# ВВЕДЕНИЕ

Становление форм совместной творческой деятельности связано с трансформацией исторически ей предшествующих форм организации совместной деятельности: совместно-последовательной, совместно-взаимодействующей, совместно-индивидуальной. Именно в такой последовательности в ХХ в., как показывает опыт менеджмента различных организаций в развитых странах, происходит развитие основополагающих форм совместной творческой деятельности.

Любые социальные институты и государство на определенном этапе своего развития сталкиваются с барьером предельной производительности. Исходящий продукт уже не может быть усовершенствован как на количественном, так и на качественном уровне. Совершенствование технологий и повышение заработной платы обычно уже не имеет существенного эффекта. И тогда качественно новым этапом становится внедрение теорий мотивации, или оптимальное использование «человеческого фактора». Коллективистская по своей природе идеология профессионализма, свойственная массовым профессиям, к середине 50-х гг. стала тормозом на пути научно-технического прогресса, поскольку широкое внедрение технических нововведений вытесняло массовый малоквалифицированный труд. Стимулирование индивидуального профессионального развития за счет включения механизмов личной заинтересованности и персональной ответственности — такова специфика нового подхода в кадровом менеджменте.

Учитывая нынешнюю ситуацию в Украине, рассматривая особенности экономического и функционального развития инфраструктуры, можно прийти к выводу, что мотивационные механизмы, основанные на денежном поощрении, уходит в прошлое. Поэтому актуальность темы в современных условиях определяется необходимостью изучения широкого спектра знаний и умений существующих теорий мотивации.

Разработанные на базе западной научной парадигмы, эти теории являются классическими в истории развития моделей мотивации. А самая молодая из этих теорий была разработана более десятилетия назад, поэтому требуются более новые, адекватно отражающие реальность модели. Все это свидетельствует о необходимости и актуальности развития новейших теорий мотивации, как в отечественном, так и мировом менеджменте.

Объектом данного исследования будет выступать мотивация, как процесс и функциональная система организации, во всем многообразии проявлений, и множестве внутрифирменных взаимосвязей.

Предметом – конкретные теории мотивации, их сходство и различие, особенности рассмотрения и степень развитости, на микроуровне.

Цель исследования: выявить актуальность классических мотивационных схем и их применимость к сегодняшним реалиям, а также определить их недочеты и доказать необходимость выработки новейших моделей мотивации. А также сформировать индивидуальную управленческую модель стратегического развития предприятия.

В соответствии с поставленной целью можно выделить следующие задачи:

1. Рассмотреть и сгруппировать существующие современные концепции теорий мотивации, и обозначить основные этапы формирования общей мотивационной стратегии.
2. Выявить недостатки классических мотивационных моделей и рассмотреть альтернативные концепции современности, раскрыть их специфику и научную новизну.
3. Доказать необходимость разработки в Украине схем мотивации, соответствующих реалиям ее сегодняшнего уровня развития.
4. Проанализировать и разработать индивидуальную технологию создания оптимальной системы мотивации на микроуровне.
5. Охарактеризовать проблемы отечественной и зарубежной науки и управленческой практики в этом направлении.
6. предложить индивидуальную программу стимулирования труда на предприятии.

В соответствии с этим данная работа будет состоять из трех глав: первая будет содержать в себе контент-анализ исторического развития мотивационных теорий; вторая глава будет посвящена анализу и разработке стратегии мотивации на микроуровне, а также будут рассмотрены современные концепции формирования стратегии мотивации, в третьей главе будет предпринята попытка разработать индивидуальную программу стимулирования на предприятии на основании отечественных и зарубежных методиках используемых в современном мотивационном менеджменте.

При написании работы были использованы материалы периодической печати, учебники. Книги и монографии отечественных зарубежных и российских экономистов в области менеджмента и других экономических направлений, материалы сети Интернет.

**ГЛАВА 1. ФОРМИРОВАНИЕ ОБЩЕЙ КОНЦЕПЦИИ СТРАТЕГИИ МОТИВАЦИИ**

* 1. **Сущность и основные теории мотивации**

В условиях формирования новых механизмов хозяйствования, ориентированных на рыночную экономику, перед промышленными предприятиями встаёт необходимость работать по-новому, считаясь с законами и требованиями рынка, овладевая новым типом экономического поведения, приспосабливая все стороны производственной деятельности к меняющейся ситуации. В связи с этим возрастает вклад каждого работника в конечные результаты деятельности предприятия. Одна из главных задач для предприятий различных форм собственности - поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизации человеческого фактора. Решающим причинным фактором результативности деятельности людей является их мотивация.

Мотивационные аспекты управления трудом получили широкое применение в странах с развитой рыночной экономикой. В нашей стране понятие мотивации труда в экономическом смысле появилось сравнительно недавно в связи с демократизацией производства. Ранее оно употреблялось, в основном, в промышленной экономической социологии, педагогике, психологии. Такая усеченность понимания мотивационного процесса, приводила к ориентации на краткосрочные экономические цели, на достижение сию минутной прибыли. Это разрушительно действовало на мотивационную личность работника, не вызывало заинтересованности в собственном развитии, самосовершенствовании, а ведь именно эта система сегодня наиважнейший резерв повышения эффективности производства.

Трудовая мотивация - это процесс стимулирования отдельного исполнителя или группы людей к деятельности, направленный на достижение целей организации, к продуктивному выполнению принятых решений или намеченных работ [39.41].

Это определение показывает тесную взаимосвязь управленческого и индивидуально-психологического содержания мотивации, основанную на том обстоятельстве, что управление социальной системой и человеком, в отличии от управления техническими системами, содержит в себе, как необходимый элемент согласование цепей объекта и субъекта управления. Результатом его будет регулирование трудового поведения объекта управления и в конечном итоге достижение определенных результатов трудовой деятельности [34].

Р. Оуэн и А. Смит считали деньги единственным мотивирующим фактором. Согласно их трактовке, люди - чисто экономические существа, которые работают только для получения средств, необходимых для приобретения пищи, одежды, жилища и так далее.

Современные теории мотивации, основанные на результатах психологических исследований, доказывают, что истинные причины, побуждающие человека отдавать работе все силы, чрезвычайно сложны и многообразны. По мнению одних учёных, действие человека определяется его потребностями. Придерживающиеся другой позиции исходят из того, что поведение человека является также и функцией его восприятия и ожиданий.

Вначале рассмотрим трансформацию методологических подходов к определению «мотивации».

На сегодняшний нет четкой границы между понятиями “мотивацией” и “стимулированием”. Например, Мескон М.Х. В своем труде “Основы менеджмента” дает следующее определением мотивации: “Мотивация – процесс стимулирвания самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации” [5]. Определение мотивации через стимулирование (и наоборот) очень распространено среди специалистов по управлению. Если учесть то обстоятельство, что у многих стимул отождествляется с оплатой труда – мы получаем окончательно запутанную картину в этом аспекте управления персоналом. Вначале сформулируем различие в понятиях “стимул” и “мотив”. Приведем два определения стимула.

Стимул (лат. stimulus - стрекало, погонялка) – внешнее побуждение к действию, толчок, побудительная причина [44].

Стимул - физический агент (раздражитель), воздействующий на орган чувств (рецептор). [40]

Теперь о “мотиве”. Мотив, по убеждению профессора Виханского О.С.,2 – внутри человека [33]. Другими словами, мотив – это идеальный образ во внутреннем плане сознания человека. Во-вторых, это не просто идеальное представление, а энергетически насыщенный образ необходимого, потребностно-значимого предмета [12]. Источником побудительной силы мотива выступают потребности. Как справедливо отмечал классик психологии деятельности Алексей Николаевич Леонтьев лишь в результате встречи потребности с отвечающим ей предметом, она впервые становится способной направлять и регулировать деятельность [5]. “Встреча потребности с предметом есть акт ... опредмечивания потребности – наполнения ее содержанием, которое черпается из окружающего мира. Это и переводит потребность на собственно психологический уровень” [23], то есть в мотив. Итак, мотивообразование базируется на потребностной системе человека, другими словами, проистекает изнутри (см.: рис.1).

Для того чтобы составить достаточно полное общее представление о мотивации, необходимо ответить на вопросы, касающиеся сущности, содержания и структуры мотивации, а также сущности, содержания и логики процесса мотивации.

Одно из самых простых и распространенных определений мотивации: мотив – это внутренняя ценность выполняемой деятельности. В самом приблизительном понимании такое определение отражает внутреннее состояние человека, однако, следует заметить, что силы, побуждающие к действию, находятся вне и внутри человека и заставляют его осознанно или же неосознанно совершать некоторые поступки. При этом связь между отдельными силами и действиями человека опосредована очень сложной системой взаимодействий, в результате чего различные люди могут совершенно по-разному реагировать на одинаковые воздействия со стороны одинаковых сил.

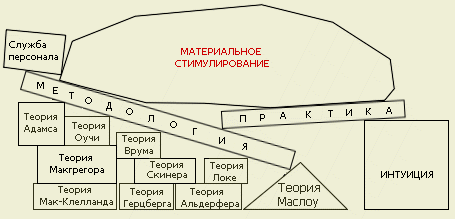


Рис. 1. 1. Взаимосвязь теорий мотивации с практикой.

Исходя из этого, можно предположить, что процесс мотивации человека подвержен как внутренней, так и внешней детерминации. Отсюда выделяется понятие мотивирования. Мотивирование это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов.

В зависимости оттого, что преследует мотивирование, какие задачи оно решает, можно выделить два основных типа мотивирования.

Первый тип состоит в том, что путем внешних воздействий на человека вызываются к действию определенные мотивы, которые побуждают человека осуществлять определенные действия, приводящие к желательному для мотивирующего субъекта результату. При данном типе мотивирования надо хорошо знать то, какие мотивы могут побуждать человека к желательным действиям, и то, как вызывать эти мотивы.

Второй тип мотивирования своей основной задачей имеет формирование определенной мотивационной структуры человека. Этот тип мотивирования носит характер воспитательной и образовательной работы и часто не связан с какими-то конкретными действиями или результатами, которые ожидается получить от человека в виде итога его деятельности. Второй тип мотивирования требует больших усилий, знаний и способностей для его осуществления. Однако и его результаты в целом существенно превосходят результаты первого типа мотивирования.

Различие этих двух типов мотивации нашли свое отражение в теории экстринсивной и интринсивной мотивации Хеккаузена [45].

Первый и второй типы мотивирования не следует противопоставлять, так как в современной практике управления прогрессивно управляемые организации стремятся сочетать оба эти типа мотивирования.

Особую роль в процессе мотивации труда играют стимулы. Стимулы – это специфические внешние раздражители, которые играют роль «рычагов» воздействия, которые актуализируют различные мотивы человека. Специфика стимулов в том, что сами по себе они не могут вызвать определенный вид деятельности, они могут лишь выполнять роль «катализатора» активности работников, направленность которой уже будет определяться внутренней мотивационной структурой личности. Стимулы эффективны лишь в том случае, если они способны вызвать реакцию со стороны человека.

Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется процессом стимулирования. Стимулирование имеет различные формы. В практике управления одной из самых распространенных его форм является материальное стимулирование. Однако очень важно учитывать ситуацию, в которой материальное стимулирование осуществляется, и стараться избегать преувеличения его возможностей, так как человек имеет очень сложную и не однозначную систему потребностей, интересов, приоритетов и целей. Так, например, эту особенность человеческой мотивации (т.е. ее неоднозначность и не сводимость к материальной сфере) недооценивала система мотивирования по принципу «кнута и пряника».

Рассмотрим мотивационные моделям, сложившимся на данный момент в современных теориях управления.

Ни одна система управления не станет эффективно функционировать, если не будет разработана эффективная модель мотивации, так как мотивация побуждает конкретного индивида и коллектив в целом к достижению личных и коллективных целей.

Эволюция применения различных моделей мотивации показала как положительные, так и отрицательные аспекты их применения, и это естественный процесс, так как в теории и практике управления нет идеальной модели стимулирования, которая отвечала бы разнообразным требованиям. Существующие модели мотивации весьма различны по своей направленности и эффективности.

Результаты изучения моделей мотивации не позволяют с психологической точки зрения четко определить, что же побуждает человека к труду. Изучение человека и его поведения в процессе труда дает только некоторые общие объяснения мотивации, но даже они позволяют разрабатывать прагматические модели мотивации работника на конкретном рабочем месте. Из всей гаммы разработанных учеными-управленцами мотивационных моделей можно выделить, с нашей точки зрения, наиболее жизненные и оправдавшие себя на практике.

Ниже приводится классификация, [24, 175], которая, широко используемая фирмами ряда стран.

Это такие модели, как:

* кнута и пряника;
* первичной и вторичной потребности;
* внутреннего и внешнего вознаграждения;
* факторная модель стимулирования;
* справедливости;
* ожидания;
* социальной справедливости и др.

Самой древней классической схемой мотивации труда может считаться теория мотивации по принципу «кнута и пряника». Возникнув еще до появления теории управления как науки, на бессознательном уровне, эта теория воздействия на человеческий труд и до сих пор существует. Вкратце ее суть известна практически каждому: человек реагирует на поощрение (в основном материальное) повышением производительности труда или, по крайней мере, закрепляет у себя уверенность в том, что данный тип поведения, который повлек за собой награду желателен в организации. А наказание служит индикатором недопустимого результата или качества работы со стороны подчиненного. Эффективность данного способа мотивации очевидна однако, у этой теории есть и существенные недостатки, а точнее, оговорки или определенные условия, которые необходимы для ее нормального функционирования.

1. Психологические, означающие, что человек не всегда поступает «логично», то есть материальное поощрение не всегда заставляет человека трудится усерднее. Эти идеи были результатом психологической критики бихевиоризма, который, как известно, развивал концепцию поведения человека по принципу «стимул – реакция».
2. Организационные, то есть для реализации данного типа мотивации необходимо существование специальных контролирующих и оценочных органов, что не всегда возможно, а зачастую просто не выгодно.
3. Экономические, обусловленные рядом законов. Например, закон Госсена, свидетельствующий о том, что каждое новое приобретенное благо приносит меньшее удовлетворение, чем предыдущее.
4. Социальные, которые означают, что при определенной общественной напряженности материальные стимулы могут терять свою актуальность.

По сути, эта теория даже не является мотивационной моделью, поскольку она работает лишь по принципу стимулирования подчиненных, но ее простота и, с определенными оговорками, эффективность делает ее актуальной и по сей день.

Теориями мотивации в подлинном смысле слова можно считать уже ставшие классическими содержательные и процессуальные схемы мотивации человека.

### 

### Содержательные теории мотивации.

Содержательные теории мотивации основываются на идентификации тех внутренних побуждений (называемых потребностями), которые заставляют людей действовать так, а не иначе. Предпосылкой появления содержательных теорий мотивации стало осознание менеджерами некоторой «нелогичности» поведения подчиненных. Целью этой работы не является подробное рассмотрение мотивационных моделей управления, разработанных учеными зарубежных стран (А.Маслоу, Ф.Герцберга, Мак-Клеланда). Наиболее существенным в теории Маслоу, а также других исследователей в этом направлении было выделение в человеческой побудительной системе первичных и вторичных потребностей. То есть была совершена попытка создать какую-то единую схему иерархии мотивов в поведении человека, осознать, почему человек, ощущая сразу несколько потребностей, удовлетворяет их в определенной последовательности.

Соотнесение различных содержательных схем мотивации можно представить в виде таблицы 1.1.

Не смотря на тот существенный шаг вперед в развитии теории мотивации, который совершили содержательные концепции в этом направлении, они не лишены определенных недостатков, к которым можно отнести:

1. Игнорирование ситуационных особенностей мотивационного выбора, сведение всего многообразия побудительных сил человека к ограниченному набору потребностей.
2. Недооценка индивидуальности человеческой деятельности. Пытаясь преодолеть ограниченность стимулирования по принципу «кнута и пряника» содержательные концепции мотивации попадают в собственную ловушку: пытаются ограничить поведение человека жесткой иерархией или набором внутренних ценностей.
3. Невозможность установить четкую корреляцию между различными потребностями человека ввиду отсутствия универсальной теории человеческой деятельности.

Таблица 1.1.

Сравнительная характеристика мотивационных теорий.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Теория Маслоу | Теория Мак-Клелланда | Теория Герцберга |
| 1. Потребности делятся на первичные и вторичные и представляют пятиуровневую иерархическую структуру, и котором они располагаются в соответствии с приоритетом 2. Поведение человека определяет самая нижняя неудовлетворенная потребность иерархической структуры 3. После того, как потребность удовлетворена, ее мотивирующее воздействие прекращается | 1. Три потребности, мотивирующие человека — это потребности власти, успеха и принадлежности (социальная потребность) 2. Сегодня особенно важны эти потребности высшего порядка, поскольку потребности низших уровней, как правило, уже удовлетворены. | 1. Потребности делятся на гигиенические факторы (фрустраторы) и факторы мотивации. 2. Наличие гигиенических факторов всего лишь не дает развиться неудовлетворению работой. 3. Мотивации, которые примерно соответствуют потребностям высших уровней у Маслоу и Мак-Клелланда, активно воздействуют на поведение человека. 4. Для того чтобы эффективно мотивировать подчиненных, руководитель должен сам вникнуть в сущность работы. |

Эти недостатки, которые неизбежно заключали в себе все содержательные теории мотивации, попытались преодолеть другие исследователи в данной области, которые разрабатывали иные мотивационные модели, названные процессуальными.

### Процессуальные теории мотивации.

Содержательные теории мотивации базируются на потребностях связанных с ним факторах, определяющих поведение людей. Процессуальные теории рассматривают мотивацию в другом плане, в них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существование потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с дани ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения. Имеются три основные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера-Лоулера.

##### Теория ожиданий.

Теория ожиданий базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека для достижения определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения ведет к удовлетворению или приобретению какого либо блага, которое ему необходимо в данный момент или имеет для него личную ценность. Поведение человека постоянно связано с выбором из двух или нескольких альтернатив. От того, чему человек отдает то или иное предпочтение, зависит что и как он делает, как он себя ведет и каких результатов он добивается. Теория ожидания разработана для того, чтобы дать ответ на вопрос, почему человек делает тот или иной выбор, сталкиваясь с несколькими альтернативами, и насколько он смотивирован добиваться результата в соответствии со сделанным выбором.

Процесс мотивации по теории ожидания складывается как бы из взаимодействия трех блоков:

1) усилия,

2) исполнение,

3) результат.

Теория ожидания изучает и описывает взаимодействие этих трех блоков. При этом усилия рассматриваются как следствия и даже результат мотивации. Исполнение рассматривается, как следствие взаимодействия усилий, личных возможностей и состояния среды, а результат, как функция, зависящая от исполнения и от степени желания получить результаты определенного типа.

Основные положения теории ожидания состоят в следующем.

Во-первых, так как данная теория подчинена идее поиска ответа на вопрос, как мотивация влияет на выполнение работы, то исходный постулат состоит в том, что исполнение определяется произведением значения двух факторов: возможности человека и его мотивация.

Во-вторых, утверждается, что – мотивация задается произведением величины ожидания результатов первого уровня на величину валентности результатов первого уровня.

И, наконец, в-третьих, валентность результатов первого уровня задается произведением величины валентности результатов второго уровня на ожидания отдельных результатов второго уровня. Человек выбирает ту альтернативу, где будет выше мотивация.

На практике это означает, что работник должен иметь устойчивое представление о том, что от его усилий зависят результаты его труда, что из результатов его труда вытекают для него определенные последствия, а также то, что результаты, имеют для него ценность. При отсутствии одного из этих условий процесс мотивирования становится исключительно сложным или же даже неосуществимым.

Делая общий вывод относительно теории ожидания, необходимо отметить, что она исходит из того, что люди осуществляют свои действия в соответствии с тем, к каким возможным последствиям для них эти действия могут привести.

Люди на основе доступной им информации делают выбор, одной из альтернатив действия, исходя из того, что они получат в результате и какие усилия они должны будут затратить, чтобы достичь этого результата. То есть, по теории ожидания, человек ведет себя в соответствии с тем, что, по его мнению, произойдет в будущем, если он произведет определенные затраты усилий.

**Теория справедливости.**

Теория справедливости является одной из наиболее красивых и потому наиболее известной теорией мотивации в западном менеджменте. Ее основные постулаты:

1. Люди оценивают свои взаимоотношения путем сравнения (что я вкладываю и что получаю).

2. Неэквивалентность вклада и отдачи является источником дискомфорта (вины или обиды).

3. Люди, не удовлетворенные своими отношениями, стремятся восстановить справедливость.

Проще говоря, ситуация знакома, наверное, всем: работодатель и работники оценивают свой вклад совершенно по-разному. Сотрудники чувствуют неадекватность того, как их оценивают, и начинают требовать иного к себе отношения.

О том, что происходит дальше, говорят три способа восстановления справедливости:

1. Если человек получает меньше, чем отдает, он начинает уменьшать свой вклад. Сотрудники начинают опаздывать на работу, уходить раньше, сокращать объем работ, увеличивать время перерывов и т. п.

2. Сотрудники начинают требовать повышения зарплаты, продвижения по службе, повышения премии и т.п.

3. Кардинальный способ представляет собой разрыв отношений.

Почему же возникает нарушение справедливости? Существуют четыре причины:

1. Неправильная психологическая валюта. В этом случае или не понимается вклад или он не получает признания.

Что хотят работники?

1. чувства удовлетворения от работы.
2. адекватного вознаграждения.
3. гибкой системы оплаты труда (больше делаю - больше получаю).
4. возможности реализации всех своих способностей.
5. разнообразия работы (перемещений как вертикальных, так и горизонтальных).

Часто в качестве отдачи они получают только деньги. Возможно, прежде чем сделать свой вклад в отношения, стоит подумать, что является ценностью для другого человека, и предлагать ему именно это.

2. Другой причиной, в силу которой трудно сохранить справедливость, является недостаточность доверия. Иногда служащий изначально относится к руководству с недоверием и опаской, предполагая всяческие неприятности с их стороны. Впрочем, весьма распространен и обратный вариант.

3. Скрытые внутренние ожидания. Благословен тот, кто ничего не ждет, т. к. ему не грозят разочарования. Мы быстро привыкаем к тому, что те или иные наши потребности всегда удовлетворялись и, когда этого не происходит, мы воспринимаем это как нарушение справедливости.

4. Накопление обид. Мы склонны предоставлять людям некоторый кредит доверия и стараемся не замечать негативных поступков людей. Кроме того, сам процесс выяснения отношений достаточно болезненный и мы не хотим этим заниматься.

И, наконец, самое главное: как может менеджер исправить ситуацию, когда происходит нарушение баланса справедливости?

Первое, что нужно сделать, - внимательно выслушать сотрудника. Это поможет ответить на вопрос: как человек относится к справедливости, что он считает своим вкладом. Если окажется, что менеджер действительно недооценил сотрудника, его восприятие этой ситуации можно изменить, т. е. предложить посмотреть на проблему иначе.

Однако, являясь сильным побудительным началом, положительные ожидания не являются гарантом успеха. Справедливость – очень тонкая грань. Ее поддержание требует неимоверных усилий, но без нее невозможна продуктивная работа коллектива.

Еще одной процессуальной схемой мотивации является модель Портера-Лоулера, однако, в задачи данного исследования не входит подробное рассмотрение всех существующих на данный момент теорий мотивации, тем более, что модель Портера-Лоулера содержит в себе черты теории ожиданий и теории справедливости. Нашей целью было выявить общее и различное во всех мотивационных теориях, которые уже стали классическими в теории управления. Однако, если проанализировать, можно увидеть что эти теории несут в себе явный отпечаток психологизма, т.е. пытаются оценить мотивацию лишь исходя из психологических особенностей или процессов, происходящих внутри человека. Но такой метод не совсем корректен, если речь идет о мотивационных процессах в организации.

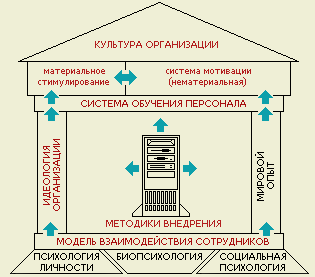


Рис. 1. 2. Общая концепция процессуальных теорий.

Особенностью вышеперечисленных подходов является то, что они пытаются рассмотреть мотивационный процесс изнутри, не учитывая того факта, что сама мотивация, в качестве части организационного климата, – это довольно сложная и относительно самостоятельная система человеческих отношений. Поэтому будет вполне правомерным признать наличие у этой системы определенных функций, т.е. тех продуктов своей деятельности, которые она поставляет в иную, вышестоящую по отношению к ней систему – организацию в целом. Рассмотрение мотивации именно в таком ракурсе можно условно назвать системно-функциональным подходом или даже особой теорией мотивации. Именно об этом речь пойдет в следующих пунктах данного исследования.

**1.2. Формирование общей мотивационной концепции**

Разработка концепций мотивации как структурной части организации пока еще находится в фазе становления, в особенности это касается менеджерских отраслей науки. Определенные попытки в этом направлении предпринимались социальной психологией организаций [17, с. 241], где мотивация выступала лишь как часть организационного климата, но нас в данном случае интересуют не психологические аспекты формирования и развертывания мотивационной сферы организации. Для теории управления более важен тот факт, что мотивация – это не только индивидуальный процесс, но и сложно организованная система, которая имеет свою структуру, функции и подчиняется только вышестоящей системе, т.е. организации в целом.

Свою оригинальную концепцию организационной структуры предложил Бех В.П. на основе собственной теории социального организма. Организменный уровень, по его мнению, является особым этапом саморазвертывания универсума, который включает в себя тканевый, клеточный, видовой и родовой подуровни [6,7].

Подуровень простейших производственных организмов появляется в результате особого процесса, который называется органоценоз. Не углубляясь в тонкости концептуальных разработок, укажем лишь, что новизна идеи состоит в том, что на этом уровне противоречие между личностью и обществом протекает в организационной форме, имеющей следующий вид (см.:рис. 3).

Где: ВФИ – внутрифирменная идеология;

ВФСЦ – внутрифирменная система ценностей;

Э А И П

Ценности бывают экономические, антропологические, идеологические и политологические ценности организации, включающие ее в организм страны.

Система

управления

П

Стимул И

Товар/Услуга ВФСЦ

Потребность Мотив А

( Ц Е Л Ь ) Э

ВФИ

Рис. 1. 3. Эвристическая модель организма фирмы.

Из представленной модели хорошо видно, что механизм самодвижения простейшего социального организма состоит из двух фаз: прямой – от потребности общества в товарах или услугах до внутрифирменной системы ценностей. И, обратной - от внутрифирменной системы ценностей до товара или услуги, произведенных для снятия потребности человека.

Внутрифирменная идеология есть момент духовного производства и воспроизводства простейшего социального организма, а мотивация выступает моментом материального производства, в ходе которого работники предприятий, организаций или учреждений производят товар или услугу. Стимулирование, как функция системы управления, направлено на удержание процесса жизнедеятельности простейшего социального организма в пределах определенного диапазона изменений. Более подробно о каждом элементе можно рассказать следующее:

Система управления – внутрифирменный орган, который определяет структуру, цели организации, а также пути и способы их достижения, в связи с чем имеет возможность воздействовать на все структуры организации.

На базе этой теории представляется четкая возможность построить функциональную схему мотивации, поскольку последняя недостаточно четко отображен. В эвристической модели организации показаны лишь наиболее общие и качественно важные элементы и связи, включая как внешние, так и внутренние. Предложенная же ниже схема мотивационного процесса будет включать в себя лишь внутренние структуры организации (см.: рис. 4).

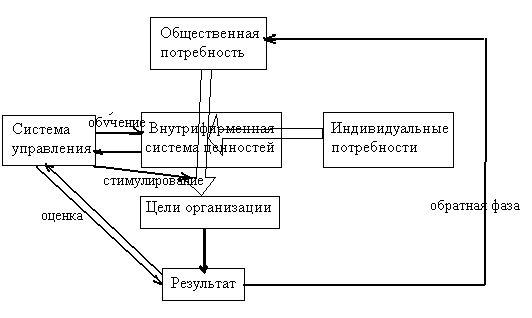


Рис. 1. 4. Функциональная модель мотивации.

Здесь общественная потребность представлена как начальное звено функционирования всей системы. Выступая как основа саморазвертывания всего организма фирмы, она является внешним толчком к ее функционированию. Потребности общества в данном случае делают необходимой и возможной любую мотивацию вообще.

Личные потребности выступают также основой и базой жизнедеятельности организма фирмы, но уже представляют здесь индивидуальный уровень актуализации и снятия потребностей. Индивидуальная потребность – это то, что заставляет работника принимать участие во всеобщем, коллективном процессе труда, который одновременно может решать как внутрифирменные, так и индивидуальные проблемы. Если бы не было этих потребностей, то не существовало бы и мотивации, поскольку не имела бы места личная заинтересованность в труде.

Эти потребности имеют многоуровневый, иерархичный характер, о чем еще говорил А. Маслоу и зачастую могут вступать в противоречие не только с потребностями общества, но и внутри своей иерархии. Выделяют следующие уровни потребностей, которые участвуют во внутрифирменной деятельности:

1. Утилитарная (организационно-практическая) сфера мотивации. Эта сфера включает в себя мотивацию трудовых функций, творческой актуализации, а также карьеры и вознаграждения. В целом, можно сказать, что данная сфера потребностей действует по принципу удовлетворения «здесь и сейчас».
2. Организационно-институциональная мотивация. Этот уровень включает в себя мотивацию соучастия, сотрудничества, авторитета и социального признания, а также независимости и подчинения. В целом же можно утверждать, что этот уровень актуализирует в работниках их социогенные потребности.
3. Менталитет организации. Этот, наиболее верхний, уровень мотивации включает в себя смыслообразующие механизмы поведения человека, в том числе затрагивая его смысложизненные ценности.

Снятие противоречия между общественными и индивидуальными потребностями в фирме находит свое разрешение в организационных целях. Организационные цели здесь выступают как определенный компромисс индивидуального и общественного начала, общий знаменатель, под который можно подвести две противодействующие силы с выгодой для каждой из них.

Такое разрешение противоречий возможно лишь при предварительной «обработке» индивидуальных целей в системе внутрифирменных ценностей. Это организационное образование представляет собой те нормы поведения, те ценности и правила, которые выработались в ходе жизнедеятельности и признаются большинством сотрудников. Сюда входят также мифы и легенды фирмы, которые возникли и функционируют в ходе ее развития. С помощью данной системы ценностей новые работники, имеют возможность, быстрее включатся в общий климат организации, осваивать новые для них виды и приемы работы, а также корректировать собственные потребности с учетом общих.

Результат труда является материальным показателем эффективно или неэффективно построенной мотивационной среды в организации. Это продукт, который организация получает на выходе. С получением результата можно говорить о завершении цикла функционирования мотивационной структуры. Здесь либо полностью удовлетворяется какая-либо потребность (что, бывает крайне редко) и исчезает сама необходимость дальнейшего существования организации, либо начинается качественно новый виток, т.е. обратная фаза функционирования мотивационного процесса.

Важнейшую роль в этой схеме играет система управления, которая координирует практически все процессы, происходящие в организации. В мотивационной сфере ее функции можно свести к трем основным: стимулирование, обучение, оценка. Прежде чем рассмотреть эти функции следует оказать, что мотивация, как и все остальные структуры организации, также требует централизованного управления. Это управление может осуществляться через властные полномочия, через традицию и через личное влияние.

Стимулирование – это основное и прямое воздействие системы управления на мотивационный процесс. Однако при этом нужно учитывать и внутреннюю мотивацию сотрудников фирмы. Разделение мотивации на внешнюю (т.е. прямое стимулирование) и внутреннюю, которое имело место раньше уже не актуально сегодня, равно как и разделение управленческой парадигмы на японскую и американскую. Сегодня большинство фирм руководствуются формулой: стимулирование с целью роста производительности плюс личный интерес к работе [33, 35]..

Обучение – это очень тонкая и многогранная функция системы управления, которая означает воздействие на внутрифирменную систему ценностей и идеологию с целью формирования определенного организационного климата. Эта форма воздействия позволяет приспосабливать самые крайние индивидуальные различия работников к организационным условиям труда. Сюда также можно отнести формирование миссии и организационной культуры.

Оценка означает осуществление надзора и контроля за реализацией целей информации, которая одновременно выступает индикатором эффективности стимулирования и обучения работников.

Существенным замечанием будет также то, что во всех воздействиях системы управления должна присутствовать обратная связь для четкого реагирования на все изменения.

В целом к функциям системы мотивации в организационной структуре можно отнести:

* интеграционная, позволяющая работать различным людям в рамках одной организации;
* обучающая, которая формирует у сотрудников навыки наиболее эффективного труда;
* адаптирующая, т.е. способствующая быстрому включению новых работников в организационные процессы.

Таким образом, нам удалось выяснить, что мотивация выступает в организации как раз тем стержнем, который пронизывает все ее уровни, позволяет всем органам взаимодействовать между собой и обеспечивает нормальную жизнедеятельность системы в целом.

**1.3. Основные этапы формирования стратегии мотивации**

В становлении системы стратегического управления персоналом можно выделить четыре основные фазы:

1. хаотическое реагирование на постоянные изменения во внешней среде;
2. стратегическое планирование в узком смысле — предвидение новых осложнений во внешних условиях деятельности организации и разработка заранее стратегий ответных действий (исходное предположение: новая стратегия должна основываться на использовании имеющихся сильных и нивелировании слабых сторон организации);
3. управление стратегическими возможностями — выявление внутреннего потенциала организации для адаптации в быстро меняющейся среде (прогнозируются не только будущие проблемы и пути их решения, но и уровень профессиональной компетентности, необходимый персоналу организации для успеха в будущем);
4. управление стратегическими задачами в реальном масштабе времени — разработка и реализация постоянно корректирующейся программы.

Кадровые мероприятия — действия, направленные на достижение соответствия персонала задачам работы организации, проводящиеся с учетом конкретных задач этапа развития организации.

Рассмотрим основные кадровые мероприятия в зависимости от типа стратегии организации и уровня планирования. Для открытой и закрытой кадровой политики будут адекватны разного типа мероприятия по удовлетворению единых по сути кадровых потребностей (табл. 1. 2.).

Таблица 1. 2.

Кадровые мероприятия, реализуемые в открытом и закрытом типе кадровой политики

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Тип | Уровень планирования | | | | |
| Стратегии  организации | Долгосрочный (стратегический) | Среднесрочный  (управленческий) | | | Краткосрочный  (оперативный) |
| Открытая кадровая политика | | | | | |
| Предприми-мательская | Привлечение молодых перспективных профессионалов. Активная политика информирования о фирме. Формирование требований к кандидатам | | Поиск перспективных людей и проектов, создание банка кандидатов на работу в организацию, проведение конкурсов, выдача грантов. Установление контактов с кадровыми агентствами | Отбор менеджеров и специалистов под проекты | |
| Динамичен-кого роста | Активная политика привлечения профессионалов | | Разработка принципов и процедур оценки кандидатов и работы. Обучение управленцев — формирование горизонтальных и вертикальных управленческих команд. Планирование трудовых ресурсов | Разработка штатного расписания. Создание должностных инструкций. Описание политики фирмы в документах и правилах. Набор персонала под конкретные виды работ. Адаптация персонала | |
| Прибыльно-сти | Разработка новых форм организации труда под новые технологии | | Разработка оптимальных схем стимулирования труда, увязанных с получением прибыли организацией. Анализ и рационализация рабочих мест | Реализация программ оценки и стимулирования труда персонала. Набор эффективных менеджеров (управляющих) | |
| Ликвидационная | Не рассматривается | | Создание нормативных документов по кадровому аспекту ликвидации предприятия. Установление контактов с фирмами по трудоустройству | Оценка персонала с целью сокращения. Консультирование персонала по вопросам профессиональной ориентации, программам обучения и трудоустройству. Использование схем частичной занятости | |
| Круговорота | Оценка потребности в персонале для различных этапов жизни организации | | Поиск перспективных специалистов | Консультационная помощь персоналу (в первую очередь, психологическая). Реализация программ социальной помощи | |
|  | | | | | |
| Продолжение таблицы 2. | | | | | |
| Закрытая кадровая политика | | | | | |
| Предпринимательская | Создание собственных (фирменных) институтов | Поиск перспективных студентов, выплата стипендий, стажировка на предприятии | | | Привлечение друзей, родственников и знакомых |
| Динамического роста | Планирование карьеры. Разработка нетрадиционных способов найма (пожизненный — Япония) | Проведение внутрифирменных программ обучения с учетом личных потребностей в обучении.  Разработка программ стимулирования труда в зависимости от вклада и выслуги лет | | | Набор сотрудников с высоким потенциалом и способностью к обучению.  Проведение программ адаптации персонала |
| Прибыльно-сти | Разработка схем оптимизации труда, сокращения трудовых затрат | Реализация программ обучения управленческого персонала.  Разработка социальных программ | | | Создание кружков “качества”, активное включение персонала в оптимизацию деятельности организации. Использование ресурсов “внутреннего найма” — совмещение |
| Ликвидационная | Не рассматривается | Проведение программ переподготовки | | | Поиск рабочих мест для перемещаемого персонала. Увольнение в первую очередь новых сотрудников |
| Круговорота | Создание “инновационных” отделов. Разработка программ стимулирования творческой активности сотрудников. Проведение конкурсов проектов | Разработка программ частичной занятости по основному направлению с возможностью реализовать активность сотрудников в направлениях, полезных фирме | | | Культивирование “философии фирмы”. Включение персонала в обсуждение перспектив развития организации |

На стратегию управления персоналом в целом влияют, содержание и специфика конкретных программ и кадровых мероприятий влияют следующие факторы, которые можно разделить на два типа — внешние по отношению к организации и внутренние.

Факторы внешней среды могут быть объединены в две группы:

1. Нормативные ограничения.
2. Ситуация на рынке труда.

Например, присутствие в нормах некоторых стран запретов на применение тестов при приеме на работу вынуждает сотрудников служб управления персоналом быть очень изобретательными в проектировании программ отбора и ориентации персонала.

Ориентируясь на учет ситуации на рынке труда, необходимо проанализировать наличие конкуренции, источники комплектования, структурный и профессиональный состав свободной рабочей силы. Важно получить представление о профессиональных и общественных объединениях, в которые так или иначе вовлечены работники или кандидаты на работу. Стратегию деятельности подобных объединений, их традиции и приоритеты в средствах борьбы необходимо учитывать для создания и реализации эффективных кадровых программ.

Факторы внутренней среды. Наиболее значимыми представляются следующие факторы.

1. Цели предприятия, их временная перспектива и степень проработанности. Так, например, организации, нацеленной на быстрое получение прибыли и затем сворачивание работы, требуются совершенно иные профессионалы по сравнению с предприятием, ориентированным на постепенное развертывание крупного производства со множеством филиалов.

2. Стиль управления, закрепленный, в том числе, и в структуре организации. Сравнение организации, построенной жестко централизованным образом, в отличие от предпочитающей принцип децентрализации показывает, что этим предприятиям требуется различный состав профессионалов.

3. Условия труда. Приведем некоторые наиболее важные характеристики работ, привлекающие или отталкивающие людей:

* степень требуемых физических и психических усилий,
* степень вредности работы для здоровья,
* месторасположение рабочих мест,
* продолжительность и структурированность работы,
* взаимодействие с другими людьми во время работы,
* степень свободы при решении задач,
* понимание и принятие цели организации.

Как правило, наличие даже небольшого числа непривлекательных для работников задач требует от менеджера по персоналу создания специальных программ привлечения и удержания сотрудников в организации.

4. Качественные характеристики трудового коллектива. Так, работа в составе успешного коллектива может быть дополнительным стимулом, способствующим стабильной продуктивной работе и удовлетворенности трудом.

5. Стиль руководства. Независимо от стиля руководства, предпочитаемого конкретным менеджером, важны следующие его цели:

* максимальное включение мастерства и опыта каждого сотрудника;
* обеспечение конструктивного взаимодействия членов группы;
* получение адекватной информации о работниках, способствующей формулированию целей, задач кадровой политики в программах организации.

**ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА И АНАЛИЗ СТРАТЕГИИ МОТИВАЦИИ НА МИКРОУРОВНЕ**

**2.1. Методология и сравнительный анализ эффективности различных систем мотивации**

Ситуация на рынке труда стремительно меняется. Глобализация, изменения в трудовом законодательстве, недостаток квалифицированных кадров и молодых специалистов — все это влияет на отношения между сотрудниками и работодателями и определяет тенденции развития трудовых ресурсов на ближайшие годы.

Руководители служб по управлению персоналом испытывают все большее давление со стороны бизнес-подразделений компании. Эффективное управление персоналом напрямую влияет на устойчивость бизнеса и стоимость предприятия и становится новым оружием в реализации стратегии многих успешных компаний.

Для того чтобы система мотивации персонала предприятия принесла ощутимый положительный эффект, при ее создании рекомендуется последовательное выполнение следующих шагов:

1. Формирование структуры персонала компании (выделение однородных групп) и определение размера постоянной части заработной платы.
2. Декомпозиция стратегических целей на уровень подразделений и отдельных сотрудников (выделение ключевых показателей эффективности деятельности для расчета переменной части заработной платы).
3. Разработка механизмов стимулирования (определение правил расчета переменной части вознаграждения сотрудников).

Рассмотрим несколько вариантов формирования системы мотивации.

Ключевым компонентом в системе мотивации является расчет и планирование системы оплаты труда. Рассмотрим несколько вариантов структуризации оплаты труда.

Вариант 1.

Один из наиболее распространенных вариантов оплаты труда представляет собой выплату постоянной части вознаграждения (ежемесячно) и его переменной части (по результатам труда). Ошибочно полагать, что эффективно мотивировать персонал компании можно только за счет выплаты переменной части вознаграждения. Хотя постоянная часть вознаграждения и не позволяет сориентировать сотрудников на более интенсивный труд и решение определенных задач, она призвана сформировать у них лояльность по отношению к компании (направлена на формирование долгосрочных стимулов).

К сожалению, полностью отказаться от постоянной части заработной платы на практике невозможно. На расчет суммы вознаграждения серьезное влияние оказывает конъюнктура рынка труда. Иначе говоря, если бухгалтеру в большинстве компаний предлагают постоянный оклад, то вряд ли вы наймете хорошего специалиста, предложив вознаграждение, полностью зависящее от результатов его труда. При определении условий оплаты труда всегда приходится принимать во внимание требования рынка, иначе это приведет к высокой текучести кадров.

Другая причина, по которой необходима выплата постоянной части вознаграждения, — это наличие большого числа должностей, результат работы на которых будет виден только спустя определенное время. Иными словами, если результат работы можно оценить только через год, то никто не будет работать этот год бесплатно, ожидая далекую и призрачную перспективу. Будущие результаты приходится авансировать и в какой-то степени идти на риск.

Создание системы постоянных (базовых) выплат подразумевает проведение анализа деятельности на рабочих местах, описание должностных обязанностей, а также оценку ценности рабочих мест исходя из определенного перечня должностных обязанностей.

Вариант 2.

На этапе анализа деятельности на рабочих местах нужно определить, выполнение каких действий входит в обязанности работника при существующей системе управления, а также проанализировать их необходимость. Полномочия по описанию обязанностей, выполняемых сотрудниками, как правило, передаются начальникам подразделений. Тем не менее анализ деятельности требует профессиональной подготовки по регламентации деятельности. В идеальном случае руководители подразделений должны пройти короткий курс обучения.

После того как список обязанностей будет составлен для каждой должности, нужно внести коррективы в существующие должностные инструкции и ознакомить с ними сотрудников.

На последнем этапе проводится оценка ценности рабочих мест. На крупном предприятии целесообразно предварительно разбить все должности по группам (например, «рабочие», «специалисты» и «руководители») и определить ценность для каждой из групп. В рамках этих групп можно выделить подгруппы («линейные руководители», «менеджеры среднего звена», «топ-менеджмент» и т. д.). Затем нужно определить конкретные значения заработной платы каждой группы должностей. Можно провести такой анализ при помощи метода Эдварда Хея.

Нередко в практике украинских предприятий используется более простой способ — установление окладов руководством компании на основе личного опыта и собственных представлений о рынке труда.

Другой вариант — должности ранжируются по степени важности топ-менеджерами компании. Затем определяется суммарный фонд заработной платы, который распределяется по должностям в соответствии с присвоенной степенью важности. После распределения фонда заработной платы оклады корректируются.

Однако есть и более сложные способы оценки должностей, например путем присвоения каждой должности баллов по нескольким факторам. Выбираются те факторы, которые признаются членами экспертной группы наиболее важными (интенсивность труда, квалификация, ответственность и т. д.). После этого должности ранжируются в соответствии с набранными баллами. Обычно в состав рабочей группы входят первые лица предприятия, руководители отделов и иногда внешние эксперты.

Например, в США в совокупном вознаграждении сотрудников в среднем около 72,6% приходятся на постоянную заработную плату, 7,9% — на дополнительные выплаты, предусмотренные законом, 1,6% — на бонусы. Оставшаяся часть распределяется между медицинской страховкой, оплатой отпуска и другими выплатами [45,46].

Проведем сравнительный анализ формирования системы оплаты труда на двух предприятиях «Альфа» и «Бетта»

I. В компании «Альфа» процесс описания функциональных обязанностей для каждой должности (всего должностей около 350) длился в течение трех месяцев. За это время были разработаны должностные инструкции, отражающие реальные функции сотрудников. Параллельно шел процесс оценки должностей. Топ-менеджеры компании выделили ряд критериев, по которым проводилась балльная оценка: квалификация, уровень интеллекта, ответственность, напряженность труда, условия труда. Каждый из перечисленных критериев разбивался на более мелкие показатели. Например, квалификация работника включала такие показатели, как дополнительная подготовка, сфера и уровень принимаемых решений и т. д.

Для выделенных критериев были определены веса и экспертным методом рассчитаны баллы. В результате для каждой должности был исчислен суммарный балл, на основании которого проведено ранжирование должностей.

После этого были определены верхний и нижний пределы постоянного размера заработной платы сотрудников, а также «вилка» в заработной плате для различных групп должностей. В результате на предприятии была создана тарифная сетка.

Одна из наиболее эффективных методик оценки ценности рабочих мест, которая уже содержит необходимые факторы и механизмы расчета, — методика Эдварда Хея (Edward N. Hay). В упрощенном виде должность оценивается следующим образом:

Суммарный балл должности = Опыт х Интеллектуальная активность х Ответственность.

В предложенной формуле значение показателя «Опыт» рассчитывается с учетом трех показателей: профессиональных знаний, сложности и разнообразия выполняемых действий, взаимодействия с другими людьми. Эдвард Хей разработал специальные таблицы, по которым можно оценить все вышеперечисленные показатели и рассчитать суммарный балл должности (см. приложение А).

Использование той или иной методики оценки стоимости должности во многом зависит от специфики деятельности предприятия. Очевидно, что для небольшого предприятия нет смысла проводить оценку по методу Э. Хея, а вот для крупной и амбициозной компании это может быть необходимым.

Косвенное материальное стимулирование (социальный пакет) — это оплата питания сотрудников, оплата (или предоставление) транспорта, дополнительных услуг (медицинская страховка, абонемент в спортивный клуб и т. д.).

Выбор того или иного инструмента косвенного материального стимулирования сотрудников во многом зависит от статуса или ранга, занимаемого сотрудником в должностной иерархии: чем выше ранг, тем более дорогостоящий социальный пакет может быть ему предоставлен. Если для рядового сотрудника это будут бесплатные обеды, то для менеджеров — предоставление страховки и персонального автомобиля. Кроме того, при проектировании состава социального пакета целесообразно учитывать мотивационную направленность сотрудников: если одного работника наилучшим образом будут мотивировать косвенные материальные стимулы, подчеркивающие его статус (служебный автомобиль, телефон и др.), то для другого более ценными будут стимулы, направленные на его развитие (например, оплата обучения).

Многие психологи отмечают, что косвенное материальное стимулирование дает так называемый «коллективный эффект» — способствует сплоченности коллектива, уменьшению текучести кадров. Кроме того, такой вид мотивации обычно обходится компании дешевле, чем прямое материальное стимулирование.

Одна из основных целей создания системы мотивации — сориентировать людей на максимально эффективное решение задач, стоящих перед компанией. Соответственно систему стимулирования нужно увязать со стратегическими целями компании. Это можно сделать при помощи системы ключевых показателей деятельности — KPI (key perfomance indicators). После детализации KPI верхнего уровня и передачи их на уровни подразделений и сотрудников к ним можно «привязать» вознаграждение персонала. Используя систему ключевых показателей эффективности деятельности, можно формировать переменную часть системы прямого материального стимулирования. Таким образом, основное назначение данной части материального вознаграждения — это отражение конкретных результатов труда.

Ключевые показатели можно определять как для верхнего уровня предприятия, так и до уровня подразделений. Соответственно фонд премирования подразделения должен быть привязан к определенным для него ключевым показателям деятельности, а внутри подразделения фонд премирования будет распределяться между сотрудниками в зависимости от ранга (значимости и трудоемкости) и успешности (полученного в срок результата) исполняемых ими функций.

ІІ. В „Бетта” для мотивирования сотрудников помимо постоянной заработной платы, выделены следующие ключевые показатели деятельности, для расчета переменной доли вознаграждения:

Основные («жесткие») показатели (размер бонуса зависит от значений показателей этой группы):

* рентабельность финансовых активов;
* оборачиваемость денежных средств;
* коэффициент ликвидности;
* объем кассовых разрывов (сумма невыполненных обязательств, помноженная на время просрочки их выполнения).

Ограничивающие («мягкие») показатели (бонус не будет выплачиваться, если значения этих показателей выйдут за некоторые установленные рамки):

* сумма пеней и штрафов по налогам;
* отклонение фактических показателей исполнения расходной части бюджета от плановых (с учетом оперативных корректировок бюджета) и т. д.

Итак, получается, что для координации усилий персонала на конкретных задачах необходимо создать переменную часть выплачиваемого сотрудникам вознаграждения, которая будет зависеть от качества их работы. К переменному материальному стимулированию относится выплата процентов, бонусов и надбавок.

Процент — это денежное вознаграждение, определяемое как часть от значимого показателя деятельности сотрудника (например, в процентах от продаж — для менеджера по продажам, в процентах от привлеченных кредитов — для специалиста по работе с банками). Проценты применяются, как правило, в тех случаях, когда KPI представляет собой единственный показатель.

Бонус — денежная выплата по результатам выполнения работы. Использование бонусов как системы материального поощрения предполагает создание шкалы бонусов в зависимости от какого-либо показателя деятельности. Характерное отличие бонуса от процента заключается в том, что бонус представляет собой фиксированную ставку для некоторого диапазона результатов. Кроме того, всегда есть предельный размер бонуса, в то время как при использовании процента такого предела в большинстве случаев нет.

В качестве базы для начисления бонусов или процентов могут выступать как объективные показатели (объем поступивших денежных средств, выполнение производственных планов, процент брака), так и субъективные, для оценки которых чаще всего используют балльные системы оценки.

Надбавка — дополнительная фиксированная выплата как поощрение за качественную работу, квалификацию или стаж.

Таблица 2.1..

Сравнительный анализ формирования системы оплаты труда на предприятиях «Альфа» и «Бетта»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ФАКТОРЫ И  ДЕТЕРМИНАНТЫ | «АЛЬФА» | «БЕТТА» |
| Структура зарплаты | Постоянная + переменная | Постоянная + переменная |
| Формирование постоянной части зарплаты | Определение максимальной и минимальной границы зрплаты на предприятиии.  Разработка тарифной сетки для сотрудников. | Установление окладов исходя из сумарного фонда зараплаты ранжированного по должностям |
| Формирование переменной часи зарплаты | Оценка ценности сотрудника по расчетным таблицам (метод Хея) +косвенное материальное стимулирвоание (социальный пакет) | Выбор основных «жестких » показателей – от значение которых зависит размер бонуса.  Выделение ограничивающих «мягких» показателей – mini-max границы которых могут повлиять на отсутствие бонусов, процентов и надбавок. |
| Метод оценки переменной части | Метод Э. Хея (бальная оценка) | Метод KRI (система ключевых показателей) |
| Основные показатели ранжирования при создании системы вознаграждений | 1. Знания (ОПЫТ):  Профессиональные/предметные знания,  Сложность и разнообразие,  Навыки взаимодействия с людьми.  2. Творческий потенциал/Решение проблем.  3. Ответственность. | «Жесткие»:  1.Рентабельность ифнансовых активовов.  2.Оборочиваемость денежных средств.  3. Коэффициент ликвидности.  4. GAAP кассовой наличности.  «Мягкие»:  1.сумма пеней и штрафов по налогам.  2.отклонение фактических бюджетных показателй от плановых. |

Определяя принципы премирования, нужно решить, будет ли это какой-то заранее установленный фонд премирования, распределяемый между сотрудниками, или размер вознаграждения будет зависеть от каких-то показателей (например, прибыли компании). Как правило, если речь идет о заранее определенном объеме работ с известным результатом (производство, проектные работы), то используется установленный (фиксированный) фонд премирования. В противном случае, когда конкретные результаты и объемы зависят в основном от усилий работника (например, у менеджеров по продажам, страховых агентов), более предпочтительна система, при которой фонд оплаты труда напрямую зависит от результатов работы и не имеет ограничений.

Случаи неэффективной работы системы мотивации

Типичные ситуации, при которых системы стимулирования не дают необходимого эффекта, можно сгруппировать в четыре основных блока:

1. Выплата «премий-призов»,
2. Гарантированные премии,
3. Установление недостижимых бонусов,
4. Премирование за чужую работу.

Рассмотрим подробнее каждую из этих групп.

1. Выплата «премии-приза».

Использование «премий-призов» встречается во многих отраслях экономики. Отличительной особенностью этих премий является их неожиданный характер. Считается, что использование подобного рода вознаграждений призвано не только повысить лояльность сотрудников, но и мотивировать их на активную работу в течение следующего периода.

Однако повышения эффективности работы, как правило, не происходит. Для того чтобы премирование дало результаты, каждый сотрудник должен четко понимать, за что он получил премию и выполнение каких задач позволит ему рассчитывать на нее в будущем. В противном случае премирование воспринимается персоналом как элемент лотереи и не влечет повышения мотивации, ожидаемого руководством.

Одна из задач системы мотивации — управление ожиданиями сотрудников. Часто встречающаяся ошибка — сотрудники не понимают, как действует система мотивации, и что надо делать, чтобы получить премию. На практике известны случаи, когда расчет премии выполнялся с использованием логарифмов и интегральных вычислений. Очевидно, что менеджеру по продажам или сотруднику отдела снабжения сложно понять, как будет работать такая система премирования. Предложенная формула может быть справедливой и правильной, но не мотивирующей.

2. Гарантированные премии.

Ситуация, когда сотрудники считают премии по результатам работы частью своего оклада, наиболее характерна для промышленных предприятий, унаследовавших систему стимулирования с советских времен. Опросы, проведенные среди сотрудников нефтедобывающих предприятий, показали, что на вопрос о том, сколько они получают, большинство назвали размер заработной платы с учетом переменной части, а не оклад. Это означает, что существующая система стимулирования не ориентирует работников на достижение каких-либо результатов. Премии они воспринимают не как бонус за хорошую работу, а как неотъемлемую часть своего ежемесячного дохода.

Иногда считается, что, поскольку управленческий персонал организации выполняет ключевые функции, для него следует создать особые условия.

Например, в одной из компаний сотрудников аппарата управления полностью перевели на оклады, увеличив их на размер среднемесячных премий по результатам работы, а сами премии отменили. Через полгода руководители компании заметили, что управленческий персонал перестал эффективно работать, и вернули первоначальные условия.

3. Недостижимые бонусы.

Создание системы стимулирования с завышенными требованиями может демотивировать персонал. Если руководство пытается навязать сотрудникам обязательства, за которые они не готовы нести ответственность, желаемый результат все равно не будет достигнут. В нашей практике была ситуация, когда президент одного из крупных промышленных холдингов в сфере FMCG ежегодно ставил перед руководителями территориальных дивизионов и топ-менеджерами среднесрочные цели, от достижения которых напрямую зависели размеры их годовых бонусов. Список целей был достаточно стандартен - увеличение оборота, доли рынка, повышение рентабельности, снижение издержек. Однако запланированные количественные показатели были настолько труднодостижимы и далеки от реальности, что топ-менеджеры не стали даже пытаться заработать обещанный бонус. Они предпочли сконцентрироваться на текущей деятельности и самостоятельно формулировать свои цели и задачи, что привело к децентрализации и потере контроля над компанией. Одним из возможных решений этой проблемы является создание так называемой вилки стимулирования, когда сотрудник получает разные бонусы за достижимые и труднодостижимые цели.

Решить проблему недостижимых целей можно, если планирование осуществляется «снизу - вверх».

При этом необходимо совместное использование прогрессивной и регрессивной бонусных шкал. К примеру, за каждые 2% сверх установленного плана бонусы сотрудника растут по прогрессивной шкале, а когда перевыполнение плана достигает 10%, то за каждые 2% перевыполнения бонус становится все меньше и меньше, то есть работает регрессивная шкала. Не надо занижать планы и потом их формально перевыполнять. При этом, разумеется, постановка планов контролируется сверху. Такая система позволяет добиться хороших результатов.

4. Премия за чужую работу.

Результаты работы сотрудников некоторых подразделений традиционно привязываются к консолидированным бизнес-показателям. При этом зачастую не учитывается влияние на эти показатели деятельности других подразделений. В одной из известных компаний перед руководством стояла задача повышения объема продаж. Для ее решения сотрудники соответствующего отдела поощрялись бонусами, размер которых напрямую зависел от объема продаж. Вместе с тем поощрение сотрудников других отделов, деятельность которых непосредственно влияла на рост продаж, не предусматривалось. Так, акции маркетологов давали финансовые результаты, за которые фактически премировались менеджеры по продажам. В итоге обе группы сотрудников были демотивированы: сотрудники отдела продаж из-за того, что заработанные деньги доставались легко, а специалисты отдела маркетинга в связи с отсутствием соответствующего вознаграждения.

Причины ошибок

Большинство описанных выше ситуаций складывается вследствие ошибок, допущенных на этапе проектирования. Выделим основные причины, по которым на предприятии создаются «проблемные» системы стимулирования.

Показатели стимулирования не увязаны с целями бизнеса. Несмотря на то что у разных подразделений могут быть разные схемы стимулирования, необходимо, чтобы все они были увязаны с целями компании. На одном из предприятий, осуществлявшем комплексное предоставление услуг, систему стимулирования было решено увязать с показателем прибыльности отдельных подразделений. Это привело к нарушению технологичности процесса предоставления услуг в компании, так как подразделения стремились максимально активно продавать свои услуги на внешнем рынке в ущерб потребностям бизнеса. На самом деле следовало использовать такую систему поощрений, при которой премия прежде всего ориентирована на выполнение установленных планов.

Отсутствует количественная оценка показателей результативности работы сотрудников. Существует мнение, что эффективность многих видов деятельности не поддается измерению. В итоге используется субъективная оценка эффективности работы сотрудников, что зачастую оказывает демотивирующий эффект. При отсутствии количественных показателей деятельности (выручка, объем производства, количество клиентов) следует использовать балльные системы оценки. Всегда можно выделить показатели эффективности деятельности сотрудника, сгруппировать их по категориям и оценить в баллах, заранее описав, за что присваивается тот или иной балл.

Существенной ошибкой может стать использование экспертных оценок деятельности сотрудников или подразделений, основанных на баллах, без описания порядка их присвоения. Такая ситуация возникла при проведении конкурса на лучшую бригаду среди производственных подразделений. Были выделены несколько критериев оценки (производительность, санитария и гигиена, качество и др.), которые оценивались в баллах. Отсутствие описания системы присвоения баллов привело к разочарованию сотрудников непобедивших бригад, а мероприятие, вместо того чтобы стимулировать к эффективному труду, снизило лояльность персонала к проводимому соревнованию в последующие периоды. Сложившаяся ситуация потребовала уточнения критериев и принципов оценки.

Одна из ошибок проектирования систем мотивации заключается в том, что руководители получают большие неформализованные полномочия по влиянию на размер заработной платы сотрудников. Иными словами, премирование сотрудников осуществляется руководителем на основании субъективных оценок продуктивности, квалификации, компетентности и т. д. В итоге заработная плата работника на 80% зависит от субъективных оценок руководства, что приводит к неэффективности мотивации и полной потере лояльности. На практике система мотивации настраивается на систему управления компанией и систему лидерства. Если руководитель обладает слабыми лидерскими качествами и его решения не рассматриваются сотрудниками как обоснованные и правильные, то вознаграждение персонала должно быть больше ориентировано на объективные, однозначно измеримые показатели.

Однако построение системы мотивации на основе формул и точно вычисляемых показателей также таит в себе опасности. Так, в одной из торговых компаний формула вознаграждения менеджеров по снабжению была жестко привязана к оборачиваемости запасов и их стоимости, что полностью устраивало менеджеров. Они четко понимали, за что получат премию и как работать с поставщиками. Но когда появилась необходимость работать с новыми контрагентами, представлявшими для компании стратегический интерес, руководство не смогло своевременно скорректировать систему мотивации. Очевидно, что от нового поставщика сложно добиться выгодных условий и низких цен. Это сказалось на вознаграждении менеджеров по снабжению, и они просто саботировали работу со стратегически важными поставщиками. Создание системы мотивации, которая полностью автономна и не требует участия менеджера и принятия решений, — одна из самых серьезных ошибок, допускаемых в процессе разработки способов мотивирования.

**2.2. Анализ стратегии мотивации на ОАО «Одессельмаш»**

Объектом исследования выбрано одесское предприятия сельскохозяйственного машиностроения. Открытое акционерное общество “Одесский завод сельскохозяйственного машиностроения”, было создано согласно приказу Регионального отделения фонда государственного имущества Украины по Одесской области № 79 от 14 февраля 1995 года путем превращения в открытое акционерные общества.

Помимо основных запчастей к комбайнам «Енисей», «Дон» и «Нива», предприятие вырабатывает запасные части для землеобрабатывающей техники, транспортеров, свекольносборочной техники, оборудование клеточного размещения птицы, оборудования для животноводческих ферм.

Производство ОАО «Одессельмаш» характеризуется сезонностью. Максимальный объем производства приходится на июнь и составляет 610,2 тыс. грн. Это связанное с сезонностью самого сельского хозяйства. Т.е. интенсивные работы по подготовке к собиранию урожая идут именно в этот период.

Наиболее спокойный месяц это январь, поскольку у потребителей не возникает потребностей в приобретении сельскохозяйственной техники. Это время ОАО «Одессельмаш» использует для улучшения технического состояния не загруженных основных фондов и технологических линий предприятия. Такой режим работы предприятия создает некоторые трудности для стратегического планирования.

В текущее время основной целью деятельности любого субъекта, который ведет хозяйство, является получения прибыли. Но большинство предприятий решают проблему простого выживания и дальнейшего существования на рынке. В то же время тактическое планирование, или слабое, или вообще отсутствующее.

Миссия предприятия ОАО “Одессельмаш” - производство качественной сельскохозяйственной техники и продажа ее потребителям.

Компания имеет намерение проводить стратегию роста, и будет стремиться занять лидирующее место в машиностроительной области. Руководство компании применяет активные мероприятия по достижению поставленных целей. В ходе их достижения делается большой акцент на качестве и цене продукции, которая является традиционным для рынка Украины, а также на системах менеджмента, маркетинга организации и управление персоналом, который только разрабатывается на украинском рынке.

Среди направлений деятельности предприятия можно выделить основные:

* разработка, серийное производство и сервисное обслуживание сельскохозяйственных машин, которые выпускаются Обществом, другой продукции производственного назначения и товаров народного потребления;
* предоставление услуг, которые связаны с деятельностью предприятия;
* оптовая и розничная торговля.

Тактические планы:

1. Построение сильной организационной структуры, способной быстро адаптироваться и перестраиваться в условиях, которые изменяются.
2. Постоянное повышение профессионализма и квалификации сотрудников.
3. Создание сильной корпоративной культуры.
4. Создание сильной информационной поддержки производства, включая и возможности Internet.
5. Создание системы бесперебойного обеспечения предприятия сырьевыми ресурсами.

Но при анализе предприятия были выявленные следующие негативные момнты, не позволяющие эффективно осуществлять планирование:

* стратегия фирмы не полностью разработана на высочайшему равные руководства так, что цели для подразделений и отделов не совсем понятные;
* в организации информация о целях компании не достигла нижних уровней, а отделам не дали возможности подготовить свои личные конкретные планы;
* менеджеры на более низких уровнях не считают выполнения планов своей обязанностью, поскольку они не принимали участия в их разработке;
* некоторые руководители в массе не ставят никаких целей и не осущетсвляют планирование, так как считают, что это лишает их права выбора;
* руководители не убеждены в том, что организация предоставит им ресурсы для достижения целей.

Основные оперативные задачи:

1. Управление персоналом организации для обеспечения максимально рационального распределения трудовых ресурсов.
2. Управление маркетинговой деятельностью предприятия для обеспечения реализации произведенной продукции.
3. Оперативное управление производством.
4. Обеспечение надлежащей инфраструктуры для сохранности готовой продукции на составе предприятия к моменту реализации.
5. Управление кредитными ресурсами предприятия.
6. Финансовый анализ и контроль выполнения финансовой дисциплины.
7. Бухгалтерский и налоговый учет хозяйственной деятельности предприятия.
8. Управление рисками.

Структура организации - это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

Схема управления ОАО «Одессельмаш»приведена в приложении Б.

Вышестоящим органом управления ОАО «Одессельмаш» является общее собрание акционеров, к компетенции которого входит:

* внесение изменений в устав общества;
* вынесение решений о привлечении к имущественной ответственности должностных лиц общества;
* принятие решений о продаже, обмене, бесплатной передаче или отчуждении другими путями юридическим лицам и гражданам имущества предприятия;
* определение основных направлений деятельности общества;
* определение организационной структуры общества;
* избрание и отзыв членов совета, главы правления и членов ревизионной комиссии;
* утверждение годовых результатов деятельности общества;
* утверждение отчетов и выводов ревизионной комиссии, а также порядка распределения прибыли;
* принятие решения о прекращении деятельности общества.

Правомерность общего собрания определяется участием в нем акционеров, которые владеют в совокупности не менее чем 60 процентами акций.

Как видим основным отличием этой структуры является наличие таких функциональных подразделений как наблюдательный совет и ревизионная комиссия. Наблюдательный совет представляет интересы акционеров в перерыве между проведением общего собрания и в пределах компетенции, определенной уставом, контролирует и регулирует деятельность дирекции. совет избирается общими собранием акционеров сроком на два года в составе пяти основателей общества. Члены ради акционерного общества не могут быть членами дирекции и ревизионной комиссии.

Функции наблюдательного совета:

* осуществляет контроль за деятельностью дирекции предприятия относительно выполнения решений общих собрания акционеров;
* рассматривает и утверждает отчеты, которые подает дирекция за квартал, полугодие;
* анализирует действия дирекции относительно изменений, в том числе по расширению сфер деятельности предприятия и строит соответствующие заключения.

Глава правления является исполнительным директором предприятия, который осуществляет руководство его текущей деятельностью. Он избирается общим собранием акционеров сроком на два года. Он руководит работой предприятия и имеет право без доверенности осуществлять действия от лица предприятия, в своей деятельности он руководствуется действующим законодательством.

Проверку хозяйственно-финансовой деятельности общества осуществляет ревизионная комиссия, которая избирается общим собранием акционеров сроком на три года в количестве трех членов. Проверки осуществляются по доверенности вышестоящего органа общества, ради общества, по собственной инициативе, или по требованию акционеров. Ревизионная комиссия подотчетная только вышестоящему органу общества (см.: приложение В и Г).

Организационная структура ОАО "Одессельмаш” напоминает собой линейно-функциональную структуру, каждое из подразделений которой ориентировано на выполнение определенной функции. Такой способ построения организационной структуры имеет преимущества и недостатки.

К преимуществам можно отнести то, что для качественного выполнения своей функции каждое подразделение организации затрачивает максимум необходимых усилий.

Недостатком является увеличения общих затрат из-за дублирования работ для разных подразделений предприятия, а также длительное время, которое затрачивается на решение, принятое руководством, когда идет по цепи от руководителя к подчиненному.

Т.е. процесс реагирования на изменения во внешней среде становится более длинным. Также можно отметить то, что менеджеры среднего уровня и их подчиненные видят текущую ситуацию более объективно, чем топ менеджеры. Это означает, что их решение были бы наиболее эффективные.

Хотелось бы в контексте управления персоналом выделить роль службы управления персоналом в данной структуре. Она непосредственно подчинена руководителю предприятия. Но этот факт не дает повода думать, что этот отдел имеет высокий статус в организации.

Эта структура, которая сложилась еще в советскую эпоху, определяет службу управления персоналом как вспомогательный элемент, который оторван от стратегий и кадровой политики организации.

Данному структурному подразделу отдается лишь учетная функция и роль составления и хранение документов. Это связанное с тем, что линейные менеджеры предприятия взяли на себя все последние функции управления кадрами, особенно наем.

Из всего вышеперечисленного можно сделать следующие выводы:

1. Нужно выбирать такую организационную структуру, которая отвечает стратегическим планам организации и обеспечивает её эффективное взаимодействие с внешней средой и достижением намеченных целей.
2. Структура организации не может оставаться неизменной, так как динамично изменяется внешняя и внутренняя бизнес-среда.
3. Большинство организаций сегодня используют бюрократические структуры управления. Традиционной организационной структурой является линейно-функциональная.

Количественный состав персонала заводоуправления ОАО «Одессельмаш» приведен в таблице 2.2.

Таблица 2.2.

Количественный состав персонала заводоуправления ОАО «Одессельмаш» по состоянию на 01.01.2007 г.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| №  пп | Код  КП | Код  Окпдтр | Наименование должностей | Кол-во  единиц |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 1210.1 | 24380 | Глава правления-директор завода | 1 |
| 2 | 1237.1 | 20735 | Главный инженер-начальник технического отдела | 1 |
| 3 |  |  | Замдиректора по общим вопросам-начальник отдела сбыта и МТП | 1 |
| 4 | 4115 | 24676 | Секретарь-машинистка | 1 |
| 5 | 1239 | 23907 | Начальник сторожевой охраны | 1 |
| 6 | 3152 | 22366 | Инженер по ТБ и охране труда ІІ кат. | 1 |
|  | Отдел кадров | | |  |
| 7 | 3423 | 22601 | Инспектор по кадрам | 1 |
|  | Бухгалтерия | | |  |
| 8 | 1231 | 20656 | Главный бухгалтер | 1 |
| 9 | 3433 | 20281 | Бухгалтер І кат. | 1 |
| 10 | 3433 | 20281 | Бухгалтер ІІ кат. | 1 |
| 11 | 3433 | 20281 | Бухгалтер ІІ кат. | 1 |
| 12 | 3433 | 20281 | Бухгалтер | 1 |
| 13 | 2441.2 | 25377 | Экономист по финансовой работе ІІ кат. | 1 |
| 14 | 2441.2 | 25368 | Экономист по планированию І кат. | 1 |
| 15 | 2412.2 | 25374 | Экономист по труду | 1 |
| 16 | 4211 | 22921 | Старший кассир | 1 |
|  | Отдел сбыта и МТП | | |  |
| 17 | 2419.2  2441.2 | 25371  25362 | Ведущий экономист из сбыта и МТП | 1 |
| 18 | 2419.2  2441.2 | 25371  25362 | Экономист по сбыту и МТП, І кат. | 1 |
| 19 | 2419.2  2441.2 | 25371  25362 | Экономист по сбыту и МТП, ІІ кат. | 1 |
| 20 | 2432.2 | 22336 | Инженер по маркетингу | 1 |
| 21 | 4131 | 20031 | Агент по снабжению | 1 |
| 22 | 4131 | 20031 | Агент по снабжению | 1 |
|  | Технический отдел | | |  |
| 23 | 2149.2 | 22214 | Ведущий инженер-конструктор | 1 |
| 24 | 2149.2 | 22214 | Инженер-Конструктор 1 кат.. | 1 |
| 25 | 2149.2 | 22214 | Инженер-Конструктор ІІ кат.. | 1 |
| 26 | 2145.2 | 22493 | Инженер-Технолог 2 кат. | 1 |
| 27 | 2145.2 | 22493 | Инженер-Технолог 2 кат. | 1 |
| 28 | 2145.2 | 22493 | Инженер-Технолог 2 кат. | 1 |
| 29 | 2145.2 | 22493 | Инженер-Технолог ІІІ кат. | 1 |
| 30 | 2149.2 | 22214 | Инженер-Контроллер по качеству | 1 |
| 31 | 2412.2 | 22351 | Инженер по организации и нормированию труда | 1 |
| 32 | 2149.2 | 22427 | Инженер по стандартизации | 1 |
| 33 | 2149.2 | 22314 | Инженер по метрологии | 1 |
| 34 | 2149.2 | 22364 | Инженер по охраны окружающей среды | 1 |
|  |  |  |  |  |
|  | Энерго-Механический отдел | | |  |
| 35 | 1229.1 | 23898 | Начальник отдела | 1 |
|  | Производственный отдел | | |  |
| 36 | 1222.2 | 23969 | Начальник отдела-начальник производства | 1 |
| 37 | 2149.2 | 22381 | Инженер по подготовки производства . | 1 |
|  |  |  | Всего по заводу: | 36 |

Как видим из вышеприведенной таблицы в состав службы управления персоналом входит лишь одно должностное лицо - инспектор по кадрам. Это подтверждает наши выводы относительно очень слабо развитой роли службы управления персоналом в организационный структуре управления ОАО “Одессельмаш”. Но планирование потребности в персонале все же производится. Его осуществляет экономист по труду (табл. 2.3.).

Таблица 2.3.

План персонала на 01.01.2007 года.

|  |  |
| --- | --- |
|  | Численность по плану |
| Заводоуправление | 41 |
| Участок №1 | 25 |
| Штамповочная | 17 |
| Сборочная | 19 |
| Инструментальная | 17,5 |
| Ремонтно-строительная | 8 |
| Энерго-Механическая | 6,5 |
| Ремонтно-механическая | 11 |
| Котельная | 17,5 |
| Сторожа | 8 |
| Траснпортная | 11,5 |
|  |  |
| Непромгруппа: | 12,5 |
| В т.ч. Руководители-2  Рабочие - почасовики.-10,5 |  |
|  | 194,5 |

Основные показатели, которые характеризуют движение персонала.

Одними из главных показателей, которые характеризуют движение персонала в ОАО “ОДессельмаш”, является оборот кадров.

Оборот кадров можно определяется как по приему, так и по увольнению. Оборот кадров по приему - это величина, которая определяется как отношение количества всех принятых рабочих на предприятие (отдел) за определенный промежуток времени к средне списочному количеству работников предприятия (отдела) за тот же промежуток времени [18].

Формула для определения оборота кадров по приему имеет следующий вид:

, (2.1)



где: Оп - оборот кадров по приему;

Чп - численность принятых рабочих на предприятие (отдел) за определенный промежуток времени;

С - середнесписочное количество работников предприятия (отдела) за тот же промежуток времени.

Если среднесписочное количество работников предприятия за 2006 год составляла 188 лиц, а численность принятых рабочих на предприятие за 2006 год составила 36 лиц, то оборот кадров по приему составит:

Оп1 = = 0,19;



Оборот кадров по приему показывает, что в 2006 году на предприятие в целом было принято 19% персонала от его средне списочной численности.

Оборот кадров по увольнению - это величина, которая определяется как отношение количества всех уволенных рабочих на предприятии (отделе) за определенный промежуток времени к средне списочному количеству работников предприятия (отдела) за тот же промежуток времени [8].

Формула для определения оборота кадров по освобождению имеет следующий вид:

, (2.2)



где: Оз - оборот кадров по увольнению;

Чз - численность уволенных рабочих на предприятии (отделе) за определенный промежуток времени;

С – средне списочное количество работников предприятия (отдела) за тот же промежуток времени.

Если численность уволенных с предприятия работников в 2006 году составила 188 лиц (с Департамента внешнеэкономической деятельности - 45 лица), то оборот кадров по освобождению составит:

Оз1 = = 0,25;



Оборот кадров по увольнению показывает, что в 2006 году по предприятию в целом было уволено 25% персонала от его средне списочной численности.

Был проведен также анализ качественного состава персонала, в результате которого было определено:

* персонал заводоуправления составляет 19 % от общего количества рабочих предприятия;
* персонал основного производства - 32 %;
* персонал вспомогательного производства - 22 %;
* плановое увеличение общего количества рабочих - 3 %.

Вышеуказанные данные говорят о том, что ОАО «Одессельмаш» планирует увеличить количество лишь рабочих заводоуправления. Это свидетельствует о том, что производство не будет расширяться в будущем году. С другой стороны будет происходить бюрократизация системы управления предприятием. Обобщая тезисы, высказанные в данном разделе, можно сделать вывод: управление персоналом не осуществляется эффективно. Один человек, который работает в отделе кадров не в состоянии выполнять полный комплекс мероприятий по управлению персоналом, а как говорилось раньше, это и не предусмотрено организационной структурой управления предприятием, его кадровой политикой и организационной культурой.

Анализ системы стимулирования персонала АОА «Одессельмаш»

Основным стимулирующим элементом является заработная плата.

Для производственных и функциональных сотрудников она начисляется на разной основе.

Для производственных рабочих используется почасовая ставка заработной платы, для функциональных сотрудников используется ставка.

Также используется выплата премии за выполнение определенных условий.

Премия устанавливается в размере:

1. 30% - для производственных рабочих;
2. 30% - для функциональных сотрудников.

Производственные рабочие премируются за:

1. содержание рабочего места в порядке
2. уборку рабочего места после окончания рабочей смены
3. выполнение производственного плана
4. текущий контроль качества произведенной продукции
5. внесение рационализаторских и новаторских предложений.

Функциональные сотрудники премируются за:

1. содержание рабочего места в порядке
2. своевременную отчетность
3. внесение рационализаторских и новаторских предложений
4. содержание документов в структурированному порядку
5. ведение баз данных
6. самообразование

На предприятии по решению высшего руководства (директора) также может использоваться и выплата 13-ой зарплаты по итогам года.

С определенной периодичностью практикуется направление функциональных сотрудников и производственных рабочих на курсы повышения квалификации, практические семинары, тренинги.

В результате проделанного анализа было выяснено, что предприятие ОАО “Одессельмаш”, несмотря на недостатки в системе управления предприятием, все имеет перспективы развития. Сдерживающим фактором развития предприятия является сезонность производства. Поэтому организации нужно диверсифицировать свою деятельность, а также расширять тесные связи с потребителями, находить новых поставщиков и вести поиск партнеров в Украине и за границей.

При осуществимые акционирования предприятия, такая область управления предприятием как финансовый менеджмент практически отсутствует. Несмотря на острую неоходимость для осуществления эффективного управления финансовыми ресурсами. Интенсивное развитие любого предприятия нуждается в привлечении дополнительных финансовых ресурсов путем выпуска акций и облигаций. Этот процесс нуждается в управлении, потому руководителю предприятия необходимо выделить отдельную должность финансового директора.

Предприятие ОАО «Одессельмаш» должно повысить статус службы управления персоналом, нанять высококвалифицированных специалистов-кадровиков и делегировать им широкий спектр прав и обязанностей относительно управления персоналом.

Мы считаем, что не было бы лишним развивать организационную культуру предприятия и систему стимулирования персонала.

**2.3. Методика создания оптимальной системы мотивации примененная на ОАО «Одессельмаш»**

Главные факторы, определяющие эффективность стратегии, закладываются задолго до ее реализации, еще на этапе ее определения. При разработке подхода к построению системы мотивации важно найти оптимальную комбинацию двух факторов: во-первых, целей компании, а во-вторых, особенностей сложившейся организационной культуры.

Прежде всего, чем точнее мотивационная стратегия вписывается в общую стратегию развития компании, тем она эффективнее. Например, в одной компании, в зависимости от глобальных целей, мотивационная стратегия должна ориентироваться на стимулирование высокой индивидуальной результативности, поддержку инициативы, конкуренции и т.п. В другой компании мотивационная стратегия будет направлена на достижение командного результата, работу над долгосрочными проектами с результатами в будущем. Компания может ориентироваться на быстрый "карьерный лифт" или на удержание ключевых сотрудников за счет создания возможностей для горизонтальной карьеры, профессионального развития. А третья успешная компании вообще сознательно не будет создавать стратегию удержания.

Однако разработанная стратегия должна быть адаптированна для определенной организации. Система мотивации будет реалистичной и действенной, если она соответствует ожиданиям и потребностям персонала. Можно сказать, что она должна отражать и формировать образ успешного сотрудника именно этой компании. На наш взгляд, действенность мотивационной стратегии обеспечивается, прежде всего, благодаря согласованности целей компании, ее организационной культуры и потребностей персонала (см.: приложение В и Г).

Рассмотрим ошибки, которые встречаются при разработке стратегии мотивации персонала.

1). Самая распространенная ошибка: вспоминать о системе нематериальной мотивации, когда очевидно, что все ресурсы материальной мотивации исчерпаны. Существует мнение, что деньги – главный мотиватор. Однако, как показывают исследования, действенность этого стимула относительна: эффект повышения зарплаты на мотивацию сотрудника составляет не более двух месяцев.

Опытные менеджеры знают, что на самом деле деньги не мотивируют, а контролируют. И удержать персонал, а тем более вдохновить на выполнение новых задач только при помощи повышения зарплаты невозможно. И хотя сотрудники действительно указывают, что материальные стимулы для них значимы, в реальности они не являются главными факторами, влияющими на лояльность персонала к компании. Известен факт: приходя в компанию, человек интересуется компенсационным пакетом и функциями. А среди причин ухода часто называет неэффективность руководства, плохие отношения в коллективе, неинтересную работу.

На Украине тенденция снижения значимости материальной мотивации, характерна пока на определенных сегментах рынка, но она стремится к быстрому распространению. Сотрудники все больше заявляют о том, что им очень важна интересная работа, профессиональный рост, возможность влиять на принятие решений. Проводя опросы удовлетворенности персонала, экономисты, сталкивались на практике с парадоксальной ситуацией, когда именно после повышения зарплаты сотрудники высказывали недовольство системой материальной мотивации. Оно было связано с тем, что ожидания сотрудников не оправдывались: люди были не довольны тем, что не знают критериев, по которым формировался подход к материальной мотивации, система рассматривалась как несправедливая, у них не было правильной информации о рынке и т. д [49].

2). Вторая ошибка условно называется "универсальным снадобьем менеджера". На украинском рынке существуют некоторые заблуждения относительно принципов построения мотивационных систем для персонала. Руководство компании ожидает от менеджеров легкого решения проблемы, и нередко работодатель стремится приобрести универсальную эффективную систему мотивации вместе с новым менеджером. Новый HR часто пытается перенести с собой ту модель, которая успешно апробирована в другой компании, на другом рынке. И только через какое-то время убеждается, что она не подходит для данной компании. Поэтому мы будем более активно внедрять модифицированную систему мотивации.

Изучая значимость факторов мотивации для персонала, мы отчетливо видим связь потребностей персонала с особенностей рынка, на котором работает компания, корпоративной культуры, стиля руководства компанией и других факторов. И это нельзя не учитывать при построении системы мотивации. Например, в одной небольшой компании, в которой четко проявляется культура личности, сотрудники очень мало ориентированы на карьерный рост. Это означает, можно ожидать мало эффекта от построения системы карьерного роста. А в другой компании, где ярко проявилась культура власти, создание системы кадрового резерва и разработка ряда проектов для ключевых сотрудников, позволило существенно улучшить мотивационный климат компании. Зато в этой компании все мероприятия по развитию командного духа – пикники, семейные праздники, спортивные соревнования – наталкивались на глухое сопротивление персонала и вызывали неизменное неудовольствие [50].

А в реальности каждая компания имеет своей индивидуальный профиль мотивационных факторов, которым необходимо управлять.

Существует ряд требований, на которые следует ориентироваться при создании системы стимулирования:

1. объективность: размер вознаграждения работника должен определяться на основе объективной оценки результатов его труда;
2. предсказуемость: работник должен знать, какое вознаграждение он получит в зависимости от результатов своего труда;
3. адекватность: вознаграждение должно быть адекватно трудовому вкладу каждого работника в результат деятельности всего коллектива, его опыту и уровню квалификации;
4. своевременность: вознаграждение должно следовать за достижением результата как можно быстрее (если не в форме прямого вознаграждения, то хотя бы в виде учета для последующего вознаграждения);
5. значимость: вознаграждение должно быть для сотрудника значимым;
6. справедливость: правила определения вознаграждения должны быть понятны каждому сотруднику организации и быть справедливыми, в том числе с его точки зрения.

Несмотря на простоту и очевидность перечисленных требований, не стоит ими пренебрегать. Как показывает практика, несоблюдение этих требований приводит к нестабильности в коллективе и оказывает сильный демотивирующий эффект. По опыту работы можно сказать, что это гораздо сильнее сказывается на производительности труда персонала компании, чем отсутствие каких бы то ни было механизмов определения вознаграждения за результаты труда.

Однако различные ошибки при разработке систем мотивации приводят к тому, что усилия и затраты на стимулирование сотрудников не только не дают ожидаемых результатов, но и ухудшают ситуацию в компании.

При разработке системы мотивации необходимо неукоснительно соблюдать следующие основные принципы:

* 1. - платить за результат или за успех;
  2. - использовать единые прозрачные правила, регулирующие разницу доходов различных групп и категорий сотрудников;
  3. - управлять ожиданиями сотрудников. Если созданная система мотивации не оправдывает ожидания сотрудников, то она не будет работать;
  4. - конкурировать на рынке труда: компенсационный пакет должен формироваться с учетом предложений ключевых конкурентов.

После того как приняты все принципиальные решения, можно начинать «пилотное» перепроектирование. Пошаговая схема этого процесса предполагает наличие трех этапов, что показано на рисунке 5.

Этап 1. Описание системы «как есть».

Основная задача первого этапа - описание существующих на практике полномочий, сфер ответственности и функциональных обязанностей сотрудников с целью подготовки основы для проектирования необходимых изменений. На этом этапе надо: - проанализировать существующую систему стимулирования (анализ документов и регламентов, описание фактически используемых механизмов расчетов, соотнесение полученных данных и систематизация информации о существующих расхождениях); - описать функции подразделения и показатели его эффективности; - описать существующие роли каждого сотрудника в реализации функций подразделения (зоны ответственности, выполняемые работы, результаты, критерии эффективности).

Этап 2. Проектирование целевой модели («как надо»).

В рамках второго этапа разрабатываются основные принципы мотивации сотрудников подразделения. Для этого нужно:

1. определить три-четыре среднесрочные бизнес-цели, которые компания планирует достигнуть путем материального стимулирования (повышение производительности, качества продукции и т. д.).

2. Разработать целевую модель поведения для каждого сотрудника. Целевая модель должна описывать:

* роль сотрудника в подразделении и выполняемые им функции,
* степень его ответственности,
* планируемые результаты и показатели эффективности деятельности,
* определить целевые показатели стимулирования,
* создать соответствующие инструменты стимулирования,
* определить перечень изменений в организационной деятельности подразделения.

Часто оказывается, что необходимо пересмотреть порядок взаимодействия сотрудников и перераспределить ответственность.

Этап 3. Моделирование и настройка новой системы мотивации.

Основная задача третьего и заключительного этапа - выявить и устранить все неточности, допущенные в процессе разработки новой системы стимулирования. Для этого необходимо выполнить следующие шаги.

1. Пересчитать заработную плату сотрудников за истекший период (месяц, год) с использованием принципов, механизмов и элементов новой системы стимулирования. Это позволит конкретизировать механизмы стимулирования до конкретных формул расчета премии.

2. Рассчитать зарплату сотрудников на будущий период с использованием запланированных показателей деятельности. Проведенные расчеты позволяют оценить уровень адекватности системы и при необходимости скорректировать ее.

Если система мотивации протестирована на основе исторических данных о работе компании, то это может вызвать серьезные кадровые проблемы, в том числе существенный рост текучести. К примеру, если компания вместо фиксированного оклада менеджеров по продажам вводит бонусы, привязанные к выручке, это может повлечь значительный рост продаж (в два-три раза). Соответственно такими же темпами увеличивается заработная плата. При этом моделирование работы новой системы мотивации на основе исторических данных не позволяет учесть эти тенденции. Поэтому в дальнейшем, как правило через год, руководство компании уменьшает размер бонусов — это так называемый эффект нормирования.

3. Закрепить новые механизмы стимулирования во внутрифирменном нормативном документе, отвечающем требованиям трудового и налогового законодательства.

4. Определить план перехода на новую систему стимулирования. При пилотном внедрении новой системы в одном из подразделений иногда используется беспилотный переход, то есть единовременный перевод всех сотрудников подразделения на новую систему стимулирования. Однако даже в рамках одного подразделения такое внедрение, скорее всего, приведет к крайне нежелательным социальным последствиям. Поэтому более предпочтительным является постепенный переход. При таком переходе в течение двух-трех месяцев проводится адаптация новой системы: выплаты сотрудникам осуществляются в соответствии со старой системой стимулирования, но параллельно предоставляется расчет в соответствии с принципами и механизмами новой системы.

Эффективность созданной системы мотивации должна оцениваться по трем параметрам: лояльность персонала, продуктивность его деятельности, привлекательность компании на рынке труда. Лояльность персонала оценивается в течение месяца после внедрения новых мотивационных схем на основании коэффициента текучести. К примеру, после того как было объявлено о новой системе мотивации в крупной розничной сети, где текучесть кадров составляла больше 50%, этот показатель снизился до нуля в течение нескольких недель. Для оценки продуктивности требуется больше времени, которое зависит от целей системы мотивации. Если сотрудников необходимо ориентировать на рост стоимости компании, потребуется несколько лет, чтобы увидеть результаты, а если на увеличение продаж — то квартал или полгода. Привлекательность на рынке труда оценивается на основании таких показателей, как количество кандидатов на вакантное место или процент согласившихся сотрудников из числа тех, кому компанией было сделано предложение.

В заключение хотелось бы отметить, что перепроектирование и корректировка системы мотивации - процесс если не непрерывный, то, по крайней мере, цикличный. Компании постоянно развиваются, меняется их рыночное окружение, перед бизнесом в целом и отдельными подразделениями ставятся новые задачи. С течением времени существующие механизмы стимулирования неизбежно теряют актуальность и эффективность. Поэтому очень важно периодически мониторить работоспособность системы стимулирования и ее соответствие целям и задачам бизнеса. Тогда процесс перепроектирования будет носить плановый, а не экстренный характер.

Предлагаем методику для оценки менеджмента, на ОАО «Одессельмаш», в которой могут участвовать рядовые сотрудники компании.

Самооценка системы менеджмента организации на основе функциональной модели (ФМОМ) проводится методом анкетирования. Вопросы анкеты экспресс-оценки разделены на пять групп в соответствии с критериями модели (см. табл. 2.4.).

Таблица 2.4.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вопрос (категория) | Средняя оценка, балл | | |
| Менеджеры (I рук. n) | Работники (I раб. n) | Средний балл (I ср. n) |
| Критерий 1 "Планирование" |  |  |  |
| 1. Установлена ли цель организации, ясно ли определены стратегические и текущие задачи? |  |  |  |
| 2. Производится ли сбор и анализ данных о потребителях? |  |  |  |
| 3. Отчетливо ли разделены сферы деятельности на предприятии? |  |  |  |
| 4. Анализируется ли на предприятии информация о конкурентах и опыт других компаний? |  |  |  |
| 5. Рационально ли распределяются ресурсы предприятия: материальные, людские, финансовые, информационные? |  |  |  |
| Итого по критерию |  |  |  |
| Критерий 2 "Организация" |  |  |  |
| 6. Понятна ли организационная структура предприятия? |  |  |  |
| 7. Существуют ли документы и стандарты предприятия, регламентирующие должностные обязанности и рамки ответственности для отдельных подразделений и каждого работника? |  |  |  |
| 8. Создаются ли условия для совершенствования и развития предприятия? |  |  |  |
| 9. Эффективно ли организован процесс производства продуктов (услуг)? |  |  |  |
| 10. Привлекательны ли для потребителя производимые продукты (услуги)? |  |  |  |
| Итого по критерию |  |  |  |
| Критерий 3 "Мотивация" |  |  |  |
| 11. Высоки ли лидерские качества руководителей организации? |  |  |  |
| 12. Создаются ли в компании условия для обучения и развития работников? |  |  |  |
| 13. Удовлетворены ли личные потребности работников? |  |  |  |
| 14. Участвуют ли работники в деятельности по развитию предприятия? |  |  |  |
| 15. Удовлетворены ли работники результатами своего труда? |  |  |  |
| Итого по критерию |  |  |  |
| Критерий 4 "Контроль" |  |  |  |
| 16. Существует ли на предприятии система оценки качества процесса производства (обслуживания)? |  |  |  |
| 17. Существует ли на предприятии система оценки полученных результатов? |  |  |  |
| 18. Учитываются ли мнения и пожелания клиентов в работе предприятия? |  |  |  |
| 19. Оценивается ли эффективность использования ресурсов на предприятии? |  |  |  |
| 20. Соответствуют ли полученные результаты поставленным целям организации? |  |  |  |
| Итого по критерию |  |  |  |
| Критерий 5 "Координация" |  |  |  |
| 21. Существует ли на предприятии эффективная система управления? |  |  |  |
| 22. Установлены ли внутренние связи между подразделениями организации? |  |  |  |
| 23. Проводится ли работа по урегулированию и предотвращению конфликтных ситуаций? |  |  |  |
| 24. Производится ли корректировка и уточнение планов и задач организации? |  |  |  |
| 25. Применяются ли новые информационные и телекоммуникационные технологии в работе предприятия? |  |  |  |
| Общая оценка менеджмента |  |  |  |

Каждый вопрос имеет пять вариантов ответа. Напомним шкалу оценки (см. табл. 2.4.). Наивысшая оценка по каждой из 25 оценочных категорий (вопросов) составляет 4 балла. Соответственно максимальный результат по каждому из пяти критериев - 20 баллов.

Таблица. 2.5.

Шкала оценки управленческой деятельности

|  |  |
| --- | --- |
| Шкала оценки, балл | Состояние категории |
| 0 | деятельность не ведется |
| 1 | деятельность ведется непостоянно, от случая к случаю |
| 2 | деятельность ведется частично, в зависимости от ситуации |
| 3 | деятельность ведется постоянно и систематически |
| 4 | деятельность ведется максимально эффективно (эталонный уровень) |

Особо отметим, что оценка менеджмента производится не только руководителями, менеджерами различных уровней, но и рядовыми работниками, то есть теми, кто выполняет управленческие решения. Для получения объективных данных необходимым условием является участие в опросе не менее 80% руководителей и не менее 50 % работников. Средний балл по каждой из 25 оценочных категорий (вопросов) вычисляется по формуле (максимум 4 балла):

(2.3.)



Где:

Iср.n – средний балл по категории;

Iрук.n – средняя оценка руководителей;

Iраб.n – средняя оценка работников;

n – оценочная категория (вопрос).

Оценка каждого критерия представляет собой сумму средних баллов категорий, соответствующих данному критерию (максимум 20 баллов):

(2.4.)



Где:

I крит. – общая оценка по критерию;

Iср.n – средний балл по категории;

n – оценочная категория.

Общая оценка менеджмента организации (ТМЕ) определяется суммой оценок по всем пяти оценочным критерия ФМОМ (максимум 100 баллов):

(2.5.)



Где:

TME – общая оценка менеджмента (Total Management Estimation);

I крит. – оценка по каждому критерию; n – оценочный критерий.

Адекватность руководства компанией определяется следующим образом.

Преимущество двухсторонней системы оценки состоит в том, что можно определить, насколько представление руководителей о положении дел на предприятии соответствует мнению работников. Оценка руководителей (I рук) по каждой из 25 оценочных категорий сравнивается с соответствующей оценкой работников (I РАБ). Вычисляется коэффициент адекватности менеджмента (КАМ) по следующей формуле:

(2.6.)



Где:

КАМ – коэффициент адекватности менеджмента;

Iрук – средняя оценка руководителей;

Iраб – средняя оценка работников;

4 – максимально возможная оценка по категории.

Анализ коэффициента адекватности менеджмента по отдельным оценочным категориям можно вести с помощью графика (см. рис 2.2.).

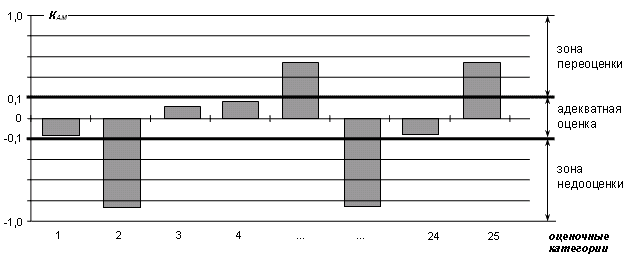


Рис. 2.2. Зона адекватной оценки

Зона адекватной оценки возможностей менеджмента: от -0,1 до 0,1 (верхняя и нижняя точки включаются в данную зону)

Показатели этой зоны характеризуют адекватное восприятие работниками управленческих решений, руководитель и коллектив руководствуются одинаковыми принципами в работе, что способствует гармоничному развитию организации. Руководители, пользуясь такой ситуацией, имеют возможность постоянно совершенствовать бизнес-процесс.

Зона недооценки возможностей менеджмента: от -1 до -0,1 (нижняя точка включается в данную зону).

Показатели зоны недооценки отражают недостаточные лидерские качества менеджеров предприятия. Существуют потенциальные возможности для совершенствования системы управления. Работники оценивают деятельность предприятия выше, чем руководители. Следует использовать эту ситуацию для корректировки позиции управленческого персонала и активизации процессов совершенствования.

Зона переоценки возможностей менеджмента: от 0,1 до 1 (верхняя точка включается в данную зону).

Показатели зоны переоценки отражают расхождения мнений руководителей и работников относительно ситуации на предприятии. В этом случае большинство управленческих решений могут сталкиваться с внутренним сопротивлением коллектива, а разного рода преобразования, инициируемые руководством, будут абсолютно неэффективными. Первоочередными задачами менеджмента здесь являются:

* выявление причин несоответствий, анализ категорий, где прослеживаются максимальные расхождения в оценке;
* установление более тесного контакта с персоналом;
* определение степени удовлетворенности работников;
* укрепление корпоративной культуры.

Сплоченность коллектива.

Важным элементом анализа в системе самооценки на базе ФМОМ является определение коэффициента согласия в коллективе (КСК). Он отражает полярность мнений внутри организации. По каждому вопросу (категории) рассчитывается дисперсия оценок работников по следующей формуле 2.7.:

( 2.7.)



Где:

КСК – коэффициент согласия в коллективе;

m – число опрашиваемых работников;

I раб – оценка работника;

n – номер вопроса (категории).

Анализ ответов работников дает возможность выявить зоны единства и полярности мнений в коллективе. Зона единства находится в рамках значения коэффициента согласия от 0 до 1 включительно. В зоне полярности значение коэффициента соответственно между 1 и 4. Категории, по которым работники дали равнозначную оценку, имеют больший потенциал для проведения эффективных изменений, так как положение дел по данному направлению одинаково воспринимается всем коллективом. Показатели, находящиеся в зоне полярности, требуют первоочередного анализа причин разногласий. Иначе любые планы улучшения будут неадекватно восприняты коллективом, и результативность изменений будет в лучшем случае низкой, либо эффект вовсе будет отрицательный.

Дальнейший анализ результатов анкетирования предполагает выявление корреляций между коэффициентами адекватности менеджмента и коэффициента согласия в коллективе. Основной задачей финального этапа самооценки является более точное определение эффективности изменений в той или иной области. Инструментом анализа здесь выступает матрица возможности улучшений (см. рисунок 2.3.).

В зависимости от того, в какую из зон попадает точка с координатами (КСК; КАМ), определяется степень возможности улучшений по исследуемому показателю. Мы выделяем четыре зоны анализа:

1. Эффективная: результативность программы улучшений высока.
2. Рабочая: большая вероятность улучшения деятельности.
3. Умеренная: реализация программы улучшений требует детальной подготовки и предварительного анализа коэффициентов.
4. Проблемная: разработка и реализация программы улучшений должны начинаться только после глубокого изучения неудовлетворительных показателей КСК, КАМ.

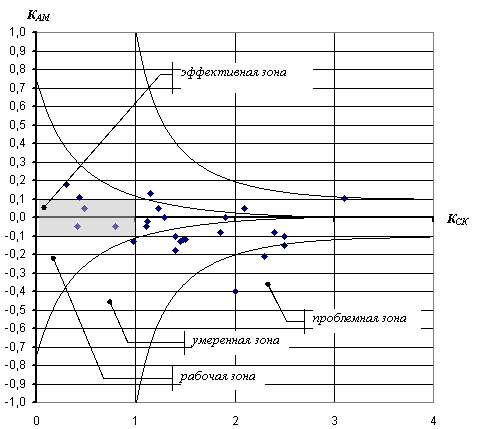


Рис. 2.3. Матрица возможности улучшений.

Прикладной аспект модели.

Наш опыт экспериментального применения модели в ОАО «Одессельмаш» показывает, что модель функциональной оценки помогает систематизировать подход к управлению, повышая тем самым конкурентоспособность и улучшая бизнес-результаты организаций. В таблице 2.6. мы конкретизировали конкурентные преимущества, которые получило предприятие, применяя ФМОМ.

Таблица 2.6.

Конкурентные преимущества при применении ФМОМ

|  |  |
| --- | --- |
| **Ключевые точки приложения** | **Получаемые конкурентные преимущества** |
| Совершенствование процессов | Ясное понимание того, как создавать ценности для потребителей |
| Достижение целей организации | Реализация стратегических целей и задач на основании имеющихся возможностей и раскрытия потенциала сильных сторон организации с учетом мнения работников |
| Эталонное сопоставление ключевых результатов деятельности | Способность измерять динамику совершенствования и уровень достижения установленных целей |
| Создание системы оперативного планирования на основе политики и стратегии организации | Ясность и единство целей внутри всей организации способствуют эффективности процесса непрерывного совершенствования |
| Объединение всех инициатив по совершенствованию в единый процесс | Взаимосвязанность всех направлений деятельности в рамках системного подхода к принятию управленческих решений |
| Развитие командной деятельности | Сплочение коллектива на основе общих ценностей, доверия, корпоративной культуры |

В целом, алгоритм организационной самооценки на базе функциональной модели оценки менеджмента можно представить следующим образом:

Шаг 1: Вычисление общей оценки менеджмента (формула 2.3).

Шаг 2: Анализ полученных результатов по 25 категориям модели.

Определение сильных и сильных областей в системе менеджмента.

Шаг 3: Вычисление коэффициента адекватности менеджмента, КАМ – (рис 2.2., формула 2.4.).

Шаг 4: Вычисление коэффициента согласия в коллективе, Кск (формула 2.5.).

Шаг 5: Построение матрицы возможности улучшений (рисунок 2.3.).

Анализ и определение возможных направлений для улучшений.

Шаг 6: Повторная оценка и анализ изменений (повторение шагов 1-5).

**ГЛАВА 3. ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СТРАТЕГИИ МОТИВАЦИИ**

**3.1. Проблемы формирования стратегии мотивации на Украине**

В отечественной экономической литературе практически не рассматриваются термины «мотивации», «стимулирование», «кадровая политика» и стратегии их внедрения.

Нет и адаптированных переводных изданий по данной проблеме. Хотя о том, что сейчас в Украине жизненно необходимы, новейшие и действенные теории мотивации, спорить не приходится. Рассмотрим действительное состояние теорий мотивации в практике украинских предприятий и науки. Учитывая, что наряду с другими немаловажными проблемами в отечественной науке пока очень незначительное внимание уделяется мотивации, особенно интересной будет теория доктора Бугуцкого А.А. [10]

Суть сегодняшней практики мотивирования работников можно отразить в условной схеме соотношения факторов мотивации и зависящего от них роста производительности труда. Фактором мотивации в данном случае будет выступать любой аспект деятельности, прямо или косвенно воздействующий на результативность труда.

Таблица 3.1.

Соотношение факторов мотивации и производительности труда

|  |  |
| --- | --- |
| Фактор мотивации | Рост производительности в % |
| Внутренняя мотивация | 70-80 |
| Высокий уровень образования и интеллекта | 20-30 |
| Профессионально-квалификационный уровень | 15-20 |
| Условия труда и быта | 5-30 |
| Дисциплина и творческое отношение к труду | 10-15 |
| Совершенствование организации и форм коллективного труда | 10-40 |
| Нормирование | 10-20 |

Как видно из этой таблицы, наиболее существенное воздействие на производительность труда оказывает именно внутренняя мотивация личности. Если рассматривать схему мотивационного процесса, предложенную Бугуцким, то станет понятнее спад производительности в Украине. По мнению этого автора, мотивация содержит в себе четыре основных компонента: материальную заинтересованность; личный интерес к работе; отношения в коллективе; содержание работы с точки зрения общественных интересов.

Сегодняшнее положение в украинской экономике красноречиво свидетельствует о недостаточном материальном подкреплении труда работников. Хотя, как уже указывалось выше, деньги и материальное стимулирование не имеют решающего значения, но в современных условиях недостаток материальных средств превращает производственную деятельность зачастую лишь в экономическую необходимость. Достаточно вспомнить, что такое положение в сфере мотивации давно ушло в прошлое для западноевропейской экономики. Для сравнения можно указать, что в 2004 году удельный вес затрат на заработную плату составлял 33%, тогда как 2005 году – лишь 19% и продолжал неуклонно падать [10, 53].

Личный, внутренний интерес к работе также существенно снизился наряду с разрушением моральных стимулов труда, которое было связано с девальвацией общественных ценностей в целом. Ввиду аномии и роста недовольства большинства населения своим социальным статусом увеличивается склонность к личному труду и недоверие к коллективным производственным отношениям. Пока государство не в состоянии обеспечить большинству работающих социальную защищенность, бесплатное повышение квалификации и т.д., будет неизбежно падать популярность государственных предприятий. Фирмы, которые смогут обеспечить своим работникам условия для социальной адаптации, выработать новые ценности труда, существенно повысят свой мотивационный потенциал.

Однако существует еще одна проблема не финансового характера. Оклад, проценты, бонусы, подарки - вот те инструменты, на которые менеджеры всех уровней возлагают свои надежды, пытаясь расшевелить свой персонал. В погоне за "бодрящей" сотрудников системой оплаты труда, основанной на большом количестве параметров оценки и разработанной для каждой штатной позиции, некоторые предприятия проводят месяцы, а то и годы. Затем создается целая служба, которая должна регулярно собирать данные по тысячам разных параметров (если речь идет о шести-десятитысячном заводе, например), чтобы корректно рассчитать ежемесячную заработную плату для каждого сотрудника...

Руководители этих предприятий соглашаются: "Конечно, деньги не самое главное, мы стараемся использовать и нематериальные стимулы - вешаем доски почета, работаем над общими ценностями..."... Но, как показывает опыт, они снова и снова обращаются к экспертам за помощью - потому что уходят ценные сотрудники, уходят топ-менеджеры, а оставшиеся не проявляют должного рвения и энтузиазма.

Все это касается внешних систем мотивирования, т.е. различных способов, которыми организация может повысить эффективность производственного поведения своих сотрудников. Но есть еще один сильнейший фактор, определяющий трудовое поведение, манипулировать которым организации гораздо сложнее. Речь идет о внутренней мотивации. О том, почему сам человек хочет выполнять порученную ему работу на наивысшем уровне, или наоборот

Заставить кого-то что-нибудь полюбить или захотеть чем-то заниматься - чрезвычайно сложно. Поэтому многие руководители, осознавая, что не могут так глубоко повлиять на своих подчиненных, оставляют вопрос внутренней мотивации на совести специалистов по найму. Они полагают (впрочем, достаточно справедливо), что эта задача должна решаться на уровне входа в организацию - т.е. надо брать на работу только тех, у кого уже есть эта самая, странная и неуловимая, внутренняя мотивация работать именно в их компании и именно над поставленными задачами.

Тезис этот абсолютно бесспорен. Тем не менее, в долгосрочной перспективе даже самые изощренные многоступенчатые методы отбора кандидатов не решают проблемы внутренней мотивации.

Например, молодые специалисты. Кому из вас не доводилось слышать историю о том, как компания взяла на работу выпускника ВУЗа, талантливого, но еще мало знающего о практике применения своих талантов и реалиях бизнеса. Компания учила новичка всем премудростям, руководство лелеяло надежды: "этот энтузиазм плюс немного опыта - и это будет самый эффективный наш сотрудник". Однако в тот самый момент, когда эти надежды были, уже на грани реализации, их главный реализатор, поблагодарив за все, чему его здесь научили, исчезает в офисе другого работодателя (хорошо еще, если не конкурента)!... Порой это происходит из-за того, что финансовое вознаграждение молодого специалиста сильно отстает от его фактических успехов. Однако нередко решающей причиной является смена сильной внутренней мотивации на сильнейшую внутреннюю демотивацию. Чаще всего - по вине организации.

Итак, особенностью той внутренней мотивации, о которой идет речь, является то, что организация практически не способна повлиять на нее в положительную для себя сторону, но в отрицательную сторону - способна.

Именно поэтому в пункте 3.2. мы рассмотрим зарубежный опыт реализации стратегий мотивации.

**3.2. Перспектива внедрения современных методов мотивации на основе зарубежного опыта**

Проблема мотивации и стимулирования имеет свою историю в нашей стране. Во времена СССР, начиная со знаменитой НОТ, постоянно шли эксперименты в этой области и опыт передовых коллективов стремились тиражировать по всей стране. Постоянно анализировалась западная и американская классика - Маслоу, Герцберг, Аргирис, Мак-Грегор и др. В конце 70-х-начале 80-х гг. прошлого века много внимания уделялось анализу системы человеческих отношений, человеческого фактора, особенно на опыте "Дженерал Моторс", IBM, японских "кружков качества". Во второй половине 80-х - начале 90-х гг. привлекли внимание статьи по анализу концепции ESOP - Employee Stok Ownership Plan. Однако в последние 10-12 лет в теории и практике мотивации и стимулирования труда наблюдалось почти полное затишье.

Сейчас вместе с процессами экономического роста и относительной стабилизации в экономике страны обозначился существенный перелом в этой сфере. Государственные, частные, корпоративные предприятия на практике почувствовали, что развитие и успех рыночных отношений невозможен без интеграции в "глобальные лихорадочные усилия" по поиску новых современных форм мотивации и стимулирования труда. В то же время во многих странах Западной Европы и в США мотивационные аспекты управления персоналом компаний и фирм приобрели еще большое значение, и наш взглыд, эти методы и опыт мотивации могут быть с успехом адаптированы для условтй укранской современной экономики.

Поиски новых форм мотивации труда в странах Западной Европы.

В качестве примера европейских исследований по данной проблематике можно привести исследования мотивации труда в Финляндии, выполненные Тапани Алкулой. Он замечает, что для работников организация, в которой они трудятся, является местом проведения значительной части времени и поэтому представляется интересным окружение, в котором хотели бы работать люди, и их ожидания по поводу работы. Весь универсум таких ожиданий автор обозначает понятием "ориентация на работу" ("work orientation") [38,47,52 ]. Эта проблема имеет два аспекта.

I. Количественный аспект - какое место в жизни занимает работа или "центральность работы" ("centrality of work"). Алкула выделяет несколько доминант, определяющих его:

Рабочее время. Автор делает важную оговорку, что было бы неправильно говорить о прямой корреляции рабочего времени и места, которое работа занимает в жизни.

Семейный статус. Чем большее значение имеет семья (если она есть), тем меньшее внимание уделяется работе, и наоборот.

Половой аспект. Влияние пола может быть интерпретировано как индикация традиционных половых ролей не только внутри семьи, но и в более общем смысле как показатель полового женского или мужского самосознания, самоидентификации независимо от семейного статуса.

Рассматривает также проблему соотношения работы и досуга. Здесь используются данные по Швеции и Финляндии, которые показывают, что в обеих странах значение работы в жизни имеет тенденцию к снижению. В Швеции это ведет к увеличению роли досуга, а в Финляндии из-за сильной протестантской этики - к повышению роли семьи.

II. Качественный аспект. Здесь используется понятие "работа для вознаграждения" и ставится вопрос, какого рода вознаграждение превалирует. Для разработки этой проблемы Алкула кратко обращается в прошлое. Для древних греков, по его мнению, работа не была чем-то унизительным, так как она была естественна и приносила пользу, красоту и счастье.

Алкула делает следующее любопытное сравнение: он вычисляет индекс "рабочих усилий" по следующей формуле:

S = W/C, (3.1.)

Где: w - количество рабочих дней,

c - общее количество дней.

У животных этот индекс равен приблизительно =1, у жителей пустыни Калахари =0,11 - 0,31, а у стандартной европейской семьи (два взрослых - два ребенка)= 0,36.

Существуют три основных типа ожиданий от работы - инструментальные, ценностные и социальные.

Под инструментальными Алкула прежде всего понимает различного рода материальные стимулы, например обеспечение нормальных условий существования.

Под ценностными - разного рода желания, которые в целом можно охарактеризовать как моральное удовлетворение.

Под социальными - желание, работать и выполнять определенную социальную функцию в обществе, а аткже иметь поерделенный социальный статус.

Проведено интересное исследование, в ходе которого респондентам задано два вопроса. В первой части опроса респондентов просили назвать качественные характеристики идеальной работы. Названы следующие:

* независимость от других;
* разнообразие;
* возможность видеть результат;
* возможность приносить пользу обществу;
* хорошие отношения с коллегами;
* высокий заработок;
* легкость работы;
* возможность творчества;
* отсутствие стресса;
* возможность роста;
* содержательная часть работы как самоцель.

Выяснилось, что для женщин больше, чем для мужчин, важна польза работы и социальные аспекты, для "серых воротничков" по сравнению с "белыми" - высокий заработок и легкость работы.

На второй вопрос: "Назовите черты работы, которой Вам менее всего хотелось бы заниматься" получены следующие ответы: монотонность; плохие, вредные для здоровья условия работы; стресс, неудобные рабочие часы; недостаток свободы; плохие отношения в коллективе; невозможность видеть результат работы; низкий заработок; невозможность карьерного роста; бесполезная для общества работа; недостаток творчества. Наконец, менее 1% сказали, что им бы подошла любая работа. Теперь обратимся к конкретным методам мотивации персонала.

Система PFP в США и Западной Европе.

Для разрешения проблем соответствия эффективности деятельности сотрудника и размера получаемой им зарплаты используется система "Pay for Performance" - "плата за исполнение" (далее, для удобства - PFP). Под PFP понимается применение любых способов оплаты труда, при которых вознаграждение, получаемое работником, зависит от индивидуальных и групповых различий в выполнении деятельности. Это конкретно выражается в системе гибкой оплаты труда, системе переменной оплаты, системе "fat cat". Согласно данным, полученным в 1999 г. (Annual Hewitt Associates Salary Increase Survey), за предшествовавшие шесть лет процент средств, которые компании направляли на PFP-программы, увеличился на 50% [53, 42].

Существует множество типов гибких схем оплаты труда. Упомянем основные из них.

1 .Комиссионные. Это, пожалуй, самая простая и одновременно самая старая PFP-схема. Суть ее в том, что сотрудник (прежде всего это относится к агентам по продаже) получает определенный процент от сумм, которые ему платят клиенты при покупке у него товаров. Комиссионные могут использоваться как в сочетании с базовым окладом, так и независимо от него, полностью составляя заработную плату сотрудника. Хотя комиссионные и являются наиболее "прямой" PFP-схемой, пик их популярности, безусловно, остался в прошлом (так, из крупных рекламных компаний США их использует только Walt Disney Co.)

2. Денежные выплаты за выполнение поставленных целей. Это наиболее распространенный тип PFP-планов (по некоторым данным, вознаграждения такого рода использует 61% компаний, применяющих PFP). Такие выплаты (было бы адекватно называть их премиями) в целом осуществляются при соответствии работника некоторым заранее установленным критериям. Среди них могут быть экономические показатели, показатели качества, оценка сотрудника другими лицами. Каждая компания устанавливает собственные цели такого рода, и иногда они бывают весьма необычными. Так, например, совершенно неожиданно нововведение, примененное в компании United Airlines Inc. Начиная с 2000 г., размер вознаграждений, которые получают менеджеры компании, будет частично зависеть от удовлетворенности трудом рядовых сотрудников UAI. Эта удовлетворенность будет измеряться независимой аудиторской организацией. В настоящее время даже ведутся разговоры о введении PFP-схем при оплате труда учителей в зависимости от успеваемости их учеников.

3. Специальные индивидуальные вознаграждения в качестве признания ценности того или иного работника. Во-первых, это могут быть специальные премии, выплачиваемые сотрудникам за владение навыками, остро необходимыми компании в настоящий момент (так называемые hot skills). Во-вторых, это могут быть премии за верность компании, которые получают сотрудники, проработавшие в организации определенное количество времени. Такие премии могут выплачиваться и специалистам, уход которых очень нежелателен для компании. В-третьих, это могут премии "звездам" компании.

4. Программы разделения прибыли. При такой схеме сотрудники получают определенный процент прибыли компании. Такие схемы могут использоваться двояко. С одной стороны, эти программы могут применяться как индивидуальные вознаграждения, и в таком случае при хорошем выполнении своей работы сотрудник получает заранее оговоренный процент прибыли. С другой, компания может установить схему разделения прибыли для всех сотрудников (или для отдельно взятого подразделения): в таком случае это не способ вознаграждения за отличную работу, а способ психологического объединения работников компании.

5. Акции и опционы на их покупку. При такой схеме формально сотрудник никаких выплат в форме "живых" денег не получает. Вместо этого совет директоров компании принимает решение о безвозмездном предоставлении сотруднику в собственность определенного числа акций, либо просто о предоставлении ему права приобрести пакет акций оговоренного размера.

Плюсы PFP очевидны. Тесная связь вознаграждения, которое получает сотрудник, с эффективностью его деятельности приносит дивиденды и сотруднику и компании. По некоторым данным, типичная PFP-программа повышает организационную продуктивность на 5 - 49%, а доходы сотрудников - на 3 - 29%. Работник получает возможность заработать большее количество денег при условии хорошей работы, а также ориентиры для оценки своей эффективности. Компания же получает мотивированных сотрудников: люди стараются сделать больше, чтоб заработать больше, а тех, кто не выдерживает конкуренции, заменяют новые сотрудники с подходящей философией.

Для наглядности сделаем сравнительный анализ методов стимулирования в компаниях США и Западной Европы и в украинских компаниях (см.: табл. 3.2.).

Таблица 3.2.

Сравнительный анализ методов стимулирования персонала

|  |  |
| --- | --- |
| Система PFP в США и Западной Европе | Система оплат в украинских компаниях |
| Финансовые методы  1 .Комиссионные.  2. Денежные выплаты за выполнение поставленных целей.  3. Специальные индивидуальные вознаграждения в качестве признания ценности того или иного работника.  4. Программы разделения прибыли.  5. Акции и опционы на их покупку.  6.Экспериментирование.  Нефинансовые вознаграждения  1. Льготы, связанные с графиком работы. Система "банка нерабочих дней".  2. Во-вторых, материальные нефинансовые вознаграждения.  В-третьих, различные общефирменные мероприятия.  В-четвёртых, тип вознаграждений, которые мы бы назвали "вознаграждения-признательности".  В-пятых, вознаграждения, связанные с изменением статуса сотрудника.  В-шестых, вознаграждения, связанные с изменением рабочего места.  В-седьмых, делегирование полномочий. | Финансовые методы.  1. Выплата основной и премиальной заработной платы ежемесячно.  2. Установление заработной платы исходя из личного опыта и предпочтений руководства.  2. Специальные индивидуальные вознаграждения (проценты, бонусы, надбавки).  4. Социальный пакет (оплата питания сотрудников, предоставление транспорта, оплата абонимента в сопртклуб)  Нефинансовые вознаграждения   1. Корпоративные мероприятия только в стабильных и крупных фирмах. 2. Вознаграждения, связанные с изменением статуса сотрудника. В основном крупных руководителей. |

Необходимо упомянуть несколько пунктов, которым должна следовать компания для эффективного применения подобных методов.

Во-первых, это оценка организационной культуры использования PRP.

Во-вторых, анализ ситуации на рынке. Помимо обязательного знания среднерыночной зарплаты специалистов компания должна отдельно поощрять сотрудников, обладающих навыками, остро необходимыми в данный момент.

В-третьих, это оперативность действий, под которой понимается как отсутствие затяжек с выплатами, так и регулярный аудит существующих PFP-планов и при необходимости их пересмотр.

В-четвертых, долгосрочность внедряемых программ. Сотрудники должны чувствовать, что PFP - это не единовременный способ повышения мотивации, а долгосрочные инвестиции в человеческий ресурс.

В-пятых, премирование "звезд", т.е. тех работников компании, без которых эффективность ее работы оказывается под угрозой.

В-шестых, наделение менеджеров полномочиями. В некоторых компаниях (таких, например, как MCI) система менеджмента является сильно децентрализованной и менеджеры получают в свое распоряжение денежный пул, который они далее самостоятельно распределяют между своими сотрудниками.

6. И, наконец, экспериментирование. Ярким примером творческого подхода к реализации системы PFP является схема "оплата против риска", которую используют сотрудники компании Xerox, занимающиеся информационными технологиями. Для того чтобы получать бонусы за свою работу, они отказываются от определенного процента своей заработной платы, но при эффективной работе они получают сумму как минимум вдвое большую, чем та, от которой они отказались.

Конечно же, существуют и пункты, по которым критикуют PFP. Но подавляющая часть этой критики направлена не на систему как таковую, а на неудачные способы ее применения. Часто сомнению подвергается тот факт, что вознаграждение сотрудника во многом определяется субъективным мнением менеджера, которому сложно установить и описать значимые различия между хорошо выполняющими свою работу подчиненными. Это, безусловно, одна из главных трудностей, возникающих при PFP. Чтобы преодолеть ее, компания должна использовать независимые методы оценки, не базирующиеся исключительно на личных симпатиях и антипатиях. Второй пункт критики в том, что PFP, по мнению некоторых исследователей, наносит непоправимый удар по командной работе, порождая ненужную конкуренцию среди сотрудников (хотя сейчас все чаще применяются именно "командные вознаграждения"). Критикуют PFP и по некоторым другим поводам. В то же время данная система приносит организации большие дивиденды в виде высокой мотивации сотрудников, роста отдачи от них и как итог увеличение прибыли всей компании.

Нефинансовые вознаграждения.

Речь идет о тех способах вознаграждения сотрудников, которые часто становятся решающими при выборе места работы и составлении впечатления о нем. Много заплатить сейчас может большое количество компаний. Другой вопрос в том, будет ли эта высокая оплата поддерживаться другими - нематериальными (нефинансовыми) - категориями вознаграждений. И часто этот вопрос становится решающим. Под нематериальными, а точнее, нефинансовыми вознаграждениями подразумевают все методы, не касающиеся непосредственно оплаты труда, которые компании используют для вознаграждения своих сотрудников за хорошую работу и повышения их мотивации и приверженности к фирме.

Существует огромное множество различных нематериальных вознаграждений. Уже отмечалось, что каждая фирма может конструировать свои собственные PFP-программы, но нефинансовых вознаграждений это касается даже в большей степени. Поэтому общепризнанной классификации нефинансовых вознаграждений не существует и перечисляемые системы являются наиболее распространенными.

Во-первых, льготы, связанные с графиком работы. Прежде всего это меры, связанные с оплатой нерабочего времени сотрудника (праздничные дни и отпуск, период временной нетрудоспособности, перерывы на обед и отдых). Крайним случаем льгот такого рода является оплата декретного отпуска. Кроме того, это предоставление сотруднику гибкого графика работы. И, наконец, весьма популярной в последнее время является система "банка нерабочих дней". Сотруднику предоставляется некоторое количество дней в году, которые он может не работать (обычно это количество складывается из нормы отпуска и разумного количества отгулов), и он получает возможность воспользоваться нерабочими днями по своему усмотрению.

Во-вторых, материальные нефинансовые вознаграждения. В этот блок входят все материальные стимулы, которые использует компания. Прежде всего это различные подарки, которые фирма делает своим сотрудникам. Это могут быть небольшие сувениры, более крупные подарки как символ важности сотрудника для фирмы, семейные подарки (например, окорок на Пасху или индейка на Рождество в американских компаниях), к дню рождения, билеты в театр, подарки по случаю рождения ребенка. Кроме того, сюда же относятся различные финансовые "послабления" сотрудникам. Это в первую очередь оплата медицинской страховки, а также ссуды по льготной программе и скидки на приобретение продукции компании.

В-третьих, различные общефирменные мероприятия, не касающиеся непосредственно работы. Это внутрифирменные праздники, посвященные значимым событиям (юбилею фирмы, выпуску новой модели продукции и т.д.). Кроме того, различные мероприятия, на которые работники имеют право приглашать свои семьи (Новый год, День независимости), загородные и экскурсионные поездки, устраиваемые компанией. К этой же категории мы бы отнесли оплачиваемые централизованные обеды и практикуемые некоторыми фирмами вечеринки а-ля фуршет после окончания рабочего дня.

В-четвёртых, тип вознаграждений, которые мы бы назвали "вознаграждения-признательности". Эта категория нематериальных вознаграждений является, на наш взгляд, самой значимой. Прежде всего это элементарные комплименты сотрудникам за их работу. Естественно, что многие компании (особенно крупные) не ограничиваются лишь устной похвалой. Не считая упоминания в средствах массовой информации и фотографий на видных местах, они пытаются увековечить работу своих сотрудников другими способами. Так, например, в компании Walt Disney Co. применяется следующая практика: на центральной улице парка Disneyland окна кафе посвящают наиболее ценным работникам, а в компании Southwest Airlines выпущен специальный самолет в честь сотрудников компании (внутри аэробуса увековечены их имена). В результате успехи Walt Disney Co. общеизвестны, Southwest Airlines отличается самой низкой текучестью кадров среди подобных компаний.

В-пятых, вознаграждения, связанные с изменением статуса сотрудника. В этот блок входит не только повышение в должности, но и обучение сотрудника за счет фирмы (за которым часто следует повышение в должности); предложение участвовать в более интересном или материально выгодном проекте (для организаций проектного типа), а также возможность использования оборудования компании для реализации собственных проектов.

В-шестых, вознаграждения, связанные с изменением рабочего места. В этот блок входят все те меры, которые ведут к изменению технической оснащенности рабочего места сотрудника и его эргономики (выделение отдельного кабинета, наем секретаря, предоставление дополнительного офисного оборудования), а также предоставление сотруднику служебного автомобиля.

В последнее время ясно очерчивается тенденция к системному использованию нефинансовых вознаграждений. Во многом (особенно в крупных компаниях) это происходит под давлением профсоюзов, во многом - из-за объективной необходимости удерживать квалифицированных сотрудников и привлекать новых исполнителей. Эта тенденция привела к возникновению системы "пакета услуг".

* 1. **Разработка программ стимулирования труда на ОАО «Одессельмаш»**

Существенная проблема в области управления на заводе это опережение темпов роста заработной платы над темпами роста производительности труда, что приводит к снижению стимулирующей силы заработной платы.

Система оплаты должна создавать у людей чувство уверенности и защищенности, включать действенные средства стимулирования и мотивации, обеспечивать процесс воспроизводства затраченной энергии (восстановления работников).

Ранее нами рассматривалось что, структура заработной платы состоит из базовой ставки, премиальные выплаты, социальные программы.

Базовая ставка. Считается, что базовая оплата должна быть достаточной, чтобы привлечь на фирму работников нужной квалификации и подготовки. Она не должна превышать 70—90% общего дохода, получаемого работником. Увеличение размера базовой заработной платы должно производиться строго в соответствии с повышением производительности на уровне группы работников или предприятия в целом. Достигнутый уровень жизни не может рассматриваться в качестве основы для определения базового уровня заработной платы.

Материальное поощрение предусматривается начиная со степени “соответствия работника установленным требованиям”. Таких работников около 60% от общего числа, значительно превышающих требования — около 10% и просто превышающих требования — 20%. Примерно 10% работников, не выполняющих установленные требования, вообще не поощряются [36,37].

Дополнительные выплаты предприятие может производить исходя из целей, которые закладываются в программу стимулирования труда.

Оплата за квалификацию. Суть этой системы в том, что уровень оплаты зависит не только от сложности выполняемой работы, но и от набора специальностей, который работник способен использовать в своей деятельности. Существенные факторы внедрения ОЗК — наличие консенсуса между администрацией и профсоюзами, сплоченность членов бригад на базе взаимопомощи и согласия. Без этого применение этой системы оплаты труда может иметь обратный эффект, т. е. привести как к снижению эффективности производства, так и к росту социальной напряженности.

Механизм этой системы включает в себя понятие “единица квалификации”, определяющее сумму знаний, умений, навыков, необходимых для выполнения новой, дополнительной работы и получения очередной надбавки.

Однако существует определенная проблема. На предприятии, резко возросли расходы на обучение персонала, а в связи с тем, что обучение осуществляется в рабочее время, соответственно увеличились потери производственного времени. Тем не менее, специалисты считают, что дополнительные расходы на рабочую силу компенсируются ростом производительности труда и снижением издержек производства (по некоторым данным, они на 30—50% ниже, чем при традиционной оплате), что в свою очередь дает возможность до 10—15% фонда рабочего времени затрачивать на подготовку и переподготовку работников (при обычной системе — 3—4%) [49].

Опрос позволил установить основные преимущества ОЗК:

* обеспечение большей мобильности рабочей силы внутри предприятия благодаря ротации рабочих мест;
* большая удовлетворенность трудом;
* снижение уровня текучести кадров;
* сокращение потерь рабочего времени;
* повышение производительности труда;
* рост качества продукции.

В целом система ОЗК считается эффективной и перспективной, несмотря на ряд относительно негативных последствий. Повышение расходов на оплату труда в значительной степени компенсируется ростом гибкости использования рабочей силы и ее производительности. Увеличение издержек на подготовку кадров рассматривается не как рост непроизводительных расходов, а как долгосрочные инвестиции в развитие человеческих ресурсов. Немаловажно и то обстоятельство, что рабочие выражают все большее удовлетворение, данной системой оплаты, считая ее более справедливой. Действительно, уровень оплаты при ОЗК зависит в большей степени от их способностей, целеустремленности, желаний, а не от стажа или необоснованных управленческих решений при расстановке кадров.

При этом работник лучше понимает и оценивает свой вклад в результативность производственного процесса, повышается степень ответственности, преодолевается отчуждение, что, безусловно, сказывается на росте его мотивации, удовлетворенности трудом. В конечном счете, все это отражается на качестве работы и социальном статусе непосредственного производителя.

Участие работников в прибыли. Под системами участия работников в прибыли компании понимается разделение между ними и компанией дополнительной прибыли, которая была получена в результате повышения производительности или качества. При этом рассматривается производительность всего предприятия или производственного участка, т. е. групповая или коллективная эффективность, и премирование всех работников, а не избранных. Отметим, что все эти системы ориентированы на работников, получающих почасовую заработную плату, индивидуальные трудовые усилия которых не всегда напрямую связаны с конечным результатом. Это и служащие, и рабочие-повременщики.

Нами предложена еще одна система.

Система Ракера. Она основана на премировании работников за увеличение объема условно чистой продукции в расчете на одну гривну заработной платы. Первоначально на основе количественного анализа определяются объем условно чистой продукции и индекс ее роста на предприятии.

Условно чистая продукция определяется как остаток от финансовых поступлений от объема продаж после вычитания процентов за кредиты и выплаты банкам, оплаты сырья, прочих выплат внешним организациям.

Затем определяется так называемый стандарт Ракера — доля фонда заработной платы в объеме условно чистой продукции. Это средняя величина за ряд лет.

Система Ракера применяется на предприятиях капиталоемких отраслей, так как помимо экономии издержек на заработную плату рост условно чистой продукции может быть обеспечен за счет экономии разных видов затрат прошлого труда, материально-технических ресурсов, запасов и т.п. Так что даже при стабильной или незначительно снизившейся доле заработной платы в условно чистой продукции размер премий работникам, равно как и прирост эффективности производства на предприятии, может быть весьма ощутимым.

Система Ипрошеар. Основана на премировании работников за экономию рабочего времени (в человеко-часах), затрачиваемого на выпуск заданного объема продукции. Эта система существенно отличается от других систем участия в прибыли, полученной за счет повышения производительности. Результаты повышения производительности измеряются не в долларах, а в единицах затрат рабочего времени (в человеко-часах). Первоначально определяется базовый норматив — количество человеко-часов рабочего времени, необходимого для производства единицы продукции (общее количество отработанных человеко-часов рабочего времени делится на количество единиц произведенной продукции). Затем фактическое количество человеко-часов рабочего времени, затраченного на выпуск единицы продукции в текущем периоде, сопоставляется с базовым нормативом.

Если фактическое количество человеко-часов меньше базового норматива, работникам выплачивается премия. Но при использовании этой системы необходимо помнить, что базовые нормативы определяются при достигнутом техническом уровне производства. И любая серьезная техническая реконструкция предприятия может потребовать пересмотра этих нормативов. Дело это кропотливое и по американским меркам дорогостоящее.

Условия эффективности применения системы участия в прибылях. Существует большое количество модификаций рассмотренных систем участия в распределении прибыли в соответствии с конкретными условиями хозяйственной деятельности той или иной фирмы, предприятия, охватывающих целиком заводы или отдельные участки, бригады, команды, группы работников. И хотя все системы, используемые на предприятиях каждой фирмы, не похожи в деталях друг на друга, есть ряд характерных черт, предопределяющих эффективность их применения.

1. Участие в прибыли неэффективно, если не дополняется привлечением работников к управлению, к процессу принятия решений, к поиску и решению производственных проблем, путей совершенствования производства.

Главное — понять, что системы участия в прибыли — это не столько способ платить работникам, сколько способ управлять процессом труда, контролировать его так, чтобы постоянно стимулировать совершенствование производства за счет рационализаторской деятельности людей.

2. Определение размера премий должно базироваться на таких показателях, на которые работники могут оказать реальное воздействие, т. е. на что они могут повлиять (прежде всего в лучшую сторону), контролировать на своих рабочих местах, производственных участках.

3. Работники обязательно должны сами участвовать в разработке систем участия в прибыли или разделении выгод от повышения производительности. Подобные системы не должны разрабатываться узким кругом специалистов или руководителей.

Социальные программы.

Роль социальных льгот и выплат как части совокупного дохода работников в последние годы заметно возрастает. Специалисты отмечают, что льготы и выплаты перестали носить временный, дополнительный характер. Они превратились в жизненную потребность не только самих работников, но и их семей. Спектр льгот, предоставляемых работникам, довольно широк:

* оплаченные праздничные дни;
* оплаченные отпуска;
* оплаченные дни временной нетрудоспособности;
* оплаченное время перерыва на отдых;
* оплаченное время на обед;
* медицинское страхование на предприятии;
* дополнительное пенсионное страхование на предприятии;
* страхование от несчастных случаев;
* страхование по длительной нетрудоспособности;
* предоставление бесплатных стоянок для автомобилей;
* страхование туристов от несчастных случаев;
* помощь в повышении образования, профподготовке и переподготовке;
* участие в распределении прибылей;
* покупка работниками акций;
* предоставление в пользование работников объектов отдыха и развлечений;
* предоставление помощи в переезде на новое место работы.

Развивая систему социальных льгот и выплат под давлением работников и профсоюзов, предприниматели обеспокоены ростом издержек на рабочую силу в целом, а также части их, связанной с предоставлением этих льгот. Тревога за растущие издержки и объективная необходимость их контроля привели к появлению новой разновидности социальных льгот и выплат, которые получили название гибких льгот (или гибких планов по льготам и выплатам). Суть их состоит в том, что более широкий набор льгот и выплат позволяет работникам выбирать в каждый конкретный момент те из них, которые их больше устраивают, приспосабливая тем самым льготы под текущие нужды работников. Такой подход устраивает обе стороны — и предпринимателя, и работника.

Большой популярностью пользуются банки отпусков, которые объединяют оплаченные дни отпусков, больничные дни и т.п. Когда работнику требуется дополнительно взять какой-либо день (или несколько дней) для своих нужд, он может пользоваться запасом дней из банка отпусков, “выкупить” какое-то их число в счет будущих отпускных или взять в обмен на другие льготы.

Льготы и выплаты социального плана не фигурируют непосредственно в платежных ведомостях, но существенно влияют на уровень доходов работников. Они не только служат социальной защитой трудящихся, но и позволяют фирмам привлекать и закреплять квалифицированных работников, способствуют развитию духа лояльности к фирме.

Нетрадиционные способы мотивации.

Средством мотивации могут служить не только деньги, но и все, что способствует укреплению у человека чувства самоуважения.

Определенные результаты может дать использование патерналистской стратегии, дополненной патриотизмом, когда общность судьбы предприятия и работников закладывается в общую философию фирмы и воплощается во всех аспектах деятельности предприятия и работы с персоналом. В частности, это могут быть выпуск высококачественной продукции с акцентированием фирменной марки, регулярное привлечение работников к реализации своей продукции, эффективная поддержка предложений и различных видов активности персонала. Это можно эффективно использовать, прежде всего, на тех предприятиях и в тех производствах, где преобладают женщины, а также на предприятиях с богатой историей, где удалось сохранить за кризисные годы значительную часть кадровых работников.

Очень важным условием успешности такой стратегии стимулирования служит открытость и доверительность в отношениях между руководством и работниками: постоянное и точное информирование о производственно-экономической ситуации, складывающейся на предприятии, об изменениях в соответствующих секторах рынка, об ожидаемых перспективах, намечаемых действиях, успешности их реализации.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В условиях формирования новых механизмов хозяйствования, ориентированных на рыночную экономику, перед промышленными предприятиями встаёт необходимость работать по-новому, считаясь с законами и требованиями рынка, овладевая новым типом экономического поведения, приспосабливая все стороны производственной деятельности к меняющейся ситуации. В связи с этим возрастает вклад каждого работника в конечные результаты деятельности предприятия. Одна из главных задач для предприятий различных форм собственности - поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизации человеческого фактора.

Решающим причинным фактором результативности деятельности людей является их мотивация.

Мотивационные аспекты управления трудом получили широкое применение в странах с развитой рыночной экономикой. В нашей стране понятие мотивации труда в экономическом смысле появилось сравнительно недавно в связи с демократизацией производства. Ранее оно употреблялось, в основном, в промышленной экономической социологии, педагогике, психологии. Это объяснялось рядом причин. Во-первых, экономические науки не стремились проанализировать взаимосвязь своих предметов с названными науками, и, во-вторых, в чисто экономическом смысле до недавнего времени понятие “мотивация” заменялось понятием “стимулирования”. Такая усеченность понимания мотивационного процесса приводила к ориентации на краткосрочные экономические цели, на достижение сиюминутной прибыли. Это разрушительно действовало на потребностно-мотивационную личности работника, не вызывало заинтересованности в собственном развитии, самосовершенствовании, а ведь именно эта система сегодня наиважнейший резерв повышения эффективности производства.

Трудовая мотивация - это процесс стимулирования отдельного исполнителя или группы людей к деятельности, направленный на достижение целей организации, к продуктивному выполнению принятых решений или намеченных работ.

Это определение показывает тесную взаимосвязь управленческого и индивидуально-психологического содержания мотивации, основанную на том обстоятельстве, что управление социальной системой и человеком, в отличии от управления техническими системами, содержит в себе, как необходимый элемент согласование цепей объекта и субъекта управления. Результатом его будет трудовое поведение объектом управления и в конечном итоге определенных результат трудовой деятельности.

Р. Оуэн и А. Смит считали деньги единственным мотивирующим фактором. Согласно их трактовке, люди - чисто экономические существа, которые работают только для получения средств, необходимых для приобретения пищи, одежды, жилища и так далее.

Современные теории мотивации, основанные на результатах психологических исследований, доказывают, что истинные причины, побуждающие человека отдавать работе все силы, чрезвычайно сложны и многообразны. По мнению одних учёных, действие человека определяется его потребностями. Придерживающиеся другой позиции исходят из того, что поведение человека является также и функцией его восприятия и ожиданий.

При рассмотрении мотивации следует сосредоточиться на факторах, которые заставляют человека действовать и усиливают его действия. Основные из них: потребности, интересы, мотивы и стимулы.

В ходе данного исследования удалось выявить следующее:

1. Эволюционное развитие мотивационных теорий прошло долгий путь от донаучных концепций материального стимулирования по принципу «кнута и пряника», которые признавались действенными, до научно обоснованных. Однако эти новые мотивационные модели в большинстве своем рассматривают лишь психологический, внутренний или индивидуальный аспект такого сложного организационного процесса, как мотивация. Поэтому вполне правомерен тезис о том, что в теории управления появилась потребность разработки более новых, функциональных теорий мотивации, которые бы адекватно отображали взаимодействие мотивационного и других организационных процессов.
2. Мотивация играет важнейшую роль в структуре организации. Она пронизывает все сферы организационных взаимодействий, ее можно представить в качестве кровеносной системы организации, которая позволят всем остальным органам нормально функционировать, снимая противоречие между общественными и индивидуальными потребностями в организации, она исполняет такие значимые функции в организации, как интеграционная, обучающая и адаптирующая.
3. В последние годы, в связи с усложнением среды деятельности организации (как внутренней, так и внешней) все большее внимание уделяется использованию организационных ресурсов как способа повышения эффективности работы.
4. Все глубже укореняется представление о принципиальной необходимости использования стоимости человеческого капитала для разработки и принятия управленческих решений и оценки эффективности управленческой деятельности. Для этого разрабатываются представления о стоимости человеческой составляющей организации, выделяются параметры, существенно повышающие или снижающие капитал организации, инвестированный в персонал.
5. Кадровая политика организации направлена на приведение кадрового потенциала в соответствие целям и стратегии развития.
6. Для построения адекватной кадровой политики необходимо разработать представление о целях, нормах и способах осуществления кадровых мероприятий. Основным механизмом поддержания адекватной кадровой политики должен стать мониторинг персонала.
7. Для поддержания работоспособности персонала менеджер должен проводить регулярный мониторинг ситуации в организации. Для этого важно разработать системы оценки эффективности труда, аттестации.
8. Для обеспечения потребности в кадрах, особенно в ситуации закрытой кадровой политики, важно продвигать уже работающий персонал — что создает совершенно особое, патриотическое отношение к организации.
9. Процедуры планирования карьеры, обучения персонала помогают и организации, и персоналу спрогнозировать удовлетворение как организационных, так и индивидуальных целей профессионального и должностного роста.
10. Для удержания благоприятной рабочей ситуации в организации важно правильно работать с конфликтной ситуацией.
11. Современное состояние теоретических разработок в сфере мотивации труда требует скорейшего и наиболее эффективного разрешения проблем практического мотивирования, которые имеют место в современной украинской экономике. К таким проблемам можно отнести: сведение мотивирования работников к голому материальному стимулированию, которое зачастую неэффективно ввиду превращения мотивационных побуждений работников в постоянную экономическую необходимость. Таким образом, можно сделать вывод, что современное состояние в сфере мотивации украинских предприятий находится на уровне Западной Европы 19 века. Можно констатировать существенный разрыв между теорией мотивации, признанием необходимости введения более современных мотивационных схем и их практической реализацией. Проблематичным также стало внутреннее стремление людей к работе, что существенно снижает эффективность труда. В целом проблема мотивации производственной деятельности может восприниматься уже не как локально отраслевая проблема, а как неэффективность функционирования общества в целом.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. М., 1985.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. М., 1989.
3. Афонин А.С. Основы мотивации труда: организационно-экономический аспект. – К.,-1999. – с. 365.
4. Арская Л.П. Японские секреты управления. М., 1998.
5. Атаманчук Г. В. Управление — социальная ценность и эффективность. М., 2002.
6. Бех В.П. Социальный организм. – Запорожье, 1998.
7. Бех В.П. Социальный организм учебной формы: теоретические и практические аспекты.\\ Культурологічний вісник Нижньої Наддніпрянщини. – вип. 2. – 2005. -С. 18-22.
8. Бородкин Ф.П., Коряк Н.М. Внимание—конфликт. Новосибирск, 1989.
9. Брэддик У. Менеджмент организации. - М., 2004.
10. Бугуцький О.А. Фактори розвитку мотивації праці.\\ Економіка АПК. - № 7. – 2003.- С 25-31.
11. Вершинин М.С. Конфликтология. – Спб., 2000.
12. Веснин В.Р. Менеджмент для всех. М., 1999.
13. Вилюнас В.К, Психологические механизмы мотивации человека. - М.,1990.
14. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. - М., 2006.
15. Волгин А.П., Матирко В.И., Модин А.А. Управление персоналом в условиях рыночной экономики (Опыт ФРГ). М., 1992.
16. Вопросы совершенствования работы с кадрами // Государственная служба. Зарубежный опыт. Вып. 7. М., 2003.
17. Герчикова И.Н. Менеджмент. М., 2005.
18. Грачев М.В. Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации. М.. 1999.
19. Гроув Э.С. Высокоэффективный менеджмент. М., 1996.
20. Зайцев Г.Г., Файбушевич С.И. Управление кадрами на предприятии: персональный менеджмент. СПб., 2002.
21. Иванцевич Дж., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления: Основы управления персоналом. М., 1993.
22. Казмиренко В.К. Социальная психология организаций. – К.,1996.
23. Кокорев М.Ф. Мотивация в организациях. http//www.pstu.ru/books/kokorev/main.html
24. Ковалев В.И. Мотивы поведения и деятельности. М., 2001.
25. Кулапов М.Н., Маусов Н.К. Персонал предприятий в условиях перехода к рынку. М., 1993.
26. Липатов B.C. Управление персоналом предприятий и организаций. М., 1996.
27. Личность. Карьера. Успех. / Автор-составитель О. А Никитина. СПб., 1997.
28. Маккей X. Уцелеть среди акул: Деловой бестселлер; Технология успеха / Е. Ксенчук, М. Киянова: Гост В В Шарпило. Мн., 1997.
29. Маусов Н.К., Кулапов М.Н., Журавлев П.В. Управление карьерой персонала в организации: Учебное пособие. М., 2005.
30. Мескон М.Х., Альберт М., Хеодури Ф. Основы менеджмента. М., 1992.
31. Михайлов Ф.Б. Управление персоналом: классические концепции и новые подходы. Казань, 2004.
32. Мэйланд Я. Руководство по управлению персоналом в малом бизнесе. М., 1996.
33. Мотивация и поведение человека в сфере труда. \\ Сборник научных трудов. – М.,1990.
34. Одегов Ю.Г., Никонова Т.В., Безделов Д.А. Управление персоналом банка. М., 2004.
35. Общая теория управления / Под ред. Н.П. Пищулина. М , 1993.
36. Основы управления персоналом: Учебник для вузов. / Под ред. Генкина. М., 1996.
37. Паркинсон Н.К., Растомджи М.К., Сапре С.А. Эти невероятные японцы. Принципы японского управления. М., 1992.
38. Персонал: Словарь-справочник. М., 1994.
39. Персонал: Справочник / Одегов Ю.Г., Маусов Н.К, Мительман Ю.П. и др. М., 1994.
40. Психологический словарь / Под ред. В.П. Зинченко, Б.Г. Мещерякова. – 2-е изд. – М.: Педагогика-Пресс, 1996.
41. Романенко И.В. Управление персоналом. СПб., 2000.
42. Рынок, банки, биржи, маркетинг. Персонал: Словарь-справочник. М., 1993.
43. Скотт Д.Г. Конфликты, пути их преодоления. Киев, 1991.
44. Словарь иностранных слов. Под ред. И.В. Лехина и проф. Ф.Н. Петрова. – М.– ЮНВЕС.- 1995.
45. Сульповар Л.Б., Мазаева Н.П. Основы управления персоналом. М., 1995.
46. Травин В.В., Дятлов В. А. Основы кадрового менеджмента. М., 2002.
47. Трейси Д. Менеджмент с точки зрения здравого смысла. М., 1993.
48. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М., 1997.
49. Уткин Э.А., Кочетков А.И. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. М., 1996.
50. Хеккаузен Х. Экстринсивная и интринсивная мотивация http://www.rtsnet.ru/tc/emp/satin/psychology/Hekhauz.htm
51. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. М., 1996.
52. Forward Look of Government-funded Sciences, Engineering and Technology, 1995 (Statistical Supplement).
53. Main Science and Technology Indicators. — OECD, Paris, 1996, №1.
54. «Die Virtshcaftvissenschaftlichen Wessen» Die Welt, 5 Mai 2003.