ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 3

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ СИСТЕМЫ

 ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ 5

* 1. Кризис трудовой мотивации и его последствия 5
	2. Экономические категории системы мотивации и

стимулирования труда 10

* 1. Концепция системы трудовой мотивации

работников предприятия 16

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ СИСТЕМЫ

 ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ 20

* 1. Системы трудовой мотивации и стимулирования

 труда 20

2.2. Методика системы оценки труда на предприятии 25

* 1. Методика системы трудовой мотивации на предприятии 29

3. РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ

 ЗАО «КУРСКИЙ ЗАВОД «АККУМУЛЯТОР» 33

 3.1. Социально – экономическое состояние ЗАО

«Курский завод « Аккумулятор» 33

 3.2. Разработка системы трудовой мотивации на ЗАО КЗА 36

 3.3. Система трудовой мотивации специалиста ОТИЗ ЗАО КЗА 45

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 48

ЛИТЕРАТУРА 51

ПРИЛОЖЕНИЕ 54

ВВЕДЕНИЕ

Осуществляемые в стране реформы не могут быть эффективно реализованы без создания действенных стимулов к труду и предприимчивости в сочетании с высокой организованностью и дисциплиной. Вместе с тем в последнее время наблюдается тенденция снижения интереса и внимания к проблемам труда, анализу состояния и перспектив развития трудовой мотивации, хотя оценка состояние дел в сфере труда – необходимое условие правильного выбора направления и методов реализации мероприятий по оздоровлению экономики.

В основе причин лежит кризис трудовой активности. Его суть – отчуждение труда. Кризис труда привел к тому, что деформированными стали конкретные варианты поведения людей в сфере производства. Позитивное поведение – повышение своего благосостояния и социального статуса посредством повышения уровня знаний и профессионализма в работе, добросовестного отношения к труду – оказалось часто неэффективным, что не приводило к желаемым результатам.

Между тем трудовая мотивация персонала в любом обществе и экономической системе носит сущностный характер и в значительной степени предопределяет экономику в обществе и уровень его благосостояния. Это и другие факторы предопределяют актуальность и важность проблем мотивации персонала и использование человеческого фактора в целом.

Целью исследования является разработка системы мотивации труда работников ЗАО «Курский завод «Аккумулятор» и показать мотивационный эффект от ее внедрения на предприятие.

Для достижения поставленной цели требуется решение определённых задач:

* определить основные причины кризиса трудовой мотивации работников предприятий;

 - раскрыть содержание понятия "трудовая мотивация" и охарактеризовать экономические категории мотивации и стимулирования труда;

* показать связь между мотивацией и стимулированием труда;
* изучить научные методы управления мотивацией труда и стимулирования труда;
* охарактеризовать методику разработанной системы мотивации труда работников на предприятии;
* разработать систему мотивации труда работников ЗАО «Курский завод «Аккумулятор»;
* показать мотивационный эффект от внедрения системы мотивации труда на предприятии.

Объектом исследования является трудовая деятельность работников ЗАО «Курский завод «Аккумулятор».

Предметом исследования является мотивация трудовой деятельности работников ЗАО «Курский завод «Аккумулятор».

Для проведения данного исследования в работе была использована следующая литература: Адамчук В.В. "Экономика и социология труда", Виханский О.С. "Менеджмент", Карташова Л.В. "Поведение в организации", Травин В.В. "Менеджмент персонала предприятия" Никифорова А.А. «Рынок труда: занятость и безработица», работы авторов в периодической печати и другая литература социально-экономического назначения.

1.ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СОЗДАНИЯ СИСТЕМЫ

ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ

1.1.Кризис трудовой мотивации и его последствия

Основным фактором формирования социальной активности человека является труд. Сознательная, преобразовательная деятельность человека – определяющее условие сохранения и поддержания социальной жизни. Поэтому важным источником развития общества в целом, включая и развитие социальной активности, является мотивация трудовой деятельности человека. Под трудовой мотивацией понимается стремление работника удовлетворить свои потребности посредством трудовой деятельности.

Некоторые авторы считают, что трудовая мотивация - это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определённых целей, с таким определением мы согласны[4 , с. 64].

В настоящее время происходит кризис трудовой мотивации под влиянием различных макроэкономических и личностных факторов, что в свою очередь обуславливает кризис социальной активности, так как происходит трансформация структуры ценностных ориентаций человека. Следовательно, созидательная и трудовая деятельность человека не обеспечивает реализации всех групп потребностей: физических, социальных, интеллектуальных и других.

Существует несколько причин кризиса трудовой мотивации[31, c. 51]:

Во- первых, для основной массы работающих трудовая деятельность в сфере материального производства перестала быть полноценным источником основных жизненных потребностей.

Во-вторых, ухудшаются условия трудовой деятельности. Труд в сфере материального производства требует большого физического напряжения, ухудшилось медицинское обслуживание, отсутствует помощь в решении социальных проблем со стороны высшего руководства предприятий.

При разработке экономических реформ на общегосударственном и региональном уровнях преобладает ориентация на прибыльность, а не на социальную справедливость. При такой направленности вряд ли можно рассчитывать на повышение социальной эффективности проводимых преобразований, а, следовательно, и социальной активности людей.

В-третьих, происходят резкие изменения в духовных и интеллектуальных потребностях. Значительное имущественное расслоение населения, обусловленное в основном не различиями в качестве и количестве труда, а криминальной деятельностью, также значительно снижает мотивацию трудовой деятельности и обуславливает ее кризис.

Труд перестаёт быть эффективным источником удовлетворения потребностей рабочих предприятий. Исчезли или значительно уменьшились такие элементы социальных побуждений, как работа на благо общества, трудового коллектива. Преобладающее значение приобретает фактор материального вознаграждения: в структуре трудовой деятельности его удельный вес в 2 раза превышает следующий за ним по значению мотив- общение с людьми. Притом, что структура мотивов трудовой деятельности примерно одинакова у работников различных по форме собственности предприятий[31,c.52].

Ухудшение материальных условий вызывает у работников чувство страха перед будущим, неуверенности в завтрашнем дне. Среди мотивов трудовой деятельности преобладают краткосрочные цели и ценностные ориентации. Люди хотят получить желаемее блага сейчас, немедленно, в наиболее полном объеме, отвергают возможность отсрочить их получение на относительно длительный срок. Приоритетными становятся личный или групповой эгоизм, корпоративные интересы. Мотивы общественного признания труда и участия в управлении производством занимают самые последние места среди побудительных причин трудовой деятельности работников, независимо от форм собственности предприятий [31, c. 52].

Таким образом, кризис мотивации проявляется и в том, что происходит замена уровней высших потребностей уровнем низших потребностей, причем степень упрощения приближается к деградации. Прежние ориентиры разрушены, а новая созидательная мотивация не создана. Несомненно, что для ее появления необходим соответствующий механизм стимулирования, который мог бы влиять на структуру ценностей трудовой деятельности, а, следовательно, и социальную активность.

Одной из основных макроэкономических причин кризиса мотивации трудовой деятельности является изменение отношений собственности, которые обуславливают формирования качественного состояния мотивации труда, ее основы, структуры, содержания, под воздействием чего формируется и сам тип личности с определенной структурой трудовых ценностей[31, с. 53].

Именно многообразие форм собственности существенно меняют структуру мотивации труда, а именно усиливаются роль и ответственность самого работника за воспроизводство, своих способностей к труду, а где – то и материальная ориентация на работодателя, на его помощь, ослабевает зависимость работников от государства.

Для эффективного функционирования экономики необходим тип работника, ориентированного на максимальные достижения в труде, инициативного и предприимчивого, берущего на себя ответственность не только за свою судьбу, но и за судьбу общего дела, знающего свои права и рассчитывающего, прежде всего на собственные силы.

Формирование и развитие экономической мотивации, на которую возлагается столько надежд, скорее всего, будет ориентировать работников на реализацию экономических интересов вне сферы производственной деятельности в общественном производстве. Переход к новым для нас формам собственности при деформированной трудовой мотивации сам по себе трудовой активности дать, не способен, отношение к труду не изменит. Можно предположить, что экономическая самостоятельность трудовых коллективов будет и в дальнейшем использоваться для реализации потребностей «для себя», преимущественно в их наиболее значимой для работников части – оплате труда.

Существующая система стимулирования трудовой активности в значительной мере оказалась малоэффективной и стала также одной из причин кризиса труда. Это обусловлено также тем, что в основе системы стимулирования лежал тезис о выгодности дешевого труда. А так называемый дешёвый труд на самом деле очень дорого обходится обществу. Негативным последствием существующей системы материального стимулирования является её действующий эффект, то, что не поощряется развитие и полное использование способностей работника[26, c. 116].

В настоящее время проявляются следующие мотивирующие функции оплаты труда [26, c. 120]:

* размер заработков каждого работника должен определяться, прежде всего, личным трудовым вкладом в конечный результат коллективного труда;
* усиление дифференциации в оплате труда в зависимости от его сложности и качества, потребительских свойств выпускаемой продукции, что имеет принципиальное значение для актуализации мотивов общественной полезности труда и рационального сочетания «на себя» и «на других»;
* расширение стимулирующей зоны оплаты труда путем установления оптимальных соотношений гарантированного обществом минимума заработной платы, обеспечивающего воспроизводство квалифицированной рабочей силы, и максимально возможного заработка;
* изменение функции и роли стимулирующих систем, которые в настоящее время слабо стимулируют трудовую активность, так как используются в основном для реализации властных функций администрации, а не в качестве стимула.

Следовательно, уровень трудовой мотивации – это эффективный показатель хода реформ, у большинства населения не наблюдаются симптомы его

повышения. Задача скорее состоит в том, чтобы его хотя бы восстановить до прежнего уровня [24, c. 45].

Таким образом, эффективный баланс интересов, мотивов и стимулов в обществе далеко не достигнут, напротив, их дробление идет более интенсивно, чем интеграция. В сознании работников фиксируется реальное противоречие между целью и средствами ее достижения, между мотивами и стимулами, что создает кризисное состояние мотивации трудовой деятельности, а, следовательно, и социальной активности человека и общества в целом.

Можно считать, что выход из кризиса в сфере труда неминуемо будет сопровождаться дестабилизацией трудовых отношений, так как затронет жизненные интересы многих групп работников. Противодействие инновациям будет исходить не только от работников, занятых примитивным трудом или имеющих компенсации за вредные условия труда, но и от высококвалифицированных специалистов устаревающих профессий.

1.2. Экономические категории системы мотивации и стимулирования труда

Вопросам трудовой мотивации посвящено значительное количество работ, в которых высказываются различные точки зрения на ее содержания. Между тем экономическая сторона этой проблемы остается слабо изученной. Только с более детальной разработкой содержания экономических потребностей появилась возможность вплотную подойти к изучению мотивации работников трудовых коллективов предприятий.

Потребности – это то, что возникает и находится внутри человека, что достаточно общее для разных людей, но в то же время имеет определённое индивидуальное проявление у каждого человека. Или это то, от чего человек стремится освободиться, так как, пока потребность существует, она даёт о себе знать и требует своего устранения [10, c. 167].

Научное и практическое значение имеет не категория потребности вообще, а потребность в тех материальных, интеллектуальных и социальных благах и услугах, которые являются продуктов производства. Чтобы реализовать эти потребности формируются социально- производственные системы (рабочие места, подразделения, отделения и т. д.), где наряду с вещественными элементами включен и личный фактор- собственник и работник. Формирование системы предполагает определение ее параметров в натурально- вещественной и социально- экономической форме [6, с. 258].

В зависимости от фаз воспроизводства, видов реальных первичных трудовых коллективов социально- экономические параметры социально- производственной системы будут разные. Во всех фазах воспроизводства в систему включены как собственник, так и работник, хотя их функции при этом будут изменяться.

До начала непосредственного функционирования системы ее социально- экономические параметры, как правило, соответствуют нормам и собственник и работник имеют исходные потребности.

В процессе функционирования системы, т.е. расходования ее элементов, происходит: отклонение социально-экономических параметров от норм, т.е. возникают дополнительные (экономические) потребности; получение результатов труда [2, c.3].

В полученном результате труда наемному работнику принадлежит весь необходимый продукт или его часть, собственнику - прибавочный продукт, фонд возмещения и часть необходимого продукта при условии, что он участвует в воспроизводственном процессе в качестве работника.

Полученный результат через личное потребление и производственное соединение, и обслуживание превращается в затраты. Экономические потребности имеют качественную и количественную определенность.

Рассматривая экономическую потребность в её качественной и количественной определенности, можно сказать, что в общем виде она характеризуется в виде экономических затрат и результата и их соотношения применительно к собственнику и работнику[2, с.4].

В фазах непосредственного процесса производства потребности характеризуются в виде результат труда в натуральной и затрат в денежной формах. В фазах распределения и обмена - в виде результата труда в денежной форме, в фазе потребления в форме затрат в денежной форме.

Соотношение результатов и затрат выражают в соответствующих показателях экономической эффективности деятельности собственника и работника по реализации потребностей.

Экономическая потребность в научной литературе подразделяется на личные, коллективные и общенародные. При этом не дается четкого объяснения этой классификации. Тем не менее, при классификации необходимо учитывать непосредственное отношение: к элементам социально- производственной системы - кто участвует в процессе труда и кому принадлежат средства производства; к полученному результату труда, т.е. кто присваивает продукт. Кроме того, при классификации потребностей необходимо учитывать непосредственную их принадлежность при отношениях собственника и работника с природой и другими субъектами [1, c. 338].

Рассматривая экономическую потребность необходимо останавливаться на сущности интересов. В отличие от потребностей интересы направлены на социальные отношения, от которых зависит удовлетворение нужд работника. Если потребности показывают, что нужно человеку для его нормальной жизни, то интересы отвечают на вопрос, как действовать, чтобы удовлетворить данную потребность.

Для формирования трудовой мотивации наибольшую значимость имеет характер усвоенных работником трудовых норм и ценностей.

Ценности - это представления субъекта, общества, класса, социальной группы о главных и важных целях жизни и работы, а также об основных средствах достижения этих целей [1, с. 341].

Для разных социальных групп работников, отличающихся условиями и содержанием труда, профессией, квалификацией, одни и те же объекты и явления могут иметь разную значимость. Так, для одних главным ориентиром поведения в сфере труда является материальное благополучие, для других важнее содержания труда, его творческая насыщенность, для третьих – возможность общения.

Ценности дополняют и обогащают мотивацию трудовой деятельности, возвышая её, так как в процессе труда работник обусловливает своё поведение не только потребностями и интересами, но и принятой системой ценностей.

Участвуя в трудовой деятельности, работник одновременно имеет ряд потребностей, интересов, ценностных ориентаций. Они могут быть существенными или несущественными, разной степени значимости и актуальности. Выбор из всей этой совокупности побудителей осуществляется посредством мотивов в ходе соотнесения потребностей, интересов, ценностей с прудовой ситуацией [1, с. 342].

В тоже время не все мотивы трудовой деятельности работника есть только модификация потребностей.

Мотивы работника в процессе материального производства, как и экономические потребности, классифицируются по фазам воспроизводства, по субъектам принадлежности, а также делятся на личные, коллективные, общенародные и внешние. У каждого человека формируется определенная система мотивов.

Согласно точке зрения Климычева И.В. в структуру мотивов труда входят [12, c. 78]:

* потребности, которые стремится удовлетворить работник;
* блага, способные удовлетворить эту потребность;
* трудовые действия, необходимые для получения блага;
* цена издержек, связанная с осуществлением трудовых действий.

Мотив труда формируется только в том случае, когда трудовая деятельность является если не единственным, то основным условием получения блага. Если же критерием в распределительных отношениях служат статусные различия, то формируются мотивы служебного продвижения, получение разряда, которые не обязательно предполагают трудовую активность работника, так как могут достигаться при помощи других видов деятельности.

Особенностью мотивов труда является их направленность на себя и на других, обусловленная товарным производством. Продукт труда, став товаром, в качестве потребительной стоимости удовлетворяет потребности не самого работника, а других людей.

Формирование определенного мотива труда, прежде всего, включает формирование мотивирующей среды, экономических потребностей, ценностных ориентаций и интересов и их активизацию на основе стимулов.

В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещания и многое другое, что может быть предложено человеку в компенсацию за его действия или что он желал бы получить в результате определённых действий [4, с. 68].

Мотивирующая среда имеет специфику, которая обусловлена социальной структурой, окружающей обстановкой, ограниченностью людских контактов, низким уровнем удовлетворения потребностей за счет коллективного производства, своими нормами и ценностями.

Данная специфика не исчезает и остается неизменной в основном независимо от общественно- экономических преобразований на предприятии. Она определяет уровень исходных потребностей работника на предприятии.

Другая составляющая мотивирующей среды связана с развитием товарно-денежных отношений. Она наряду с исходными потребностями определяет состав и уровень удовлетворения, дополнительных потребностей в процессе материального производства.

Мотивирование является альтернативой стимулирования. Изучение литературных источников позволило выявить у работников несколько типов трудовой мотивации: внутреннюю, внешнюю положительную, внешнюю отрицательную и репрессивную[2, с.6].

Работников с внутренним типом мотивации следует использовать на ответственных участках работы со сложным трудом.

Работников с внешним положительным типом мотивации следует использовать на тех производствах, где процесс полностью планируется, регулируется и контролируется и где требуется обеспечить высокую производительность труда.

Работников с внешним отрицательным и репрессивным типами мотивации труда можно использовать во вспомогательном и обслуживающем производстве, но при наличии необходимых социальных условий. Стимулирование труда есть способ привлечения людей к общественно необходимому труду, повышения их трудовой деятельности.

 Если исходить из того, что в рамках любой промежуточный или конечный результат труда всегда выступает стимулом последующего процесса его производства, то стимулирование осуществляется во всех фазах воспроизводства.

Важной фазой воспроизводства является распределение. Формой распределения основной части фонда индивидуального потребления по количеству и качеству труда в условиях товарно-денежных отношений выступает заработная плата.

В организации оплаты труда лежат законы распределения по труду, воспроизводства рабочей силы, стоимости, опережающего роста производительности труда по сравнению с ростом её оплаты.

Этим законам соответствуют экономические принципы оплаты труда, основными из которых являются [16, c. 224]:

1) равная оплата труда;

2)установление и постоянное поддержание уровня минимальной заработной платы;

3) опережающий рост производительности труда по сравнению с ростом оплаты труда;

4) материальная заинтересованность;

5) гарантийность.

Следовательно, одной из важнейших управленческих задач является обеспечение такого воздействия стимулов на мотивы (потребности), которое вызывало бы наиболее целесообразное трудовое поведение работника.

Через осознание трудовых мотивов человеком происходит осознание необходимости и важности включения его в какую-либо из сфер общественного производства; поиск профессии, соответствующей его жизненным планам, целевым установкам и функциональным возможностям, выбор места работы в соответствии с ожидаемыми последствиями данного действия и реализацией своих способностей, трудового потенциала, реализация трудовой карьеры.

Все сказанное позволяет сделать вывод, что раскрытие сути и содержания мотивации труда и связи с экономическими потребностями, интересами, ценностными ориентирами позволяет показать связь стимулирования с мотивацией труда.

1.3.Концепция системы трудовой мотивации работников предприятия

Связь мотивации и стимулирования труда играет исключительную роль в привлечении, мотивировании и сохранении на предприятии рабочей силы.

Эффективная система оплаты и стимулирования труда повышает производительность работников, направляет их деятельность в интересах предприятия, что повышает эффективность использования человеческих ресурсов. Экономическая эффективность деятельности человека во многом определена целями, которые ими преследуются, в их основе- потребности, интересы и стимулы субъектов труда.

Методология их образования и функционирования достаточно глубоко и всесторонне изучена. Однако из подобной мотивационной схемы, как правило, выпадает такой важнейший компонент, как оптимальный экономический результат (при получении которого они и реализуются), что на наш взгляд, нелогично. Следовательно, необходимо включать этот элемент в мотивационно-поведенческую схему (рис. 1) [5, c. 75].

 Потребности мотивы поведение цели экономические

 результаты

 + -

 + -

 степень удовлетворения

 потребностей

Рис.1. Схема мотивации поведения с учетом динамики экономических

результатов

В период экономического спада поведение многих предприятий определяет мотивация с отрицательной обратной связью (из-за снижения производственных результатов не только уменьшаются возможности удовлетворения потребностей, но и постоянно сокращается их объём). Поэтому руководители предприятий вынуждены пересматривать систему мотиваций на основе установления динамических положительных обратных связей.

Наиболее устойчивой и оптимальной является система мотиваций, базирующаяся на личных, коллективных и общественных интересах работников предприятия. В данной системе трудовой мотивации учитываются не только коллективные (престиж предприятия, повышения конкурентоспособности, решение социальных, трудовых и экологических проблем) и личных (рост доходов работника, уважение в коллективе, возможность карьерного роста, повышение квалификации и т. п.), но и общественные интересы (производство качественной, эффективной и доступной по цене продукции)[5, c. 75].

Причем действительность учета каждого из интересов легко определить с помощью обычных экономических показателей, характеризующих трудовой вклад работника и коллектива. Скажем, соблюдение общественных интересов выражается в увеличении выпуска качественной продукции, росте прибыли, а значит, в увеличении налоговых поступлений, создании новых рабочих мест и т. д. Подобным образом можно определить и интересы отдельного коллектива (повышение производительности труда, экономия материалов, сырья, энергоресурсов). Степень же личной заинтересованности работника выражается в качестве и объёме труда, инициативе, в том, насколько он стремится овладеть несколькими профессиями, современными технологическими навыками [5, с.76].

Проблема состоит во взаимоувязке этих интересов в рамках мотивационно-поведенческой системы, основа которой - оптимальная модель оплаты труда.

Основное значение системы мотивации заключается в том, чтобы стимулировать производственное поведение работников предприятия, направив его на достижение стоящих перед ним стратегических задач, иными словами, соединить материальные интересы работников со стратегическими задачами предприятия [32, с.254].

Концепция системы трудовой мотивации основанной на участии работников предприятия в его деятельности имеет несколько преимуществ

[34,c. 39]:

Во-первых, система в рамках штатного расписания позволяет учесть различия в уровне сложности выполняемой работы, даже если это одинаковые должности в подразделении. Она позволяет учитывать индивидуальные, личные, деловые и коллективные способности, типы трудовой мотивации каждого из работников и коллектива. В этом смысле концепция создает прекрасные предпосылки для перехода на контрактную форму оплаты труда любого из работников предприятия.

Во-вторых, система позволяет моделировать общий фонд оплаты труда с учетом каждой из компонент и результатов работы: индивидуальных, подразделения либо предприятия в зависимости от сложившейся ситуации. В сочетании с системой бюджетирования данный подход дает преимущества, позволяя оптимизировать штатное расписание, индивидуальную систему оплаты с учетом потенциала и профессионализма работников, снизить риск переплаты или недоплаты наиболее ценным из них работников.

В-третьих, система позволяет установить зависимость оплаты труда как от индивидуальных результатов, так и от результатов работы предприятия в целом.

Данная система не только стимулирует ответственность за брак, экономические потери и упущенную выгоду. Система предоставляет возможность задействовать все формы воздействия на персонал.

Система трудовой мотивации позволяет также по средствам установления общих целей увеличивать профессиональные, межличностные и психологические контакты коллектива с предприятием. О важности сплочения работников вокруг их общей цели говорил еще основоположник теории «человеческих отношений» Э. Мейо. Ему же принадлежит сравнение коллектива со спортивной командой, т.е. гармонизация трудовых отношений с помощью оптимальных управленческих решений. Очевидно, что самым эффективным регулятором этих отношений мог бы стать механизм установления зависимости заработной платы каждого работника от экономических показателей, как подразделения, так и всего предприятия [5, c. 77].

Проведённый теоретический анализ литературы, посвящённой проблеме трудовой мотивации, даёт основание для следующих выводов:

Состояние трудовой мотивации можно охарактеризовать следующими основными признаками: общая трудовая пассивность, низкая значимость мотивов труда, служебного, профессионального и квалифицированного роста, желание иметь стабильную, высокооплачиваемую работу, обеспечивающую необходимый уровень потребностей, но с низкой интенсивностью труда, не требующую постоянного квалификационного труда. Такое состояние трудовой мотивации и выражает кризис труда.

Таким образом, мотивация труда – важнейший фактор результативности работы, и в этом качестве она составляет основу трудового потенциала работника, т. е. всей совокупности свойств, влияющих на производственную деятельность.

Очевидно, что связь мотивации, стимулирования труда и результатов труда опосредствована приобретенными навыками труда – потребностями, ценностями, мотивами, стимулами, но именно трудовая мотивация – источник трудовой деятельности личности. Эффективная трудовая и производственная деятельность возможна лишь при оптимальной системе мотивации труда.

Следовательно, основное значение системы мотивации заключается в том, чтобы стимулировать производственное поведение работников предприятия, направив его на достижение стоящих перед ним стратегических задач, иными словами, соединить материальные интересы работников со стратегическими задачами предприятия.

2.МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ СИСТЕМЫ

ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ

2.1.Системы трудовой мотивации и стимулирования труда

Процесс мотивации сложен и неоднозначен. Существует достаточно большое количество разнообразных теорий мотивации, пытающихся дать объяснение этому явлению. Системы трудовой мотивации разработаны как на основе теоретических исследований, так и практического опыта.

При этом считается, что основоположником системы трудовой мотивации как научного направления является А. Маслоу с его иерархией потребностей. Основные потребности работников он делит на пять категорий и представляет их в виде пирамиды потребностей: физиологические, в гарантии, в принадлежности к определенной социальной среде, в достижении определенного статуса, в самореализации.

Удовлетворение этих потребностей в процессе трудовой деятельности работника формирует у него установку на производительный труд. Само понятие «производительный труд» он определяет как позитивную ориентацию работника на ту работу, которую он выполняет [17, c. 456].

Однако Ф. Херцберг выдвинул двухфакторную теорию удовлетворенности трудом, основанную на том, что причины удовлетворенности и неудовлетворенности трудом различны, различно и их воздействие на работников в процессе труда. Факторы, связанные с трудом – он относил к гигиеническим, а факторы, связанные с содержанием труда и возможностями работников в профессиональном росте, в самореализации в процессе труда – к мотивационным факторам.

Главный практический вывод из теории Херцберга заключается в том, что руководители должны дифференцированно и весьма осторожно подходить к использованию различных стимулов и, когда потребности низшего уровня достаточно удовлетворены, не делать ставку на гигиенические факторы как основные [21, c. 198].

Теории Маслоу, Херцберга и других авторов, рассматривающих мотивационные факторы, как в совокупности, так и по их содержанию на отдельные аспекты трудовой деятельности работников, относятся к так называемым содержательным теориям.

Основным недостатком этих теорий является игнорирование индивидуальных различий в мотивации личности.

Эту односторонность содержательных теорий мотивации призваны преодолеть авторы поведенческого направления трудовой мотивации - целью, которых является выявление всех возможностей и ограничений человека в процессе труда на основе его личностных характеристик.

Школа представленная Кэмпбелом и др., рассматривает фактор удовлетворенности трудом не с точки зрения содержания труда, а с точки зрения самого процесса формирования удовлетворенности трудом у работников на основе переменных сопоставительных показателей (уверенность в том, что затраченные трудовые усилия будут вознаграждены полностью) [18 , c.123].

Школа, представленная Грюнбергом, исходит из того, что трудовая мотивация формируется до того, как человек вступает на рынок труда, то есть за пределами работы. Объективно условия труда могут быть одинаковыми для двух людей: они могут работать на одном и том же рабочем месте, выполнять одинаковую работу, получать одинаковую заработную плату. Но один может быть не удовлетворен работой, другой – удовлетворён, один может давать низкую производительность труда, другой – высокую [20, c. 131].

Каждый индивидуум имеет различную максимальную возможность делать ту или иную работу.

Первой теорией, предусматривающей учет потребностей работников через конкретные производственные решения и воздействия их на поведение в трудовом процессе с целью более использования человеческого потенциала, была теория «гуманизации труда», предусматривающая комплекс мер по реализации творческих начал у работников [20,c . 132].

Вслед за поведенческими теориями появилась теория «качества трудовой жизни» Её связь с поведенческими теориями заключалась в изучении ценностных установок личности работников предприятия, и, прежде всего степени ее ориентации на работу: воздействие на личность работников окружающей среды, его жизни вне работы и, наоборот, воздействие работы на его личную жизнь, и ценностные установки[20, с. 132].

Что касается содержательных условий труда, то факторы, составляющие основу этих теорий, нашли отражение в наборе элементов, по которым определяется качество трудовой жизни. Они включают: физические условия труда; социальные условия труда; характер системы и методы управления на предприятии; отношение между трудовой жизнью и жизнью вне работы.

На основе систем мотивации труда строятся системы стимулирования труда, привлечение работников к высокопроизводительному труду, вовлечение их в процессы совершенствования организации производства и труда, участие в рационализаторской деятельности предприятия. Стимулирование труда – способ вознаграждения работников за участие в производстве, основанный на сопоставлении эффективности труда и требований технологий [28, c. 356].

Как известно, существует две системы стимулирования труда: материального стимулирования и морального стимулирования.

Система морального и материального стимулирования труда на предприятиях предполагает комплекс мер, направленных на повышение трудовой активности работающих и как следствие повышение эффективности труда, его качества[20, c. 133].

Система материального стимулирования включает оплату труда, социальные выплаты и льготы, системы участия в прибылях.

Система морального стимулирования включает гарантии занятости, предоставление возможность повышения квалификации, должностное продвижение работника, предоставление определенной самостоятельности в выполнении возложенных функций или производственных заданий, содержательную работу, участие в принятии решений на более высоких ступенях управления.

Заработная плата – важнейшая часть системы оплаты труда и стимулирования труда, один из инструментов воздействия на эффективность труда работника[26, с. 140].

Основные формы стимулирования труда персонала предприятия представлены на рисунке 2 [26, c. 141].

Формы стимулирования труда персонала

Материальное вознаграждение: дополнительные стимулы:

Заработная плата оплата транспортных расходов

Бонусы медицинское обслуживание

Участие в прибылях помощь в обучении

Участие в акционерном капитале сбережения

Дополнительные выплаты пенсии

Отсроченные платежи отпуск

 выходные дни

 страхование

Рис. 2. Формы стимулирования труда персонала предприятия

Среди форм материального стимулирования кроме заработной платы можно отметить бонусы, которые постепенно входят в практику предприятий, заменяя ранее тринадцатую зарплату. Бонусу в отличие от зарплаты предшествует оценка, или аттестация, персонала.

Всевозрастающее значение в формировании дохода приобретают такие формы, как участие в прибылях и в акционерном капитале. Возрастающее значение нематериальных стимулов можно объяснить не только стремлением к социальной гармонии, но и возможностью ухода от налогов, которые приобретает в рыночной экономике все более возрастающее значение и толкает работодателей на поиски возможностей их неуплаты.

Рассмотрение форм и систем заработной платы с точки зрения мотивации труда говорит о том, что эффективное управление материальным стимулированием должно включать исследование его мотивационных аспектов и в практике управления организацией труда, и в частности нормированием труда, и с точки зрения соответствия форм заработной платы производственным условиям, и самого уровня заработной платы [20, с. 133].

Работники очень чутко чувствуют, что они вкладывают в работу и что получают за нее. Практика показывает, что, если работники получают повременную оплату и считают, что им переплачивают, они стремятся повысить качество работы и увеличить ее объём, чтобы сократить разрыв на «входе и выходе». И наоборот, если работники считают, что оплачиваются ниже того уровня, на который они претендуют, количество и качество их работы уменьшается и ухудшается.

Что же касается сдельной заработной платы, то мотивационный эффект зависит от условий ее применения. Если ужесточение норм или снижение сдельных расценок сводят на нет повышение затрат трудовых усилий, это приводит к деформационному эффекту сдельной заработной платы. Если при сдельной заработной плате рабочие резко повысят выработку, что приведет к тому, что сдельные расценки будут уменьшены, рабочие будут работать так, чтобы выработать определенный размер заработной платы, но чтобы нормы не были бы урезаны, а ставки занижены [22, c.439].

Правильный выбор форм и систем заработной платы в конкретных производственных условиях, соответствие уровня заработной платы выполняемой работе играет важную роль в повышении качества труда работников.

Таким образом, системы мотивации и стимулирования труда используются как инструмент в определении поведения работников на производстве, его ценностных установок, в конечном итоге для отбора работников по личностным характеристикам.

2.2. Методика системы оценки труда работников на предприятии

Основа оценки работы состоит в том, чтобы сравнить содержание разных видов работ, например, по требуемым физическим условиям, уровню ответственности, навыкам.

Оценка работы включает сравнение видов работ между собой по их содержанию. Существует два основных способа, которые можно использовать для сравнения нескольких видов работ [19, c. 223]:

В – первых, можно воспользоваться интуицией. Вы можете решить, что один вид работы «важнее» других, и не углубляться в лишнее, почему это так с точки зрения факторов, относящихся к конкретному виду работ.

Применяя второй способ, можем сравнить виды работ друг с другом по некоторым базовым показателям общим для всех видов работ.

В оценке труда каждый вид работы обычно сравнивается со всеми остальными сопоставимыми видами работы по одним и тем же компенсируемым факторам. Таким образом, оцениваются одни и те же компоненты каждого вида работ, например, по уровню ответственности, условиям работы, которые сопровождают каждый вид работ.

Оценка работы дает возможность решить следующие кадровые задачи [30, с.94]:

- оценить потенциал для продвижения и снижения риска выдвижения некомпетентных сотрудников;

-снизить затраты на обучение;

-поддержать у работников чувства справедливости и повысить трудовую мотивацию;

-организовать обратную связь работников о качестве их работы.

- уточнить профиль должности, повысить уровень справедливости в оплате труда, упорядочить взаимоотношения в коллективе.

Для того чтобы оценка работы была эффективной на каждом конкретном предприятии, она должна отвечать следующим требованиям:

* использованные факторы должны быть понятны;
* информация, использованная для оценки должна быть доступна;
* результаты оценки должны быть связаны с системой поощрения.

Существует несколько методов оценки работ.

Метод оценки труда – способ количественного и качественного измерения трудового участия работников в деятельности организации и сопоставление с заданными нормами труда. Для оценки труда могут использоваться различные подходы, ориентированные на анализ поведения работников, изменение объема производственного продукта, соблюдение заданных правил и норм [28, с. 411].

Ниже рассмотрена система методов оценки работ.

Самый простой метод оценки - ранжирование видов работ, который состоит из нескольких этапов [32, c. 208]:

1. Сбор информации о характере и виде работы. Для каждого вида работы составляется должностная инструкция, а затем ее используют в качестве базиса для ранжирования

2. Выбор видов работ для ранжирования. Часто не имеет смысла составлять один и тот же рейтинг для всех видов работ, которые есть на предприятии. Более простая процедура – ранжирование видов работ по подразделениям или по «классам».

3. Создание иерархии разрядов или классов, отличающихся друг от друга масштабом ответственности, важностью выполняемых функций, вкладом в достижение целей предприятия, требуемым уровнем квалификации, напряженностью труд. Описание разрядов представлено в таблице 1.

Таблица 1

Классификация разрядов по степени сложности и важности

выполняемой работы

|  |  |
| --- | --- |
| Раз-pяд |  Описание разряда |
| 6 | Категории должностей, где в обязанность работника является: самая высокая степень сложности, самостоятельности и разнообразия. Требует высокого уровня образования в области управления и опыта работы на руководящих должностях. Ответственность за развитие предприятия и его результаты. Аналитическое мышление и навыки общения |
| 5 | Категории должностей, где в обязанность работника является высокая степень сложности, самостоятельности и разнообразия. Требует высокого уровня специального образования (ВУЗ), опыта работы. Аналитического мышления и навыков общения. Высокая степень самостоятельности и инициативы. Ответственность за развитие и результаты функции (направления) |
| 4 | Категории должностей, где в обязанность работника является достаточно сложная работа, требующая самостоятельности в рамках согласованных целей. Требует высокого уровня общения и специального образования. Аналитическое мышление и навыки общения. Ответственность за результаты подразделения. Достаточный уровень самостоятельности и инициативы. |
| 3 | Категории должностей, где в обязанность работника является работа средней сложности, выполняется под общим руководством в рамках согласованных целей. Требует высокого / среднего уровня общего и специального образования. Ограниченный уровень самостоятельности и инициативы. |
| 2 | Категории должностей, где в обязанность работника является работа достаточно простая и в основном повторяющаяся. Требует среднего уровня общего образования и определенной специальной подготовки. Ответственность за собственные результаты и развитие, а также за оборудование. Низкий уровень самостоятельности и инициативы. |
| 1 | Категории должностей, где в обязанность работника является работа очень простая и повторяющаяся. Требует среднего общего образования и специальной подготовки на рабочем месте. Ограниченная ответственность за собственные результаты и развитие, а также за оборудование. Минимальный уровень самостоятельности и инициативы. |

Данный метод имеет несколько преимуществ. Главное состоит в том, что большинство руководителей обычно классифицируют виды работ вне зависимости от того, какой метод оценки они используют.

Недостаток этого метода состоит в трудности описания категорий или разрядов, классификация в значительной мере построена на субъективных суждениях. Но все же руководители его используют, так как затраты на его использование более формализованных количественных методов, больше, чем обеспечиваемая ими дополнительная точность [19, c.225].

Более формализованный количественный метод оценки работы - балльный метод. Он включает определение нескольких компенсируемых факторов, причем каждый фактор присутствует в конкретном виде работы в разных степенях. Каждому фактору приписывается определенное количество баллов. Следующим шагом следует анализ факторов. Наиболее часто используемыми ключевыми факторами являются – степень ответственности, уровень квалификации условия труда, уровень образования, степень физического и умственного напряжения. Естественно, что факторами могут быть различные для разных предприятий в зависимости от профиля их деятельности. Различным может быть содержание каждого фактора [19, с.226].

Поскольку применительно к различным должностям степень важности каждого из факторов может варьироваться, система баллов предполагает наличие нескольких уровней важности или актуальности. Как правило, используются четыре уровня важности - минимальный, низкий, средний и высокий.

При использовании балльного метода можно учесть даже индивидуальную разницу в квалификации работников, так как большинство предприятий используют «вилки» оплат групп аналогичных видов труда. «Вилки» отражают разницу в квалификации разных людей, которые при этом могут выполнять одну и ту же работу [8, с. 253].

Следующим шагом является создание матрицы баллов. Каждый фактор оценивается в определенное число баллов, отражающее его относительную значимость (максимальное число баллов соответствует четвертому уровню), а затем производится распределение баллов между уровнями. Баллы могут распределяться как пропорционально, так и непропорционально. В результате создается матрица, показывающая, сколько баллов соответствует каждому фактору и каждому уровню важности [32, с. 226].

Таким образом, разработанная нами матрица баллов в сочетании с ранжированием поможет уставить размер заработной платы работников относительно их ответственного отношения к труду и относительно ценности их рабочего места.

2.3. Методика системы трудовой мотивации работников

 на предприятии

В зависимости от количества баллов присвоенных тому или иному критическому фактору строится факторно – критическая модель оценки сложности работ. Весомость и значимость факторов в модели определяется на основе баллов рассчитанных по матрице. Суммирование баллов по каждому фактору позволяет определить порядок их расположение в модели и весомость этих факторов.

В факторно – критической модели должны учитываться следующие факторы сложности работ[26, с. 142]:

1) для управленческих и инженерных работ - степень специализации, степень самостоятельности выполнения работ, степень ответственности (в зависимости от уровня руководства), степень новизны, степень творчества;

2) для рабочих – физическая нагрузка, умственная нагрузка, навыки и обучение, профессиональное обучение, опыт работы, воздействие окружающей среды, производительность и качество труда.

На основе факторно – критической модели определяется коэффициент

сложности работ (Ксл) [23, c.302]:

 (1)

Когда с помощью методов оценки работы определена относительная ценность каждого вида работ, можно приступить к определению уровня оплаты труда каждого видам работ.

С этой целью все работники предприятия с помощью сетки показателей разбиты на квалификационные группы с соответствующими «вилками» соотношений в оплате труда разного качества.

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

Фактический месячный заработок каждого работника рассчитывается по следующей формуле[5, с. 77]:

 , ( 2)

где ФОТ-М – месячный фонд оплаты труда предприятия;

Кi – индивидуальный коэффициент каждого

конкретного работника;

∑ Кi – сумма значений коэффициентов по всем работникам.

Сумма значений коэффициентов по всем работникам определяется как умножение среднесписочной численности работников предприятия на среднее значение среднего интервала, при определении которого используется показатели дифференциации оплаты труда, т. е. такие точки распределения, которые делят ряд в определённом соотношении. Наиболее часто используется медиана (Ме).

В случае неполной отработки установленного объема рабочего времени пропорционально уменьшается зарплата, рассчитанная по приведённой выше формуле.

При увеличении его объёма сверх установленного уровня заработок возрастает либо пропорционально рассчитанному по формуле либо за счет увеличения (Кi) в диапазоне «вилки» соотношений в оплате труда разного качества. В этом случае выбор механизма увеличения заработка в зависимости от отработанного времени по сравнению с установленным определяется важностью и значимостью для предприятия дополнительного выпуска той продукции (или выполнение того объёма работ), которую производит конкретный работник.

Индивидуальный коэффициент каждого работника увеличивается или уменьшается в соответствии с показателями и условиями, которые оказывают влияние на работы и деятельность предприятия.

Доплаты за вредные условия труда, за вечернюю и ночную работу производятся в соответствии с принятым на предприятии порядком.

Создается страховой фонд, который образуется как остаток месячного фонда оплаты труда после распределения его между работниками с учетом соотношений в оплате труда разного качества (за счет неполной отработки некоторыми работниками установленных норм рабочего времени)[5, с. 78].

Фонд оплаты труда используется на оплату труда в тех случаях, когда по не зависящим от предприятия причинам заработанного фонда недостаточно даже для выплаты работникам минимума средств, необходимых для воспроизводства рабочей силы.

Фонд оплаты труда формируется таким образом, чтобы была пропорциональная зависимость его объёма от конечных результатов работы и финансового положения предприятия.

Проведённый анализ методов, посвящённой проблеме трудовой мотивации даёт основание для следующих выводов:

Рассмотренные научные системы мотивации позволяют лишь определить поведение работников в определённой производственной ситуации на предприятии, что играет большую роль при отборе работников по их личностным характеристикам, но не помогает эффективно определить оплату или вознаграждение работника за его труд.

Системы же стимулирования труда определяют оплату труда работников, но не помогают поставить в зависимость заработок работников с их ответственностью к труду.

Предложенная система мотивации труда построенная на оценки работы достаточно хорошо демонстрирует индивидуальные различия работников предприятия при выполнении своих должностных обязанностей.

Разработанная система «вилок» в оплате труда также позволяет эффективно определить заработок работников предприятия в зависимости от усилий приложенных самим работников и его ответственного отношения к труду.

Следовательно, новая система оплаты труда поможет специалистам предприятия решать непростые экономические и социальные проблемы, а значит и проблемы повышения уровня жизни его работников, сомнений не вызывает: она заинтересовывает персонал в максимальной реализации физических и интеллектуальных способностей и росте производительности труда.

1. РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ ЗАО

 «КУРСКИЙ ЗАВОД «АКККУМУЛЯТОР»

* 1. Социально – экономическое состояние ЗАО

«Курского завода «Аккумулятор»

ЗАО «Курский завод «Аккумулятор» одно из крупнейших предприятий России и СНГ по производству химических источников тока, выпускающее свинцово-кислотные аккумуляторы для автотранспортной техники, объектов энергетики МПС и связи (стационарные) и промышленного транспорта (тяговые); щелочные аккумуляторы для железных дорог, шахт и электротранспорта и другие.

Кроме вышеперечисленных изделий завод производит и реализует непроизводственные товары народного потребления, нестандартное и специально- техническое оборудование, технологическую оснастку и инструменты, отвечающие профилю завода.

На 01.01.2001 года среднесписочная численность работников завода составляет 3971 человек. В таблице 2 представлены сведения о численности и оплате труда за 3 года.

Таблица 2

Оплата труда на ЗАО КЗА

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Период | Фонд заработной платы, тыс. руб. | Численность, человек | Списочная численность |
| 1998 год | 45738,6 | 4007 | 3857 |
| 1999 год | 73635,3 | 3801 | 3944 |
| 2000 год | 109891,8 | 3931 | 4002 |

Показателем статистики человеческих ресурсов является возраст работников предприятия.

Возраст работников завода колеблется в пределах от 18 до 65 лет (таблица 3).

Таблица 3

Возрастная структура работников ЗАО КЗА

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Возраст | До 20 лет | 20-30 лет | 30-40 лет | 40-50 лет | 50-60 лет | Свыше 60 лет |
| численность | 67 | 782 | 1088 | 1372 | 543 | 150 |

Руководство завода высоко квалифицировано – это видно из таблицы 4 и, следовательно, является специалистами в области своей деятельности.

Таблица 4

Профессиональный уровень работников ЗАО КЗА

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Образование | высшее | Средне специальное | Среднетехническое | Среднее общее | Профессионально техническое |
| количество | 549 | 258 | 599 | 2259 | 337 |

Показателем стабильности рабочей силы и преданности работников предприятия является показатель продолжительности работы на предприятии (стаж). Данные по заводу представлены в таблице 5.

Таблица 5

Непрерывный стаж работников ЗАО КЗА

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Стаж | До 10 лет | 10 – 20 лет | 20 – 30 лет | Свыше 30 лет |
| Количество | 1837 | 1224 | 718 | 223 |

Завод, если позволяют денежные средства, проводит мероприятия по повышению квалификации (тарифного разряда) работников путём их дополнительного обучения, так же выделяет денежные средства на премирование.

Целью премирования является материальное поощрение работников за образцовое выполнение трудовых обязанностей, продолжительную работу, активное участие в общественной жизни завода. Премии работникам основного производства выплачиваются за выполнение утвержденного плана, а работникам вспомогательных цехов за рост объёма товарной продукции.

С этой целью устанавливаются основные положения для вовлечения работников в производство продукции, а именно:

1. усиление материальной заинтересованности и повышение личной ответственности работников за выполнение установленных заданий;
2. повышение профессионализма работников в решении вопросов, связанных с производством;
3. развити6е прогрессивных форм организации и оплаты труда;
4. Экономию всех видов материальных ресурсов, внедрение передовой технологии, новой техники, механизации и автоматизации производственных процессов, повышение технического уровня производства и производительности труда.

При оплате труда рабочих действуют: сдельно – премиальная и повременно – премиальная системы оплаты труда:

-рабочих-сдельщиков на основании нормированных заданий, расчетной трудоёмкости на сумму продукции, установленной по технологическому процессу, утвержденных расценок, тарифной ставки соответствующего разряда;

-рабочих-повременщиков, исходя из тарифной ставки установленного работнику разряда, производственного задания, рассчитанного, но нормативам численности, нормам обслуживания и фактически отработанному времени;

-оплата труда рабочих отдельных категорий, а также отдельных работников непромышленной группы производится по установленным окладам пропорционально отработанному времени.

В дополнении к заработной плате завод предоставляет своим работникам выплаты социального характера, т.е. дополнительные блага, повышающие уровень жизни работника. К которым относятся: доплата к больничным листам из прибыли, единовременные пособия уходящим на пенсию, компенсации за проездные билеты, пособия женщинам по уходу за детьми, что в общей сумме на 2000 год составило 62246,6 тыс. рублей.

3.2.Разработка системы трудовой мотивации на ЗАО КЗА

Первым этапом разработки системы трудовой мотивации является ранжирование работ по сложности и важности их выполнения. Результаты ранжирования представлены в таблице 6.

Таблица 6

Ранги выполнения работ ЗАО КЗА

|  |  |
| --- | --- |
| Ранг | Должности |
| 1 | Уборщики, водители, ученики |
| 2 | Мастера, рабочие, бригадиры |
| 3 | Начальники отделов, цехов, специалисты по экономике, производству, продажам |
| 4 | Начальник производства, начальник отделов продаж, снабжения, главный бухгалтер |
| 5 | Генеральный директор, заместитель директора, начальник юридического отдела |

Так как ранжирование производится на основе субъективных оценок приводящих его специалистов, достаточна, велика вероятность ошибки в оценке значимости того или иного рабочего места, игнорирование одного фактора, например, ответственности и, наоборот, преувеличение важности другого, например, условий труда. Поэтому на предприятии следует применять систему разрядов, которая учитывает также и важность выполняемых функций, вклад в достижение целей предприятия. Система ранжирования для ЗАО КЗА представлена в таблице 7.

Таблица 7

Разряды по степени сложности и важности выполнения работ ЗАО КЗА

|  |  |
| --- | --- |
| Описание разряда | Должности |
| 1 | 2 |
| Самая высокая степень сложности, самостоятельности и разнообразия. Требует высокого уровня образования в области управления и опыта работы на руководящих должностях. Ответственность за развитие предприятия и его результаты. | **Разряд 6**Генеральный директор, директор по экономике и финансам, начальник юридического отдела, главный бухгалтер, главный инженер |
| Высокая степень сложности, самостоятельности и разнообразия. Требует высокого уровня специального образования (ВУЗ), опыта работы. Аналитического мышления и навыков общения. Высокая степень самостоятельности и инициативы. Ответственность за развитие и результаты функции (направления) | **Разряд 5**Начальник ПДО, начальник планово – экономического отдела, начальник отдела кадров, начальник отдела сбыта, начальник ОМТС, начальник ОТИЗ, ФО, ТО, ОВЭС, |
| Достаточно сложная работа, требующая самостоятельности в рамках согласованных целей. Требует высокого уровня общения и специального образования. Аналитическое мышление и навыки общения.Ответственность за результатыподразделения.Достаточный уровень самостоятельности иинициативы. | **Разряд 4**Заместители начальников отделов, начальники цехов по производству  |

Продолжение таблицы 7

|  |  |
| --- | --- |
| 1 | 2 |
| Работа средней сложности, выполняется под общим руководством в рамках согласованных целей. Требует высокого / среднего уровня общего и специального образования. Ограниченный уровень самостоятельности и инициативы. | **Разряд 3**Специалисты по экономике, продажам, бухгалтерскому учету, маркетингу; мастера |
| Работа достаточно простая и в основном повторяющаяся. Требует среднего уровня общего образования и определенной специальной подготовки. Ответственность за собственные результаты и развитие, а также за оборудование. Низкий уровень самостоятельности и инициативы. | **Разряд 2**Секретари, бригадиры, служба охраны |
| Работа очень простая и повторяющаяся. Требует среднего общего образования и специальной подготовки на рабочем месте. Ограниченная ответственность за собственные результаты и развитие, а также за оборудование. Минимальный уровень самостоятельности и инициативы. | **Разряд 1**Рабочие – сдельщики, рабочие – повременщики, уборщики, охрана, водители, ученики |

Для разработки сетки соотношений в оплате труда необходимо выявить, какие критические факторы наиболее значимы, а какие наименее значимы. С этой целью применим бальный метод оценки работы работников ЗАО КЗА.

Разработанная нами матрица показывает, какое количество балов соответствует субфактору и каждому уровню важности.

Баллы распределены таким образом, чтобы можно было определить значимость и весомость того или иного фактора, т.е. как пропорционально – минимум 25% от максимального числа баллов по каждому фактору, низкий уровень – 50%, средний – 75%, так и непропорционально – минимум – 10%, низкий уровень – 35% и средний – 60% от максимального числа баллов по каждому фактору.

Самому наиболее важному субфактору присваивается максимальное число баллов и таким образом можно определить значение каждого фактора и его весомость.

Результаты расчетов представлены в таблице 8.

Таблица 8

Матрица баллов ЗАО КЗА управленческих и инженерных работников

|  |  |
| --- | --- |
| Критические факторы | Уровни |
| минимальный | низкий | средний  | Высокий |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1.Степень специализации:Однородная узкоспециализированная;Разнородная по отдельным разделам определенной сферы;Разнородная по всему кругу задач подразделения | 101525 | 203050 | 304575 | 4060100 |
| 2. Степень самостоятельности выполнения работ:Выполнение работы: под непосре3дственным руководством начальника;В полном соответствии с инструкцией или под общим руководством;Полностью самостоятельно | 202840 | 405680 | 6085120 | 80115160 |
| 3.Степень ответственности:Ответственность: только за свою работу;За работу группыЗа весь коллектив подразделения | 284860 | 5496120 | 68120150 | 90160200 |
| 1. Степень новизны:

Работа: регулярно (в течение квартала) повторяемая;Нерегулярно повторяемая;Вновь начинаемая | 284270 | 5585140 | 85125210 | 120180300 |
| 1. Степень творчества:

Труд: технический;Формально – логический;Творческий | 456590 | 90125180 | 135190270 | 180250360 |
| Итого  |  |  |  | 1960 |

Так как численность работников ЗАО КЗА значительна (около 4000 человек), то матрица баллов будет разделена на две: одна для управленческих и инженерных работников, другая для рабочих. Результаты расчетом для рабочих представлены в таблице 9.

Таблица 9

Матрица баллов ЗАО КЗА рабочих

|  |  |
| --- | --- |
| Критические факторы | Уровни |
| минимальный | Низкий | средний | Высокий |
| 1. Физическая нагрузка: труд

 простой ручной;механический;автоматизированный | 5613 | 5925 | 81237 | 101550 |
| 1. Умственная нагрузка: Труд

Технический;Формально – логический;Творческий | 5720 | 71035 | 131550 | 132065 |
| 1. Навыки и сноровка:

Владеет лишь основными операциями;Свободно владеет всеми операциями | 830 | 1260 | 2090 | 25120 |
| 4.Обучение навыкам профессиональное обучение, опыт работы:Имеет лишь основы профессиональных знаний;Знаний достаточно для выполняемой работы, но запас незначителен;Владеет профессией в совершенстве | 101345 | 182390 | 2735135 | 3645180 |
| 5.Воздействие окружающей среды: Условие труда: хорошие;Удовлетворительные;Неудовлетворительны | 121755 | 2233110 | 3550165 | 4567220 |
| 1. Производительность труда и качество труда: Низкие

СредниеВысокиеОчень высоки | 23384875 | 457590150 | 66110135220 | 87145175290 |
| Итого  |  |  |  | 1725 |

На основе матрицы баллов разработаем факторно – критическую модель оценки сложности выполнения работ. Данная модель также будет разбита на две: для управленческих и инженерных работников и для рабочих. Эта модель позволит определить коэффициент сложности выполнения работ (см. формулу 2).

Результаты расчетов представлены в таблице 10 и 11.

Таблица 10

Факторно – критическая модель оценки сложности управленческих и инженерных работ

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Фактор сложности работ | Весомость фактора | Критерии фактора | Значимость фактора |
| Степень специализации | 0,10 | Работа: однородная узкоспециализированная;Разнородная по отдельным разделам определенной сферы;Разнородная по всему кругу задач подразделения | 0,40,61,0 |
| Степень самостоятельности выполнения работ | 0,20 | Выполнение работы: под непосредственным руководством начальника;В полном соответствии с инструкцией или под общим руководством;Полностью самостоятельно | 0,50,71,0 |
| Степень ответственности (в зависимости от уровня руководства) | 0,25 | Ответственность: только за свою работу;За работу группы (подразделения);За весь коллектив  | 0,450,81,0 |
| Степень новизны | 0,30 | Работа: регулярно (в течение квартала) повторяемая;Нерегулярно повторяемая;Вновь начинаемая | 0,400,601,0 |
| Степень творчества | 0,33 | Труд: технический;Формально – логический;Творческий | 0,50,71,0 |
| Производительность труда и качество труда | 0,38 | НизкиеСредниеВысокиеОчень высокие | 0,40,50,650,8 |

Значение каждого субфактора определяется в процентах от максимального балла по каждому их факторов. Например, для степени специализации: 1) однородная узкоспециализированная – 40 / 100% = 0,4;

2) разнородная по отдельным разделам определенной сферы – 60 / 100% = 0,6;

3) разнородная по всему кругу задач подразделения – 100 / 100% = 1,0

Таблица 11

Факторно – критическая модель оценки сложности для рабочих

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Фактор сложности работ | Весомость фактора | Критерии фактора | Значимость фактора |
| Физическая нагрузка | 0,1 | Труд: простой ручной;Механический;Автоматизированный | 0,20,300,35 |
| Умственная нагрузка (ответственность, внимание) | 0,20 | Труд: технический;Формально – логический;Творческий | 0,20,30,35 |
| Навыки и сноровка | 0,25 | Владеет лишь основными операциями;Свободно владеет всеми операциями | 0,20,35 |
| Обучение навыкам, профессиональное обучение, опыт работы | 0,30 | Имеет лишь основы профессиональных знаний;Знаний достаточно для выполняемой работы, но запас незначителен;Владеет профессией в совершенстве | 0,20,250,35 |
| Воздействие окружающей среды | 0,33 | Условие труда: хорошие;Удовлетворительные;неудовлетворительные | 0,20,30,35 |
| Производительность труда и качество труда | 0,38 | НизкиеСредниеВысокиеОчень высокие | 0,30,50,60,7 |

На основании полученных таблиц составляется сетка соотношений в оплате труда работников ЗАО КЗА путем умножения весомости фактора на его значимость. Диапазон сетки рассчитан таким образом, чтобы работники стремились повысить свою производительность и качество труда, свой профессионализм.

Результаты представлены в таблице 12

Таблица 12

Сетка соотношений в оплате труда работников разных

квалификационных групп (К) ЗОА КЗА

|  |  |
| --- | --- |
| разряды  вилка значений | Квалификационные группы работников |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 0,5-0,59Кср=0,54 | 0,55-0,67Кср=0,61 | 0,65-0,78Кср=0,715 | 0,75-0,84Кср=0,79 | 0,88-1,32Кср=1,10 | 1,28-1,60Кср=1,44 |
| 1 | X | X |  |  |  |  |
| 2 |  | X | X |  |  |  |
| 3 |  |  | X | X |  |  |
| 4 |  |  |  | X | X |  |
| 5 |  |  |  |  | X | X |
| 6 |  |  |  |  |  | X |

Для стимулирования работников к повышению производительности труда в данной системе применяются повышающие и понижающие коэффициенты.

В таблице 13 представлены повышающие и понижающие коэффициенты, разработанные с учетом интересов предприятия для каждого работника.

Таблица 13

Повышающие и понижающие коэффициенты

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п./п. | Наименование показателей | Коэффициенты |
|  | **Повышающие показатели** |  |
| 1 | Перевыполнение производственного задания | 0,3 |
| 2 | Отсутствие брака выпускаемой продукции | 0,15 |
| 3 | Оказание практической помощи молодым рабочим | 0,1 |

Продолжение таблицы 13

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 |
| 4 | Освоение новой техники и новых технологических процессов | 0,15 |
| 5 | Экономия сырья и материалов | 0,3 |
| 6 | Проявление инициативы в выполнении общих задач подразделения и полученной работы, высокий профессионализм и эффективность труда | 0,2 – 0,5 |
| 7 | Увеличение прибыли | 0,3 |
|  |  |  |
|  | **Понижающие коэффициенты** |  |
| 1 | Несвоевременное выполнение обязанностей, предусмотренных должностными инструкциями  | 0,3 |
| 2 | Нарушение правил безопасности | 0,2 – 0,4 |
| 3 | Нарушение производственной и трудовой дисциплины | 0,5 |
| 4 | Неэффективное использование оборудования, инструментов | 0,1 |
| 5 | Отсутствие инициативы, инертности в работе | 0,2 – 0,5 |
| 6 | Необеспечение сохранности выпускаемой продукции и материальных ценностей | 0,2 |
| 7 |  Другие нарушения, отрицательно сказывающиеся на результатах работы подразделения | 0,15 |

Разработанная матрица баллов показывает, какое количество балов соответствует фактору и каждому уровню важности в разрядах, что помогает определить рейтинг важности факторов в факторно – критической модели оценки сложности выполнения работ.

Построенная модель оценки показывает связь личного вклада работников и их ответственности к труду, что непосредственно отражается на их заработке, так как выполнение той или иной работы включает их в определённую «вилку» соотношений в оплате труда.

Таким образом, данная система мотивации труда позволяет поставить заработок работников ЗАО КЗА в зависимости от их личного трудового вклада в результаты работы, отношения к труду, так и от итогов финансово –

хозяйственной деятельности всего предприятия.

3.3. Система трудовой мотивации специалиста ОТИЗ ЗАО КЗА

Остановимся отдельно на методике определения значений соотношений в оплате труда разного качества (Кi) согласно диапазону их «вилок» по индивидуальным критериям и показателям, учитывающим фактическую результативность труда работников и их конкретных вклад в конечные результаты работы предприятия.

Рассмотрим, как определяется заработок работника управленческого труда. Определим коэффициент сложности выполнения работ для специалиста отдела труда и заработной платы. В таблице 14 представлены факторы, которые соответствуют должности и профессионализму специалиста ОТИЗ.

Таблица 14

Факторно – критическая модель оценки сложности выполнения работ специалиста ОТИЗ ЗАО КЗА

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Фактор сложности работ | Весомость фактора | Критерии фактора | Значимость фактора |
| Степень специализации | 0,1 | Разнородная по всему кругу задач подразделения | 1,0 |
| Степень самостоятельности выполнения работ | 0,2 | В полном соответствии с инструкцией или под общим руководством | 0,7 |
| Степень ответственности (в зависимости от уровня руководства) | 0,25 | За работу группы (подразделения) | 0,8 |
| Степень новизны | 0,3 | Нерегулярно повторяемая | 0,6 |
| Степень творчества | 0,33 | Труд: Творческий | 1,0 |
| Производительность труда и качество труда | 0,38 | Высокие | 0,65 |

 Коэффициент

 сложности =0,1\*1,0+0,2\*0,7+0,25\*0,8+0,3\*0,6+ 0,33\*1,0+0,38\*0,65=1,197

 работ

Как видно специалист ОТИЗ входит в 4 квалификационную группу, которой соответствует «вилка» соотношений в оплате труда в диапазоне 0,88 – 1,32 (среднее значение Кi =1,10). Для него утверждены следующие показатели и условия, увеличивающие и уменьшающие среднее значение Кi (таблица 15).

Коэффициент для всех работников = среднесписочная численность работников \* медиану сетки соотношений в оплате труда

Медиана рассчитывается с помощью программы Excel и составляет 0,765, это число входит в «вилку» значений 3 – 0,65-0,78; и 4 – 0,75-0,84. Тогда коэффициент составит (∑Кi) = 0,765 \* 3931 =3007

Таблица 15

Показатели и условия определения размеров соотношений

в оплате труда специалиста ОТИЗ

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Категория работника | Диапазон «вилки» соотношений и его среднее значение | Показатели, увеличивающие среднее значение (+) и мера увеличения | Показатели, уменьшающие среднее значение (-) и мера уменьшения  |
| Начальник ОТИЗ Группа оплаты - 5 | 0,88 – 1,32 1,10 | 1.Увеличение объема продаж на 10% (+0,3)=К1+2.Сокращение затрат на рабочую силу (+0,2)= К2+3.Проявление инициативы в выполнении работы, высокий профессионализм (+0,3) =К3+ | 1.Нарушение производственной и трудовой дисциплины (-0,5)=К1-2.Невыполнение месячных заданий (-0,3)=К2 -3.Отсутствие инициативы в работе (-0,3)=К3 - |

Рассмотрим пример, на заводе увеличился объём производства в стоимостном выражении (по сравнению с апрелем) на 10% (+0,3). Поскольку начальник ОТИЗ сократил затраты на рабочую силу (+0,2) и проявил инициативу и профессионализм в повышении производительности труда (+0,3). Однако в то же время коллектив не выполнил месячное задание (-0,3). В том случае (Кi), будет равен 1,10+0,2+0,3+0,3-0,3=1,3, а заработная плата специалиста (при месячном ФОТ предприятия – 8500 тыс. рублей и сумме (Кi) для всех работников предприятия -3007) составит:

 руб.

В случае положительных заводских, производственных и ваших личных трудовых результатов, коэффициент, определяющий заработок, становится 1,32 – максимальный. Это означает, что, например, при ФОТ предприятия в 8500 тыс. руб. и сумме коэффициентов всех работников предприятия (∑ Кi) – 3007 его месячный заработок составит:

 руб.

В то же время при недобросовестном отношении к труду, нарушении производственной дисциплины и т. д. заработок специалиста может быть значительно уменьшен, поскольку индивидуальный коэффициент опустится до нижней границы диапазона «вилки» - 0,88.

В этом случае заработок составит:

 руб.

Таким образом, как минимум два обязательных условия гарантируют вам высокий уровень трудового дохода: ваша добросовестная, творческая, высокопроизводительная работа и ответственное отношение к работе ваших коллег, всего трудового коллектива.

Следовательно, можно построить последовательность разработанной нами системы мотивации труда на ЗАО КЗА:

1. ранжирование видов работ по сложности и важности их выполнения;
2. создание иерархии разрядов по сложности и важности их выполнения;
3. разработка матрицы баллов;
4. разработка факторно – критической модели оценки сложности выполнения работ;
5. построение сетки соотношений в оплате труда работников разных квалификационных групп (разрядов);
6. создание страхового фонда оплаты труда предприятия.

Построенная модель оценки показывает связь личного вклада работников и их ответственности к труду, что непосредственно отражается на их заработке, так как выполнение той или иной работы включает их в определённую «вилку» соотношений в оплате труда.

Таким образом, данная система мотивации труда позволяет поставить заработок работников ЗАО КЗА в зависимости от их личного трудового вклада в результаты работы, отношения к труду, так и от итогов финансово –

хозяйственной деятельности всего предприятия.

Мотивационный эффект от внедрения системы мотивации труда заключается в том, что заработок работников предприятия будет зависит как от их личного трудового вклада в результаты, отношение к труду, так и от итогов финансово – хозяйственной деятельности всего предприятия.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведённое исследование, посвящённое проблеме трудовой мотивации, даёт основание для следующих выводов:

Состояние трудовой мотивации можно охарактеризовать следующими основными признаками: общая трудовая пассивность, низкая значимость мотивов труда, служебного, профессионального и квалифицированного роста, желание иметь стабильную, высокооплачиваемую работу, обеспечивающую необходимый уровень потребностей, но с низкой интенсивностью труда, не требующую постоянного квалификационного труда. Такое состояние трудовой мотивации и выражает кризис труда.

Под трудовой мотивацией понимается то, что побуждает человека к труду и деятельности, придаёт деятельности направленность, ориентирующую его на достижение определённых целей. Трудовое мотивирование преследует цель создания условий для наиболее полной реализации трудового потенциала каждого работника на конкретном рабочем месте.

Через осознание трудовых мотивов человеком происходит осознание необходимости и важности включения его в какую-либо из сфер общественного производства; поиск профессии, соответствующей его жизненным планам, целевым установкам и функциональным возможностям.

Системы мотивации и стимулирования труда используются как инструмент в определении поведения работников на производстве, его ценностных установок, в конечном итоге для отбора работников по личностным характеристикам, которые играют важную роль в политике кадров на предприятиях.

Научные системы мотивации (системы Маслоу, Херцберга, Кэмбел, Грюнберг) и стимулирования труда (материальное и моральное) позволяют лишь определить поведение работников в определённой производственной ситуации на предприятии, что играет большую роль при отборе работников оп их личностным характеристикам, но не помогает эффективно определить оплату или вознаграждение работника за его труд.

Предложенная система мотивации труда построенная на оценки работы (ранжирование и разработка матрицы баллов) достаточно хорошо демонстрирует индивидуальные различия работников предприятия при выполнении своих должностных обязанностей.

Оценка труда обеспечивает руководителей ЗАО КЗА необходимой информацией в области принятия управленческих решений, поскольку дает возможность принять обоснованные решения в отношении размеров вознаграждение. Оценка также может являться эффективным методом улучшения взаимоотношений между руководителем и работниками.

Разработанная система «вилок» в оплате труда на основе факторно – критической модели оценки сложности выполнения работ также позволит руководителям завода эффективно определять заработок работников предприятия в зависимости от усилий приложенных самим работников и его ответственного отношения к труду.

Мотивационный эффект от внедрения системы мотивации труда заключается в том, что заработок работников предприятия будет зависит как от их личного трудового вклада в результаты, отношение к труду, так и от итогов финансово – хозяйственной деятельности всего предприятия.

Таким образом, два обязательных условия гарантируют работникам ЗАО КЗА высокий уровень трудового дохода: ваша добросовестная, творческая, высокопроизводительная работа и ответственное отношение к работе ваших коллег, всего трудового коллектива.

Следовательно, основное значение системы мотивации заключается в том, чтобы стимулировать производственное поведение работников предприятия, направив его на достижение стоящих перед ним стратегических задач, иными словами, соединить материальные интересы работников со стратегическими задачами предприятия.

При умелом подходе к персоналу ЗАО КЗА можно бы изменить трудовую мотивацию и соответственно трудовую отдачу работников.

Новая система оплаты труда поможет специалистам предприятия решать непростые экономические и социальные проблемы, а значит и проблемы повышения уровня жизни его работников, сомнений не вызывает: она заинтересовывает персонал в максимальной реализации физических и интеллектуальных способностей и росте производительности труда.

Руководству завода можно предложить внедрить комплексную систему мотивации труда. Данная система представлена в приложении Г.

ЛИТЕРАТУРА

1.Адамчук В.В., Ромашов О.В. и др. Экономика и социология труда: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 407с.

2.Беседина В. Н. Социально – экономическая специфика трудовой деятельности человека в сельском хозяйстве.

3. Брэддик У. Менеджмент в организации. – М.: ИНФРА – М, 1997.-344с

4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – М.: Высш. шк., 1998.-224с.

5. Волгин Н., Валь Е. Мотивационная основа эффективности труда // Человек и труд – 2000 - №4 – с.75-79.

6. Генкен Б.М. Экономика и социология труда: Учебник для вузов. М.: Издательская группа НОРМА – ИНФРА – М.: 1999.-384с.

7. Гибсон Дж. Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х.- мл. Организации: поведение, структура, процессы: Пер. с англ. – 8-е изд. - М.: ИНФРА – М, 2000.-662 с.

8. Десслер Г. Управление персоналом: Учебн. Пособие. / Под ред. Шленова. – М.: БИНОМ, 1997. – 432 с.

9. Егоршин А. П. Управление персоналом. - Н. Новгород, НИМБ, 1997. – 607 с.

10. Карташова Л.В., Никонова Т.В. и др. Поведение в организации: Учебник - М.: ИНФРА – М, 1999-220с.

11.Кочеткова А. И. Основы управления персоналом. – М.: ТЕИС, 1999. – 88 с.

12. Климычев В.И., Смирнова А. П. Проблемы мотивации и удовлетворённости трудом// Социологические исследования. – 1999.-№12.-77с

13. Литвак Б.Г. Управленческие решения. – М.: Ассоциация авторов и издателей "ТАНДЕМ", Изд-во ЭКМОС, 1998.-248с.

14. Лэнд П.Э. Менеджмент – искусство управлять: Секреты и опыт практического менеджмента: Пер с англ. – М.: ИНФРА – М , 1995.-144с

15.Лютенс Ф. Организационное поведение: Пер. с англ. 7-го изд. – М.: ИНФРА – М, 1999.- 692с.

16. Мазманова Б.Г. Управление оплатой труда: Учеб. пособие М.: Финансы и статистика, 2001.- 368с.

17. Мескон М. и др. Основы менеджмента /Пер с англ. – М.: Дело, 1992.-702с.

18.Молл Е.Г. Менеджмент. Организационное поведение: Учебн. Пособие. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 160 с.

19. Мордовин С.К. Управление человеческими ресурсами : 17 – модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации ": Модуль 16. – М.: ИНФРА – М, 1999.-360с.

20. Никифорова А.А. Рынок труд: занятость и безработица. – М.: Международные отношения, 1991. – 181с.

21.Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник. – М.: Аспект Пресс, 1999. – 279с. (серия «Управление персоналом»)

22.Раицкий К. А. Экономика предприятия: Учебник для вузов. –2-е изд. - М.: Информационно – внедренческий центр «Маркетинг», 2000. - 696 с.

23.Рощин С. Ю. Экономика труда: экономическая теория труда: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2000 – 400 с.

24.Сарно А.А. Типы трудовой мотивации и их динамика // Социологические исследования. – 1999. – N 5. – 44с.

25. Смолкин А.М. Менеджмент: Основы организации: Учебник. – М.: ИНФРА – М, 1999.-248с.

26. Травин В. В., дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия: Учеб – практ. пособие. – 2-е изд. – М.: Дело, 2000. 270с.

27. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. Кибанова. М.: ИНФРА - М, 1997.-512с.

28. Управление персоналом организации: Учебник для вузов / Под. Ред. Т.Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 1998 - 432 с.

29. Управление по результатам: Пер. с финск. / Т. Санталайнен, Э. Воутилайнен, П. Поренне, Й.Х. Ниссинен; Под общ. ред. Я.А. Лейманна, М.: Издательская. группа "Прогресс", 1993.-320с.

30.Фальцман В. К., Давыдова Л.А. Основы управления предприятия. –М.: ТЕИС, 2000 – 122С.

31. Цветкова Г. Кризис трудовой мотивации и его последствия // Экономист – 2000 - №4 – с. 51-56.

32. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учебно - практич. пособие. – М.: Бизнес – школа "Интел – синтез", 1996.-300с

33. Шмален Р. Основы и проблемы экономики предприятия: Пер. с нем. – М.: Финансы и статистика, 1996.-512с

34. Щукин В. Как организовать оптимальную систему оплаты и стимулирования труда // Управление персоналом. – 2000 - №12 – с. 38-41.

35. Экономика предприятия: Учеб. пособие / Под ред. В.М. Семёнова – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.-184с.