и возможность оценки различных подразделений	Сложность и большие затраты на расчет показателей надежности. Субъективизм оценок надежности и их влияния на общую эффективность
Равномерность загрузки персонала, доли или баллы	Первый способ – отношение удельного веса потерь и перегрузок к общей трудоемкости. Второй способ – экспертная оценка равномерности на заседании правления предприятия по 5-балльной шкале	Позволяет судить о степени приближения к идеальной загрузке, равной единице. Простота расчета позволяет соизмерять работу различных подразделений	Требует создания нормативной базы и сбора оперативной информации о потерях и перегрузках. Субъективизм экспертных оценок и их влияния на общую эффективность

Продолжение таблицы 3.3.1

Показатель	Способ расчета	Достоинства	Недостатки
Коэффициент трудового участия (КТУ) или вклада (КТВ), доли	Рассчитывается путем суммирования с нормативной единицей достижений (знак +) или упущений (знак -) в работе	Является комплексным показателем, по которому можно судить о результатах и качестве труда отдельных работников	Нет прямой связи с конечными результатами производства. Субъективизм оценок определяется составом комиссии (правления)
Качество оформления документов, баллы	Определяется экспертно по 5-балльной шкале членами правления (Совета)	Позволяет учитывать уровень подготовки плановых и учетных документов и делопроизводства	Зависимость от субъективных оценок членов правления (Совета) и желание лучше оценить свое подразделение
Культура управления, баллы	Определяется специальной комиссией экспертов (правление, Совет) в виде экспертных оценок по 5-балльной шкале	Повышает общий имидж организации (чистота, мораль, взаимоотношения, рабочие места и др.)	Зависимость от субъективных оценок членов правления (Совета) и желание лучше оценить свое подразделение
Культура производства, баллы	Определяется специальной комиссией экспертов из представителей цехов (участков) по 5-балльной шкале	Повышает культуру производства (рабочие места, чистота в цехах и бытовых помещениях, рабочая одежда, технологические операции и др.)	Наличие основных и вспомогательных подразделений с разным уровнем механизации и сроком службы оборудования затрудняют сравнение
Соотношение рабочих и служащих, чел./чел.	Отношение численности производственного персонала (рабочих) к численности управленческого персонала (служащих)	Характеризует число рабочих, приходящихся на 1 служащего. Позволяет судить о квалификации персонала и соотношении двух главных категорий персонала	Зависит от отраслевой специфики, уровня комплексной механизации производства и кадровой политики

Прибыль организации, как было показано выше, является основным финансовым результатом и исчисляет в денежной форме прибавочный продукт предприятия. В условиях рыночной экономики трудовой коллектив заинтересован как в увеличении объемов производства, так и в снижении затрат на производство, что позволяет увеличить массу прибыли. Недостаток показателя прибыли проявляется при его использовании в качестве сравнительного показателя оценки работы нескольких предприятий. Допустим, одно предприятие имеет прибыль 50 млн. руб., а второе – 5 млн. руб., однако, не зная объемов выпуска продукции, нельзя сказать, что второе предприятие получило худший результат. Такой же недостаток имеет и показатель себестоимости продукции.

С этой точки зрения хорошим сравнительным показателем являются затраты на 1 руб. продукции. Затраты, характеризующие отношение себестоимости к стоимости продукции, применимы для оценки динамики развития предприятия в различные периоды времени при рентабельной и убыточной работе предприятия. Это универсальный показатель, характеризующий одновременно с себестоимостью прибыль и убытки в общей стоимости продукции. Поэтому он может наряду с прибылью также служить критериальным показателем эффективности работы.

Затраты на управление в виде абсолютной величины расходов на содержание аппарата (тыс. руб.) или относительной величины в виде удельного веса в стоимости продукции (коп./руб.) характеризуют экономичность управления. Определение оптимальной величины затрат на управление по критерию максимума балансовой прибыли позволяет контролировать расходы на аппарат управления предприятия.

Социальные показатели труда должны характеризовать наиболее существенные результаты трудовой деятельности. К ним можно отнести среднегодовую заработную плату работников, общие потери рабочего времени в расчете на 1 работника и текучесть рабочих кадров. Размеры и динамика среднегодовой заработной платы характеризуют денежный эквивалент стоимости рабочей силы и в определенной мере — уровень жизни работников. Показатель общих потерь рабочего времени на 1 работника из-за болезней, неявок, целодневных и внутрисменных простоев представляет резерв увеличения фонда рабочего времени на производстве. В их составе такие показатели, как текучесть персонала, уровень трудовой дисциплины.

Показатель текучести персонала свидетельствует об уровне стабильности трудового коллектива. Высокая текучесть может быть следствием плохой постановки работы с кадрами, неудовлетворительных бытовых и жилищных условий, низкого уровня охраны труда, техники безопасности и механизации труда.

Организационные показатели качества труда объединяют целый ряд характеристик, не имеющих количественного измерения, однако допускающих качественные экспертные оценки. К ним следует отнести такие характеристики, как: качество оформления документов, соотношение рабочих и служащих, надежность работы персонала, равномерность загрузки персонала, коэффициент трудового участия, социально-психологический климат в коллективе.

Указанные показатели отражают организационный уровень персонала предприятия и могут быть приняты в качестве критериев эффективности работы предприятия.

Надежность работы персонала определяется вероятностной величиной возможных сбоев в работе всех подразделений из-за несвоевременного предоставления информации, ошибок в расчетах, нарушений трудовой дисциплины и является важным оценочным показателем эффективности работы персонала.

Равномерность загрузки персонала характеризует удельный вес потерь и перегрузок работников в общей трудоемкости предприятия. Автором книги доказано влияние равномерной загрузки персонала на конечные результаты деятельности предприятия и обоснована целесообразность выбора ее в качестве критериального показателя эффективности.

Уровень трудовой дисциплины отражает отношение числа случаев нарушения трудовой и исполнительской дисциплины к общей численности персонала и позволяет судить о порядке на предприятии.

Соотношение рабочих и служащих показывает отношение численности производственного персонала к численности управленческого персонала и характеризует их влияние на производительность труда. Социально-психологический климат в коллективе – очень важный социальный показатель, позволяющий судить о мотивации, потребностях и конфликтности в трудовом коллективе.

Такой состав показателей позволяет оценить основные параметры организации работы персонала (экономичность, надежность, равномерность и качество), и их следует включить в перечень критериальных показателей эффективности. Очевидно, что состав показателей должен быть переменным в зависимости от особенностей развития рыночной экономики, должен уточняться и дополняться в условиях динамичного развития предприятия или организации.

3.3.3. Балльная оценка эффективности работы организации (БОЭРО)

В середине 1980-х гг. под руководством автора учебного пособия были разработаны две модификации балльного метода¹:

балльная оценка эффективности работы организации (БОЭРО) (весь персонал организации);

комплексная оценка управленческого труда (КОУТ) для подразделений организации.

Оценка эффективности работы предприятия может быть произведена только по совокупным результатам экономического и социального развития, а одним из возможных способов соизмерения этих результатов может быть балльный метод.

Метод БОЭРО основан на определении социально-экономических тенденций развития организации любой организационно-правовой формы, его результативности с точки зрения достижения производственных, экономических и социальных целей. В упрощенном виде – это расчет результативности работы персонала организации за конкретный период времени. В основе метода БОЭРО известные принципы – план наименьшей ценой, достижение конечного результата, каждому по труду, стимулирование в зависимости от вклада, сопоставимость оценки.

Эффективность работы организации за конкретный период определяется численным значением комплексного показателя эффективности, характеризующего величину достигнутого результата относительно поставленных целей деятельности. Значение показателя БОЭРО базируется на достижении конечных результатов организации, эффективности использования ресурсов, обеспечении социального развития коллектива. БОЭРО позволяет оценить эффективность работы пред-

¹ Егоршин А.П. Аппарат управления социалистического предприятия. – Горький: Волго-Вятское кн. изд-во, 1990. – С. 245-299.

приятия и организации за квартал, год, пятилетие. С помощью БОЭРС можно подвести итоги соревнования и распределить доходы (чистую прибыль) между структурными подразделениями крупных предприятий (ВАЗ, ГАЗ, Уралмаш). Модификации метода БОЭРО были сделаны для промышленных предприятий, строительно-монтажных организаций, коммерческих организаций, жилищно-коммунальных предприятий, проектных организаций и учебных заведений. Отличия связаны с перечнем экономических и социальных показателей, весовыми коэффициентами и процедурой их расчета, с использованием статистической и оперативной отчетности.

Автоматизированное составление оперативной и статистической отчетности с накоплением данных на машинных носителях позволяет расширить состав частных показателей эффективности, включив в него весь рассмотренный выше перечень экономических и социальных показателей. Однако с ростом числа показателей эффективности происходит уменьшение значимости весовых коэффициентов и вступает в силу закон больших чисел.

Приведенные нами практические расчеты показывают, что введение дополнительных показателей с весовыми коэффициентами 0,01-0,04 при наличии показателей с удельным весом 0,05-0,10 не дает существенного увеличения точности расчетов, хотя и сокращает разброс итогового показателя. Поэтому число частных показателей эффективности не должно превышать 20 показателей.

При ручном способе расчета БОЭРО с применением компьютерной техники наиболее трудоемкой является выборка исходных данных из существующей отчетности. В этом случае целесообразно сокращение частных показателей эффективности работы до 10. Отбор наиболее значимых показателей и определение весовых коэффициентов производится экспертным методом с привлечением квалифицированных специалистов. Теоретически существует "седловая точка", при которой число показателей и затраты на их разработку оптимальны. В зависимости от состава показателей и видов организаций оптимум находится в диапазоне от 10 до 20 показателей.

Рассмотрим примеры расчета эффективности работы промышленного предприятия и образовательного учреждения по методике БОЭРО по итогам работы за год. В табл. 3.3.2 приведен расчет эффективности работы среднего промышленного предприятия с объемом товарной продукции 360 млн. руб. и численностью работников до 4 000 чел. Исходные данные для расчета определены из форм статистической отчетности предприятия за год (третья и четвертая графы слева). Расчет процентного отношения, скорректированного значения частных и комплексного показателей эффективности произведен по формулам, приведенным в разделе 3.3.1.

Таблица 3.3.2

Расчет эффективности работы промышленного предприятия за год

Код показателя	Наименование показателя	Базисное значение	Фактическое значение	Процент выполнения	Модель стимулирования	Скорректированный показатель	Весовой коэффициент, доли	Частный показатель эффективности, баллы
01	Балансовая прибыль	54 млн. руб.	59,4 млн. руб.	110	Y=X	110	0,2	22,0
02	Объем товарной продукции	360 млн. руб.	392 млн. руб.	109	Y=X	109	0,15	16,35
03	Затраты на 1 руб. продукции	85 коп.	85 коп.	100	Y=200-X	100	0,1	10,0
04	Производительность труда	90 000 руб./чел.	91 000 руб./чел.	101	Y=X	101	0,1	10,1
05	Качество продукции	100%	100%	100	Y=X	100	0,1	10,0
06	Потери рабочего времени на 1 работника	12 чел.-дней	14,4 чел.-дней	120	Y=200-X	80	0,05	4,0
07	Среднегодовая заработная плата 1 работника	18 000 руб.	19 300 руб.	110	Y=200-X	90	0,05	4,5
08	Текущая часть основных фондов	12%	15%	125	Y=200-X	75	0,05	3,75
09	Уровень трудовой дисциплины	5 руб.	6 руб.	120	Y=X	120	0,05	6,0
10	Соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы	10 баллов	9 баллов	90	Y=X	90	0,05	4,5
11	Внедрение результатов научно-технического прогресса	100%	92%	92	Y=X	92	0,05	4,6
12	Итого	—	—	—	—	—	1,00	103,8

Таблица 3.3.3

Расчет эффективности работы образовательного учреждения за год

Код показателя	Наименование показателя	Базисное значение	Фактическое значение	Процент выполнения	Модель стимулирования	Скорректированный показатель	Весовой коэффициент, доли	Частный показатель, баллы
01	Балансовая прибыль	250 тыс. руб.	150 тыс. руб.	75	Y=X	75	0,15	11,25
02	Выручка от обучения и НИР	5 млн. руб.	5,4 млн. руб.	108	Y=X	108	0,15	16,2
03	Затраты на 1 руб. работ	98 коп.	100 коп.	102	Y=200-X	98	0,1	9,8
04	Выработка на 1 сотрудника	50 тыс.	54 тыс.	108	Y=X	108	0,1	10,8
05	Среднесписочная численность студентов (слушателей)	1000 чел.	1100 чел.	110	Y=X	110	0,1	11,0
06	Качество обучения и НИР	5 баллов	4 балла	80	Y=X	80	0,08	6,4
07	Среднегодовая заработная плата на 1 сотрудника	12 000 руб.	13 200 руб.	110	Y=200-X	90	0,07	6,3
08	Текущая стоимость персонала	10 %	15 %	150	Y=200-X	50	0,05	2,25
09	Потери рабочего времени на 1 сотрудника	10 чел.-дней	11 чел.-дней	110	Y=200-X	90	0,05	4,5
10	Объем публикаций в расчете на 1 сотрудника	3 печ. л.	4 печ. л.	133	Y=X	133	0,05	6,65
11	Выполнение нагрузки 1 сотрудником	1500 ч.	1650 ч.	110	Y=X	110	0,05	5,5
12	Численность студентов на 1 сотрудника	10 чел.	11 чел.	110	Y=X	110	0,05	5,5
	Итого:	-	-	-	-	-	1,0	96,15

Как видно из табл. 3.3.2, итоговое значение комплексного показателя эффективности работы составило 103,8 балла, что свидетельствует о хорошей работе предприятия. Из 12 выполнено 7 главных критериальных показателей: балансовая прибыль, объем товарной продукции, производительность труда, затраты на 1 руб. продукции, качество продукции, фондоотдача ОПФ, внедрение НТП. Небольшие отклонения в худшую сторону сложились по таким 5 частным показателям, как потери рабочего времени, среднегодовая заработная плата, текучесть персонала, уровень трудовой дисциплины, соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы.

На эти показатели руководству предприятия следует обратить особое внимание. При подведении итогов соревнования между промышленными предприятиями административного района данное предприятие не может претендовать на призовое место из-за невыполнения ряда показателей, но будет располагаться в передовой группе с оценкой "хорошо". Конкретное место будет зависеть от эффективности работы других предприятий.

Расчет эффективности работы образовательного учреждения, готовящего специалистов с высшим и средним профессиональным образованием и проводящего курсы повышения квалификации, показан в табл. 3.3.3. Это небольшое учебное заведение с численностью штатных преподавателей и сотрудников 100 чел., в котором обучаются в год 1000 студентов (слушателей), объем выполняемых работ за год составляет 5,4 млн. руб. Итоговое значение показателя эффективности работы составило 96 баллов, что свидетельствует об удовлетворительной работе.

Из 12 показателей эффективности выполнено 6 показателей, а именно выручка от обучения и НИР, выработка на 1 сотрудника, среднесписочная численность студентов, объем публикаций в расчете на 1 сотрудника, выполнение нагрузки 1 сотрудником и численность студентов на 1 сотрудника. Не выполнено 6 базисных значений по таким показателям, как балансовая прибыль, затраты на 1 руб. работ, качество обучения и НИР, среднегодовая заработная плата на 1 сотрудника, текучесть персонала и потери рабочего времени на 1 сотрудника. Эти показатели не позволили выйти учебному заведению на уровень хорошей работы, и оно будет находиться в средней или нижней группе учебных заведений области или района. На эти показатели ректорату вуза следует обратить особое внимание при разработке годового плана на следующий год.

Вывод: методика БОЭРО позволяет оценивать эффективность трудовой деятельности любого предприятия или организации, динамику социально-экономического развития, проводить сопоставления с организациями-конкурентами. В то же время, методика достаточно простая и экономичная по затратам по сравнению с другими методами оценки.

3.3.4. Комплексная оценка управленческого труда (КОУТ)

Видно сокола по полету.

Пословица

Проблема соизмерения инженерного и управленческого труда, умственной и физической деятельности, определения конкретного вклада каждого руководителя, специалиста и служащего в конечные результаты предприятия возрастает в условиях рыночной экономики. Как сравнить напряженную работу планового отдела по формированию сбалансированного плана с работой бухгалтерии, создающей бухгалтерский баланс предприятия? Как сопоставить работу производственного отдела, формирующего комплекс документации по подготовке производства, с работой технического отдела, обеспечивающего внедрение достижений научно-технического прогресса? Как оценить своевременность, надежность и качество решений, принимаемых линейными руководителями? Через директора предприятия проходит более 6000 документов в год, а через руководителя структурного подразделения – до 2000.

КОУТ предназначена для определения вклада конкретного подразделения предприятия (цеха, участка, отдела, службы, бюро, группы, лаборатории) в конечные результаты деятельности предприятия. Она позволяет объективно подводить итоги соревнования между подразделениями, организовать премирование работников по итогам хозяйственной деятельности с учетом их личного вклада, мобилизовать коллективы подразделений на выполнение плановых показателей, повысить трудовую и исполнительскую дисциплину. КОУТ является детализацией и развитием БОЭРО применительно к подразделениям предприятия.

Основу КОУТ составляют экономические, социальные и организационные показатели. Номенклатура показателей КОУТ определяется методами технико-экономического анализа, анкетирования, экспертных оценок, корреляционно-регрессионного анализа на основе последовательных логических итераций:

определение наиболее важных показателей эффективности работы персонала путем опроса или анкетирования руководителей и специалистов предприятий, а также ученых-экономистов. Базовый состав показателей приведен в табл. 3.3.1;

построение матрицы распределения показателей между структурными подразделениями предприятия. Строками матрицы являются экономические и социальные показатели, а столбцами – структурные подразделения, включая руководство (табл. 3.3.4);

определение весовых коэффициентов показателей КОУТ с использованием методов экспертных оценок и множественного корреляционно-регрессионного анализа. Весовые коэффициенты отражают важность того или иного показателя с точки зрения "вклада" в комплексный показатель КОУТ;

определение математической функции стимулирования для каждого частного показателя эффективности, чтобы обеспечивалось выполнение контрольных цифр годового плана предприятия, экономических нормативов и показателей социального развития коллектива.

Рекомендуемая матрица распределения показателей КОУТ среди подразделений организации показана в табл. 3.3.4.

Таблица 3.3.4

**Матрица распределения показателей КОУТ
среди подразделений организации**

Показатели	Руководство организации	Функциональные подразделения	Производственные подразделения
<i>1. Экономические показатели</i>			
Балансовая прибыль	Директор	Бухгалтерия	Начальник цеха (участка)
Доход (валовой, чистый)	Директор	Бухгалтерия	Начальник цеха (участка)
Себестоимость продукции	Заместитель директора по экономике	Плановый отдел	Начальник цеха (участка)
Уровень рентабельности	Заместитель директора по экономике	Плановый отдел	Начальник цеха (участка)
Затраты на 1 руб. продукции	Заместитель директора по экономике	Бухгалтерия	Начальник цеха (участка)
Объем товарной продукции	Директор	Плановый отдел	Начальник цеха (участка)
Объем выпущенной продукции	Директор	Плановый отдел	Начальник цеха (участка)
Выручка от реализации продукции	Заместитель директора по маркетингу	Отдел маркетинга	Начальник отдела сбыта
Качество продукции (процент брака или рекламаций)	Технический директор	Производственно-технический отдел	Начальник цеха (участка)
Внедрение научно-технического прогресса	Технический директор	Производственно-технический отдел	Начальник цеха (участка)
Кредиторская и дебиторская задолженность	Заместитель директора по экономике	Бухгалтерия	Начальник отдела сбыта
Производительность труда (выработка на 1 работника)	Технический директор	Производственно-технический отдел	Начальник цеха (участка)
Соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы	Технический директор	Производственно-технический отдел	Начальник цеха (участка)
Фонд оплаты труда (зарботной платы)	Заместитель директора по экономике	Плановый отдел	Руководители подразделений
Фонд материального поощрения (премиальный фонд)	Директор	Плановый отдел	Руководители подразделений
Фондоотдача основных производственных фондов	Технический директор	Производственно-технический отдел	Начальник цеха (участка)
Обязательные отчисления и платежи	Директор	Бухгалтерия	-
Амортизация оборудования	Технический директор	Бухгалтерия	Начальник цеха (участка)
Материальные затраты	Технический директор	Производственно-технический отдел	Начальник цеха (участка)
Накладные расходы	Директор	Бухгалтерия	Начальник цеха (участка)

Продолжение таблицы 3.3.4

Показатели	Руководство организации	Функциональные подразделения	Производственные подразделения
Налоги (прибыль, НДС и др.)	Директор	Бухгалтерия	–
Запасы материальных ресурсов	Заместитель директора по маркетингу	Отдел маркетинга	Руководители подразделений
Объем продаж	Заместитель директора по маркетингу	Отдел маркетинга	Руководители подразделений
Дивиденды по акции	Заместитель директора по экономике	Плановый отдел	–
<i>2. Социальные показатели</i>			
Средняя заработная плата на 1 работника	Заместитель директора по персоналу	Отдел по труду и зарплате	Руководители подразделений
Частота производственного травматизма	Технический директор	Производственно-технический отдел	Начальник цеха (участка)
Потери рабочего времени на 1 работника	Заместитель директора по персоналу	Отдел по труду и зарплате	Руководители подразделений
Темпы роста заработной платы	Заместитель директора по персоналу	Отдел по труду и зарплате	Руководители подразделений
Текущее состояние персонала (рабочих кадров)	Заместитель директора по персоналу	Отдел персонала	Руководители подразделений
Уровень трудовой дисциплины	Заместитель директора по персоналу	Отдел по работе с персоналом	Руководители подразделений
Соотношение рабочих и служащих	Заместитель директора по персоналу	Плановый отдел	Начальник цеха (участка)
Социально-психологический климат коллектива	Заместитель директора по персоналу	Отдел по работе с персоналом	Руководители подразделений
Количество самовольных невыходов	Заместитель директора по персоналу	Отдел по работе с персоналом	Руководители подразделений
Качество труда персонала	Заместитель директора по персоналу	Отдел по работе с персоналом	Руководители подразделений
Среднесписочная численность персонала	Заместитель директора по персоналу	Отдел по работе с персоналом	Руководители подразделений
<i>3. Организационные показатели</i>			
Соотношение рабочих и служащих	Заместитель директора по персоналу	Отдел по работе с персоналом	Руководители подразделений
Затраты на управление	Заместитель директора по экономике	Бухгалтерия	Руководители подразделений
Надежность работы персонала	Заместитель директора	Отдел по работе с персоналом	Руководители подразделений
Коэффициент равномерности загрузки персонала	Заместитель директор	Отдел по работе с персоналом	Руководители подразделений
Качество оформления документов	Заместитель директора	Отдел по работе с персоналом	Руководители подразделений
Коэффициент трудового вклада и участия (КТВ, КТУ)	Заместитель директора	Отдел по работе с персоналом	Руководители подразделений
Культура управления	Директор	Секретариат	Руководители подразделений
Культура производства	Технический директор	Производственно-технический отдел	Начальники цехов (участков)

Расчет показателей КОУТ ведется по методическим указаниям балльного метода, изложенным в разделе 3.3 в табличной форме. В табл. 3.3.5 приведен пример расчета по плановому отделу предприятия. Из расчета видно, что плановый отдел способствовал выполнению 6 частных показателей, закрепленных за ним, в т.ч. таких важных, как балансовая прибыль, объем товарной продукции, производительность труда, затраты на управление, равномерность загрузки персонала и уровень трудовой дисциплины. Не выполнены следующие показатели: допущен перерасход фонда оплаты труда на 5%, что привело к снижению балансовой прибыли; среднегодовая зарплата на 1 работника увеличена против планового значения на 10%. Из вспомогательных показателей имеются резервы по надежности принимаемых решений (80%) и качеству оформления документов (80%).

Таблица 3.3.5

Расчет эффективности работы планового отдела предприятия

Код	Наименование показателя	Базисное значение	Фактическое значение	Процент выполнения	Модель стимулирования	Скорректированный показатель	Весовой коэффициент, доли	Частный показатель эффективности, баллы
01	Балансовая прибыль	54 млн.руб.	59,4 млн.руб.	110	$Y=X$	110	0,2	22,0
02	Объем товарной продукции	360 млн.руб.	392 млн.руб.	109	$Y=X$	109	0,15	16,4
03	Производительность труда	90 000 руб./чел.	91 000 руб./чел.	101	$Y=X$	101	0,10	10,1
04	Фонд оплаты труда	72 млн.руб.	75,6 млн.руб.	105	$Y=200-X$	95	0,10	9,5
05	Среднегодовая зарплата на 1 работника	18 000 руб.	19 800 руб.	110	$Y=200-X$	90	0,08	7,2
06	Затраты на управление	25,2 млн.руб.	25,0 млн.руб.	99	$Y=200-X$	101	0,08	8,1
07	Надежность принимаемых решений	5 баллов	4 балла	80	$Y=X$	80	0,07	5,6
08	Равномерность загрузки персонала	5 баллов	5 баллов	100	$Y=X$	100	0,07	7,0
09	Качество оформления документов	5 баллов	4 балла	80	$Y=X$	80	0,07	5,6
10	Уровень трудовой дисциплины	5 баллов	5 баллов	100	$Y=X$	100	0,08	8,0
	Итого:	—	—	—	—	—	1,0	99,5

Численное значение комплексного показателя КОУТ, равное 99,5 балла, характеризует удовлетворительную работу планового отдела за отчетный период. Она может быть проанализирована тремя способами:

- на основе сопоставления расчетного значения КОУТ с нормативным, равным 100 баллам;

- путем сопоставления полученного значения КОУТ с показателями этого же структурного подразделения за другие сопоставимые периоды времени. Допустим, эффективность работы планового отдела по кварталам года имела значения 93, 95, 100, 102 балла. Отсюда можно сделать вывод, что эффективность работы к концу года улучшилась. Если порядок следования показателей КОУТ будет обратным, то отдел снижает эффективность и необходимо вмешательство руководства предприятия;

- путем сравнения расчетного значения эффективности работы с показателями КОУТ других структурных подразделений за тот же период времени. Предположим, что показатели КОУТ планового отдела и отдела персонала – 99,5 и 96,9 балла. Из этого сопоставления можно сделать вывод, что по итогам года плановый отдел работал чуть лучше.

Таблица 3.3.6

Расчет эффективности работы отдела персонала

Код	Показатели	Базовое значение	Фактическое значение	Процент	Модель	Скорректированный показатель	Весовой коэффициент	Частный показатель
01	Среднесписочная численность персонала	3700 чел.	3917 чел.	106	$y=200-x$	94	0,15	14,1
02	Среднегодовая заработная плата на 1 работника	18000	19300	110	$y=200-x$	90	0,15	13,5
03	Текучесть персонала	12%	15%	125	$y=200-x$	75	0,12	9,0
04	Потери рабочего времени на 1 работника	12 чел.-дн.	14,4 чел.-дн.	120	$y=200-x$	80	0,12	9,6
05	Уровень трудовой дисциплины	28%	32%	114	$y=200-x$	86	0,10	8,6
06	Соотношение рабочих и служащих	3,2	4,0	125	$y = x$	125	0,10	12,5
07	Социально-психологический климат	3,3	4,0	121	$y = x$	121	0,08	9,7
08	Надежность работы персонала	3,5	3,7	106	$y = x$	106	0,06	6,4
09	Качество труда персонала	4,0	4,0	100	$y = x$	100	0,06	6,0
10	Качество оформления документов	4,0	5,0	125	$y = x$	125	0,06	7,5
	Итого:	-	-	-	-	-	1,00	96,9

В таблице КОУТ по оценке эффективности работы отдела персонала сделан расчет за год на основе сквозного примера для крупного промышленного предприятия (табл. 3.3.6). Из таблицы видно, что не выполнены базисные значения следующих показателей:

01. Среднесписочная численность персонала. Допущен рост 3917 чел. по сравнению с 3700 чел. по плану, в результате частный показатель уменьшился с 15,0 до 14,1 балла.

02. Среднегодовая заработная плата на 1 работника. Допущен рост оплаты до 19300 руб. вместо 18000 руб. по плану. Поэтому частный показатель уменьшился с 15 до 13,5 баллов.

03. Текучесть персонала. Выросла с 12% до 15% за год, что привело к снижению частного показателя с 12 до 9 баллов.

04. Потери рабочего времени на 1 работника. Выросли с 12 чел.-дн. до 14,4 чел.-дн., что привело к снижению частного показателя с 12 баллов до 9,6.

05. Уровень трудовой дисциплины ухудшился по сравнению с предыдущим годом с 28% до 32% – выросли нарушения. Частный показатель вместо 10 баллов составил всего 8,6.

Таким образом, главные социальные показатели предприятия не выполнены и привели к снижению общей эффективности отдела персонала на 9,2 балла.

Вместе с тем, ряд социальных и организационных показателей перевыполнены за счет внедрения мероприятий по совершенствованию работы с персоналом:

06. Соотношение рабочих и служащих. Увеличилось с 3,2 до 4,0 рабочих на 1 служащего, что привело к увеличению частного показателя с 10 до 12,5 баллов.

07. Социально-психологический климат в коллективе. По данным анкетного опроса персонала, улучшился с 3,3 до 4,0 баллов по пяти-балльной шкале. Поэтому частный показатель эффективности вырос с 8,0 до 9,7 баллов.

08. Надежность работы персонала. По результатам оценки Правления, надежность улучшилась с 3,5 до 3,7 баллов, что дало небольшой рост частного показателя с 6,0 до 6,4 баллов.

09. Качество труда персонала. По результатам сводной оценки Советов подразделений, по предприятию не изменилось за год. Поэтому начисляется нормативное число баллов – 6,0.

10. Качество оформления документов. По результатам оценки Правления предприятия, в отделе персонала оно улучшилось с 4,0 до 5,0 баллов. Это дало увеличение частного показателя с 6,0 до 7,5 баллов.

Таким образом, частные показатели 06, 07, 08, 09 и 10 дали общий прирост эффективности труда на 6,1 балла.

Однако общая оценка эффективности труда отдела персонала за отчетный период составила 96,9 баллов, что ниже нормативного значения (100 баллов). Качественная оценка работы отдела персонала "удовлетворительно". Это отразится на размерах премирования, и он не получит Почетную грамоту лучшего подразделения, которая выдается подразделениям с оценкой "отлично".

Результаты экспериментального внедрения методики КОУТ на более чем 30 предприятиях Волго-Вятского региона позволяют отметить, что КОУТ:

- является инструментом объективного подведения итогов соревнования подразделений;
- позволяет оценить динамику развития подразделения по кварталам и годам;
- дает инструментарий объективного распределения премиального фонда между подразделениями;
- не требует существенных капитальных затрат для внедрения, хотя предполагает преодоление психологического барьера "уравниловки".

Наличие показателей КОУТ по всем структурным подразделениям предприятия позволяет объективно подвести итоги соревнования и распределить премиальный фонд в соответствии с индивидуальным вкладом в конечные результаты производства. Премииальный фонд распределяется пропорционально численным значениям показателей КОУТ и основной заработной платы работников аппарата управления:

$$\Phi_z = \Phi \frac{3_z \Pi_z}{\sum_{z=1}^W 3_z \Pi_z}$$

где Φ_z – премиальный фонд, начисленный z -му структурному подразделению, руб.;

Φ – общий размер премиального фонда, начисленного аппарату управления, руб.;

3_z – фонд основной заработной платы (сумма должностных окладов) работников z -го подразделения, руб.;

Π_z – расчетное значение показателя КОУТ для z -го подразделения, баллы;

W – число структурных подразделений в аппарате управления.

Метод распределения фонда оплаты труда работников аппарата управления на основе показателей КОУТ позволяет более объективно определить размеры материального поощрения по сравнению с традиционным методом, когда учитывается субъективное мнение руководства предприятия или членов правления. Применяемый на многих предприятиях метод распределения премиального фонда или хозрасчетного дохода только пропорционально заработной плате фактически узаконивает "уравниловку".

Экономическая эффективность методики КОУТ объясняется двумя группами факторов. Во-первых, за счет повышения экономичности работы аппарата управления вследствие сокращения потерь рабочего времени, роста исполнительской дисциплины, творческой активности работников, четкого распределения ответственности за порученную работу. Во-вторых, за счет повышения эффективности работы производственного персонала, стимулирования его труда в зависимости от конечных результатов производства.

Работник структурного подразделения премируется за призовое место в соревновании, достижение и превышение нормативного значения результативности работы в размере 100 баллов. А это может быть достигнуто только за счет улучшения экономических и социальных показателей, закрепленных за структурными подразделениями, критериев конечных результатов, таких как рост прибыли, объема товарной продукции, производительности труда, сокращение потерь рабочего времени и др.

В старых условиях хозяйствования и административной экономики внедрение КОУТ было сопряжено с определенными трудностями, прежде всего в связи с наличием психологического барьера у руководителей и специалистов к объективному подведению итогов соревнования и уравниловки в распределении премий. С переходом на новые рыночные условия необходимость КОУТ как инструмента объективного подведения итогов соревнования и распределения премиального фонда возрастает.

Практические задания

Задание 1. Отбор критериев эффективности труда

Цель – определить номенклатуру критериальных показателей эффективности труда.

Методика работы:

1. Изучите теорию раздела 3.3 по балльной оценке эффективности труда.

2. Изучите критериальные показатели таблицы 3.3.1, способы расчета, достоинства и недостатки.

3. Методом экспертных оценок самостоятельно или с привлечением коллег по группе определите состав из 10-15 наиболее важных показателей для вашей организации. Это можно сделать с привлечением экспертов по форме прилагаемой таблицы.

Показатели	Эксперты (члены правления)								Суммарный балл
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Выручка	+	-	-	+	+	+	-	+	5
Объем продаж и т.д.	-	+	+	-	-	-	+	-	3

4. Сформулируйте окончательный список показателей и дайте его тем же экспертам для определения весовых коэффициентов. Их общая сумма по всем показателям должна быть равна единице (1.0).

5. Утвердите на Правлении (Совете) список показателей эффективности и их весовые коэффициенты и представьте в табличной форме, по которой ведется расчет БОЭРО и КОУТ.

Объем задания – 2 страницы текста формата А4.

Примечание. Если привлечь членов Правления к экспертизе невозможно, возьмите функции экспертной комиссии на себя.

Задание 2. Расчет БОЭРО для организаций

Цель задания – закрепить знания по расчету балльной оценки эффективности работы на примере конкретной организации.

Исходные данные:

1. Состав критериальных показателей эффективности работы организации.
2. Методика балльной оценки эффективности труда персонала (раздел 3.3).
3. Примеры расчетов эффективности работы по методу БОЭРО (раздел 3.3).

Требуется:

1. Выбрать организационно-правовую форму и отраслевую специфику организации.
2. Выбрать базисный период расчета по методу БОЭРО (год или квартал).
3. Собрать исходные данные базисных и фактических значений частных показателей эффективности из статистической отчетности организации.
4. Произвести расчет по методу БОЭРО в табличной форме (табл. 3.3.2, 3.3.3).
5. Сделать анализ итогового показателя БОЭРО и качественную оценку эффективности работы. Результаты показать преподавателю и включить в состав программированного задания.

Объем задания – 2 страницы текста формата А4 (расчет + комментарий).

Задание 3. Расчет эффективности труда по методике КОУТ

Цель работы – сделать расчет эффективности труда по своему структурному подразделению.

Исходные данные:

1. Состав критериальных показателей КОУТ (раздел 3.3.4).
2. Статистические данные о деятельности предприятия за отчетный год.
3. Примеры расчетов КОУТ по плановому отделу и отделу персонала (см. табл. 3.3.5, 3.3.6).

Требуется:

1. Выбрать состав критериальных показателей экспертным методом для Вашего базового подразделения.
2. Определить весовые коэффициенты отобранных показателей экспертным методом.
3. Подобрать статистические данные для расчета и сделать вычисления в табличной форме по методике КОУТ.
4. Дать комментарии выполненному расчету, используя пример учебного пособия по отделу персонала.

Объем задания – 2 страницы (таблица + комментарий) формата А4, которые сдаются преподавателю в составе ПЗ 03 по главе «Эффективность трудовой деятельности».

Резюме

1. Эффективность трудовой деятельности рассчитывается как отношение фактически достигнутых критериальных показателей к базисным значениям конечных результатов деятельности, соотнесенных между собой с помощью весовых коэффициентов и моделей стимулирования при нормативном значении эффективности, равном 100 баллам. Предложенная методика позволяет ранжировать организации по численному значению эффективности, оценивать динамику развития и проводить сопоставления с организациями-конкурентами.

2. В результате экспериментальных исследований сформирован перечень критериальных показателей эффективности труда, пригодный для организаций различных отраслей экономики. Состав показателей разбит на 3 группы: экономические, социальные и организационные.

3. Балльная оценка эффективности работы организаций (БОЭРО) позволяет оценить эффективность трудовой деятельности всего персонала по конечным результатам производства. Для этого необходимо сделать отбор критериальных показателей и определить удельные веса их важности в общей совокупности. 100 баллов соответствует хорошей работе организации за отчетный период.

4. Методика комплексной оценки управленческого труда (КОУТ) предназначена для количественной оценки эффективности трудовой деятельности подразделений и базируется на общей теории балльного метода. Состав критериальных показателей распределяется между подразделениями, определяются их весовые коэффициенты, делается расчет по статистическим или оперативным данным за отчетный период.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ:

1. Назовите четыре принципиальные положения балльного метода оценки эффективности труда.

2. Назовите основные этапы разработки метода оценки эффективности применительно к Вашей организации.

3. Для чего вводятся математические модели стимулирования показателей?

4. Что показывает значение комплексного показателя эффективности в размере 100 баллов?

5. Почему за базу оценки принимаются конечные результаты деятельности организации?

6. Назовите 3 группы критериальных показателей эффективности труда.

7. Какие 10-15 показателей Вы отобрали для Вашей организации?

8. Для чего нужны и как определяются весовые коэффициенты?

9. Назовите главные возможности (преимущества) метода БОЭРО для оценки эффективности организации.

10. Как отбирается перечень показателей по методике КОУТ? Есть ли примерная номенклатура?

11. Где основная область применения методики КОУТ и какие у него возможности?

12. Как сделать распределение премии по методике КОУТ?

3.4. Коэффициент трудового вклада

Личность характеризуется не только тем, что она делает, но и тем, как она делает.

Ф. Энгельс

3.4.1. Анализ методик оценки трудового вклада

Потребности хозяйственной практики последних тридцати лет свидетельствуют о поиске методов интенсификации управленческого труда, объективной оценке трудового вклада работников в конечный результат, организации здоровой конкуренции между подразделениями предприятия, внедрении принципа социальной справедливости, стремлении к оплате по труду. Сочетание теории и практики управления позволило разработать и внедрить в производство целый ряд оригинальных методик оценки эффективности работы персонала.

В зависимости от предмета оценки существующие методики можно разделить на две основные группы: методики оценки качества труда; методики оценки результатов труда.

Методики оценки качества труда ориентируют персонал на выполнение плановых заданий, рациональное использование рабочего времени, улучшение трудовой и исполнительской дисциплины и в основном направлены на совершенствование внутренней организации трудового коллектива. На территории бывшего СССР получили известность следующие методики:

- саратовская система бездефектного труда (СБТ);
- львовская методика "Пульсар" бывшего ПО "Электрон";
- тульская система балльной оценки труда (ТС БОТ);
- томская система оперативной оценки качества труда (ТСОКТ);
- универсальная автоматизированная система контроля исполнения и оценки качества работы служащих (УАСКИ) НИИ труда и др.

Остановимся на заметных отличиях перечисленных методик оценки качества труда, наиболее типичным представителем которых является СБТ. Она была разработана в начале 60-х годов XX в. и первоначально предназначалась для повышения качества труда рабочих, однако в силу своей универсальности и простоты получила широкое распространение для оценки труда инженерного и управленческого персонала. СБТ предусматривает, что работа высокого качества, без сбоев и нарушений оценивается коэффициентом, равным 1. За каждое упущение в работе вычитается определенная величина в долях единицы. Перечень упущений предусматривается стандартом предприятия, утвержденным совместным решением администрации и профкома.

При всех преимуществах СБТ (простота, наглядность, универсальность, гибкость) она имеет два существенных недостатка. Во-первых, оценка не связана с конечными результатами деятельности предпри-

ятия. Во-вторых, методика СБТ носит вид штрафных санкций, поскольку регистрирует упущения в работе и не в полной мере использует методы морального поощрения.

Второй недостаток СБТ был впоследствии устранен другими методиками (ТСОКТ, ТС БОТ) путем введения повышающих коэффициентов за достижения в работе, например перевыполнение плана, высокую дисциплину труда, путем увеличения эффективности работы на установленную величину поощрения. В этом случае значение итогового показателя качества труда находится в диапазоне от 0 до 2. Однако отсутствие непосредственного влияния итогового показателя на экономические и социальные результаты деятельности предприятия снижает ценность методики.

Методики оценки результатов труда ориентируют персонал на достижение конечных результатов производства (рост прибыли и дохода, снижение затрат и расхода ресурсов), поскольку последние выступают в качестве главных оценочных показателей их деятельности и создаются всем трудовым коллективом предприятия. За базисное значение оценочных показателей принимается план или норматив, а их соизмерение с фактическими значениями осуществляется с помощью весовых коэффициентов. К этой группе относятся разработанные и внедренные в 1980-х гг. в Нижнем Новгороде методики: система управления качеством работы и эффективностью (СУКРЭ), комплексная оценка управленческого труда (КОУТ), а также автоматизированная комплексная система оценки результатов деятельности бывшего Минприбора СССР (АККОРД) и др.

Достоинством данной группы методик является оценка результативности работы персонала по конечным результатам производства с ориентацией на улучшение фактических показателей. Однако они не лишены также недостатков, прежде всего, в формировании совокупности показателей конечных результатов и их соизмерении между собой. Так, методика СУКРЭ использует дисперсионный анализ средних величин выполнения плана по группе предприятий даже в том случае, когда они ниже плановых значений, вместо того чтобы достигать лучших результатов и перевыполнения плана.

Перечисленные методики имеют отличия в составе частных показателей, способах их расчета и формулах интегрального показателя. С точки зрения трудового процесса, понятия "качество труда" и "качество" работы идентичны. Понятия "результаты труда" и "эффективность работы" различны, т.к. первое указывает на достижение поставленных целей, а второе – на достижение этих целей в соответствии с производственными затратами.

Требуют дальнейшего научного решения вопросы определения шкалы достижений и упущений СБТ применительно к рыночной экономике, экономического стимулирования выполнения планов с наименьшими затратами ресурсов и высоким качеством.

Одним из принципиальных вопросов эффективности работы персонала является правильное определение годовой экономии. Известно, что в рыночных условиях универсальным показателем годовой экономии является прибыль предприятия. Величина прибыли в концентрированном виде отражает конечный результат экономической и социальной деятельности предприятия и в значительной степени зависит от трудового вклада персонала.

Предположительно, экономичная и надежная работа персонала оказывает непосредственное влияние, наряду с другими факторами производства, на величину прибыли. Однако утверждение о наличии прямой связи между эффективностью работы персонала и величиной прибыли, безусловно, требует научного подтверждения. Полагаем, что необходимо решить научную задачу, установить количественное влияние факторов производства на величину прибыли и среди них выделить факторы эффективности работы персонала. В научной литературе достаточно хорошо исследованы пути и методы решения данной задачи путем корреляционно-регрессионного анализа влияния факторов производства на прибыль.

Однако для отдельных работников, кроме директора и гл. бухгалтера, установить влияние его труда на прибыль практически невозможно даже статистическим методом. С другой стороны, метод коэффициента трудового вклада (КТВ) является дешевым и универсальным методом оценки эффективности труда всех категорий работников: руководителей, специалистов, служащих и рабочих. Поэтому в XXI веке во многих организациях наметилось возрастающее внимание к КТВ как способу оценки эффективности труда за любой период времени (год, квартал, месяц).

3.4.2. Определение коэффициента трудового вклада (КТВ)

Достоинства и принципы оценки по КТВ. КТВ является количественным измерителем индивидуального трудового вклада (участия) работников в конечные результаты деятельности структурного подразделения предприятия. Понятия КТВ и КТУ идентичны, однако употребление КТВ на современном этапе является более правильным для работников ввиду учета их долевого вклада в конечные результаты производства. История КТУ связана с разработкой саратовской системы бездефектного труда (СБТ) в середине 60-х гг. XX века. Широкое применение как инструмент распределения вознаграждений КТУ получил в бригадном подряде зеленоградского бригадира строителей Н.А. Злобина в начале 1970-х гг. Впоследствии, в середине 80-х гг., другой подмосковный строитель Н.И. Травкин, работая бригадиром, а затем начальником СМУ и управляющим трестом, широко применял КТУ в коллективном подряде как механизм распределения не только премий, но и заработной платы. Впоследствии КТВ широко применя-

лись по всей стране на промышленных предприятиях, в проектных организациях, НИИ и КБ как дополнение к сдельной и повременной системам оплаты труда рабочих и служащих.

Отличительными достоинствами КТВ и КТУ являются:

простота расчета индивидуального вклада на основе достижений и упущений в работе;

дифференцированный подход к работникам с различной производительностью труда;

гибкость механизма КТВ и возможность адаптации их к меняющимся условиям производства;

предположение, что нормальный вклад трудолюбивого и исполнительного работника оценивается единицей;

определение стандартного диапазона изменений КТВ от нуля до двух;

разработка шкалы достижений, повышающих КТВ, и шкалы упущений, снижающих его;

экспертная оценка индивидуального вклада и назначение КТВ представительной комиссией из числа членов правления, администрации, профкома;

широкая гласность и доведение КТВ до всех членов трудового коллектива;

распределение премиального фонда и дополнительной заработной платы по КТВ.

В данном разделе мы рассмотрим методику расчета КТВ как самостоятельную оценку эффективности труда персонала. Остановимся на некоторых постулатах:

- КТВ рационально применять для распределения премиального фонда и дополнительной заработной платы (вознаграждения), поскольку основная заработная плата (тариф, оклад) зафиксированы в трудовом договоре или при найме на работу;

- КТВ используется для оценки индивидуального вклада отдельных рабочих и служащих, а эффективность работы подразделения рассчитывается по методике КОУТ;

- сумма вознаграждения за конечный результат определяется по результатам работы за месяц. При отсутствии упущений в работе вознаграждение выплачивается в полном объеме. Если в течение месяца были отмечены упущения, то размер вознаграждения уменьшается в соответствии с коэффициентом, определяемым с учетом данных табл. 3.4.1, где приведена шкала достижений и упущений в работе;

- в случае достижения высоких результатов и качества труда размер вознаграждения увеличивается пропорционально КТВ, определяемому руководителем подразделения с учетом фактических достижений по табл. 3.4.1.

КТВ каждого работника рассчитывается в зависимости от весомости достижений (+) и упущений (-) по следующей формуле:

$$K_i = 1 + \sum_{i=1}^n W_i,$$

где W_i – весомость i -го достижения или упущения в работе ($i=1,2,\dots,n$),
 n – число показателей в шкале, ед.

Размер премии каждого работника ($З_i^n$) рассчитывается по формуле:

$$З_i^n = \Phi_z^n \cdot \frac{K_i}{\sum_i K_i}$$

где Φ_z^n – общий размер средств, выделенный для премирования подразделения, тыс. руб.;

K_i – коэффициент трудового вклада i -го работника;

m – число штатных работников, чел.

Должностной оклад и вознаграждение выплачиваются работнику за добросовестное выполнение функций, зафиксированных в должностной инструкции и в контракте сотрудника, а премия – за индивидуальный вклад в конечные результаты.

Таблица 3.4.1

Шкала коэффициентов трудового вклада (КТВ)

№	Показатель	Значение коэффициента, W_i
<i>1. Перечень упущений в работе</i>		
1.1	Несвыполнение квартальных и месячных заданий, оперативных поручений руководителя	- 0,25
1.2	Нарушение трудовой дисциплины (опоздания, прогул и др.)	- 0,25
1.3	Низкое качество, грубые ошибки и неточности в работе	- 0,25
1.4	Бесхозяйственность, небрежное отношение к материальным ценностям и имуществу предприятия	- 0,10
1.5	Действия или поведение, снижающие имидж предприятия	- 0,10
1.6	Нахождение сотрудника на больничном, в административном или творческом отпуске	- 0,10 за каждую неделю
1.7	Упущения в работе, повлекшие за собой значительный моральный и материальный ущерб	- 0,5
1.8	Появление на работе в нетрезвом состоянии, хищение сырья, материалов или инструментов	- 1,0
<i>2. Перечень достижений в работе</i>		
2.1	Перевыполнение квартального и месячного плана, оперативных заданий руководителя	+ 0,25
2.2	Высокая трудовая дисциплина, сверхурочная работа	+ 0,25
2.3	Высокое качество труда, точность и грамотность в работе	+ 0,25
2.4	Бережное отношение к материальным ценностям, экономия ресурсов	+ 0,10
2.5	Действия, повышающие имидж предприятия	+ 0,10
2.6	Работа сотрудника без больничных листов, административных отпусков	+ 0,10
2.7	Достижения в работе, которые принесли предприятию экономическую выгоду	+ 0,5
2.8	Значительные успехи и достижения в работе, принесшие большую пользу	+1,0

В практических расчетах КТВ в организациях мы рекомендуем шкалу значений, построенную на "теории весов", при которой значения показателей находятся в диапазоне $0 \leq K_i \leq 2$. При этом нормативное значение хорошего работника равно единице (КТВ = 1). КТВ является субъективной оценкой результата и сложности труда и применяется только тогда, когда другие методы нормирования и оплаты труда не позволяют определить вклад участников. Распределение премии и вознаграждения внутри подразделения должно производиться строго по КТВ, в противном случае КТВ является просто формой морального воздействия на коллектив. Руководство также должно получать премию по КТВ.

В Нижегородском институте менеджмента и бизнеса механизм использования КТВ для оценки персонала применяется с 1995 года ежеквартально. Накопленный опыт позволяет дать некоторые общие рекомендации по использованию методики КТВ на предприятии или организации:

1. *С чего начать?* Шкала КТВ, содержащая упущения и достижения в работе, должна быть согласована с трудовым коллективом на общем собрании (Конференции) и утверждена решением Правления (Совета) организации.

2. *Кто судья, ставит КТВ?* Наиболее целесообразно квартальное подведение КТВ по всем работникам организации, причем определение КТВ осуществляет руководитель подразделения с последующим подтверждением на заседании Правления (Совета) организации. Для крупного и среднего предприятия это делается на уровне производства, цеха или крупной службы.

3. *Почему поквартальное определение КТВ?* Во-первых, известен финансовый результат организации (прибыль или убыток). Во-вторых, в целях экономии времени на сбор, обсуждение и подведение КТВ.

4. *Как уйти от субъективизма при определении КТВ?* Известно, что одни руководители предпочитают "уравниловку" или "всем сестрам по серьгам", т.е. КТВ = 1. Другие завышают КТВ сотрудникам своего подразделения, ставя КТВ от 1,0 до 2,0. Третьи руководители, наоборот, занижают КТВ некоторым сотрудникам подразделения – "сводят счеты". Способов избавиться всего три: утверждение на заседании Правления (Совета) КТВ; воспитательная работа с руководителями подразделений; гласность в ознакомлении коллектива с работой над выставлением КТВ и после их утверждения («экран КТВ»).

5. *Как быть с нарушителями?* Все случаи нарушения трудовой и исполнительской дисциплины должны фиксироваться кадровой службой и неукоснительно соблюдаться: выговор – КТВ=0; замечание – КТВ=0,5; появление в нетрезвом виде – КТВ=0; брак и авария – КТВ=0.

6. *Как быть с передовиками?* Все достижения должны безусловно опираться по шкале достижений и фиксироваться руководителем и кадровой службой на основе объективных данных (приказ, грамота, диплом, свидетельство, благодарственное письмо, досрочный ввод объекта и т.п.).

7. Как оценить первого руководителя? Это может сделать Правление путем тайного голосования или сам руководитель поставит себе скромное КТВ от 1,0 до 1,5. Реально КТВ руководителя значительно выше – от 5 до 10, но это сразу приведет к социальной несправедливости и «развалу шкалы». Руководитель должен всегда помнить, что «рыба гниет с головы» и он всегда «злоупотребляет служебным положением», как показывают результаты социологических опросов. Так складывается общественное мнение в России.

8. Как быть с недовольными? Каждому человеку свойственна завышенная самооценка своих затрат труда, вклада и результатов. Всех, кто получит $КТВ < 1$, можно смело отнести к недовольным и только малую часть – к безразличным. Однако часть сотрудников, получивших $КТВ > 1,0$, также отнесет себя к пострадавшим. По нашим многолетним наблюдениям, значениями КТВ недовольны 20-30% сотрудников. Позиция руководства должна быть простая и твердая: «собака лает – караван идет».

9. Как определить единичную премию на $КТВ = 1,0$? Правление (Совет) по итогам квартала определяет, какую долю чистой прибыли оно направляет на премирование. Рекомендуется не более 25% чистой прибыли за квартал, т.к. остальные средства пойдут на инвестиции в развитие производства и социальное развитие. Затем сумму премиального фонда следует поделить на общую сумму баллов по КТВ и получается единичная премия. Затем бухгалтерия организации быстро распределит премию по КТВ путем простого умножения единичной премии (допустим 1000 руб.) на КТВ конкретных сотрудников.

10. Где хранить информацию по КТВ? Информация по КТВ должна храниться и накапливаться в отделе персонала, а денежные премии – в бухгалтерии как ДСП. Рекомендуемая форма сводной информации по КТВ для малого предприятия численностью до 100 чел. показана в таблице 3.4.2.

Таблица 3.4.2

Сводные результаты КТВ по организации за год

№ п/п	Фамилия И.О.	Итоговый КТВ за год	По кварталам				Примечания
			I	II	III	IV	
1	Абрамов Н.Ф.	3,7	1,2	0	0,7	0,8	Выговор за прогул
2	Безруков А.И.	4,0	1,0	1,0	1,0	1,0	
3	Виноградов С.Н.	4,3	1,3	1,4	1,1	0,5	Брак
4	Григорьев К.Ф.	2,1	0,5	0,6	0,3	0,7	Невыполнение заданий
5	Егоров Л.А.	5,8	1,0	1,6	1,4	1,8	Сдача объекта
6	Комаров П.П.	3,3	1,0	0,7	1,0	0,6	Почетная грамота
7	Макаров Г.С.	5,6	1,4	1,2	1,3	1,7	Больничный лист
... и т.д.							
100	Яковлев Я.А.	3,9	0,7	1,1	0,8	1,3	Лучший мастер
Итого		4,25	100	125	80	120	Нестабильность в работе

Вывод. Методика КТВ – универсальная, простая, экономичная система оценки эффективности труда на уровне отдельного работника, поддерживает дух соревновательности и конкуренции, формирует интерес сотрудников к достижению конечных результатов.

3.4.3. Распределение премии по КТВ

Модель распределения премиального фонда среди подразделений. Экономико-математическая модель распределения премиального фонда построена на сочетании нормативного метода планирования труда, балльной оценки достигнутого результата по методике КОУТ и оценки индивидуального вклада работников на основе КТВ.

Постановка задачи состоит в следующем. Известны:

$O^П, O^Ф$ – данные о плановом и фактическом конечном результате за определенный период времени (объем работ, выпуск продукции и др.), руб.;

H – норматив заработной платы работников организации на 1 руб. продукции, руб.;

$\Phi^П, \Phi^Ф$ – плановый и фактический фонды оплаты труда организации, руб.;

P_z – численные значения показателей КОУТ по подразделениям организации за отчетный период времени;

Z_z – величина месячной заработной платы (тарифных ставок) работников z -го подразделения, руб.

Требуется определить:

$\Phi_z^П$ – премиальный фонд подразделений организаций, руб.;

$\Phi_z^О$ – фонд оплаты труда подразделений организаций, руб.

Алгоритм распределения премиального фонда между подразделениями организации:

1. Распределение премиального фонда ведется в табличной форме пропорционально расчетным значениям эффективности работы подразделений по методике КОУТ (табл. 3.3.4). Для этого из штатного расписания выписываются структурные подразделения, численность работников, фонд месячной заработной платы и заполняются графы 1, 2, 3 и 4 таблицы.

2. Определяется фактический фонд оплаты труда организации ($\Phi^Ф$ в тыс. руб.) как произведение норматива заработной платы на 1 млн. руб. (H) на фактический объем работы организации ($O^Ф$):

$$\Phi^Ф = H \times O^Ф$$

Результаты расчета вписываются в строку "итого" графы 8 табл. 3.4.3. Если значение $\Phi^Ф$ меньше или равно фонду месячной заработной платы организации ("итого" графы 3), то последующий расчет не производится, т.к. отсутствует сам премиальный фонд организации из-за недостаточного объема товарной продукции или чистой прибыли.

3. Устанавливается размер премиального фонда работников ($\Phi^П$). Он рассчитывается как разница между фактическим фондом оплаты труда ($\Phi^Ф$) и фондом основной заработной платы – суммой месячных должностных окладов и тарифов работников подразделений $\left(\sum_{z=1}^w Z_z^П \right)$

по формуле:

$$\Phi^П = \left(\Phi^Ф - \sum_{z=1}^w Z_z^П \right).$$

Результаты расчета вписываются в итоговые значения графы 7 табл. 3.4.3 и являются основой для распределения премиального фонда между подразделениями. Не следует распределять премиальный фонд пропорционально только фонду месячной заработной платы (3_z), т.к. в этом случае имеет место уравниловка и отпадает необходимость в расчете эффективности работы подразделений (КОУТ).

4. Рассчитывается сумма баллов как произведение итоговых значений фонда заработной платы по каждому подразделению (3_z) на численное значение показателя КОУТ (Π_z) по формуле: $B_z = 3_z \Pi_z$.

Итоговые данные расчета вписываются в графу 5 табл. 3.4.3. Расчет B_z необходим для того, чтобы учесть влияние различной эффективности работы подразделений через показатель КОУТ.

5. Определяется удельный вес премий из премиального фонда (Y в руб./балл) как отношение итогового значения фонда (Φ^{Π}) к общей сумме баллов по всем подразделениям:

$$Y = \frac{\Phi^{\Pi}}{\sum_{z=1}^w 3_z}$$

Результаты расчета вписываются в графу 6 таблицы и являются одинаковыми для функциональных и производственных подразделений, а в отдельных случаях – для организации в целом.

6. Рассчитываются размеры премиального фонда (Φ_z^{Π} в руб.) по каждому подразделению как произведение суммы баллов (B_z) на удельный вес премий (Y) по формуле:

$$\Phi_z^{\Pi} = B_z Y.$$

Данный расчет позволяет четко распределить выделенную сумму премиального фонда между подразделениями строго через показатели КОУТ. Результаты записываются в графу 7 табл. 3.4.3.

7. Определяется общий фонд оплаты труда каждого подразделения (Φ_z^O) как сумма фонда заработной платы (3_z) и премиального фонда (Φ_z^{Π}) по формуле:

$$\Phi_z^O = 3_z + \Phi_z^{\Pi}.$$

Результаты расчета (Φ_z^O) вписываются в графу 8 табл. 3.4.3 и представляют собой общий фонд оплаты труда подразделения за данный период времени (месяц). Аналогично ведется расчет за квартал и год.

Можно ли, не прибегая к данной модели, более просто распределить премиальный фонд между подразделениями? Да, можно. Например, пропорционально должностным окладам или численности работников подразделений. Эти способы часто используются в практике организаций и приводят к уравниловке в распределении премий и пренебрежению принципом учета индивидуального вклада подразделений.

Таблица 3.4.3

Распределение премиального фонда среди подразделений организации

Наименование подразделений	Численность работников, чел.	Фонд месячной заработной платы, тыс. руб.	Оценка эффективности работы, баллы	Сумма баллов	Удельный вес премиального фонда, тыс. руб./ балл	Премиальный фонд, тыс. руб.	Общий фонд оплаты труда, тыс. руб.
1	2	3	4	5	6	7	8
<i>Аппарат управления</i>							
Руководство организации	6	19,0	1,3	24,7	0,32	7,9	26,9
Плановый отдел	5	8	0,9	7,2	0,32	2,30	10,30
Производственно-технический отдел	7	11,2	1,0	11,2	0,32	3,58	14,78
Отдел маркетинга	5	7,5	0,8	6,0	0,32	1,92	9,42
Отдел персонала	5	6,5	1,1	7,15	0,32	2,29	8,79
Бухгалтерия	5	7,0	1,0	7,0	0,32	2,24	9,24
<i>Итого по аппарату управления:</i>	33	59,2	-	63,25	0,32	20,24	79,44
<i>Производственные подразделения</i>							
Цех № 1	120	144	1,1	158,4	0,24	38,02	182,02
Цех № 2	100	130	0,9	117,0	0,24	28,08	158,08
Цех № 3	80	96	1,0	96	0,24	23,04	119,04
Цех № 4	90	117	0,8	93,6	0,24	22,46	139,46
<i>Итого по цехам:</i>	390	487	-	465,0	0,24	111,60	598,60
<i>Всего по организации:</i>	432	546,2	-	528,25	0,25	131,84	678,04

Распределение премии по должностным окладам и КТВ

Дополнительные исходные данные для расчета. Дано:

$Z_i^Д$ – должностной оклад (тариф) i -го работника подразделения, руб.;

K_i – КТВ i -го работника, утвержденный правлением (советом);

n – численность работников подразделения, чел.;

$Z_i^П$ – премия, начисленная i -му работнику, руб.;

$Z_i^О$ – общий заработок i -го работника (оклад плюс премия), руб.

Алгоритм расчета:

1. Расчет ведется в табличной форме на основе предыдущего распределения премиального фонда между подразделениями. На основе штатного расписания, утвержденного правлением КТВ, и табеля рабочего времени проставляются данные в графах 1, 2, 3, 4 табл. 3.4.4.

2. Определяется сумма баллов (B_i) для каждого работника как произведение должностного оклада на установленный КТВ по формуле:

$$B_i = Z_i^О K_i$$

Показатели графы 3 умножаются на показатели графы 4, результат вписывается в графу 5 табл. 3.4.4.

3. Рассчитывается удельный вес премии работника (Y_z в руб.) из премиального фонда z -го подразделения ($\Phi_z^П$) путем его деления на итоговую сумму баллов (B_i):

$$Y_z = \frac{\Phi_z^П}{\sum_{i=1}^n B_i}$$

Результат вписывается в графу 6 табл. 3.4.4.

4. Определяется размер премии конкретного работника ($Z_i^П$ в руб.) путем умножения суммы баллов (B_i) на удельный вес премии (Y_z) по формуле:

$$Z_i^П = B_i Y_z$$

Результат вписывается в графу 7. Итог графы 7 (всех работников) должен равняться премиальному фонду подразделения.

5. Рассчитывается общий заработок работника ($Z_i^О$ в руб.) путем суммирования должностного оклада ($Z_i^Д$) и премии ($Z_i^П$) по формуле:

$$Z_i^О = Z_i^Д + Z_i^П$$

Результат вписывается в графу 8 табл. 3.4.4.

Итог графы 8 должен равняться расчетному фонду оплаты труда работников подразделения.

Таблица 3.4.4

**Распределение премии среди работников отдела персонала
пропорционально должностным окладам и КТВ**

Должность	Число единиц	Должностной оклад, руб.	КТВ работника, доли	Сумма баллов	Удельный вес премии	Премия, руб.	Общий заработок, руб.
1	2	3	4	5	6	7	8
Начальник отдела	1	2000	1,3	2600	0,3795	986,7	2986,7
Старший инженер по персоналу	1	1600	1,1	1760	0,3795	667,9	2267,9
Инженер по труду	1	1500	0,8	1200	0,3795	455,4	1955,4
Инженер по труду	1	1450	0	0	0,3795	0	1450,0
Инженер по труду	1	1450	1,2	1740	0,3795	660,0	2110,0
Итого	5	8000	4,4	7300	0,3795	2770,0	10770,0

Распределение премии непосредственно по КТВ

Можно ли более просто распределить премию между работниками подразделения (отдела, службы, бюро, участка, бригады)? Да, можно, исключив влияние месячной заработной платы работников и распределяя премию непосредственно по КТВ? Пример такого расчета показан в табл. 3.4.5. Особенности данного способа расчета заключаются в том, что мы сначала определяем среднюю премию путем деления премиального фонда подразделения ($\Phi_Z^П$ в руб.) на сумму баллов КТВ ($\sum_{i=1}^n K_i$):

$$Z_Z^{cp} = \frac{\Phi_Z^П}{\sum_{i=1}^n K_i},$$

Результат расчета вписывается в графу 5 табл. 3.4.5. Расчетная премия работника ($Z_i^П$ в руб.) получается путем умножения численного значения КТВ (K_i) на среднюю премию в расчете на нормативный балл КТВ (Z_Z^{cp}) по формуле:

$$Z_i^П = K_i Z_Z^{cp}$$

В данном примере на КТВ = 1 выплачивается премия 629,5 руб.

Таблица 3.4.5

**Распределение премии среди работников отдела персонала
пропорционально КТВ**

Должность	Число единиц	Оклад, руб.	КТВ, доли	Средняя премия, руб.	Премия работника, руб.	Общий заработок, руб.
1	2	3	4	5	6	7
Начальник отдела	1	2000	1,3	629,5	818,5	2818,5
Старший инженер по персоналу	1	1600	1,1	629,5	692,5	2292,5
Инженер по труду	1	1500	0,8	629,5	503,6	2003,6
Инженер по труду	1	1450	0	629,5	0	1450,0
Инженер по труду	1	1450	1,2	629,5	755,4	2205,4
Итого	5	8000	4,4	629,5	2770,0	10770,0

Умножая среднюю премию на конкретные значения КТВ работников, получаем дифференцированные размеры премий внутри подразделения.

Сопоставляя данные размеров премий (графа 6 табл. 3.4.4 и 3.4.5), мы видим, что при первом способе расчета диапазон изменения премии внутри подразделения составляет от 455 до 987 руб., а во втором – от 504 до 819 руб., т.е. учет должностных окладов привел к увеличению различий в премиях.

Выбор конкретного способа распределения премии по КТВ зависит от психологического климата коллектива, и его лучше согласовать на общем собрании трудового коллектива или в правлении организации. Так, если в коллективе преобладают корпоративные интересы и принципы коллективизма, то лучше принять второй способ, т.к. он учитывает сложность труда. Если в коллективе преобладает принцип индивидуализма и новаторства, то предпочтителен первый способ, в котором имеет влияние должностной оклад. Основным экономическим стимулом мотивации труда в рыночной экономике является фонд оплаты труда. Для большинства руководителей, специалистов и служащих еще долго заработная плата будет основным критерием оценки значимости труда.

Разделение заработной платы на основную, выплачиваемую в зависимости от занимаемой должности, и вознаграждение, определяемое по результатам индивидуального вклада работников, способствует более объективной оценке количества и качества труда персонала.

Научно обоснованное распределение фонда оплаты труда между подразделениями по методам БОЭРО, КОУТ и КТВ создает основу для реализации принципа социальной справедливости и позволяет избежать уравниловки в оплате квалифицированного труда и поощрять творческих и инициативных работников. Размер материального поощрения зависит от экономии планового фонда оплаты труда, что создает реальные предпосылки для работы меньшей численностью, максимального совмещения должностей и сокращения потерь рабочего времени.

Практическое задание "Премия"

Цель задания: закрепить знания и умения распределения премиального фонда по КТВ.

Исходные данные:

1. Шкала КТВ (табл. 3.4.1).
2. Штатное расписание организации с должностными окладами работников.
3. Размеры утвержденных значений КТВ по итогам работы за месяц (K_i) (ведомость или протокол заседания правления или совета).
4. Общий размер премиального фонда в организации (Φ^n).

Требуется:

1. Распределить премиальный фонд между подразделениями предприятия ($\Phi_z^п$) по форме табл. 3.4.3.
2. Распределить премию между работниками пропорционально должностным окладам ($З_1^п$) в табличной форме (табл. 3.4.4).
3. Распределить премию между работниками по КТВ ($З_1^п$) в табличной форме (табл. 3.4.5).
4. Обосновать целесообразность выбора первого или второго способов расчета письменно. Практическое задание "Премия" входит в состав программируемого задания "Эффективность трудовой деятельности". Объем задания – 1-2 стр. формата А4.

Резюме

1. Методики оценки трудового вклада разрабатываются с 1960 г. на базе саратовской системы бездефектного труда (СБТ). Они основаны на разработке количественной шкалы оценки качества труда различных категорий работников.

2. Отличительными достоинствами КТВ являются простота использования, экономичность, дифференцированный подход к работникам, гибкость механизма, экспертная оценка КТВ руководителем, гласность и доведение КТВ до всех членов коллектива, уход от "уровниловки". Со временем многие пришли к унифицированной шкале упущений и достижений со значениями $0 \leq \text{КТВ} \leq 2$.

3. Модель распределения премиального фонда по КТВ позволяет объективно распределить премии сначала по подразделениям с использованием метода КОУТ, а затем – между работниками подразделения. Возможны 2 способа распределения – пропорционально должностным окладам и только по величинам КТВ.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ:

1. В чем сущность методик оценки трудового вклада?
2. Что такое "шкала достижений" и "шкала упущений в работе"?
3. Что такое КТВ? Из каких элементов состоят их численные значения?
4. Каков механизм определения КТВ?
5. Каковы "подводные камни" методики КТВ?
6. Как Вы планируете использовать КТВ в Вашей организации?
7. Какие нужны исходные данные для модели распределения премии по КТВ?
8. Какой механизм распределения премии (по окладам или КТВ) более демократичный?

Увлекающийся практикой без науки –
словно кормчий, ступающий на
корабль без компаса.

Леонардо да Винчи



Глава 4. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЕ

4.1. Рабочая программа

4.1.1. Пояснительная записка

Актуальность курса. Современный этап развития экономики России характеризуется изменением требований к кадрам и новой концепцией управления персоналом. Известный девиз "Кадры решают все!" приобретает второе дыхание. Управление персоналом – обширная область науки и практики менеджмента. Многие студенты, менеджеры и бизнесмены не располагают современной теорией, а нередко и практическим опытом работы с кадрами. Часть руководителей работают с персоналом эпизодически, иногда методом "тушения пожара", не владеют теорией мотивации трудовой деятельности, что не позволяет эффективно управлять людьми в организации.

Цель курса – дать комплексные знания в области теории и практики мотивации трудовой деятельности, вооружить менеджеров гибким инструментарием в вопросе мотивов и стимулов труда, оплаты труда, методов управления и эффективности трудовой деятельности.

Назначение дисциплины. Дисциплина "Мотивация трудовой деятельности" является базовым курсом Государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования для студентов по специальности 062100 "Управление персоналом". Курс дает полное представление о современной науке и практике мотивации трудовой деятельности: имеется базовая теория, содержится методика работы с персоналом; описан зарубежный и отечественный опыт; включены конкретные документы по работе с персоналом, учебные модули (ситуации и тесты), резюме и контрольные вопросы. Он будет интересен и полезен также для начинающих предпринимателей, руководителей со стажем, преподавателей и аспирантов вузов.

Адресность и место дисциплины. Рабочая программа входит в состав учебно-методического комплекса по специальности 062100 "Управление персоналом". Дисциплина может быть также включена в блоки специальных дисциплин других экономических специальностей в рамках вузовского (регионального) компонента по специальностям "Менеджмент организации", "Экономика труда", "Экономика и управление на предприятии", "Государственное и муниципальное управление", "Финансы и кредит", "Юриспруденция", "Связи с общественностью", "Психология" и др.

Состав учебно-методического комплекса

1. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие. – Н.Новгород: НИМБ, 2003. – 320 с.
2. Дискета «Мотивация трудовой деятельности». – Н.Новгород: НИМБ, 2003.

3. Егоршин А.П. Электронный учебник по дисциплине «Управление персоналом». – Н.Новгород: НИМБ; ПТИ, 2001.

4. Фолии (слайды) для преподавателя по дисциплине «Мотивация трудовой деятельности». – Н. Новгород: НИМБ, 2003.

Место специальной дисциплины "Мотивация трудовой деятельности" в структуре дисциплин по специальности "Управление персоналом" показано на рис. 4.1.1.

Уровень усвоения материала носит комплексный характер, являясь:
ознакомительным – изучение теории, методов и практики в области управления персоналом;

репродуктивным – привитие и закрепление навыков и умений разработки и реализации системы работы с персоналом;

креативным – самостоятельная разработка и принятие управленческих решений по мотивации, оплате и эффективности работы персонала.

Усвоение определяется технологией преподавания дисциплины: изучение материала на лекциях (ознакомительный уровень), выполнение программированных заданий, консультации с преподавателем (репродуктивный уровень) и решение конкретных задач по работе с персоналом на практических занятиях и в ходе деловых игр (креативный уровень).

Организация самостоятельной работы студентов

Программой предусмотрены следующие виды самостоятельной работы:

- *очная форма обучения* – лекции, практические задания, разбор конкретных ситуаций, деловые игры – 80 часов. Самостоятельная работа заключается в изучении теоретического материала по базовому учебнику «Мотивация трудовой деятельности» и подготовке к практическим занятиям. На это выделяется 80 часов. Студенты очной формы обучения выполняют практические и программированные задания по соответствующему разделу и сдают их преподавателю в форме курсовой работы;

- *заочная форма обучения* – установочные лекции в сессию (16 час.). Студент самостоятельно готовит 3 программированных задания по разделам дисциплины:

ПЗ 01 «Основы трудовой мотивации»;

ПЗ 02 «Оплата труда персонала»;

ПЗ 03 «Эффективность трудовой деятельности».

После сдачи всех ПЗ и проверки их преподавателем они оформляются в виде курсовой работы. Проводится групповой семинар в установленные для консультаций дни или в зачетную сессию, где в активной форме обучения проводятся деловые игры. На самостоятельную работу студентов-заочников выделяется 144 часа.

- *очно-заочная форма обучения* – предусматривает аудиторные занятия в виде лекций и практических занятий – 32 часа. Выполняются программированные задания по разделам дисциплины (ПЗ01, ПЗ02, ПЗ03) как форма самостоятельной работы, которые проверяются преподавателем, а затем оформляются студентом в виде курсовой работы. Самостоятельная работа – 128 часов.

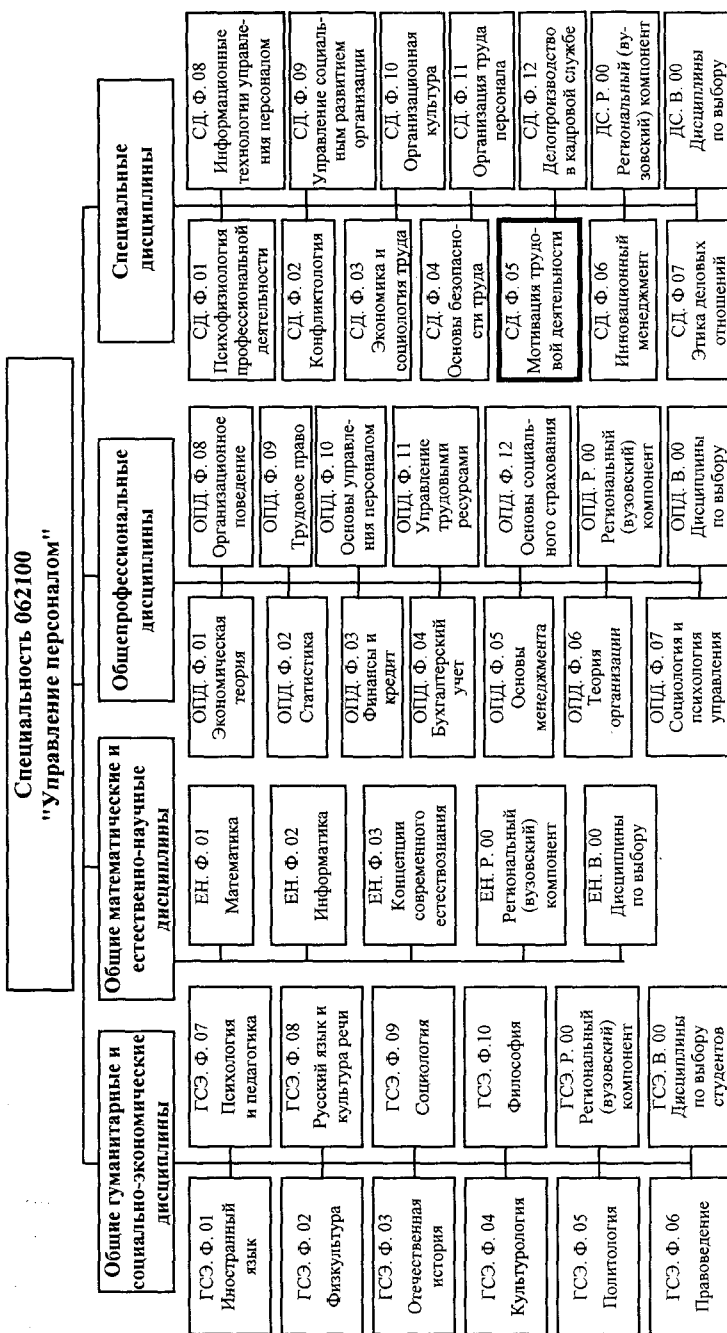


Рис. 4.1.1. Структура дисциплин по специальности "Управление персоналом"

Формы контроля знаний. Контроль и оценка знаний, умений и навыков студентов осуществляются на практических занятиях, консультациях, при проверке программированных заданий, оценке курсовой работы и приеме зачета. В ходе контроля знаний преподаватель оценивает то, как студент понимает содержание дисциплины «Мотивация трудовой деятельности», его способности применять методы дисциплины при решении конкретных задач, а также умение систематизировать и ясно излагать теорию. При проверке программированных заданий наиболее важными критериями оценки являются:

полнота ответа на поставленные вопросы, показывающая степень усвоения теорий предмета;

понимание материалов дисциплины, выраженное в собственном изложении ответов на вопросы задания;

умение использовать теорию мотивации трудовой деятельности применительно к конкретной организации;

стиль оформления работы (структура, заголовки, подзаголовки, общий дизайн).

Программа предусматривает три формы контроля знаний:

входной, включающий заполнение анкеты «Мотивация трудовой деятельности» и тестирование по глоссарию дисциплины в режиме «определение – термин» (15 базовых терминов);

промежуточный контроль. Студенты выполняют учебную программу по дисциплине и по результатам практических занятий (очное и очно-заочное обучение) и программированных заданий (заочное обучение) и допускаются к зачету. Студенты, не выполнившие учебную программу, сдают зачет по дисциплине в диалоговом режиме «вопрос – ключевые слова» преподавателю.

выходной контроль. При получении положительных результатов компьютерного тестирования, за выполнение курсовой работы (отметки "3", "4", "5") студенты сдают зачет с оценкой преподавателю. Оценка программированных заданий, тестов и общая оценка по дисциплине производится по 5-балльной шкале путем суммирования оценок по формуле:

$$\text{Общая оценка} = \frac{3 \text{ программированных задания (практические занятия)} + \text{курсовая работа} + \text{зачет с оценкой}}{5}$$

с приведением зачета к 5-балльной оценке.

Общая трудоемкость дисциплины составляет 160 академических часов и является одинаковой по всем формам обучения (очной, заочной и очно-заочной) (табл. 4.1.1).

Таблица 4.1.1

Общая трудоемкость дисциплины

Показатели	Очная форма	Очно-заочная	Заочная форма
Курс	4-й	4-й	5-й
Семестр	9-й	9-й	10-й
Общая трудоемкость, час	160	160	160
Аудиторные занятия, час	80	32	16
Лекции, час	40	16	16
Практические занятия, час	40	16	–
Самостоятельная работа студентов, час	80	128	144
Форма контроля знаний:			
входной	тест	тест	тест
промежуточный	КР*	КР	КР
выходной	зачет	зачет	зачет

* КР – курсовая работа

Тематический план дисциплины разработан на основе разделов учебника А.П. Егоршина «Мотивация трудовой деятельности», привлечения современных технических средств обучения (кодоскоп, компьютер, видеофильм), методов активного обучения и современных мультимедийных технологий обучения студентов. Тематический план приведен в табл. 4.1.2.

Рассмотрение и утверждение. Рабочая программа разработана в соответствии с требованиями Государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования 2000 г. Учебное пособие "Мотивация трудовой деятельности" рассмотрено и рекомендовано Советом учебно-методического объединения вузов России в области менеджмента 6 марта 2003 года. Допущено Министерством образования РФ в качестве учебного пособия для студентов вузов по специальности 062100 "Управление персоналом".

4.1.3. Содержание программы (основные дидактические единицы)

Глава 1. Основы трудовой мотивации

- 1.1. Основы теории мотивации
 - 1.1.1. Мотивы, стимулы, потребности
 - 1.1.2. Анализ теорий мотивации
 - 1.1.3. Социологические исследования мотивации
- 1.2. Трудовая деятельность
 - 1.2.1. Рынок трудовых ресурсов
 - 1.2.2. Труд как экономическая категория
 - 1.2.3. Трудовой потенциал
- 1.3. Материальные и духовные потребности
 - 1.3.1. Иерархия и виды потребностей
 - 1.3.2. Доходы и уровень жизни населения
 - 1.3.3. Исследование материальных потребностей
 - 1.3.4. Духовные потребности
- 1.4. Развитие человеческих ресурсов
 - 1.4.1. Роль человека в обществе
 - 1.4.2. Концепция личности человека
 - 1.4.3. Управление развитием личности

Глава 2. Оплата труда персонала

- 2.1. Теория оплаты труда
 - 2.1.1. Сущность и функции заработной платы
 - 2.1.2. Государственное регулирование заработной платы
 - 2.1.3. Принципы оплаты труда в организации
- 2.2. Системы оплаты труда
 - 2.2.1. Системы и формы оплаты труда
 - 2.2.2. Тарифная система оплаты труда
 - 2.2.3. Бестарифная система оплаты труда
 - 2.2.4. Сдельная оплата труда
 - 2.2.5. Повременная оплата труда
 - 2.2.6. Премирование труда
- 2.3. Опыт оплаты труда
 - 2.3.1. Статистика заработной платы в экономике России
 - 2.3.2. Опыт оплаты труда работников предприятия (ЗМЗ)
 - 2.3.3. Опыт премирования труда
 - 2.3.4. Зарубежный опыт оплаты труда
- 2.4. Положение об оплате труда персонала
 - 2.4.1. Оплата труда штатных служащих
 - 2.4.2. Оплата производственной деятельности рабочих
 - 2.4.3. Оплата учебной, научной и методической работы
 - 2.4.4. Оплата предпринимательской деятельности
 - 2.4.5. Социальные гарантии и оплата транспорта
 - 2.4.6. Премирование работников
 - 2.4.7. Организация, начисление и выдача заработной платы

Глава 3. Эффективность трудовой деятельности

- 3.1. Основы теории эффективности
 - 3.1.1. Экономическая эффективность труда
 - 3.1.2. Социальная эффективность труда
 - 3.1.3. Оценка труда по конечным результатам производства
 - 3.1.4. Управление производительностью труда
- 3.2. Качество трудовой жизни
 - 3.2.1. Показатели качества трудовой жизни
 - 3.2.2. Социологический опрос о качестве трудовой жизни
 - 3.2.3. Оценка качества трудовой жизни
- 3.3. Балльная оценка эффективности труда
 - 3.3.1. Методика балльной оценки эффективности
 - 3.3.2. Критерии эффективности трудовой деятельности
 - 3.3.3. Балльная оценка эффективности работы организации (БОЭРО)
 - 3.3.4. Комплексная оценка управленческого труда (КОУТ)
- 3.4. Коэффициент трудового вклада
 - 3.4.1. Анализ методик оценки трудового вклада
 - 3.4.2. Определение коэффициента трудового вклада
 - 3.4.3. Распределение премии по КТВ

Итого 3 главы, 12 разделов и 47 параграфов.

Таблица 4.1.2

4.1.2. Тематический план дисциплины «Мотивация трудовой деятельности»

Разделы и темы	Количество аудиторных часов по формам обучения, ауд./всего			Технические средства обучения*	Практические занятия		Самостоятельная работа студентов и консультации, по формам обучения, час.		
	оч- ная	очно- заочная	заоч- ная		оч- ная	очно- заочная	оч- ная	очно- заочная	заоч- ная
Глава 1. Основы трудовой мотивации	28	12	6	КД, CD, ВФ, ПК	14	6	28	44	50
1.1. Основы теории мотивации	8	4	2		6	2	8	12	14
1.2. Трудовая деятельность	8	4	2		4	2	8	12	14
1.3. Материальные и духовные потребности	6	2	1		2	1	6	10	12
1.4. Развитие человеческих ресурсов	6	2	1		2	1	6	10	10
Глава 2. Оплата труда персонала	28	10	6	КД, CD, ВФ, ПК	14	6	28	44	50
2.1. Теория оплаты труда	8	3	2		4	2	8	12	14
2.2. Системы оплаты труда	8	3	2		6	2	8	12	14
2.3. Опыт оплаты труда	6	2	1		2	-	6	10	10
2.4. Положение об оплате труда персонала	6	2	1		2	2	6	10	12
Глава 3. Эффективность трудовой деятельности	24	10	4	КД, CD, ВФ, ПК	12	4	24	40	44
3.1. Основы теории эффективности	8	3	1		2	-	8	12	12
3.2. Качество трудовой жизни	4	2	1		2	1	4	8	10
3.3. Бальная оценка эффективности труда	6	3	1		4	2	6	10	12
3.4. Коэффициент трудового вклада	6	2	1		4	1	6	10	10
Итого: число часов	80	32	16		40	16	80	128	144
Форма контроля знаний: Промежуточная Итоговая	КР зачет	КР зачет	КР зачет		Накопительный рейтинг		Пр	ПЗ	ПЗ

* Примечания: КД – колоскоп; CD – электронный диск; ВФ – видеофильм; ПК – персональный компьютер; Пр – практические занятия.

4.1.4. Как изучать учебное пособие?

Для выполнения заданий по дисциплине и сдачи экзамена обязательным является изучение основной литературы. Дополнительная литература приведена для более углубленного изучения отдельных разделов дисциплины. При работе с данным учебным пособием рекомендуем учитывать следующее.

Каждая глава имеет четкую стандартную структуру, включающую:

- концептуальную схему ("ромашку"), раскрывающую общий состав параграфов и их краткое иллюстративное содержание;
- схему основных вопросов каждого параграфа;
- теорию управления (термины, определения, блок-схемы, формулы, концепцию);
- методические рекомендации по работе с персоналом;
- отечественный и зарубежный опыт работы с персоналом;
- типовые и примерные образцы документов (рекомендации, правила, анкеты, инструкции и т.п.);
- практические задания по изучению теории и разработке конкретных документов (анализ ситуаций, деловые игры, практические задания и тесты);
- резюме в виде краткой аннотации и выводов по каждому параграфу;
- контрольные вопросы по изучению и закреплению пройденного материала.

Учебное пособие сложно освоить методом "скороотения" за два-три дня, поэтому мы рекомендуем использовать следующие приемы:

во-первых, внимательно изучить "ромашку" главы и методом системного анализа понять общие формы мотивации персонала. Какие-то разделы Вам будут известны больше, какие-то меньше. Наберитесь терпения и постарайтесь последовательно изучить все параграфы (разделы);

во-вторых, прочитайте текст параграфа, обратив особое внимание на базовую теорию, методику и образцы типовых документов. Большинство концептуальных схем, классификаций, рисунков и таблиц являются авторскими и предназначены для изучения теории вопроса. Во всех случаях цитирования материалов других источников автор дает ссылку на литературу;

в-третьих, постарайтесь сами выполнить учебные задания по каждому параграфу (анкеты, ситуации, тесты), приведенные в тексте книги. Именно это является ключом к глубокому освоению раздела. Студенты часто пользуются методами "пробега" или "беглого просмотра" приведенных образцов, однако полное овладение методикой невозможно без самостоятельной разработки каких-либо документов или адаптации их к условиям конкретного предприятия;

в-четвертых, просмотрите резюме и постарайтесь ответить на все контрольные вопросы. Если Вы отвечаете на 2/3 материала, то Вы хорошо освоили теорию; если отвечаете менее чем на 1/3, нужно прочитать параграф заново.

Учебные модули предназначены для закрепления теоретического материала главы и обобщения опыта передовых предприятий, для совершенствования мотивации оплаты труда и эффективности предприятий или организаций, где работает студент или слушатель, или некоторой базовой организации, выбранной в качестве примера для курсового проектирования неработающих студентов.

4.2. Программированные задания

4.2.1. Общие требования к заданиям

Цели заданий:

1. *Получение профессиональных знаний.* Вы как студент поощряетесь к внимательному изучению вопросов курса, а Ваш преподаватель получает возможность давать Вам советы, руководить Вашей учебой и способствовать эффективному пониманию Вами содержания курса "Мотивация трудовой деятельности".

2. *Приобретение профессиональных умений.* Выполнение заданий развивает Вашу способность применять теорию и методику курса для анализа и совершенствования работы с персоналом и помогает Вам повысить *менеджерскую компетентность* по управлению персоналом.

3. *Адаптация теоретических материалов к условиям Вашей организации.* Это реализуется с помощью программированного обучения и практического освоения материала. Вам необходимо сдать 3 программированных задания курса (ПЗ), посетить семинар и сдать зачет с положительной оценкой.

Весовые коэффициенты всех составляющих курса в общей оценке следующие:

1. Для студентов очной и очно-заочной форм обучения: практические занятия, компьютерное тестирование – 60% оценки; максимальная оценка – 15 баллов.

Для студентов заочной формы обучения:

Первое ПЗ – 15% оценки; максимальная оценка – 5 баллов.

Второе ПЗ – 15% оценки; максимальная оценка – 5 баллов.

Третье ПЗ – 15% оценки; максимальная оценка – 5 баллов.

2. Курсовая работа – 20% оценки; максимальная оценка – 5 баллов.

3. Зачет с оценкой – 20 %. Максимальная оценка – 5 баллов.

Итого 25 баллов, которые затем приводятся к шкале оценок, принятой в вузе (5, 7, 10).

Весовые коэффициенты установлены исходя из следующих соображений:

- мы хотим, чтобы возможный недостаток опыта выполнения ПЗ в начале изучения курса не мог воспрепятствовать Вашему окончательному успеху;

- мы хотим поощрить Вас к выполнению всех заданий с ориентацией на разработку эффективной системы работы с персоналом на Вашем предприятии (в организации).

Если Вы собираетесь сдать зачет, то важно выполнить все пять составляющих курса не ниже оценки "удовлетворительно".

Оценка заданий

При проверке Ваших работ (ПЗ и курсовой работы) преподаватель будет оценивать то, как Вы понимаете содержание курса, Вашу способность применять концепции курса для анализа и совершенствования Вашей работы, а также Ваше умение систематизированно и ясно излагать свои мысли. Среди этих критериев Ваша *способность применять концепции* рассматривается как наиболее важная, и преподаватель будет учитывать это при выставлении оценки.

Вопросы в заданиях подобраны таким образом, чтобы выявить Ваши способности применения концепции курса для анализа и совершенствования своей менеджерской работы, повышения своей управленческой компетентности и совершенствования навыков работы с персоналом. Некоторые студенты во время учебы могут не работать менеджерами. В таком случае Вы должны отвечать, опираясь на опыт предыдущей оплачиваемой или выполняемой на добровольных началах работы или на опыт, хорошо известный Вам по рассказам знакомых менеджеров, Ваших родителей или родственников.

Контакты с преподавателем

Осуществляются в период чтения лекций, практических занятий и особенно в период консультаций, когда выполняются программные задания. Часто даже один телефонный звонок или сообщение по E-mail своему преподавателю позволяет студенту найти правильный подход к выполнению задания. Поэтому не пренебрегайте этой предоставленной Вам возможностью.

Конфиденциальность

Для ответов на вопросы заданий Вам потребуется анализировать и комментировать работу персонала всего предприятия или организации. Почти неизбежно, что некоторые Ваши оценки собственной работы, работы Ваших подчиненных, коллег и руководителей окажутся негативными. *Будьте уверены в том, что выполненные Вами задания преподаватель проверит с соблюдением полной конфиденциальности.* Ваши ответы не увидит никто, кроме Вашего преподавателя и (иногда) сотрудника образовательного учреждения, в обязанности которого входит мониторинг комментариев и оценок преподавателя.

Вы также можете быть уверены в том, что получаемые Вами в процессе прохождения курса оценки не окажут неблагоприятного влияния на Вашу трудовую деятельность. Если Ваш работодатель или спонсор пожелает увидеть Вашу работу, этот вопрос они должны будут согласовывать с Вами.

Время выполнения и ограничения на объем ПЗ

Мы можем предложить Вам краткие рекомендации относительно времени, требуемого для выполнения заданий. Время, затрачиваемое впервые обучающимися на курсах студентами на выполнение одного задания, изменяется в пределах *от 16-ти до 32-х часов!* Мы благо-

временно сообщаем Вам вопросы заданий и предполагаем, что Вы будете размышлять над ними в процессе обучения и работы. Тем не менее Вы должны зарезервировать время, достаточное для составления плана, написания черновика и оформления задания в виде, удовлетворяющем требовательного начальника. Мы полагаем также, что Вы будете тратить не менее 16-ти часов на выполнение каждого из остальных заданий. К моменту написания последнего ПЗ Вы будете иметь уже достаточно опыта и навыков, чтобы не выходить за предполагаемые временные рамки.

Краткость является важной чертой хороших менеджерских сообщений, поэтому будьте по возможности лаконичны. Оптимальный объем ПЗ – от 4-х до 8-и страниц формата А4. Ваш ответ должен быть четким, ясным, хорошо структурированным. Постарайтесь представить его в виде машинописного текста или на дискете. Можно отправить ПЗ по электронной почте в случае дистанционного обучения. Общий объем курсовой работы, включая три ПЗ, должен быть не более 24-х страниц.

Оформление и отправка заданий

Используйте для Ваших ответов на задания листы формата А4, на *титульном листе каждого задания* укажите Ваши фамилию, инициалы и номер задания. После того, как Вы выполните задание, передайте его на проверку преподавателю и рассчитывайте, что преподавателю на проверку заданий по группе нужно минимум 1 неделю.

Основные принципы написания письменных заданий

Чтобы получить максимально возможную отметку за задание, Вы должны выполнить все его части. Преподаватель, проверяя Ваши ответы, будет оценивать в них следующее:

- *Усвоение теорий курса*, имеющих отношение к заданию. Вам следует взять из курса соответствующие идеи, которые помогут Вам написать ответ.
- *Понимание материала курса*. Вы должны продемонстрировать понимание используемой теории (определения, схемы, таблицы, формы).
- *Применение материала курса*. Вы можете показать, что можете применить материалы курса к реальной действительности: в работе с персоналом в Вашей организации.
- *Общий стиль написания работы*. Ваш ответ должен иметь хорошую структуру, заголовки и подзаголовки, где это необходимо. Помните, что Вы должны подчеркнуть или доказать те или иные положения.
- *Практическая направленность*. Преподаватель особо ценит "сухой остаток знаний", т.е. возможность практической апробации базовой теории к условиям конкретной организации, а не "списывание" терминов учебника.
- *Личный вклад*. Избегайте "списывания" готовых ПЗ у других студентов. Опытный преподаватель это сразу заметит и заставит Вас переделать задание.

Варианты разработки программированных заданий

1. Для директоров предприятий и руководителей организаций.

Предположим, что Вы, молодой директор, создали новое предприятие, и Вам необходимо построить эффективную работу с персоналом. Или Вы проводите реконструкцию действующего предприятия и Вам необходимо усовершенствовать работу с персоналом в области мотивации, оплаты и эффективности.

2. Для руководителей и специалистов подразделений организации.

Решается задача совершенствования существующей системы мотивации персонала на базе теории, методов и конкретных документов, приведенных в учебном пособии. Вы посвящаете работу идее рационализации подразделения действующей организации.

3. Для остальных слушателей (временно не работающих, домохозяйек, военнослужащих, студентов вузов и колледжей).

Решается задача построения эффективной мотивации и оплаты труда для малого предприятия с численностью работающих до 100 человек. Выбор предприятия для всех трех ПЗ должен быть одинаковым. Это могут быть: кафе, магазин, ресторан, коммерческая организация, автосервис, страховая компания, туристическая фирма и др.

4.2.2. Структура программированных заданий

Студент (слушатель) имеет право выбрать любые вопросы из каждого раздела (параграфа) и включить в задание.

Название задания и основные вопросы по учебному пособию	Объем задания, страница А4
ПЗ 01 «Основы трудовой мотивации»	
Глава 1. Основы трудовой мотивации	
1.1. Основы теории мотивации	2
1.2. Трудовая деятельность	2
1.3. Материальные и духовные потребности	2
1.4. Развитие человеческих ресурсов	2
ПЗ 02 «Оплата труда персонала»	
Глава 2. Оплата труда персонала	
2.1. Теория оплаты труда	2
2.2. Системы оплаты труда	2
2.3. Опыт оплаты труда	1
2.4. Положение об оплате труда персонала	3
ПЗ 03 «Эффективность трудовой деятельности»	
Глава 3. Эффективность трудовой деятельности	
3.1. Основы теории эффективности	2
3.2. Качество трудовой деятельности	2
3.3. Бальная оценка эффективности труда	2
3.4. Коэффициент трудового вклада	2

Методические рекомендации по выполнению ПЗ

При выполнении ПЗ рекомендуем обратить внимание на следующие вопросы:

- теории мотивации персонала, особенно на теорию XYZ, теории потребностей Маслоу и ожидания Врума;
- социальную типологию личностей работников. Определите тип личности Вашего руководителя и сотрудников;
- теорию оплаты труда и заработной платы персонала;
- системы оплаты труда и совокупность понятий, их характеризующих;
- разработку нормативного документа "Положение об оплате труда" применительно к условиям Вашей организации;
- подготовку доклада по конкретной ситуации "Процент вознаграждения";
- анализ теорий оценки эффективности работы персонала;
- изучение методики и критериальных показателей эффективности работы;
- определение качества трудовой жизни на Вашем предприятии. Заполните анкету, но в ПЗ не включайте;
- расчеты эффективности по методу БОЭРО. Целесообразны для руководителей организаций и предпринимателей;
- расчеты эффективности по методу КОУТ. Целесообразен для руководителей подразделений;
- оценку по КТВ и выполнение практического задания "Премия": целесообразно для неработающих студентов.

В содержании ПЗ Вы должны отразить следующие разделы в определенной пропорции:

- базовую теорию по системе работы с персоналом предприятия (20% от объема материала);
- способность адаптации приведенных документов к условиям Вашей организации (40% от объема);
- умение анализа конкретных кадровых ситуаций и выбора рационального решения (40% от общего объема).

Объем каждого ПЗ не должен превышать 8 машинописных страниц формата А4.

Весовой коэффициент каждого ПЗ – 15% от общей оценки. Максимальное число баллов – 5.

4.2.3. Организация группового семинара

Цель проведения группового семинара – закрепление профессиональных знаний и умений по мотивации персонала в социальной группе студентов заочной и дистанционной форм обучения под руководством преподавателя.

Студенты очной и очно-заочной форм проводят групповой семинар в режиме практических занятий или в специальный день консультаций перед зачетом.

Организация проведения группового семинара

1. Групповой семинар проводится в группе студентов численностью от 20-и до 30-и человек под руководством преподавателя данного курса после сдачи студентами ПЗ.

2. Семинар проводится с отрывом от работы в учебном заведении в течение одного дня, отведенного на консультации. Семинар может проводиться в воскресный день.

3. Для проведения семинара необходима учебная аудитория (конференц-зал), оборудованная столами, стульями на 30 мест и учебной техникой (кодоскопом, доской, экраном, видеодвойкой, компьютером).

4. Студенты разбиваются на 4-6 подгрупп (команд) по 4-6 человек в каждой. Оптимальное число членов команды – 5 человек. Внутри команды студенты выполняют различные роли (генератор идей, организатор, эксперт, критик и делопроизводитель), причем роли в разных деловых играх меняются.

5. Рациональный период учебного времени – 90 минут (2 академических часа), после чего устраивается перерыв на 15 минут. Общая продолжительность семинара – 12 академических часов.

6. Индивидуальная и групповая работа слушателей оценивается преподавателем по 100-балльной шкале, и полученный итоговый балл сообщается на закрытии семинара. Он приводится затем к 5-балльной шкале итоговых оценок.

Таблица 4.2.1

Исходные данные для подготовки к групповому семинару

Название задания и трудоемкость в академических часах	Результаты задания	Рейтинг в баллах
Тренинг "Основы трудовой мотивации" – 4 час.	Выбор теории мотивации. Трудовая деятельность. Материальные и духовные потребности. Социальный тип работника. Рекомендации по развитию личности	35
Тренинг "Оплата труда персонала" – 4 час.	Системы оплаты труда. Опыт оплаты труда. Нормы и расценки. Разработка положения об оплате труда. Обсуждение итогов в группе	35
Тренинг "Эффективность трудовой деятельности" – 4 час.	Критерии эффективности труда. Анкета "Качество трудовой жизни". Расчет по методике БОЭРО. Расчет эффективности труда по методике КОУТ. Распределение премии по КТВ	30
Итого:		100

Рейтинг представляет собой сумму баллов и место в группе слушателей группового семинара. Рейтинг ведется преподавателем и характеризует индивидуальный вклад каждого в работу игровых команд. Итоговое значение рейтинга доводится до слушателей после семинара.

4.3. Курсовая работа (КР)

1. Структура курсовой работы должна соответствовать содержанию учебного пособия "Мотивация трудовой деятельности". Она выполняется после проверки всех 3-х ПЗ преподавателем и исправления высказанных замечаний путем синтеза (соединения) материала ПЗ для конкретной организации.

2. Преподаватель, проверяющий КР (доцент, старший преподаватель или ассистент), должен быть человеком с высшим образованием (педагогическим, психологическим, экономическим, менеджерским) и/или имеющим опыт педагогической деятельности, принявшим участие в обучающем семинаре для подготовки преподавателей по курсу "Мотивация трудовой деятельности" и сдавшим экзамен по дисциплине с оценкой "отлично".

3. Преподаватель проверяет КР в течение одной-двух недель после официальной даты их сдачи, согласно учебному плану курса, оценивает по 5-балльной системе и возвращает работу на кафедру. ПЗ при этом остаются у студента как "сухой остаток" знаний. Преподаватель обязан проверить то, как студент изучил базовую теорию по работе с персоналом (полноту, системность, концепции, базовые термины, схемы классификации), и отразить это в комментариях КР.

4. Особое внимание следует обратить на адаптацию базовой теории к условиям конкретного предприятия. В случаях, когда студент копирует один к одному примерные документы из книги, оценка не может быть больше чем "удовлетворительно". В случаях, когда задания совсем не выполняются или списываются, оценка за эту часть ПЗ может быть только "неудовлетворительно". Преподаватель может связаться со студентом и уточнить отдельные разделы ПЗ в случаях, когда они выполнены по другой методике, требуют доработки или дополнения.

5. Итоговая оценка за выполненную КР определяется в соответствии с данными методическими рекомендациями. Рекомендуем итоговую оценку формировать следующим образом:

20% – изучение базовой теории учебного пособия;

40% – проектные решения по работе с персоналом предприятия;

40% – анализ конкретных ситуаций и результаты выполнения заданий.

Итоговая оценка формируется по принятой в вузе шкале (5, 7, 10 баллов) и проставляется в правой стороне зачетной книжки студента.

4.4. Контроль знаний

4.4.1. Подготовка к зачету

Подготовка включает в себя следующие этапы:

- Изучение базового учебника и резюме по главам.
- Изучение студентом выполненных им ПЗ с учетом анализа замечаний преподавателя.
- Анализ материалов группового семинара.
- Системный просмотр глав учебника и отдельных параграфов.
- Чтение резюме и контрольных вопросов в конце каждого параграфа.
- Изучение глоссария (терминов) в конце учебника и запоминание ключевых слов.
- Компьютерное или ручное тестирование по параграфам учебника.

Процедура письменного зачета

1. Слушателю будет предложено 15 вопросов из расчета по одному контрольному вопросу по каждой главе и параграфам. Нужно постараться ответить на максимально возможное количество вопросов. Каждый вопрос оценивается преподавателем и приводится к 5-балльной шкале.

2. Состав вопросов для слушателей индивидуален и будет формироваться компьютером по законам “случайной выборки” из значительного числа контрольных вопросов по параграфам учебного пособия (см. раздел 4.2).

3. Продолжительность зачета для студента – 2 академических часа. Пользоваться учебником, конспектом и ПЗ не разрешается.

4. В конце зачета убедитесь, что Вы не забыли написать фамилию, имя и отчество на зачетных листах. Если Вы этого не сделаете, Вашу работу нельзя будет оценивать.

5. Суммарная оценка по дисциплине “Мотивация трудовой деятельности” для студентов очного, очно-заочного и заочного отделений по принятой в вузе шкале записывается в зачетную книжку по данной дисциплине.

4.4.2. Контрольные вопросы для письменного зачета

Контрольные вопросы включают основные термины в виде заголовков граф и параграфов, указанных в разделах учебника «Мотивация трудовой деятельности».

Ф.И.О. студента _____

Оценка преподавателя _____

Ф.И.О. преподавателя _____

Глава 1. Основы трудовой мотивации –

- 1.1. Основы теории мотивации –
- 1.2. Трудовая деятельность –
- 1.3. Материальные и духовные потребности –
- 1.4. Развитие человеческих ресурсов –

Глава 2. Оплата труда персонала –

- 2.1. Теория оплаты труда –
- 2.2. Системы оплаты труда –
- 2.3. Опыт оплаты труда –
- 2.4. Положение об оплате труда персонала –

Глава 3. Эффективность трудовой деятельности –

- 4.1. Основы теории эффективности –
- 4.2. Качество трудовой жизни –
- 4.3. Балльная оценка эффективности труда –
- 4.4. Коэффициент трудового вклада –

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

1. Проблема мотивации трудовой деятельности людей существует несколько десятков тысяч лет, возникнув еще в первобытнообщинной экономической формации. Однако научно-теоретическая разработка теории мотивации началась в XX веке. К крупным зарубежным авторам данного направления мы относим К. Альдерфера, Г. Бернарда, В. Врума, Ф. Герцберга, Д. Карнеги, Р. Ликерта, Э. Лоутера, Д. Макгрегора, Д. Макклелланда, А. Маслоу, Г. Минцберга, Дж. Мэйо, У. Оучи, Л. Портера и др.

Из отечественных авторов проблемой мотивации занимались А.Г. Аганбегян, В.В. Адамчук, В.Г. Афанасьев, И.А. Баткаева, Д.М. Гвишиани, Б.М. Генкин, В.А. Дятлов, Т.И. Заславская, А.Я. Кибанов, Ю.П. Кокин, О.В. Козлова, А.И. Кравченко, Д.С. Львов, Н.Д. Никандров, Ю.Г. Одегов, Г.Х. Попов, Н.М. Римащевская, Г.Э. Слезингер, А.В. Филиппов, В.Д. Шадриков, Г.В. Щекин и др. Более глубокие знания Вы получите, прочитав книги данных авторов, приведенные в списке литературы.

2. Перечень "болевых" вопросов мотивации. Несмотря на обилие учебников и монографий, проблема трудовой мотивации до сих пор остается мало исследованной, а ее практическая реализация составляет желать лучшего. Перечислим "болевые" проблемы трудовой мотивации:

- За что вообще работают люди в организации: за деньги, награды, по принуждению или для самоутверждения?
- Какие мотивы заставляют работников лучше трудиться в коллективе: рост материальных или духовных потребностей?
- Что такое "человеческий капитал" и как правильно развивать человеческие ресурсы?
- Какая связь между социологией труда и качеством трудовой жизни? Возможна ли их количественная оценка?
- Существует ли справедливая система оплаты труда, и за что больше платить: за труд, за стаж, за квалификацию, за совмещение профессий, за лояльность к руководству?
- Какая система оплаты труда лучше для частного предприятия: тарифная или бестарифная, сдельная или повременная?
- Как рационально использовать компоненты оплаты труда: оклад или тариф, вознаграждение или премию, основную и дополнительную зарплату?
- В чем сходство и различие между экономической и социальной эффективностью труда? Как их рассчитывать?

- Можно ли определить объективные критерии эффективности трудовой деятельности организации, подразделения, работника?
- Как правильно оценить трудовой вклад работника в конечные результаты предприятия, организации или учреждения?

На многие из подобных вопросов Вы найдете ответы в данном учебном пособии.

3. Самостоятельная работа. В учебном пособии мы соединили научно-методическую часть теории трудовой мотивации, над которой автор работал 33 года, с методическими рекомендациями по самостоятельной работе студентов и слушателей, которая, обычно, в учебниках отсутствует.

Что приобретет студент (слушатель), занимаясь по данной книге? В состав учебного пособия входит:

во-первых, рабочая программа с указанием назначения и места дисциплины "Мотивация трудовой деятельности" в специальности "Управление персоналом", тематический план с указанием тем, ключевых слов и трудоемкости обучения;

во-вторых, три программированных задания по изучению основных глав учебного пособия и рекомендации по их составлению для всех форм обучения, включая дистанционную;

в-третьих, рекомендации по разработке курсовой работы, содержащей мини-проект по "Мотивации трудовой деятельности" – "сухой остаток знаний", который студент (слушатель) может сразу использовать в практической работе на своем предприятии или организации;

в-четвертых, рекомендации по сдаче письменного зачета, включая контрольные вопросы, глоссарий и тесты по дисциплине.

Афоризмы и пословицы

Мы приводим некоторые афоризмы и пословицы, которые могут быть Вам весьма полезны в решении проблем мотивации, оплаты и эффективности труда, при деловых переговорах, трудовых конфликтах и в дружеских компаниях.

Мотивация

Когда миром движут великие мотивы, мы вдруг начинаем понимать, что мы люди, а не звери (У. Черчилль).

Потребность – это ощущение дефицита, сопровождаемое стремлением ликвидировать его (Фон Герман)

Стимул – остро отточенная палка для погони быков (пер. с латинского).

Гармоническое развитие личности – это совершенствование человека (Лариса Латынина).

Должности часто меняют нрав (М. Сервантес).

Цель творца и вершина творения – мы,
Мудрость, разум, источник прозрения – мы.
Этот круг мироздания перстню подобен –
В нем граненый алмаз, без сомнения, мы.

(Омар Хайям)

Каждому по потребности, от каждого по способности (Э. Кабэ).
Мудрец ищет всего в себе, безумец – всего в других (Конфуций).
Путь вверх и путь вниз один и тот же (Гераклит).

Неважно, какого цвета кошка – белая или черная. Лишь бы она хорошо ловила мышей (Дэн Сяо Пин).

У человека, влюбленного в себя, есть то преимущество, что у него мало соперников (Г. Лихтенберг).

В конце концов люди достигают только того, что ставят себе целью, и потому ставить целью надо только самое высокое (Г. Торо).

Хочешь быть на виду у своего начальства – повесь в его кабинете свой портрет (совет подчиненному).

Истину знает меньшинство. Масса всегда не права (древнегреческая пословица).

Приход наш и уход загадочны, – их цели
Все мудрецы земли осмыслить не сумели,
Где круга этого начало, где конец.
Откуда мы пришли, куда уйдем отселе?

(Омар Хайям)

Оплата труда

Труд – источник богатства (К. Маркс).

Все должно достойно награждаться (неизвестный автор).

Работник стоит платы за свой труд (Новый Завет).

Проявлять скупость при оплате труда – значит проявлять мелочность (Конфуций).

В мире нет справедливой системы оплаты труда. Сколько человеку не плати – ему всегда мало (А.П. Егоршин).

С ростом богатства растут и заботы (Гораций).

Мы существуем на то, что получаем, но живем тем, что даем (Мандель).

Когда я был молод, мне казалось, что деньги – самое главное в жизни, теперь, когда я стар, я это знаю (О. Уальд).

Никогда не откусывай больше, чем можешь проглотить (китайская пословица).

Эффективность труда

Всякая экономия в обществе в конечном итоге сводится к экономии времени (К. Маркс).

Успех – вот что создает великих людей (Наполеон I).

Успех – это то, чего тебе никогда не простят другие (Ю. Тувим).

Ничто не будет зачтено человеку, а только его усилие. Только в своем усилии человек является в своем истинном свете (Коран).

Мы можем временно уступить нашим соседям в уровне благосостояния, но единственно, в чем мы не можем им уступить, это в вооружении нашего интеллекта (академик Н.И. Вавилов).

Личность характеризуется не только тем, что она делает, но и тем, как она это делает (Ф. Энгельс).

На все, что сделано для человека, всегда найдется человек, чтоб сделанное оценить (Делакруа).

Копейка – рубль бережет (русская пословица).

Трудовые конфликты

Повелевать умеет тот, кто умеет повиноваться (Апулей).

Анархия всегда ведет к абсолютизму (Наполеон I).

Ох, тяжела ты, шапка Мономаха! (А.С. Пушкин)

Чтобы вести людей за собой, иди за ними (Лао-Цзы).

Каков хан, такова и орда (Русская пословица).

Не будь навязчив, чтобы не оттолкнули тебя, и не слишком отдаляйся, чтобы не забыли о тебе (Библия).

Все искусство управления сводится к двум вещам: одарять и карать (Магомет II, турецкий султан).

Все люди – братья, и поэтому знают друг о друге слишком много (Дж. Конрад).

И глупец, когда молчит, может показаться умным (царь Соломон).

Если один раз пожалеешь, что не сказал, то сто раз пожалеешь о том, что не промолчал (Л.Н. Толстой).

Воздержись от спора – спор есть самое невыгодное условие для убеждения (Ювенал).

В глубине всякой прекрасной груди есть своя змея (Козьма Прутков).

Не слушайте никогда тех, которые говорят дурно о других и хорошо о Вас (Л.Н. Толстой).

P.S. Правильное усвоение основных афоризмов и пословиц позволит вам избежать многих неприятностей, легче переносить всевозможные неудачи и радоваться успеху на работе и в личной жизни.

ГЛОССАРИЙ

Адаптация персонала – это процесс приспособления коллектива к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации.

Администрация – 1) центральный аппарат управления предприятия или его структурного подразделения; 2) орган государственного управления в области, городе или районе.

Аппарат управления – коллектив работников управляющей системы, наделенный правами координации деятельности подразделений, имеющий помещение, технические средства, штатное расписание, положение о структурных подразделениях и должностные инструкции.

Аттестация – определение квалификации работника, качества продукции, рабочих мест, уровня знаний учащихся; отзыв, характеристика.

Балльная оценка эффективности труда – характеризует отношение фактически достигнутых критериальных показателей к базисным значениям конечных результатов деятельности, соотнесенных между собой с помощью весовых коэффициентов и моделей стимулирования при нормативном значении эффективности, равном 100 баллам.

Безработные – лица 16 лет и старше, которые в рассматриваемый период не имели работы (доходного занятия), занимались поиском работы в государственных или коммерческих службах занятости, предпринимали шаги к открытию собственного дела, были готовы приступить к работе.

Бестарифная система оплаты труда – предусматривает отказ от гарантированных тарифных ставок (окладов) и основывается на коэффициентах квалификационного уровня, учитывающих вклад работника в конечные результаты организации и его реальную квалификацию.

Время работы – часть рабочего времени, в течение которого выполняется определенная работа.

Государственное регулирование заработной платы заключается в проведении политики государства на основе использования экономических рычагов и стимулов, тарифных ставок и квалификационных разрядов, налогов и социальных выплат, рынка трудовых ресурсов и т.д.

Денежные доходы населения – все поступления денег в виде оплаты труда работающих лиц в различных секторах экономики, доходы от предпринимательской деятельности, пенсии, стипендии, различные пособия, доходы от собственности в виде процентов, дивидендов, ренты и др.

Денежные расходы населения – расходы населения на покупку товаров и оплату услуг, обязательные платежи и разнообразные взносы, прирост сбережений во вкладах и ценных бумагах.

Дирекция – высшее руководство предприятия в лице директора и его заместителей.

Должностной оклад – выраженный в денежной форме размер оплаты труда служащего за выполнение закрепленных за ним функциональных обязанностей.

Должностные инструкции – основной документ, регламентирующий назначение и место работника в системе управления, его функциональные обязанности, права, ответственность и формы поощрения.

Духовные потребности – отраженная в сознании субъекта нужда в сенсорном познании окружающей действительности, в общественной значимости, в возможности выражать и реализовывать свои идеалы, убеждения, принципы, в возможности самоусовершенствования, духовного и нравственного роста, выражающаяся в различных видах духовной деятельности (религия, искусство, наука).

Задача управления – совокупность организационно взаимосвязанных операций переработки информации, осуществляемых персоналом с помощью технических средств, результатом выполнения которых является принятие управленческого решения.

Занятые – лица обоего пола, которые в рассматриваемый период выполняли работу по найму за вознаграждение на условиях полного или неполного рабочего дня, не по найму самостоятельно или с несколькими компаньонами выполняли работу без оплаты на семейном предприятии или временно отсутствовали на работе по уважительной причине (из-за болезни, ухода за больным, отпуска, забастовки и т.д.).

Заработная плата – цена рабочей силы, соответствующая стоимости предметов потребления и услуг, которые обеспечивают воспроизводство рабочей силы, удовлетворяя материальные и духовные потребности работника и членов его семьи.

Интерес – это конкретное выражение осознанных потребностей.

Качество трудовой жизни – важнейшее условие роста производительности труда, базирующееся на росте материальных потребностей и концепции всестороннего развития личности. Качество трудовой жизни включает в себя следующие группы показателей: трудовой коллектив, оплату труда, рабочее место, руководство предприятия, служебную карьеру, социальные гарантии и блага.

Квалификационные категории – уровни достигнутой квалификации управленческого персонала, определяющиеся на основе Квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих Госкомтруда (КСДС).

Квалификационный разряд – уровень достигнутой квалификации рабочего, определяемый на основе Единого тарифного квалификационного справочника работ и профессий рабочих (ЕТКС).

Коллектив – средняя социальная группа, объединяющая людей, занятых решением конкретных задач, основанная на общности целей, принципов сотрудничества, сочетании индивидуальных и групповых интересов и работающая на одном предприятии или в организации.

Коллективный договор – правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения между представителями работников и работодателя, администрации и профсоюзов при помощи закона РФ "О коллективных договорах и соглашениях".

Контракт – форма трудового договора между администрацией и принимаемым работником, содержащая порядок приема на работу, организацию труда и времени, деловые и нравственные качества, оплату и стимулирование труда, социальные блага и гарантии, порядок продления и расторжения контракта.

КТВ (или КТУ) – коэффициент, оценивающий индивидуальный вклад работника в достигнутые за определенный период результаты коллектива на основе соизмерения достижений и упущений в работе относительно нормативного значения коэффициента хорошей работы, равного единице.

Лидерство – способность влиять на группы людей, чтобы побудить их работать для достижения поставленных целей.

Личность – 1) человек как субъект отношений и сознательной деятельности; 2) устойчивая система социально значимых черт, характеризующих индивида как члена общества.

Материальные потребности – совокупность материальных благ, имеющая вещественную форму и выступающая в качестве главного побудительного мотива трудовой деятельности человека. Разновидностями материальных потребностей являются жилье, мебель, одежда и обувь, продукты питания и т.д.

Методы управления – способы осуществления управленческих воздействий на персонал для достижения целей управления производством. Существуют административные, экономические, социально-психологические методы, которые различаются способами воздействия на людей.

Мотив – то, что вызывает определенные действия человека, внутреннее и внешние движущие силы.

Мотивация – процесс побуждения человека к деятельности для достижения целей.

Операция управления – совокупность трудовых действий, направленных на изменение формы или содержания информации, выполняемых одним работником с помощью определенного набора технических средств.

Оплата труда – основной мотив трудовой деятельности и денежный измеритель стоимости рабочей силы. Обеспечивает связь между результатами труда и его процессом и отражает количество и сложность труда работников различной квалификации.

Организация труда включает комплекс вопросов, связанных с рабочим местом работника и его техническим оснащением.

Оценка персонала – определение соответствия работника вакантной или занимаемой должности.

Первоначальные теории мотивации – складывались из анализа исторического опыта поведения людей и применения простых стимулов принуждения, материального и морального поощрения.

Персонал – все работники (трудовой коллектив, кадры), выполняющие производственные или управленческие операции и занятые переработкой предметов труда с использованием средств труда.

Повременная оплата труда – оплата труда, применяемая в тех случаях, когда не представляется возможным проноормировать затраты труда или когда заработная плата начисляется исходя из количества отработанных часов и квалификации работника, определенной с помощью тарифной ставки или должностного оклада.

Подбор персонала – формирование резерва кадров на замещение вакантных рабочих мест. Включает в себя процедуры расчета потребности в персонале, модели рабочих мест, способы профессионального отбора кадров и общие принципы формирования резерва кадров на вакантные должности.

Положение об оплате труда – основной нормативный документ организации, регламентирующий формы, системы, нормативы и расценки заработной платы по основным категориям руководителей, специалистов, служащих и рабочих.

Потребности – нужда в чем-то, объективно необходимом для поддержания жизнедеятельности и развития организма, человеческой личности и социальной группы.

Правила внутреннего распорядка – документ, регламентирующий порядок приема и увольнения сотрудников, время труда и отдыха, основные обязанности сотрудников и администрации, а также меры поощрения и взыскания.

Премирование труда – дополнительная форма вознаграждения персонала, выплачиваемая за счет прибыли в случае достижения плановых результатов предприятием в целом или его конкретным подразделением.

Прожиточный минимум населения – сумма денег, рассчитываемая с учетом половозрастного состава населения исходя из расходов на продукты питания, из расчета минимальных размеров их потребления, расходов на промышленные товары и услуги, а также налоги и обязательные платежи исходя из структуры расходов на них у 10% наименее обеспеченных семей.

Производственное структурное подразделение – самостоятельная часть звена управления, выполняющая задачи оперативного управления производством и обеспечивающая выпуск продукции в материальной форме (жилые дома, готовые конструкции, перевезенные грузы, изделия).

Процессуальные теории мотивации – считают, что поведение человека является функцией его восприятия и ожиданий, связанных с конкретной ситуацией, с тем, как человек распределяет усилия для достижения различных целей.

Развитие человеческих ресурсов – это комплексный и непрерывный процесс всестороннего развития личности работников организации с целью повышения эффективности работы.

Расстановка персонала – обеспечение эффективного замещения рабочих мест исходя из результатов комплексной оценки, плановой служебной карьеры, условий и оплаты труда персонала.

Регламент – совокупность правил, определяющих порядок деятельности государственного органа предприятия, учреждения и организации.

Резерв кадров – часть персонала, проходящая планомерную подготовку для того, чтобы занять рабочие места более высокой квалификации.

Рынок труда – неотъемлемая часть рыночной экономики, представляющая собой совокупность экономических отношений, складывающихся в сфере обмена. Он определяет пропорциональность распределения рабочей силы в зависимости от структуры общественных потребностей и уровня технологического базиса, обеспечивает поддержание равновесия между спросом на труд и предложением рабочей силы.

Рынок трудовых ресурсов – совокупность социально-экономических отношений по поводу найма, обучения и использования трудовых ресурсов (занятых, незанятых и учащихся). Это понятие раздвигает размеры рынка еще шире, т.к. включает не только экономически активное население, но и учащихся в сфере профессионального образования (трудовой резерв).

Сдельная оплата труда предусматривает оплату исходя из фактически выполненного объема работ в натуральных измерителях (единиц продукции) и установленных нормативов заработной платы за единицу готовой продукции (расценок).

Система управления – множество взаимосвязанных элементов, составляющих единое целое и выполняющих функции управления.

Содержательные теории мотивации – базируются на иерархии потребностей человека, которые являются движущей силой трудовой деятельности людей в процессе общественного производства.

Социальная эффективность труда – измеряются мотивация персонала, социально-психологический климат в коллективе и уровень развития человеческих ресурсов организации.

Социальное отношение – совокупность связей и ограничений людей в процессе человеческой деятельности, представленная в виде сложной иерархической структуры взаимосвязей в обществе ("чиновник – гражданин", "начальник – подчиненный", "сын – отец", "учитель – ученик", коллеги, друзья и т.п.).

Социальные блага – совокупность денежных и материальных благ, получаемых персоналом предприятия, как правило, в разных размерах для всех категорий работников и являющихся дополнительным источником доходов.

Социальные гарантии – обязательства предприятия выплачивать работникам компенсации и пособия по истечении каждого года или при возникновении определенных форсмажорных обстоятельств (свадьба, смерть, инвалидность и др.).

Среднемесячная заработная плата – денежный доход, определяемый делением начисленного фонда оплаты труда предприятием или организацией, включая вознаграждение по итогам работы за год и единовременные поощрения, на среднегодовую численность работающих.

Стиль руководства – совокупность своеобразных приемов и способов управления, присущих определенному типу руководителя.

Стимул – побуждение к действию или причина поведения.

Структура оплаты труда – совокупность денежных выплат работнику, включающая основную и дополнительную заработные платы, вознаграждение, премию за конечный результат и материальную помощь.

Тарифная система – совокупность нормативов, с помощью которых осуществляется регулирование заработной платы различных категорий персонала. Составными элементами тарифной системы являются тарифные ставки, квалификационные разряды, должностные оклады, квалификационные категории.

Тарифная ставка – выраженный в денежной форме размер оплаты труда рабочего за единицу рабочего времени. В большинстве отраслей народного хозяйства действуют часовые и дневные тарифные ставки.

Труд – 1) процесс соединения живого труда, предметов и средств труда с целью получения продукта труда; 2) умственный и физический процесс, осуществляемый при помощи таких усилий (способностей) человека, которые направлены на производство товаров и услуг.

Трудовой потенциал – уровень использования человеческого капитала в общественном производстве материальных и духовных благ.

Трудовые ресурсы – население обоих полов в трудоспособном возрасте (для мужчин в возрасте от 16 до 59 лет, для женщин – от 16 до 54 лет включительно), за исключением неработающих инвалидов войны и труда I и II групп и лиц, получающих пенсию по возрасту на льготных условиях, а также лица в нетрудоспособном возрасте (подростки и население старше трудоспособного возраста), занятые в экономике.

Управление производительностью труда – важнейшая функция координации общественного труда, измеряемая показателями производительности, выработки, трудоемкости, темпов роста, использования рабочего времени и численности персонала.

Физиологические потребности – потребности в пище, воде, воздухе, убежище, сексе и т.п., то есть те потребности, которые человек должен удовлетворять, чтобы выживать, поддерживать организм в жизнедеятельном состоянии.

Функции заработной платы – воспроизводственная, статусная, регулирующая, стимулирующая, результирующая.

Функция управления – особый вид управленческой деятельности, продукт процесса разделения и специализации труда в сфере управления, представляющий собой часть процесса управления и выделенный по определенному признаку.

Целевое планирование – постановка жизненных целей, разработка критериев их достижения и составление планов работы организации в целом и отдельных сотрудников.

Цель – определение будущего состояния системы, которое необходимо достигнуть за определенный период: идеальное, мысленное предвосхищение результата деятельности.

Человеческий капитал – совокупность природных и накопленных качеств, способных быть источником дохода для человека и определяющих стоимость рабочей силы и производительность труда.

Экономическая эффективность – система показателей, отражающих результат (эффект) производства, исчисляющийся отношением экономии к затратам на ее создание.

Экономическая эффективность труда рассматривает различные соотношения экономии (прибыли) к затратам на ее создание.

Экономически активное население (рабочая сила) – часть населения, обеспечивающая предложение рабочей силы для производства товаров и услуг. Численность экономически активного населения включает занятых и безработных.

Эффективность трудовой деятельности – правомерно рассматривать как часть эффективности общественного производства. Существуют 7 концептуальных подходов к оценке эффективности труда (экономическая, социальная, конечные результаты производства, управление производительностью, качество трудовой жизни, балльная оценка эффективности труда, оценка трудового вклада).

Эффективность управления – один из основных оценочных показателей управления, определяемый посредством сопоставления результата (экономии) и затрат на его достижение.

ЛИТЕРАТУРА

1. Абакумова Н.Н, Подовалова Р.Я. Политика доходов и заработной платы: Учебное пособие. – Новосибирск: НГАЭиУ.; М.: Инфра-М, 1999. – 224 с.
2. Адамчук В.В., Ромашов О.В., Сорокина М.Е. Экономика и социология труда: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 431 с.
3. Баткаева И.А. Мотивация трудовой деятельности. – М.: ГАУ, 1996. – 134 с.
4. Бовыкин В.Б. Новый менеджмент (управление предприятиями на уровне высших стандартов: теория и практика эффективного управления). – М.: Экономика, 1997. – 368 с.
5. Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента / Пер. с англ.. – СПб.: Питер, 1999. – 816 с.
6. Бойдаченко П.Г. Служба управления персоналом. – 2-е изд., перераб. и доп. – Новосибирск: ЭКО, 1997. – 332 с.
7. Веснин В.Р. Менеджмент персонала: Учебное пособие. – М.: Элит, 2000. – 472 с.
8. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник. – М.: Триада, Лтд, 1997. – 384 с.
9. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарика, 1999. – 527 с.
10. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: Учебник для вузов. – М.: Норма-Инфра, 1998. – 384 с.
11. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. – 480 с.
12. Горбунова М.В., Горшкова Л.А. Основные теории управления: Учебное пособие. – Н.Новгород: Изд-во ВВАГС, 1998. – 189 с.
13. Десслер Г. Управление персоналом. – М.: Бином, 1997. – 432 с.
14. Дункан Дж.У. Основополагающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики. – М.: Дело, 1996. – 272 с.
15. Дятлов В.А. Управление персоналом. – М.: Дело, 1998. – 512 с.
16. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Одегов Ю.Г., Пихало В.Т. Управление персоналом: Учебник для вузов. – М.: Академия, 2000. – 736 с.
17. Егошин А.П., Зайцев А.К. Качество жизни населения региона: Монография. – Н.Новгород: НИМБ, 2002. – 122 с.
18. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: Учебное пособие. – Н.Новгород: НИМБ, 2003. – 303 с.
19. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник. – 4-е изд. – Н.Новгород: НИМБ, 2003. – 720 с.
20. Забродин Ю.М. Психология личности и управление человеческими ресурсами. – М.: Финстатинформ, 2002. – 152 с.

21. Закиров Ш.М., Савруков Н.Т. Менеджмент: Конспект лекций. – СПб.: Политехника, 2001. – 180 с.
22. Занковский А.Н. Организационная психология: Учебное пособие. – М.: Флинта: МПСИ, 2000. – 648 с.
23. Зеленов Л.А. Становление личности. – Горький: Волго-Вятское кн. изд-во, 1989.
24. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. – СПб.: Питер, 2002. – 512 с.
25. Иудин А.А. Социальные трансформации: экономические установки населения и массовое политическое сознание (1988-1999 гг.). – Н.Новгород: Изд-во Волго-Вятской академии гос.службы, 1999. – 330 с.
26. Казимиренко В.П. Социальная психология организаций. – Киев: МЗУУП, 1993. – 384 с.
27. Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. – Минск: Литература, 1998. – 816 с.
28. Карташов С.А., Одегов Ю.Г. Рынок труда: проблемы труда и управления. – М.: Финстатинформ, 1998. – 694 с.
29. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации / Практикум. – М.: Инфра-М, 1999. – 296 с.
30. Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Гагаринская Г.П. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие. – Самара, 2001. – 77 с.
31. Коротков Э.М. Концепция современного менеджмента: Учебное пособие. – М.: ДеКа, 1998. – 304 с.
32. Кричевский Р.Л. Если Вы – руководитель. Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. – М.: Дело, 1996. – 381 с.
33. Кураков Л.П., Кураков В.Л. Экономико-юридический словарь. – Чебоксары: изд-во ЧГУ, 2000. – 722 с.
34. Курс экономической теории / Под ред. М.Н. Чепурина. – Киров: АСА, 2001. – 752 с.
35. Ленин В.И. О научной организации труда. – 2-е изд., доп. – М.: Политиздат, 1986. – 352 с.
36. Леонов И.Г. Познай себя и других – М.: ИВЦ «Маркетинг», 1996.
37. Литвинцева Н.А. Психологические тесты для деловых людей. – М.: Управление персоналом, 1996.
38. Литвинцева Н.А. Подбор и проверка персонала. – М.: Управление персоналом, 1991.
39. Мазманова Б.Г. Управление оплатой труда: Учебное пособие. – М.: ФиС, 2001. – 368 с.
40. Маркс К., Энгельс Ф. Полн. собр. соч. – 2-е изд. – Т. 23. – 608 с.
41. Маслоу А. Мотивация и личность. – СПб.: Питер, 2002. – 352 с.
42. Маусов Н.Н., Безделов Д.А. Управление карьерой: Учебное пособие. – М: РЭА, 1999. – 91 с.
43. Менеджмент, маркетинг и экономика образования: Учебное пособие / Под ред. А.П. Егоршина. – Н.Новгород: НИМБ, 2001. – 624 с.

44. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – М.: Дело, 2000. – 701 с.

45. Немов Р.С. Практическая психология: Учебное пособие. – М.: ВЛАДОС, 1997. – 320 с.

46. Никандров Н.Д. Россия: социализация воспитания на рубеже тысячелетий. – М.: Пед. общество России, 2000. – 303 с.

47. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом: Учебник. – М.: Финстатинформ, 1997. – 877 с.

48. Организация производства и управление предприятием: Учебник / Под ред. О.Г. Туровца. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 528 с.

49. Пошерстник Е.Б. Заработная плата в современных условиях. – 4-е изд. – СПб.: Герда, 2000. – 640 с.

50. Регионы России: Информ.-стат. сб. В 2 т. / Госкомстат России. – М., 1997, 1998, 2000.

51. Резник С.Д. Мотивация управленческого персонала в строительстве. – Пенза: ПГАСА, 2003.

52. Резник С.Д. и др. Управление персоналом (практикум): Учебное пособие. – М.: Инфра-М, 2002. – 212 с.

53. Резник С.Д., Игошина И.А., Кухарев К.М. Управление персоналом (Практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации): Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 212 с.

54. Римашевская Н.М. Человек и реформы: секреты выживания. – М.: РИЦИСЭПН, 2003. – 392 с.

55. Российский статистический ежегодник: Стат. сборник / Госкомстат России. – М., 2001. – 642 с.

56. Российский экономический журнал. – 1999. – № 3. – 123 с.

57. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала. – Ростов н/Д.: Феникс, 1997. – 480 с.

58. Силин А.Н. Управление персоналом: Учебник по кадровому менеджменту. – Тюмень: Вектор БУХ, 1995. – 234 с.

59. Советский энциклопедический словарь / Глав. ред. А.М. Прохоров. – М.: Советская энциклопедия, 1985. – 1456 с.

60. Современная психология мотивации / Под ред. Д.А. Леонтьева. – СПб.: Питер, 2002. – 343 с.

61. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. – СПб.: Питер, 2000. – 416 с.

62. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. – М.: Дело, 1995. – 336 с.

63. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. – М.: Дело, 2000. – 272 с.

64. Трудовой кодекс РФ. – М.: ВИТРЭМ, 2002. – 192 с.

65. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Инфра-М, 2001. – 512 с.

66. Управление персоналом: Энциклопедический словарь. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 453 с.
67. Уткин Э.А. Мотивационный менеджмент. – М.: ТАНДЕМ, ЭКМОС, 1999. – 256 с.
68. Уткин Э.А. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. – М.: АКАЛИС, 1996. – 207 с.
69. Форд Г. Моя жизнь, мои достижения / Пер. с англ. – М.: Финансы и статистика, 1989. – 206 с.
70. Хачатуров Т.С. Эффективность капитальных вложений. – М.: Экономика, 1979. – 335 с.
71. Хейне П. Экономический образ мышления / Пер. с англ. – Изд. 2-е, стереотипн. – М.: Дело, при участии изд-ва "Catallaxy", 1993. – 704 с.
72. Хекхаузен Х. Психология мотивации достижения. – СПб.: Речь, 2001.
73. Цыпкин Ю.А., Люкшинов А.Н., Эриашвили Н.Д. Менеджмент: Учебное пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 439 с.
74. Шадриков В. Д. Психология деятельности и способности человека: Учебное пособие. – М.: Логос, 1996. – 320 с.
75. Шадриков В.Д. Введение в психологию: мотивация поведения. – М.: Логос, 2003. – 210 с.
76. Швальбе Б, Швальбе Х. Личность, карьера, успех. Психология бизнеса / Пер. с нем., 4-е изд. – М.: Прогресс, 1993. – 240 с.
77. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организацией. – М.: ЗАО «Бизнес-школа» «Интел-Синтез», 2000. – 368 с.
78. Шкатула В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. – М.: НОРМА-ИНФРА-М, 2001. – 560 с.
79. Шпалинский В.В. Психология менеджмента: Учебное пособие. – М.: Изд-во УРАО, 2000. – 184 с.
80. Шур Д.Л., Труханович Л.В. Кадры предприятия: 300 образцов должностных инструкций: Практическое пособие. – 2-е изд. перераб. и доп. – М.: Дело и Сервис, 2000. – 912 с.
81. Экономика предприятия: Учебник / Под ред. проф. О.И. Волкова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 416 с.
82. Экономика предприятия: Учебник / Под ред. В.Я. Горфинкеля. – М.: ЮНИТИ, 1996. – 718 с.
83. Экономика предприятия: Учебник / Под ред. Н.А. Сафонова. – М.: Юрист, 2000. – 584 с.
84. Экономика предприятия: Учебник / Под ред. О.И. Волкова. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 407 с.
85. Herzberg F., Mausner B. The motivation to Work. – N.Y., Wiley, 1959.
86. Locke E.A., Latham G.P. Goal Setting: A motivational technique that works. – Englewood Cliffs, N.J., 1984.
87. Maslow A.N. Motivation and Personality. – NJ., Harper and Row, 1970.
88. Mitchell R.T. Motivation, New Directions for Theory, Research, and Practice. – N.Y., McGraw-Hill, 1978.
89. Vroom V.H. Work and Motivation. – N.Y.: Wiley, 1964.

Содержание

Предисловие	3
Глава 1. Основы трудовой мотивации	6
1.1. Основы теории мотивации	7
1.2. Трудовая деятельность	53
1.3. Материальные и духовные потребности	72
1.4. Развитие человеческих ресурсов	90
Глава 2. Оплата труда персонала	113
2.1. Теория оплаты труда	114
2.2. Системы оплаты труда	136
2.3. Опыт оплаты труда	168
2.4. Положение об оплате труда персонала	185
Глава 3. Эффективность трудовой деятельности	199
3.1. Основы теории эффективности	200
3.2. Качество трудовой жизни	226
3.3. Балльная оценка эффективности труда	242
3.4. Коэффициент трудового вклада	270
Глава 4. Рекомендации по самостоятельной работе	284
4.1. Рабочая программа	285
4.2. Программированные задания	293
4.3. Курсовая работа	299
4.4. Контроль знаний	300
Заключение	302
Глоссарий	306
Литература	313

Александр Петрович ЕГОРШИН

Мотивация трудовой деятельности

Учебное пособие

Редактор *Е.А. Костромина*
Корректор *Е.В. Ненашева*
Компьютерная верстка *В.В. Кассихина*

Подписано к печати 27.04.2003. Формат 60х90/16.
Печать ролевая. Уч.-изд. л. 20,9. Усл. печ. л. 20,0.
Тираж 5000 экз. Заказ № 4390023. Цена договорная.

*Издательство Нижегородского института
менеджмента и бизнеса*

Лицензия ИД № 05573 от 9 августа 2001 г.

Н. Новгород, ул. Ванеева, 1а
тел. 35-94-33

Отпечатано в ФГУИПП «Нижполиграф».
603950, г. Нижний Новгород, ул. Варварская, 32.



ЕГОРШИН Александр Петрович родился в 1947 г. В 1971 г. закончил промышленно-экономический факультет Горьковского государственного университета. В 1980 г. защитил кандидатскую, а в 1991 г. – докторскую диссертацию по проблеме управления предприятием. С 1993 г. – профессор. В 1997 г. присвоено звание заслуженного деятеля науки РФ. Имеет более 250 публикаций, в том числе 10 учебников и 6 монографий. Лауреат премии Нижнего Новгорода в области образования (2000 г.).

В 1988 г. организовал первую частную школу менеджмента в Волго-Вятском регионе и в настоящее время является ректором Нижегородского института менеджмента и бизнеса (НИМБ), который закончили более 15 000 руководителей и специалистов и обучается свыше 5000 студентов.

Руководил переводом на новые условия хозяйствования и готовил специалистов для 40 крупных российских предприятий и организаций, среди которых Заволжский моторный завод (ЗМЗ), Горьковский автомобильный завод (ГАЗ), Борский стекольный завод (БСЗ), ОАО «Запсибгазпром», Выксунский металлургический завод (ВМЗ), Администрации Нижнего Новгорода и Кирова.

Стажировался в крупных зарубежных компаниях и ведущих школах бизнеса в США, Великобритании, Германии, Испании, Бельгии, Италии.