

Министерство образования и науки, молодёжи и спорта Украины
Донбасская государственная машиностроительная академия

Н. Д. Дарченко,

Т. П. Гитис

МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

Учебное пособие

Рекомендовано

Министерством образования и науки,
молодёжи та спорта Украины

Краматорск

ДГМА

2013

УДК 331.101.3
ББК 65.290-2
Д 20

Рецензенти:

Булеев И. П., д-р экон. наук, профессор, Институт экономики промышленности НАН Украины;

Швец И. Б., д-р экон. наук, профемсор, Донецкий национальный технический университет.

Дарченко, Н. Д.

Д 20 Мотивация персонала: учебное пособие / Н. Д. Дарченко, Т. П. Гитис. – Краматорск: ДГМА, 2013. – 139 с.

ISBN 978-966-379-258-3.

Учебное пособие содержит краткое изложение курса дисциплины «Мотивация персонала» по отдельным темам, примеры решения практических задач, задания для самостоятельной работы.

Объединенные в пособии теоретического материала, практических задач и тестовых заданий позволит студентам заранее готовиться к практическим занятиям, выполнять задания контрольной работы, осуществлять самоконтроль своих знаний.

УДК 331.101.3
ББК 65.209-2

) Н. Д. Дарченко, Т. П. Гитис, 2013
) ДГМА, 2013

ISBN 978-966-379-258-3

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
ЧАСТЬ 1. ОПОРНЫЙ КОНСПЕКТ	
1 МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА КАК СОСТАВЛЯЮЩАЯ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ	6
1.1 Потребности как основное звено мотивации трудовой деятельности.....	6
1.2 Сущность категорий «мотивы», «интересы», «стимулы», «стимулирование»	8
1.3 Мотивация персонала и мотивационный процесс: современное понимание, основные положения	11
2 СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ	15
2.1 Теория иерархии потребностей Маслоу.....	15
2.2 Теория Альдерфера.....	18
2.3 Теория двух факторов Герцберга.....	19
2.4 Теория приобретенных потребностей Мак-Клелланда	20
2.5 Обобщение сути содержательных теорий мотивации	21
3 ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ	23
3.1 Теория ожиданий	23
3.2 Теория справедливости	23
3.3 Концепция партисипативного (общего) управления	25
3.4 Модель Портера-Лоулера	26
4 МАТЕРИАЛЬНАЯ, ТРУДОВАЯ И СТАТУСНАЯ МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА	28
4.1 Материальная мотивация: понятия, основные положения	28
4.2 Трудовая и статусная мотивация персонала.....	31
4.3 Мотивационный мониторинг как условие эффективного влияния на поведение персонала	32
5 ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА, ЕЕ МЕСТО В МОТИВАЦИОННОМ МЕХАНИЗМЕ	34
5.1 Сущность заработной платы в рыночной экономике	34
5 ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА, ЕЕ МЕСТО В МОТИВАЦИОННОМ МЕХАНИЗМЕ	35
5.1 Сущность заработной платы в рыночной экономике	35
5.2 Основные составные организации заработной платы в современных условиях	40
6 МОТИВИРУЮЩАЯ РОЛЬ СИСТЕМ ОПЛАТЫ ТРУДА. ОРГАНИЗАЦИЯ ПРЕМИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА	43
6.1 Системы заработной платы. Общие принципы выбора	43
6.2 Организация премирования персонала	51
7 ДОПЛАТЫ И НАДБАВКИ К ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЕ И ИХ МОТИВИРУЮЩАЯ РОЛЬ	61

8 Контрактная форма найма и оплаты труда нетрадиционные методы материального стимулирования	65
8.1 Контрактная форма найма и оплаты труда	65
8.2 Зарубежный опыт материального стимулирования персонала	69
9 СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	73
9.1 Гуманизация труда как ведущее звено нематериальной мотивации трудовой деятельности.....	73
9.2 Развитие производственной демократии	74
9.3 Планирование карьеры.....	78
9.4 Регуляция рабочего времени и поощрение предоставлением свободного времени.....	81
9.5 Информированность коллектива как фактор мотивации	84
10 ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА И ЕЕ МОТИВИРУЮЩАЯ РОЛЬ	85
10.1 Оценка персонала: сущность, виды, функции, принципы	85
10.2 Основные составляющие оценки персонала	88
10.3 Поведение руководителей в процессе оценки персонала	90
11 МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА	91
11.1 Комплексная оценка персонала на основе применения системы баллов.....	91
11.2 Оценка персонала за достижение поставленных целей (оценка по целям). Социально-психологическая оценка руководителей и специалистов	100
11.3 Аттестация руководителей и специалистов как метод их оценки	102
ЧАСТЬ 2. ПРИМЕРЫ РЕШЕНИЯ ТИПОВЫХ ЗАДАЧ.....	105
ЧАСТЬ 3. ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ.....	113
ПЕРЕЧЕНЬ ТЕСТОВ.....	113
ЗАДАЧИ	134
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	140

ВВЕДЕНИЕ

Цель преподавания дисциплины «Мотивация персонала» - формирование системы теоретических и прикладных знаний в области усиления трудовой активности персонала, улучшения качественных показателей работы средствами современных методов материальной, трудовой и статусной мотивации.

Основные задачи изучения дисциплины – приобретение стойких современных знаний по теории мотивации персонала, формирования навыков и умений самостоятельно анализировать состояние мотивации персонала и разрабатывать научно-практические рекомендации относительно ее усиления, развитие самостоятельности и ответственности в обосновании и принятии решений в мотивационном менеджменте.

В результате изучения дисциплины «Мотивация персонала» студент должен знать основы теории и практики мотивации трудовой деятельности персонала в рыночных условиях хозяйствования:

- сущность мотивации, ее эволюцию и виды, связь мотивационного менеджмента с другими функциями управления;
- содержание мотивационного процесса, структуру мотивационной сферы личности, в том числе стимулы, направленность личности, интересы, убеждения;
- разработку эффективных систем мотивации и оплаты труда персонала;
- основные теории мотивации, взаимосвязь оплаты труда работников с их мотивацией;
- современные методы нематериальной мотивации трудовой деятельности, мотивационные аспекты оценивания персонала;

Студент должен уметь на практическом уровне применять методы мотивации персонала:

- использовать на практике рекомендации первичных, смысловых и процессуальных теорий мотивации;
- оценивать эффективность системы мотивации персонала на предприятии;
- регулировать содержание и условия труда в зависимости от категорий работников, их мотивационных установок;
- обосновывать рациональные формы и системы оплаты труда из учета конкретных условий деятельности работников;
- анализировать, обосновывать и применять соответствующие формы и методы мотивации работников;
- предусматривать другие формы морального и материального поощрения;
- обосновывать и применять соответствующие методы оценки разных категорий персонала.

ЧАСТЬ 1. ОПОРНЫЙ КОНСПЕКТ

1 МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА КАК СОСТАВЛЯЮЩАЯ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

1.1 Потребности как основное звено мотивации трудовой деятельности

Изучение сложных теоретических и прикладных проблем мотивации начинается с рассмотрения категории «потребности». Потребности - это то, что неминуемо возникает и сопровождает человека в процессе его жизни, то, что является общим для разных людей, а в то же время проявляется индивидуально у каждого человека. Потребности - это ощущение физиологического, социального или психологического дискомфорта из-за нехватки чего-то, это необходимость в чем-то, что нужно для создания и поддержания нормальных условий жизни и функционирования человека. Потребность можно определить и как то, что постоянно о себе напоминает, тревожа человека, который хочет лишиться этих забот. Следовательно, полностью правомерной будет трактовка потребностей как состояния неравновесия, дефицита, на устранение которого направлены действия человека.

Большинство потребностей периодически возобновляются, но при этом может изменяться как форма их проявления, так и уровень значимости для человека. Люди по-разному избавляются от своих потребностей: удовлетворяют их, подавляют или совсем не реагируют на них.

Огромная роль потребностей заключается в том, что они побуждают людей к действию, то есть порождают интерес к определенной целевой деятельности. Пытаясь удовлетворить свои потребности, человек выбирает свое направление целенаправленного поведения. Выполнение определенной трудовой функции - один из аспектов такого поведения. Характер происхождения потребностей достаточно сложен, но в основу полагаются две определяющих причины. Первая имеет физиологический характер, потому что человек, как и каждое живое существо, нуждается в определенных условиях и средствах существования. Вторая является следствием общественных условий.

Основные подходы к классификации потребностей:

а) по природе - первичные (физиологические и, как правило, врожденные) и вторичные (психологические, которые осознаются с опытом);

б) по субъектам проявления (личные, групповые, коллективные, общественные и т. п.);

в) по количественной определенности и возможности удовлетворения (абсолютные, реальные, платежеспособные, удовлетворенные);

г) по характеру, причине возникновения (материальные, трудовые, статусные).

Общественные потребности возникают в процессе развития общества в целом, отдельных его членов, социально-экономических групп населения. Общественные потребности разделяются на две основные укрупненные группы: потребности общества и населения (коллективные, личные).

К потребностям общества относятся:

- а) производственные;
- б) государственного управления;
- в) обороны;
- г) охраны окружающей среды;
- д) обеспечения конституционных гарантий членам общества и т. п.

Личные потребности возникают и развиваются в процессе жизнедеятельности человека. Они являются осознанным стремлением человека к достижению объективно необходимых условий жизни, которые обеспечивают благосостояние и всестороннее развитие личности. Личные потребности имеют активный характер, служат побудительным мотивом деятельности человека, которая, в конечном итоге, всегда направлена на удовлетворение потребностей. Характерной особенностью системы личных потребностей является и то, что виды потребностей, которые относятся к ней, не взаимозаменяемы. Так, например, полное удовлетворение потребности в еде не исключает необходимость удовлетворения потребностей в жилье или одежде. Взаимозаменяемость может иметь место лишь относительно конкретных материальных или духовных благ, которые удовлетворяют отдельные виды потребностей.

Рассматривая общественные, в том числе личные потребности, их структуру и тенденции развития, нельзя обойти закон роста потребностей. Производительные силы, непрерывно развиваясь, не только создают условия для удовлетворения потребностей, которые сформировались, но и становятся основой для возникновения новых потребностей. Рост массы и разнообразия потребительских стоимостей благодаря росту производительных сил приводит к изменению структуры производства и замене старых потребностей новыми. При этом структура потребностей дифференцируется, в нее все больше включаются товары как традиционного спроса, так и новинки. Следовательно, общественные потребности постоянно растут, что является проявлением общего экономического закона повышения потребностей, который действует во всех общественно-экономических формациях. Но конкретные формы проявления данного закона, интенсивность, сфера и характер его действия зависят от уровня развития производительных сил, форм собственности на средства и результаты производства, господствующих производственных отношений. Основные направления развития потребностей (предопределенные действием вышеупомянутого общего закона) таковы: рост их объема и расширение видов; каче-

ственные изменения в структуре; повышение потребностей всех социальных прослоек и групп трудящихся и связанное с этим выравнивание социально-экономических отличий в уровне и структуре личных потребностей; приближение личных потребностей к рациональным, научно обоснованным ориентирам потребления.

Абсолютные потребности заключаются в самом только желании владеть товарами и пользоваться услугами. Они не связаны ни с возможностями производства, ни с доходами потребителей и имеют абстрактный характер.

Действительные потребности формируются в рамках достигнутого уровня производства. Они, как и абсолютные, не связаны с платежеспособностью потребителей, но в отличие от абсолютных являются конкретными, то есть направленными на определенный предмет или услугу, которые действительно производятся и предлагаются потребителю.

Платежеспособные потребности определяются соответствующими возможностями потребителей. С этими потребностями потребитель выходит на рынок, и они приобретают форму платежеспособного спроса.

К удовлетворенным потребностям относят такие, которые фактически удовлетворяются имеющимися благами и услугами. Удовлетворение их зависит от уровня развития производства и платежеспособности потребителей.

Платежеспособные потребности превращаются в удовлетворенные тогда, когда на рынке есть достаточное количество товаров и услуг, которые по своим потребительским качествам отвечают требованиям покупателей.

Между отмеченными видами потребностей существует определенная взаимосвязь. Так, абсолютные потребности под воздействием развития производительных сил, научно-технического прогресса превращаются в действительные. Последние в результате участия населения в общественном производстве и разделения общественного продукта приобретают формы платежеспособного спроса, который потом удовлетворяется на рынке товаров и услуг.

В зависимости от характера и причин возникновения можно выделить материальные, трудовые, статусные потребности и соответствующие мотивы.

1.2 Сущность категорий «мотивы», «интересы», «стимулы», «стимулирование»

Когда содержание потребности и возможность ее реализации хорошо осознаются человеком, они приобретают форму интереса этого человека к разнообразным благам. Термин «интерес» латинского происхождения и

означает «иметь значение», «важность». Определенные интересы обуславливают появление побудительных действий, мотивов. Термин «мотив» происходит от латинского «movere», что значит «приводить в движение», «толкать». В экономической литературе этот термин трактуется по-разному, но наиболее часто как осознанное побуждение к действию. Тесная связь мотивов, потребностей и интересов объясняется прежде всего сходством сущностей. Потребности человека - это недостаток чего-то, интересы - это осознанные потребности, источник деятельности, объективная необходимость выполнения определенных функций для удовлетворения потребностей; мотивы - осознанные причины деятельности, побуждения человека к чему-то.

Мотивы - это побудительные причины поведения и действий человека, которые возникают под воздействием его потребностей и интересов.

Мотив находится «внутри» человека, имеет «персональный» характер, зависит от множества внешних и внутренних факторов. Мотив не только побуждает человека к действию, но и определяет, что именно и как нужно сделать. Человек способен влиять на свои мотивы, усиливать или ограничивать их действие, даже устранять их из своего мотивационного поля.

Поведение человека по большей части определяется не одним отдельным мотивом, а их совокупностью и конкретным соотношением их значимости относительно мотивационного потенциала. При этом один из них может быть основным, ведущим, а другие - выполнять функцию дополнительной стимуляции. Одни и те же мотивы у разных людей могут вызывать разные действия, и наоборот, идентичные действия могут быть вызваны разными мотивами.

В структуру мотива входят:

- а) потребность, которую человек хочет удовлетворить;
- б) благо, которое способно удовлетворить эту потребность;
- в) трудовое действие, необходимое для получения блага;
- г) цена - расходы физиологического, материального и морального характера, связанные с осуществлением трудового действия.

Потребности общества, коллективные и личные потребности побуждают людей к деятельности, порождают у них соответствующие интересы.

Как же соотносятся эти три вида интересов: общества, коллектива и личности? Ответ на этот вопрос является дискуссионным, спорным и недостаточно разработанным в методологическом плане. В отдельных случаях определяющим может быть интерес общества (в частности, когда идет речь об экологии, государственной безопасности и т. п.) или коллективный интерес (допустим, производство конкурентоспособной продукции, от которого зависят позиции предприятия на рынке), но бывает и наоборот - удовлетворение личных интересов, например, ученого-исследователя или инженера-изобретателя, становится условием прогресса общества. Возможны

и такие варианты, когда сложно или просто невозможно определить приоритетность интересов.

Наряду с категориями «мотив» и «интерес» в теории и практике мотивации трудовой деятельности широко используется термин «стимул». Термин «стимул» (от латинского stimulus - стрекало, кнут) означает побуждение к действию, побудительную причину. Исходя из этимологии термина, есть все основания допускать, что в основе этих побудительных действий лежат внешние факторы (материальные, моральные и т. п.). Следовательно, под стимулом мы понимаем внешние побуждения, которые имеют целевую направленность. Мотив – это тоже побуждение к действию, но в основе его может быть как стимул (вознаграждение, служебное продвижение, административное постановление - приказ, распоряжение и т. п.), так и личные причины (чувство долга, ответственность, страх, благородство, стремление к самовыражению и т. п.).

Стимул превращается в мотив лишь тогда, когда он осознан человеком, воспринят им. Например, чтобы премия (стимул) стала мотивом поведения и деятельности конкретного работника, необходимо, чтобы он осознавал ее как справедливое вознаграждение за труд. Тогда попытка заслужить премию будет способствовать повышению эффективности труда. Однако для определенной части работников, которые не имеют надежды получить премию (низкая профессиональная подготовка, недисциплинированность и тому подобное) это возможное вознаграждение не трансформируется в мотив, оставаясь на уровне потенциального стимула.

В общем виде стимулирование - это процесс использования конкретных стимулов на пользу человеку и организации. Стимулировать – это значит влиять, побуждать к целевому действию, давать толчок извне. Стимулирование - одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивация трудовой деятельности. Таким образом, стимулирование - это процесс внешнего влияния на человека для побуждения его к конкретным действиям или процесс, который направлен на осознанное пробуждение у него определенных мотивов и целеустремленных действий. Стимулирование оказывает влияние на усилия, старательность, настойчивость, целенаправленность, добросовестность персонала организации. Чем выше качество рабочей силы, более совершенны социально-трудовые отношения, тем меньше потребность в стимулировании как средстве управления людьми, тем больше члены организации, причем без внешнего влияния, обнаруживают заинтересованность делами организации, ее целями.

Основными факторами, которые обуславливают побуждение человека к активной деятельности, являются потребности, интересы, мотивы и стимулы, первенство среди которых принадлежит потребностям. Наличие неудовлетворения по поводу нехватки чего-то - стартовая точка мотивационного процесса.

Факторами, которые в той или иной мере влияют на мотивационные установки персонала, могут быть возраст, семейное состояние, пол, трудо-

вой стаж, общая и профессиональная культура. Их целесообразно рассматривать как внутренние (субъективные) факторы трудовой активности.

На практике они всегда дополняются факторами внешнего характера - состояние внешнего и внутреннего рынков труда, условия и безопасность труда, уровень социального обеспечения, морально-психологический климат в трудовом коллективе, социально-демографическая структура трудового коллектива, объективность оценки персонала и т. п.

1.3 Мотивация персонала и мотивационный процесс: современное понимание, основные положения

Мотивация - это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, определяют поведение, формы деятельности, придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение личных целей и целей организации. Мотивация - это совокупность всех мотивов, которые оказывают влияние на поведение человека.

Мотивация персонала включает:

- а) мотивацию трудовой деятельности, то есть побуждение персонала к эффективной трудовой деятельности, которая обеспечивает необходимое вознаграждение и удовлетворяет имеющиеся потребности;
- б) мотивацию стабильной и производительной занятости;
- в) мотивацию развития конкурентоспособности работника;
- г) мотивацию владения средствами производства; мотивацию выбора нового места работы и т. п.

Теория и практика менеджмента персонала (в частности его мотивационная составляющая) наряду с уже названными, ключевыми терминами пользуется еще целым рядом других понятий:

- а) мотиваторы - факторы, которые побуждают человека к трудовой деятельности; внешние мотиваторы - внешние относительно работника влияния; внутренние мотиваторы - внутренние побудительные силы;
- б) мотивационный потенциал работника - составляющая трудового потенциала, которая характеризует готовность работника к максимальной трудовой отдаче, развитию конкурентоспособности, реализации в работе приобретенных знаний, способностей, умений, навыков;
- в) богатство мотивации персонала - разноплановость мотивов как результат разнообразия значимых для работника потребностей, которые побуждают его к трудовой деятельности;
- г) направленность мотивации - направленность работника на реализацию определенных потребностей на основе выбора конкретного вида трудовой деятельности;

д) сила мотивации (мотивационного поведения) - интенсивность намерения работника, мера его готовности включиться в трудовую деятельность для достижения поставленных целей.

Важным с теоретической и практической точки зрения является вопрос о соотношении «внутренней» и «внешней» мотивации. Суть проблемы заключается в том, что деятельность человека, как уже отмечалось, зависит как от мотивов, которые возникают при замкнутом взаимодействии человека и цели (задание), так и от мотивов открытого взаимодействия, когда субъект внешней среды порождает мотивы, которые побуждают человека к определенным действиям.

Характерными разновидностями внешней мотивации является стимулирование согласно действующему на предприятии порядку назначения премий, правилам внутреннего трудового распорядка, приказам и распоряжениям руководства, правилам поведения и т. п., однако на практике практически невозможно размежевать влияние только внутренних или только внешних мотивов. В одних случаях действия человека могут быть порождены преимущественно внутренней мотивацией, а в других - преимущественно внешней. Может быть и так, что побудительные действия одновременно будут порождаться обеими системами мотивации.

Отсутствие четкого разграничения внутренней и внешней мотиваций не сужает, а наоборот, повышает значение их анализа, мониторинга в практике менеджмента персонала. Ведь изменить поведение человека, активизировать его действия менеджмент может, опираясь прежде всего на внешний тип мотивации, который, тем не менее, должен породить определенную внутреннюю мотивацию.

Потребности человека можно удовлетворить вознаграждением, потому в теории и практике мотивации одно из ключевых мест принадлежит именно этой категории.

Вознаграждение - все то, что человек считает для себя ценным. Можно выделить два типа вознаграждений: внутренние и внешние.

Внутреннее вознаграждение обеспечивает сама работа, ее содержательность и значимость, возможность достижения высокого результата. Как внутреннее вознаграждение можно рассматривать возможность общения в процессе работы, дружеские отношения с коллегами, ощущение «принадлежности к команде».

Внешнее вознаграждение обеспечивается организацией. Составляющими внешних вознаграждений является заработная плата, продвижение по службе, дополнительные льготы (служебный автомобиль, дополнительный отпуск, полная или частичная оплата коммунальных расходов и тому подобное), символы служебного статуса и престижа (предоставление почетных званий, награждения орденами и т. п.).

Если мотивацию рассматривать как процесс влияния на поведение человека факторов-мотиваторов, то теоретически ее можно распределить на шесть стадий, следующих друг за другом.

Первая стадия - возникновение потребности. Потребность проявляется как ощущение человеком недостатка чего-то. Это ощущение постоянно раздражает человека и требует удовлетворения.

Вторая стадия - поиск способов удовлетворения потребности. Наличие потребности предусматривает определенную реакцию человека. Люди по-разному могут добиваться устранения потребности: удовлетворить, приглушить, не замечать. Но в большинстве случаев рано или поздно, но возникает необходимость что-то сделать, осуществить, выполнить определенные мероприятия.

Третья стадия - определение целей, направлений действий. Человек определяет, что ему нужно конкретно получить и сделать для удовольствия потребности. На этой стадии происходит согласование четырех моментов:

- а) что я буду иметь после удовольствия потребности;
- б) что я должен сделать, чтобы получить то, чего желаю;
- в) насколько досягаемо то, чего я желаю;
- г) насколько то, что я могу реально получить, удовлетворит потребность.

Четвертая стадия - выполнение конкретных действий. На этой стадии человек прилагает усилия для того, чтобы достичь поставленных целей.

Пятая стадия - получение вознаграждения за выполненные действия. На этой стадии выясняется, насколько осуществленное человеком совпадает с ожидаемым результатом. В зависимости от этого происходит ослабление, сохранение или усиление мотивации.

Шестая стадия - ощущение удовлетворения потребности. В зависимости от уровня удовлетворения потребности, величины вознаграждения и его адекватности приложенным усилиям человек или будет ожидать возникновения новой потребности, или продолжает работать для удовлетворения имеющейся потребности.

Характер мотивационного процесса существенно зависит от вида потребностей, которые его инициируют, а так же от индивидуальных особенностей людей, их мотивационной направленности и таких качества, как тщательность, настойчивость, добросовестность.

Сила мотивации или уровень мотивационных установок персонала в значительной мере зависят от оценки «трудоемкости» достижения целей. Любая трудовая деятельность связана с затратами труда определенного количества, качества, интенсивности и имеет свою цену. Повышенная интенсивность труда способна отбить охоту работника к активной деятельности, если нет необходимых условий для возобновления работоспособности. Неблагоприятные санитарно-гигиенические условия на производстве, неудовлетворительная организация труда, недостатки социально-бытовой сферы могут сформировать такое трудовое поведение, когда работник соглашается на меньшее материальное вознаграждение, поскольку интенсификация труда для него является неприемлемой.

Безусловно, эффективность трудовой деятельности зависит от мотивации. Однако эта зависимость достаточно сложна и неоднозначна. Бывает и так, что человек, который под воздействием внутренних и внешних факторов-мотиваторов очень заинтересован в достижении высоких конечных результатов, на практике будет иметь хуже результаты, чем человек, который гораздо меньше смотивированный к эффективному труду. Отсутствие однозначной взаимосвязи между мотивацией и конечными результатами деятельности предопределено тем, что на результаты труда влияет множество других факторов, как, например, квалификация работника, его профессиональные способности и навыки, правильное понимание поставленных заданий, внешняя среда и т. п.

Многочисленные исследования и накопленный практический опыт свидетельствуют, что между активностью человека и результатами его деятельности существует определенная непрямолинейная зависимость. Сначала с повышением активности результаты растут. С достижением определенного диапазона активности результаты начинают расти значительно медленнее или вообще остаются на неизменном уровне (оптимальный диапазон активности). После того как уровень активности превысил оптимальные пределы, результаты деятельности начинают ухудшаться. Таким образом, руководитель должен добиваться от подчиненных не максимальной, а именно оптимальной активности. При этом принципиально важно, чтобы активность совмещалась с направленностью действий, которые согласовываются с потребностями человека и целями организации.

Неоднозначность зависимости между мотивацией и результатами труда порождает сложную управленческую проблему: как оценивать результаты работы отдельного работника и как его вознаграждать? Если уровень вознаграждения связывать лишь с результатами труда, то это демотивирует работников, которые получили немного более низкие результаты, но проявили старательность, прилагали даже большие усилия. В то же время вознаграждение работника без точного учета реальных результатов его труда будет несправедливым относительно других работников, производительность труда которых более высока. Решение этой проблемы имеет ситуативный характер и нуждается в комплексном подходе.

Мотивацию персонала как отрасль практической деятельности, которая непосредственно связана с реализацией интересов субъектов ведения хозяйства, взаимодействием работодателей и наемных работников, включением механизмов усиления трудовой активности, правомерно рассматривать как одну из ведущих составляющих социально трудовых отношений.

Социально-трудовые отношения - это комплекс взаимоотношений между их сторонами: наемными работниками и работодателями, субъектами и органами сторон при участии государства (органов законодательной и исполнительной власти) и местном самоуправлении, связанных с наймом, использованием, воспроизводством рабочей силы и направленных

на обеспечение высокого уровня и качества жизни личности, коллективов и общества в целом. Эти отношения охватывают широкий круг вопросов - от социально-экономических аспектов имущественных отношений к системе организационно-экономических и правовых институтов, связанных с коллективными и индивидуальными переговорами, заключением договоров и соглашений относительно размеров оплаты труда, участия наемных работников в управлении производством и тому подобное.

Мотивационная составляющая социально-трудовых отношений связана с прорабатыванием и использованием методов, средств, инструментария, обеспечивающих активизацию трудового поведения персонала, способствующих согласованию интересов субъектов ведения хозяйства, которые далеко не всегда совпадают, оптимизирующих отношения между трудом и капиталом.

Вопросы для самоконтроля:

1. Сформулируйте определение категории «потребности». Назовите типы классификации потребностей.
2. В чем сказывается значение потребностей для человека и общества в целом?
3. Раскройте сущность категории «интересы».
4. Объясните сущность категории «мотивы»
5. Охарактеризуйте взаимосвязь между категориями «потребности», «интересы», «мотивы».

2 СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

2.1 Теория иерархии потребностей Маслоу

В основу теории Маслоу положены такие основные идеи:

- а) люди постоянно чувствуют определенные потребности;
- б) явно выражены потребности, что их чувствуют люди, можно объединить в отдельные группы;
- в) группы потребностей людей иерархически размещены относительно друг друга;
- г) потребности, если их не довольно, побуждают человека к действиям. Довольные потребности больше не оказывают мотивировочного влияния на человека;
- д) если одну потребность удовлетворяют, то на ее место становится другая неудовлетворенная;
- е) как правило, человек имеет одновременно несколько разных потребностей, которые взаимодействуют;

ж) процесс удовлетворения потребностей происходит снизу вверх. Потребности, которые находятся ближе к основе «пирамиды», нуждаются в первоочередном удовольствии;

з) поведение человека определяет самая низкая неудовлетворенная потребность иерархической структуры;

и) потребности высшего уровня начинают активно влиять на человека после того, как довольно потребности низшего уровня;

к) потребности высшего уровня можно удовлетворить большим количеством способов, чем потребности низшего уровня.

Потребности людей Маслоу объединил в пять основных групп, названия которых и иерархия показаны на рис. 2.1.



Рисунок 2.1 - Иерархия потребностей по Маслоу

Физиологические потребности и потребности безопасности согласно теории Маслоу являются первичными, прирожденными. Другие группы потребностей относятся к вторичным, которые являются психологическими по своей природе.

Физиологические потребности. Это потребности в еде, воде, одежде, воздухе и тому подобное, то есть те нужды, которые человек должен удовлетворять, чтобы поддерживать организм в жизнедеятельном состоянии, поскольку они порождены физиологией человека.

Люди, которые работают только для удовлетворения физиологических потребностей, мало интересуются содержанием работы или удовлетворением вторичных потребностей, которые находятся ближе к вершине «пирамиды». Они концентрируют свое внимание на оплате и условиях труда.

Потребности безопасности. Эти потребности связаны со стремлением и желанием людей достигнуть стабильного и безопасного образа жизни. Люди, которые уделяют повышенное внимание этой группе потребностей, пытаются избежать волнений, любят порядок, размеренный ритм работы, четкие правила. Для них важными являются гарантии занятости, медицинского обслуживания, пенсионного обеспечения. Работники с заостренными потребностями в безопасности стремятся избежать риска, неохотно воспринимают нововведение. Для управления такими людьми следует применять четкие правила регуляции их деятельности, систему планирования карьеры; их желательно не использовать на работах, связанных с риском, нововведениями, принятием неординарных решений.

Потребности принадлежности и причастности. Потребности этой группы включают стремление человека в участие в общих с другими действиях, вхождение в определенные объединения людей. Люди, которые уделяют повышенное внимание этой группе потребностей, рассматривает свою работу, во-первых, как принадлежность к определенному коллективу и, во-вторых, как возможность установить доброт, дружеские отношения со своими коллегами и непосредственными руководителями. Управление такими людьми должно предусматривать внедрение партнерских отношений между руководителями и подчиненными, групповых форм организации труда, коллективных мероприятий, выходящих за рамки работы. Таких людей желательно привлекать к общественной работе.

Потребности признания и самоутверждения. Эта группа потребностей отображает желание людей быть уверенными в себе, компетентными, иметь высокую конкурентоспособность, признание и уважение окружения. Люди с ярко выраженными потребностями этой группы тяготеют к лидерству, признание авторитета в коллективе. Управление такими людьми должно предусматривать использование разнообразных форм признания их заслуг, вклада в деятельность организации, причем важнейшими для них являются формы морального поощрения.

Потребности самовыражения. Эта группа объединяет потребности, связанные со стремлением человека к наиболее полному использованию своих знаний, умений, способностей, навыков, личного потенциала. Люди с сильной потребностью самовыражения творческие и независимые, они открыты к восприятию самих себя и окружение, находятся в постоянном поиске. Людям с такими потребностями следует поручать работу творческого характера, оригинальные задания, давать как можно больше свободы в выборе средств, способов выполнения заданий.

В соответствии с теорией Маслоу важно предоставлять работникам возможность удовлетворить их приоритетные потребности с помощью такого комплекса действий, который способствует достижению целей всей организации. «Узким местом» теории, по мнению многих ученых, является расположение ее автора к абсолютизации идеи жесткой иерархичности потребностей и недостаточный учет индивидуальных отличий людей.

2.2 Теория Альдерфера

Теория К. Альдерфера, что получила название «Теории ERG» (от английских слов existence - существования, relatedness - взаимосвязи и growth - рост), как и теория Маслоу, построенная на классификации и анализе потребностей, обосновании их влияния на поведение работников.

К. Альдерфер выделяет три группы потребностей:

- а) потребности существования;
- б) потребности связи;
- в) потребности роста.

Теории Альдерфера и Маслоу имеют определенные общие черты: обе теории утверждают, что индивид продвигается по «лесенке» потребностей последовательно.

По мнению Альдерфера, потребности связи vyplывают из социальной природы человека, его естественной попытки быть членом семьи, коллектива, иметь друзей, наладить хорошие отношения с руководством и подчиненными. К этой группе потребностей можно отнести также ту часть потребностей признания и самоутверждения из пирамиды Маслоу, которая связана со стремлением человека принадлежать к определенным неформальным группам, партиям, с утверждением человека как личности.

Потребности роста в теории Альдерфера частично корреспондируются с потребностями признания и самоутверждения в теории Маслоу и охватывают потребности самовыражения этой теории. Они связаны со стремлением к удовлетворению статусных мотивов, с попыткой достичь уверенности в себе, самоутвердиться и самосовершенствоваться. Выделены Альдерфером три группы потребностей, как и в теории Маслоу, имеют определенную иерархичность.

Однако есть и принципиальная разница: в теории Маслоу движение от одной потребности к другой происходит только снизу вверх. После достижения первоочередной цели, то есть удовлетворение потребности низшего уровня, наступает очередь удовлетворения потребности высшего уровня и именно это согласно теории Маслоу является основной побудительной силой поведения. Согласно теории Альдерфера неудовлетворения потребности верхнего уровня увеличивает силу влияния потребности низшего уровня и на удовлетворение ее переключаются сознательные действия человека. Следовательно, в соответствии с теорией Альдерфера иерархия потребностей осуществляет движение не только от нижнего к верхнему уровню потребностей, но и движение в обратном порядке. Процесс движения вверх за уровнями потребностей Альдерфер называет процессом удовлетворения потребностей, а движения вниз - процессом фрустрации. Наличие двух направлений движения для удовлетворения потребностей открывает дополнительные способы мотивации труда. Так, если в организации нет достаточных возможностей для удовлетворения потреб-

ностей роста работника, то необходимо сосредоточить свои действия на более полном удовлетворении потребностей связи или потребностей более низшего уровня.

Соблюдение положений этой теории требует от менеджеров поиска эффективных форм активизации деятельности подчиненных при условиях, когда по объективным или субъективным причинам не могут быть удовлетворены их потребности высокого уровня.

2.3 Теория двух факторов Герцберга

Согласно теории Герцберга существуют две основные категории факторов оценки степени удовлетворённости от выполненной работы: факторы, удерживающие на работе, и факторы, мотивирующие к работе.

Факторы, удерживающие на работе (гигиенические факторы) - административная политика компании, условия труда, величина заработной платы, межличностные отношения с начальниками, коллегами, подчинёнными.

Факторы, мотивирующие к работе (мотиваторы) — достижения, признание заслуг, ответственность, возможности для карьерного роста.

Гигиенические факторы связаны со средой, в которой выполняется работа. По теории Герцберга, отсутствие или недостаток гигиенических факторов приводит к неудовлетворённости человека своей работой. Но, если они представлены в достаточном объёме, сами по себе они удовлетворения не вызывают и не способны мотивировать человека к нужным действиям.

Отсутствие мотиваторов, а они связаны с характером и сутью самой работы, не ведет к неудовлетворению людей работой, однако их присутствие в должной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников к нужным действиям и повышению эффективности.

Практическое значение теории Герцберга заключается в том, что обеспечение надлежащего уровня гигиенических факторов позволяет лишь предотвратить недовольство работников. В то же время для побуждения к активной трудовой деятельности следует употребить мощных факторов мотивационного характера - содержательный, интересный труд, сложные, разнообразные производственные задания, возможности профессионального роста, признание.

Таким образом, к основным задачам менеджмента принадлежит устранение негативного действия факторов, связанных с трудом - его содержанием, характером, достижениями.

2.4 Теория приобретенных потребностей Мак-Клелланда

В соответствии с теорией приобретенных потребностей Мак-Клелланда выделяются три группы потребностей: достижения (успеху), соучастия (причастности) и властвования.

Первая группа потребностей - потребности достижения - проявляются в попытке человека выполнять поставленные перед ним задания эффективнее, чем он это делал до сих пор. Люди с ярко выраженной потребностью достижений, во-первых, желают, как правило, самостоятельно определять свои цели, а во-вторых, выбирают не простые, а все более сложные цели и задания.

Наличие у работников высокой потребности достижения оказывает значительное влияние на их активность и результаты труда. Поэтому важно регулярно оценивать уровень потребностей достижения у членов организации, учитывать наличие этой потребности в процессе отбора персонала и текущей аттестации, содействовать ее развитию.

Потребность соучастия оказывается в стремлении человека к дружеским отношениям с окружением. Работникам с высокой потребностью соучастия важно дать такую работу, чтобы они постоянно были в активном взаимодействии с людьми. Руководство организации должно регулярно оценивать уровень потребности соучастия у подчиненных и, если он высок, создавать режим наибольшего содействия для удовлетворения этой потребности.

Потребность властвования отнесена Мак-Клелландом к главным приобретенным потребностям. Проявлением этой потребности является стремление контролировать действия людей, оказывать влияние на их поведение, брать на себя ответственность за действия и поведение других.

Потребность власти может иметь две крайности:

а) первая - стремление достичь максимума власти и влияния на людей;

б) вторая - стремление иметь властные функции, отказываясь от любой ответственности за действия персонала.

Людей с высокой мотивацией властвования условно можно разделить на две группы:

а) к первой принадлежат те, кто хочет власти ради самой власти, то есть ради неограниченного права командовать другими. Такие люди пытаются продемонстрировать прежде всего свою силу. Интересы организации для них нередко отходят на второй план;

б) ко второй группе принадлежат люди, которые хотят власти для выполнения групповых заданий. Они удовлетворяют свою потребность властвования тем, которые определяют цели коллектива, ставят задание отдельным исполнителям, сами принимают участие в процессе достижения целей.

По Мак-Клелланду, все названные потребности (достижения, соучастия, властвования) не исключают друг друга и не имеют иерархического подчинения в отличие от выше рассмотренных смысловых теорий мотивации. Напротив, Мак-Клелланд подчеркивает необходимость учета взаимного влияния всех потребностей на поведение людей. Так, если человек занимает руководящую должность и чувствует высокую потребность власти, то для успешного выполнения управленческой деятельности желательно, чтобы потребность в соучастии была у нее относительно более слабой.

2.5 Обобщение сути содержательных теорий мотивации

Общие черты содержательных теорий мотивации:

а) в основе мотивации лежат потребности конкретных людей, которые в их сознании превращаются в интересы или мотивы, побуждающие людей к определенным целевым действиям;

б) во всех теориях приводится структура потребностей, дается их характеристика и связь с мотивацией трудовой деятельности. Заметна так же определенная корреляция и в классификации потребностей людей (рис. 2.2).

В то же время содержательные теории имеют и существенные отличия:

а) в теории Маслоу потребности размещены в иерархическом порядке удовлетворения потребностей направленном снизу вверх. В теории Альдерфера принципиальным положением является наличие двух направлений движения удовлетворения потребностей.

б) в теории Мак-Клелланда приоритет отдается потребностям высшего порядка, поскольку потребности низшего порядка в развитых странах в основном удовлетворены. Отличительной особенностью этой теории является то, что влияние потребностей на поведение людей рассматривается не изолированно, а как результат их комплексного взаимодействия.

г) теория Герцберга исходит с того, что поведение людей формируется под воздействием мотивационных факторов и факторов здоровья. Сильное мотивационное влияние на поведение человека оказывают внутренние факторы, связанные с содержанием труда. Относительно внешних факторов, касающихся в основном условий труда, то их влияние на поведение человека, его активность достаточно своеобразно. Нехватка надлежащих условий порождает недовольство человека и снижает активность поведения. В то же время их наличие не играет мотивационную роль, поскольку воспринимается как надлежащая норма. Особенностью этой теории является и то, что она основывается не столько на теоретических по-

стулатах, сколько на материалах опросов и экспериментальных исследованиях.

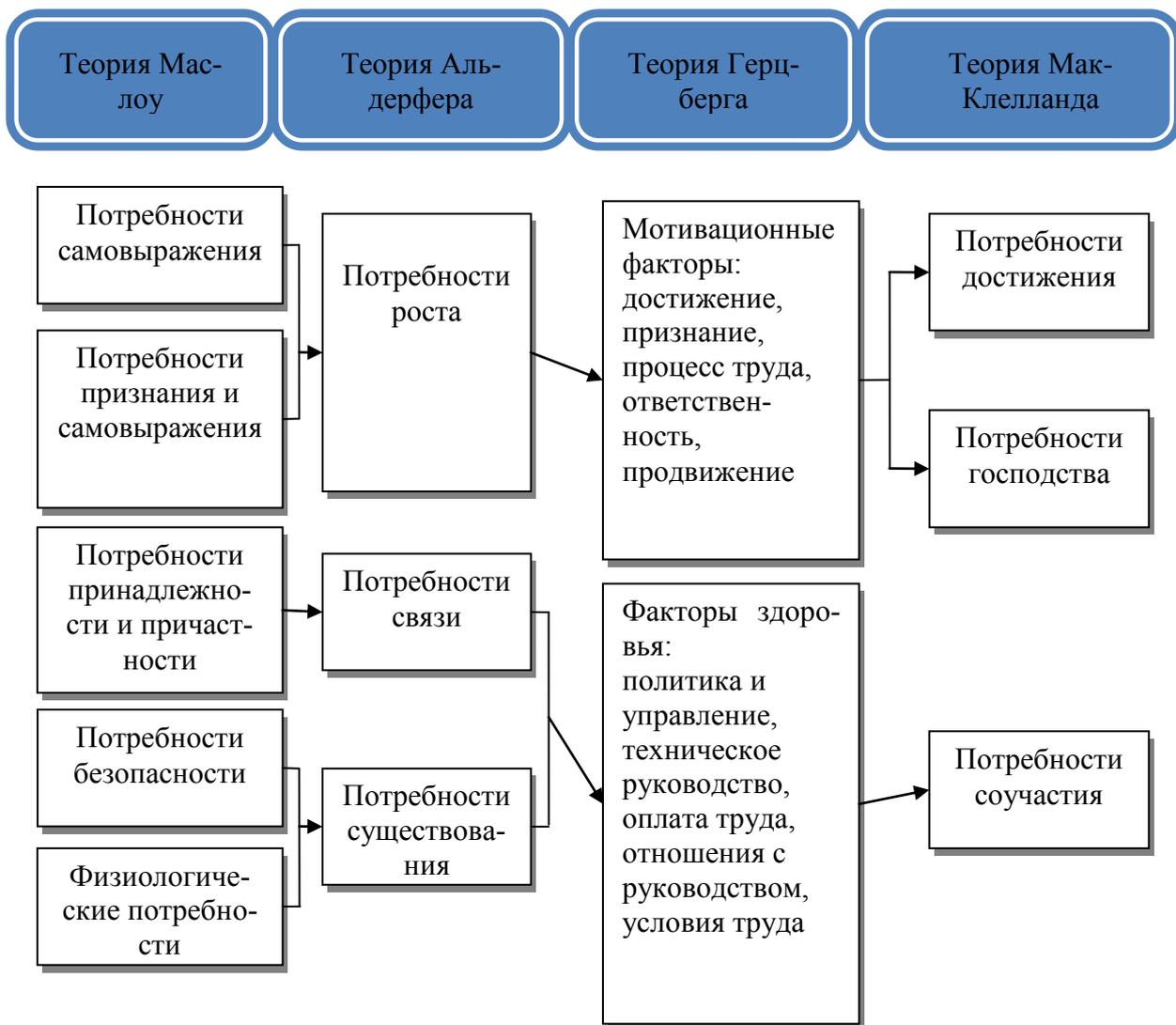


Рисунок 2.2 - Соотношение групп потребностей в смысловых теориях мотивации

Содержательные теории уделяют недостаточное внимание и анализу процесса мотивации труда. Эта сторона проблемы детально исследуется в процессуальных теориях мотивации трудовой деятельности.

Вопросы для самоконтроля:

1. Раскройте основные положения и идеи теории Маслоу.
2. Дайте характеристику потребностей по Маслоу и объясните их иерархичность.
3. Раскройте основные положения теории Альдельфера.
4. Раскройте сущность теории Герцберга.
5. Раскройте ключевые положения теории приобретенных потребностей Мак-Клелланда.

3 ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

3.1 Теория ожиданий

Теория ожиданий рассматривает зависимость поведения людей от таких обстоятельств: чему человек отдает предпочтение, что и сколько он бы хотел получить от своих усилий, какие усилия он согласен приложить ради этого.

Теория ожиданий подчеркивает важность трех взаимосвязей: затраты труда - результаты; результаты - вознаграждение; валентность (мера удовольствия вознаграждением). Принимая решение по поводу того, что делать и какие усилия тратить, человек прежде всего должен ответить на вопрос: зачем нужно это делать, что он получит в результате успешного выполнения работы, насколько ценным будет вознаграждение. Модель мотивации за теорией ожиданий показана на рис. 3.1.



Рисунок 3.1 - Модель мотивации по Вруму

Соотношение факторов затрат труда (З), результатов (Р), вознаграждения (В) и валентности в процессе мотивации наглядно можно выразить так: Мотивация = $(З \rightarrow Р) \times (Р \rightarrow В) \times$ Валентность.

Теория ожиданий позволяет сделать вывод: руководство должно постоянно сравнивать запланированные объем и структуру вознаграждений с фактическими ожиданиями работников.

3.2 Теория справедливости

Главная идея теории справедливости заключается в том, что в процессе труда человек постоянно сравнивает то, как были оценены его действия или заслуги, с тем, как были оценены действия и заслуги других. И на основании этого сравнения в зависимости от того, удовлетворён он такой оценкой или нет, человек изменяет характер своего поведения. Рас-

смотрим подробнее определенные ключевые термины и положения этой теории.

Воспринятое вознаграждение индивида - субъективная оценка индивидом общей суммы вознаграждений, полученных им по результатам деятельности.

Воспринятое вознаграждение других - субъективная оценка суммы всех вознаграждений, которые, по мнению индивида, получили отдельные люди и группы людей, с которыми индивид себя сравнивает.

Воспринятые расходы индивида - оценка человеком того, какие усилия он прилагал для выполнения определенных действий и получения результатов. В эту оценку включаются не только непосредственные трудовые усилия, но и такие персональные характеристики, как квалификационный уровень, возраст, длительность работы в организации, социальный статус и т. п.

Воспринятые расходы других - представление индивида о совокупной величине усилий, приложенных лицами, с которыми он себя сравнивает.

Норма - отношение воспринятых расходов к воспринятому вознаграждению. Рассматриваются два вида норм, а именно:

а) норма как отношение воспринятого вознаграждения индивида к воспринятым собственным расходам;

б) норма как отношение воспринятого вознаграждения других к воспринятым расходам других.

Теория справедливости утверждает, что для человека принципиально важным является соотношение его нормы с нормой других. Если нормы, по оценке индивида, одинаковые, то даже при вознаграждении, которое не полностью удовлетворяет его потребности, он чувствует удовольствие, поскольку в этом случае все имеют одинаковое соотношение вознаграждений и расходов. Если же норма индивида ниже, то он считает, что имела место несправедливость.

В том случае, когда по оценке индивида имеет место несправедливость, у него возникает чувство недовольства и снижается мотивация к труду.

Выделяют шесть возможных реакций человека на несправедливость:

а) индивид может решить, что нужно уменьшить затраты собственного труда;

б) человек может сделать попытку «добиться справедливости»;

в) индивид может провести переоценку своих возможностей, решив, что он завывшал свои способности;

г) реакцией на несправедливость может быть попытка индивида повлиять на организацию и те лица, труд которых, по его мнению, был несправедливо оценен выше с тем, чтобы заставить эти лица увеличить затраты труда, интеллектуальный взнос или добиться уменьшения их «несправедливого» вознаграждения;

д) индивид может изменить объект сравнения, решив, что отдельные люди или группы людей, с которыми он себя сравнивал до сих пор, находятся в особенных условиях (широкие связи и контакты с влиятельными лицами, исключительные личностные качества и способности и т. п.);

е) человек может сделать попытку перейти в другое подразделение или уволиться.

Основные выводы из теории справедливости:

а) поскольку восприятие индивидов имеет субъективный характер, очень важно сделать доступной информацию о том, кто, как, за что и сколько получает вознаграждения. Особенно важно иметь понятную всем систему оплаты труда, точный перечень факторов, которые определяют величину заработной платы;

б) люди, как правило, ориентируются на комплексную оценку вознаграждения, и оплата труда играет в ней важную, но не единственную и не обязательно определяющую роль;

в) обеспечение одинакового вознаграждения за одинаковый труд является одной из предпосылок создания эффективной системы мотивации трудовой деятельности;

г) для успешного управления людьми менеджеры должны не только пытаться создавать атмосферу справедливости, но и знать, что об этом думают их подчиненные. Для этого нужно внедрять мониторинг оценки справедливости вознаграждения.

3.3 Концепция партисипативного (общего) управления

Термин «партисипация» заимствованно из зарубежной теории и практики управления, он означает привлечение наемных работников к принятию управленческих решений. Концепция партисипативного управления заключается в том, что участие работника в деятельности организации, выходящие за пределы его функциональных обязанностей, способствует повышению эффективности организационно-управленческих решений, реализации определенных вторичных потребностей работника, когда он получает удовольствие от работы и работает качественнее и более производительнее. Следовательно, партисипативное управление - это один из современных методов менеджмента, который предусматривает его демократизацию, участие наемных работников в управлении производством.

На практике партисипативное управление может реализовываться за такими направлениями.

Во-первых, работники получают право самостоятельных решений в таких аспектах деятельности: выбор средств осуществления трудового процесса, режим работы и отдыха, внедрения новых методов работы.

Во-вторых, работники могут быть привлечены к постановке целей, которых им необходимо достичь, к определению необходимых к выполнению заданий.

В-третьих, работникам предоставляется право контроля за качеством продукции и в то же время устанавливается ответственность за конечный результат.

В-четвертых, партисипативное управление дает работникам право на формирование состава рабочих групп (бригад) из членов организации и на определение, с кем они будут кооперироваться в процессе групповой деятельности.

В-пятых, работники вовлекаются в разнообразные творческие группы, органы управления как на низшем уровне, так и на уровне организации.

Положения концепции партисипативного управления корреспондируются с другими теориями мотивации, которые основное внимание уделяют тому, какое влияние разные группы потребностей оказывают на поведение человека. Участие работников в принятии решений, постановке заданий и в их следующей реализации способствует удовлетворению потребностей достижения. Благодаря широкому участию работников в подготовке мероприятий по усовершенствованию деятельности организации удовлетворяются потребности самореализации, самоутверждения.

Цели партисипативного управления заключаются в том, чтобы, во-первых, достичь повышения уровня удовлетворения работников своей деятельностью, а во-вторых, обеспечить наиболее эффективное функционирование производства.

3.4 Модель Портера-Лоулера

Авторы этой модели - Лайман Портер и Эдвард Лоулер - разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, которая включает элементы теории ожиданий и теории справедливости. В этой теории, составляющие которой условно изображены на рис. 3.2, имеются пять ключевых категорий: усилие, восприятия, полученные результаты, вознаграждение, мера удовольствия.

Достигнутые работником результаты (в соответствии с моделью Портера-Лоулера) зависят от трех переменных (рис. 3.2): потраченных усилий (3), способностей и характерных особенностей человека (4), а также от осознания им своей роли в процессе труда (5). Уровень потраченных усилий, в свою очередь, зависит от ценности вознаграждения (1) и от оценки работником вероятности связи между усилием и возможным вознаграждением (2). Достижения необходимого уровня результативности (6) включают внутренние (7а) и внешние вознаграждения (7б). Первые дает сам труд, они связаны с содержанием и значимостью выполняемой работы,

чувством достигнутого результата, самоуважением, общением в процессе труда. Вторые - внешние вознаграждения - дает организация: заработная плата, похвала руководства, продвижения по службе и т. п. Пунктирная линия между результативностью и внешними вознаграждениями означает лишь возможность связи между результатами работы работника и определенным видом вознаграждений. Дело в том, что внешние вознаграждения зависят от политики и возможностей организации. Пунктирная линия между результативностью и вознаграждением, которое воспринимается как справедливое (8), имеет следующее объяснение: в соответствии с теорией справедливости работники имеют собственную (то есть субъективную) оценку уровня справедливости вознаграждения. Удовольствие (9) является результатом внутренних и внешних вознаграждений с учетом их справедливости (8). Удовлетворение работника является мерой того, насколько ценное вознаграждение в действительности (1). Эта ценность будет влиять на дальнейшее поведение работника.

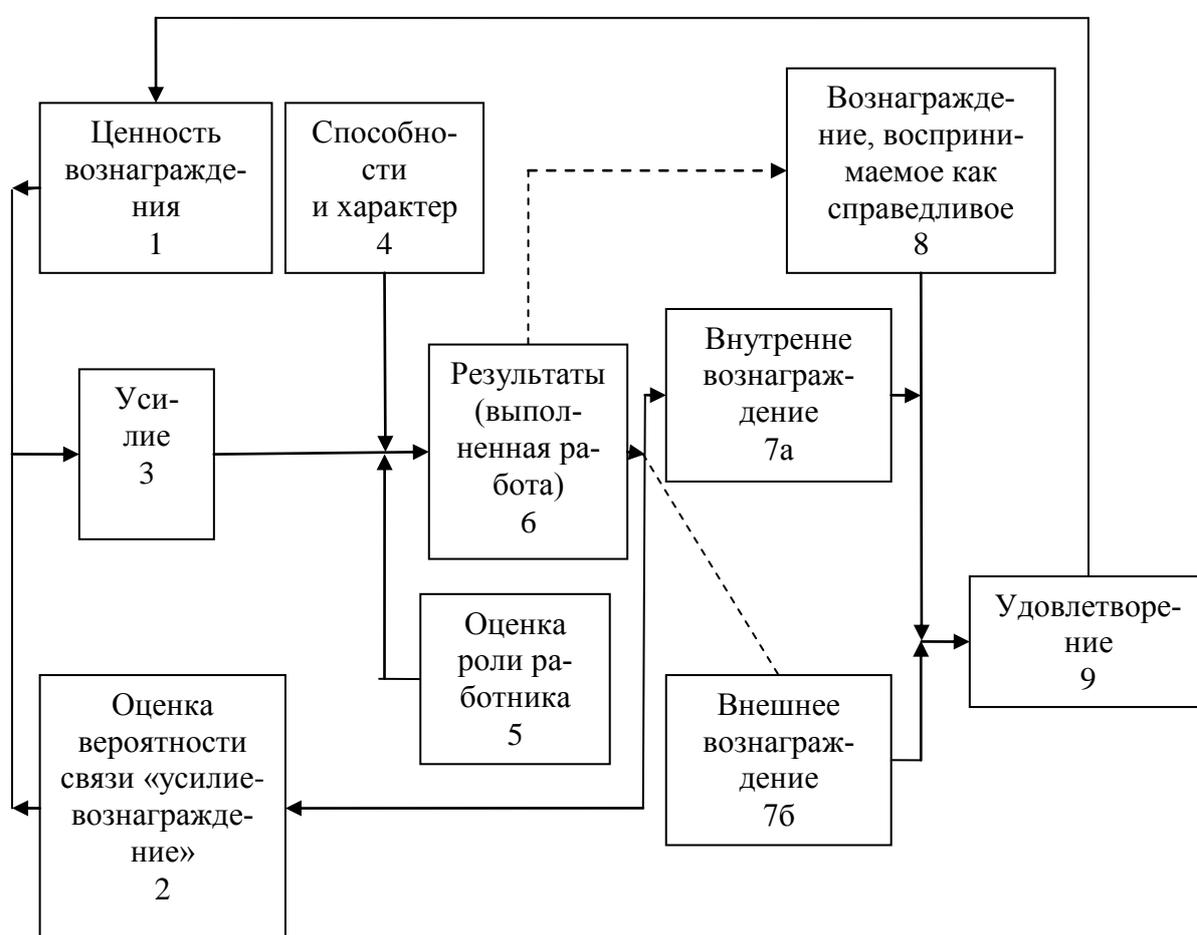


Рисунок 3.2 - Модель Портера-Лоулера

Значение модели Портера-Лоулера для теории и практики мотивации трудно переоценить. Основные положения этой модели подчёркивают, что мотивация не является простым элементом в цепи причинно-следственных связей. Модель показывает, насколько важно объединить такие составляющие, как усилие, способности, результаты, вознаграждения, удовольствия и восприятия в рамках единственной взаимосвязанной системы.

Вывод из теории Портера-Лоулера заключается в том, что именно результативный труд дает удовольствие.

Вопросы для самоконтроля:

1. На каких принципах строится теория ожиданий?
2. Сформулируйте основные идеи теории справедливости.
3. Назовите ключевые положения концепции партисипативного (общего) управления.
4. В чем заключается особенность модели Портера-Лоулера? Каковы ее сильные и слабые стороны?
5. В чем заключается принципиальное отличие между смысловыми и процессуальными теориями мотивации?

4 МАТЕРИАЛЬНАЯ, ТРУДОВАЯ И СТАТУСНАЯ МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

4.1 Материальная мотивация: понятия, основные положения

Под материальной мотивацией следует понимать стремление к достатку, определенному уровню благосостояния, материальному стандарту жизни. Стремление человека к улучшению своего благосостояния предопределяет необходимость увеличения трудового вноса, а, следовательно, и увеличение количества, качества и результативности труда.

Проблема материальной мотивации особенно актуальной для стран с переходной экономикой, к которым принадлежит и Украина, что обусловлено двумя причинами:

а) низким уровнем доходов, деформациями в их структуре и дифференциации;

б) необходимостью становления новых по содержанию форм и методов материального стимулирования занятых в экономике.

Ведущая роль в материальной мотивации трудовой деятельности принадлежит заработной плате как основной форме дохода наемных работников.

Материальную мотивацию трудовой деятельности следует рассматривать как производную от комплексного действия ряда макро- и микроэкономических факторов, в том числе:

- а) уровня заработной платы и ее динамики;
- б) наличия прямой зависимости уровня заработной платы от количества, качества и результатов труда;
- в) дифференциации заработной платы на предприятии и в обществе в целом;
- г) структуры личного дохода;
- д) материального обеспечения имеющихся денежных доходов и тому подобное.

Влияние высокой заработной платы на мотивацию трудовой деятельности и повышение эффективности производства многопланово и проявляется в первую очередь в следующем:

а) более высокий уровень заработной платы (против среднерыночного ее значения) способствует снижению текучести кадров, а следовательно, обеспечивает формирование стабильного трудового коллектива. В случае снижения текучести персонала работодатель имеет возможность сократить расходы на его наем и учебу, направив высвобожденные средства на развитие производства, что, в свою очередь, обеспечит повышение конкурентоспособности продукции;

б) проведение политики высокой заработной платы дает возможность отобрать на рынке труда наиболее подготовленных, опытных, инициативных, ориентированных на успех работников, производительность труда которых потенциально более выше среднего уровня. В этом случае достигается также экономия средств на учебу, переквалификацию только что принятых на работу;

в) высокая заработная плата является фактором повышения старательного, ответственного отношения к труду, его интенсификации. К этому побуждает как попытка «отработать» вознаграждение, которое выше среднерыночного, так и опасение быть высвобожденным и потерять выгодные условия продажи своих рабочих услуг.

Уровень материальной мотивации в значительной мере зависит от наличия прямой связи между трудовым взносом и вознаграждением за услуги труда. Эта связь достигается надлежащей организацией заработной платы, которая на практике выступает как организационно-экономический механизм оценки трудового вклада наемных работников, и формированием параметров заработной платы в соответствии с этой оценкой, стоимостью услуг рабочей силы и состоянием рынка труда. Наибольший мотивационный потенциал имеет такая организация заработной платы, которая через построение заводской тарифной системы, нормирование и систему оплаты труда обеспечивает тесную взаимосвязь размеров вознаграждения за услуги рабочей силы с количеством, качеством и результативностью труда. Обеспечение этой взаимосвязи и означает двойное влияние заработ-

ной платы на мотивацию, одновременное использование как «внутренних», так и «внешних» мотивов.

Мотивация трудовой деятельности непосредственно связана также с дифференциацией доходов населения, особенно экономически активного населения. Как свидетельствует мировая практика, как незначительная, так и чрезмерная дифференциация доходов негативно влияет на уровень трудовой активности.

Общепризнанно, что экономическая роль государства в условиях рыночных отношений должна ограничиваться тремя функциями:

а) поддержание эффективности экономики заключается в создании правовых и экономических условий для надлежащего функционирования экономики, в обеспечении всем субъектам ведения хозяйства одинаковых стартовых условий, защите интересов собственного товаропроизводителя, коррекции таких недостатков рынка, как, например, монополизм;

б) обеспечение стабильности экономики заключается в том, что государство, используя финансовые, налоговые, другие экономические рычаги, влияет на уровень и темпы производства, поддерживает занятость, осуществляет антиинфляционные мероприятия;

в) надзор за соблюдением справедливости заключается в обеспечении общественно приемлемого уровня дифференциации доходов. Это достигается путем прогрессивного налогообложения, индексации доходов, реализации специальных программ поддержки населения с низкими доходами, установление государственных социальных гарантий для разных слоев населения.

Для количественной оценки дифференциации доходов населения используются несколько методик и показателей.

Одним из показателей есть так называемый децильный коэффициент, который характеризует соотношение между средними доходами 10% самых зажиточных граждан и средними доходами 10% наименее обеспеченных.

Этот же показатель можно рассчитать и для отдельных категорий населения. Для характеристики распределения совокупного дохода между группами населения применяется индекс концентрации доходов (коэффициент Джини). Чем больше этот коэффициент, тем более сильное неравенство граждан по доходам.

Меру неравенства доходов демонстрирует кривая Лоренца (рис. 4.1), где на оси абсцисс обозначено количество семей (в % к общему количеству), а на оси ординат - их доля в общем объеме личных доходов.

Теоретическая возможность абсолютно равного распределения доходов отвечает прямой АБ, которая указывает на то, что любая доля семей (10, 40, 60 % и тому подобное) получает такой же процент общего дохода.

Кривая Лоренца демонстрирует фактическое распределение дохода. Например, по рис. 13 20% население с самыми низкими доходами получило 4% дохода, а 40% - 10% общего дохода и тому подобное. Заштрихована

площадь между линией абсолютного равенства и кривой Лоренца указывает на меру неравенства доходов: чем большей является эта площадь, тем большая и мера неравенства.

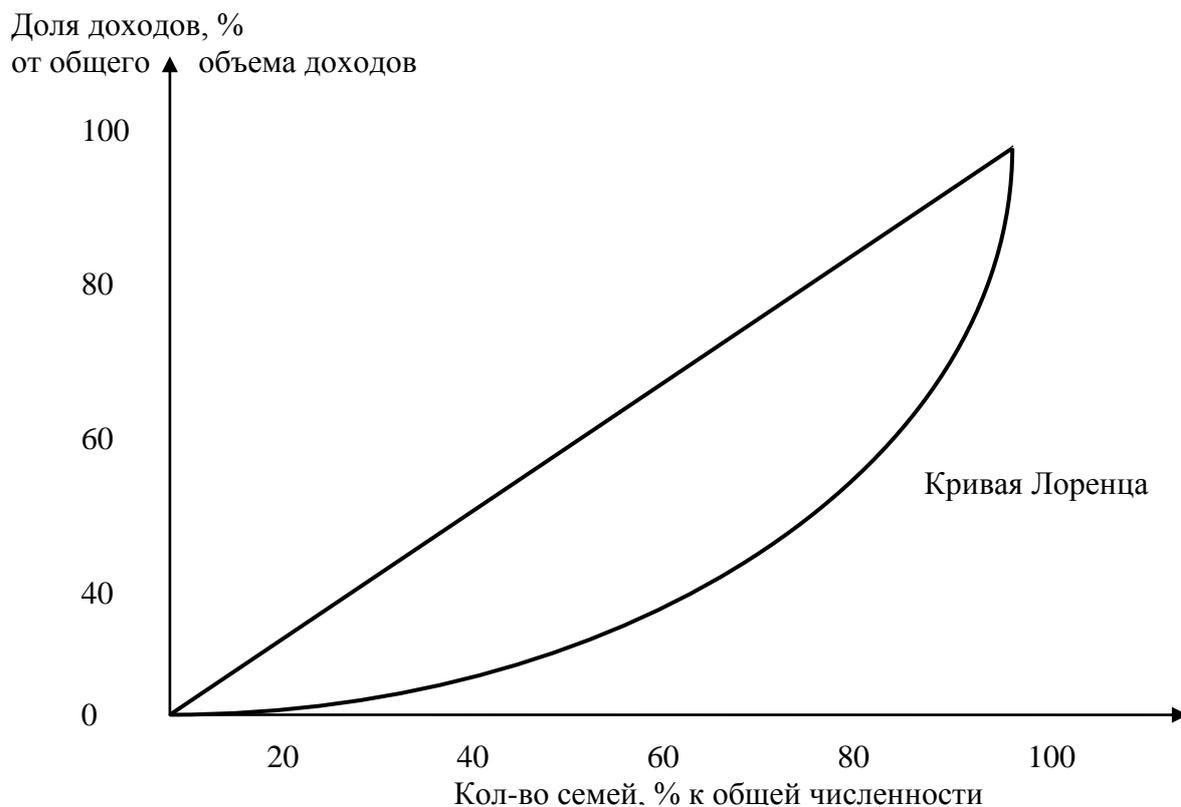


Рисунок 4.1 - Кривая Лоренца

4.2 Трудовая и статусная мотивация персонала

Современная практика ведения хозяйства неоспоримо свидетельствует, что роль нематериальных мотивов и стимулов постоянно растет.

На поведение людей в процессе деятельности все большее влияние оказывает трудовая мотивация. Последняя порождается самой работой, то есть ее содержанием, условиями, организацией трудового процесса, режимом труда и тому подобное. Следовательно, идет речь о составляющей внутренней мотивации труда, о совокупности внутренних движущих сил поведения человека, которые связаны с работой как таковой.

Бесспорно, каждый человек нуждается в содержательной, интересной, полезной работе, приличных условиях труда. Он стремится к определенности перспектив своего роста. Квалифицированный работник чувствует самоуважение, самоутверждение, когда результаты его работы оцениваются высоко как им самим, так и обществом.

В целом трудовая мотивация связана, с одной стороны, с содержательностью, полезностью самого труда, а с другой - с самовыражением, самореализацией работника.

Когда наиболее стабильная, устоявшаяся мотивация порождается самим трудом, то постоянно действующими факторами-мотиваторами является привлекательность труда, его творческий характер, требовательность и ответственность. Работа, которая воспринимается как однообразная, рутинная, не обеспечивает надлежащей мотивации. Работник же в меру своего развития, повышения трудового потенциала желает выполнять более содержательный, творческий труд, иметь задания инновационного характера. Отсюда вывод: для наращивания активности персонала до оптимального уровня необходимо создавать условия, при которых сама сущность работы должна обновляться достаточно часто.

Большая роль в практике менеджмента персонала принадлежит и статусной мотивации. Последняя является внутренней движущей силой поведения, связанного со стремлением человека занять высшую должность, выполнять более сложную, более ответственную работу, работать в сфере деятельности (организации), которая считается престижной, общественно значимой.

Однако есть и другая сторона статусной мотивации – поскольку статус человека определяется не только его местом в штатном расписании человеку свойственно стремление к лидерству в коллективе, к как можно более высокому неофициальному статусу. Поэтому, так сказать, «подтекст» статусной мотивации часто связан со стремлением человека быть признанным специалистом своего дела, неофициальным лидером, пользоваться авторитетом.

Важной составляющей внешней мотивации является влияние организации на статусные мотивы работников, приведения их в действие прежде всего на основе планирования карьеры, планомерного «горизонтального» и «вертикального» продвижения кадров.

4.3 Мотивационный мониторинг как условие эффективного влияния на поведение персонала

Для того, чтобы мотивационный процесс был управляемым, необходимо создать определенные предпосылки:

- а) нужно иметь полную и достоверную информацию об объекте управления;
- б) постоянно иметь представление о состоянии и динамике мотивационной направленности персонала;
- в) тщательно образом следить за социально-экономическими последствиями управленческих решений и уметь их прогнозировать.

Опыт свидетельствует, что традиционные методы сбора данных о мотивационной направленности персонала уже не удовлетворяют потребности практики управления. Необходимо внедрить в каждой организации систему мотивационного мониторинга, которая бы создала новую информационную базу для принятия управленческих решений в сфере мотивации трудовой деятельности.

Мотивационный мониторинг - это система постоянного наблюдения и контроля состояния мотивации трудовой деятельности с целью его оперативной диагностики и оценки в динамике, принятия квалифицированных управленческих решений в интересах повышения эффективности производства.

С учетом того, что на мотивационные установки работников влияют факторы-мотиваторы на уровне региона и государства, становится необходимым проведения мотивационного мониторинга и на таких высоких уровнях.

Главной целью мониторинга в Украине на национальном и региональном уровнях должна стать подготовка информационно-аналитических материалов о фактическом состоянии мотивации трудовой деятельности населения в отдельных регионах, разработка рекомендаций для преодоления обнаруженных недостатков, прогнозирования возможного заострения самых актуальных проблем в сфере социально-трудовых отношений.

На уровне предприятий работа служб мотивации (отдельных специалистов) должна быть направлена на изучение потребностей, которые постоянно изменяются, интересов, ценностных ориентаций работников в сфере труда, мотивов их трудовой деятельности, мотивационного потенциала и меры его использования в трудовом процессе, на выявление изменений в структуре мотивов и прогнозирование их развития и влияния на результаты деятельности.

Мотивационный мониторинг должен способствовать определению наиболее действенных в данный период рычагов и стимулов влияния на поведение конкретных работников с целью достижения их собственных целей и целей организации.

Мотивационный мониторинг предусматривает проведение регулярных опросов индивидов и анализ имеющейся экономической, социологической, психологической информации.

Для оценки предмета исследования - мотивации трудовой деятельности в динамике, взаимообусловленности и взаимосвязи ее с социально-экономическими процессами важно иметь набор ключевых характеристик (показателей), к которым принадлежат:

а) характеристики трудовой деятельности и качества трудового потенциала – профессионально-квалификационный состав работников; качество профессиональной подготовки и переподготовки рабочей силы на предприятии, в регионе; состояние занятости; оценка конкурентоспособности работников; формы и методы материального стимулирования трудо-

вой деятельности и их действенность; формы и методы нематериальной мотивации и их эффективность; условия и организация труда; уровень производительности труда; роль и место труда в ценностных ориентациях работников; уровень удовлетворения трудом и результатами трудовой деятельности; основные мотивы трудовой деятельности и изменение их структуры и т. п.;

б) показатели уровня жизни - номинальная и реальная заработная плата; структура доходов; дифференциация доходов; структура расходов; реальный бюджет работников и их семей; уровень обеспечения жильем, услугами медицины, образования, культуры; экологическая ситуация; личная безопасность и т. п.;

в) характеристика состояния общественной мысли об эффективности социально-экономической политики государства, социальной направленности рыночных преобразований.

Система мониторинга мотивации трудовой деятельности должна базироваться на таких принципах:

а) системность - построение набора оценочных показателей для каждого направления мотивации трудовой деятельности;

б) комплексность - получение и обработка социально-экономической, социологической, психологической информации, которая характеризует состояние и изменения мотивации трудовой деятельности;

в) аналитическая - анализ основных причин изменения состояния мотивации трудовой деятельности с учетом влияния как внутренних, так и внешних факторов;

г) периодичность - регулярное пополнение информационной базы, необходимой для разработки ключевых характеристик мотивации трудовой деятельности;

д) производственно-территориальный подход - достижение оптимального сочетания производственных и территориальных принципов проведения мониторинга службами мотивации.

Вопросы для самоконтроля:

1. Раскройте сущность материальной мотивации персонала.
2. Назовите основные факторы повышения (снижения) материальной мотивации трудовой деятельности.
3. Охарактеризуйте механизм взаимосвязи заработной платы, эффективности производства и доходов работников.
4. Раскройте влияние дифференциации доходов работников на мотивацию трудовой деятельности.
5. Назовите и дайте объяснение показателей, которые используются для оценки дифференциации доходов работников.
6. Объясните взаимосвязь мотивации трудовой деятельности со структурой доходов работников.
7. Что понимают под статусной мотивацией трудовой деятельности?

8. Сформулируйте сущность мотивационного мониторинга.

5 ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА, ЕЕ МЕСТО В МОТИВАЦИОННОМ МЕХАНИЗМЕ

5.1 Сущность заработной платы в рыночной экономике

В современной экономике, которая основывается на многообразии форм собственности и ведения хозяйства, рабочая сила, а точнее услуги рабочей силы, являются разновидностью товара. Поэтому трактовать сущность заработной платы следует с учетом стоимостной оценки услуг рабочей силы, рассматривая ее как исходную в процессе выяснения природы заработной платы. Необходимо также учесть, что:

а) заработная плата формируется на грани (на стыке) отношений сферы непосредственного производства и отношений обмена рабочей силы;

б) заработная плата должна обеспечивать объективно необходимый для воссоздания рабочей силы и эффективного функционирования производства объем жизненных благ, которые работник должен получить в обмен на свой труд;

в) заработная плата является в то же время и макро-, и микроэкономической категорией;

г) заработная плата - это важна составляющая производства, ее уровень связан как с потребностями работника, так и с процессом производства, его результатом, поскольку источники средств на воссоздание рабочей силы создаются в сфере производства и их формирование не выходит за пределы конкретного предприятия.

Опираясь на выше изложенные положения можно сформулировать понятие сущности заработной платы, по крайней мере, с пяти позиций.

Заработная плата - это экономическая категория, которая отображает отношения между владельцем предприятия (или его представителем) и наемным работником по поводу распределения вновь созданной стоимости (дохода).

Заработная плата - это вознаграждение, исчисленное, как правило, в денежном выражении, которое по трудовому договору владелец или уполномоченный им орган выплачивает работнику за выполненную им работу. Таким способом заработная плата зависит от сложности и условий выполняемой работы, профессионально-деловых качеств работника, результатов его труда и хозяйственной деятельности предприятия в целом. Источником средств на оплату труда являются собственные средства - доход предприятия.

В современном товарном производстве, которое базируется на наемной рабочей силе, заработная плата - это элемент рынка труда, который выступает как цена, по которой наемный работник продает свою рабочую силу. Учитывая это, заработная плата выражает рыночную стоимость использования наемной рабочей силы.

Для наемного работника заработная плата - это его трудовой доход, который он получает в результате реализации способности к труду и который должен обеспечить объективно необходимое воссоздание рабочей силы.

Для предприятия заработная плата - это элемент расходов на производство, которые включаются в себестоимость продукции, работ (услуг), и в то же время и главный фактор обеспечения материальной заинтересованности работников в достижении высоких конечных результатов труда.

Заработную плату правомерно рассматривать и как форму экономической реализации права собственности на ресурс труда или как форму дохода от «человеческого капитала», носителем которого является наемный работник. Под человеческим капиталом в экономической теории понимается мера воплощенной в человеке способности давать доход. Этот вид капитала специфический. Он включает в себя, с одной стороны, прирожденные способности - физическую силу, здоровье, талант, а с другой - приобретенные в течение жизни знания, навыки, опыт.

Получая новые знания, опыт, развивая прирожденные способности, конкретный индивид увеличивает свой человеческий капитал, повышает его количественные и качественные параметры. Как и любой другой капитал, этот вид капитала должен давать доход, масса которого зависит от массы и структуры капитала и эффективности его использования.

Исключительно важная роль заработной платы в функционировании экономики обусловлена тем, что она должна одновременно и одинаково эффективно выполнять ряд общественно значимых функций.

Первостепенное значение среди основных фундаментальных функций заработной платы имеет воспроизводственная. Услуги рабочей силы - это особый товар, который нуждается в постоянном возобновлении физической и умственной энергии, поддержании организма человека в состоянии нормальной жизнедеятельности. Заработная плата является основным источником средств на воссоздание рабочей силы, а, следовательно, ее параметры должны формироваться исходя из стоимостной концепции оценки услуг рабочей силы.

В заработной плате как форме доходов наемных работников заложен значительный мотивационный потенциал. Попытка человека улучшить свое благосостояние, удовлетворить разные потребности побуждает его к активной трудовой деятельности, повышению качества своей рабочей силы, полной реализации своего трудового потенциала, большей результативности труда. При таких условиях заработная плата должна стать основным звеном мотивации высокоэффективного труда через установление

непосредственной зависимости заработной платы от количества и качества труда каждого работника, его трудового вноса. Следовательно, к основным функциям заработной платы следует отнести мотивационную.

Заработная плата как важная составляющая рынка труда должна выполнять и регулируемую функцию. Эта функция заключается во влиянии заработной платы на соотношение между спросом и предложением, на формирование персонала предприятий, уровень его занятости, а также на межсекториальную дифференциацию заработной платы. Названная функция занимает промежуточное место между воспроизводственной и мотивационной, выполняя по отношению к ним интегрирующую роль с целью достижения баланса интересов наемных работников и работодателей. Объективной основой для реализации этой функции является сегментация уровня оплаты труда, которая предусматривает дифференциацию ее по отдельным сегментам (субрынкам), то есть группами работников, которые отличаются по приоритетности сферы деятельности, состоянию на рынке труда относительно спроса на внешнем и внутреннем рынках. В целом, сегментационная регуляция заработной платы – это формирование определенной политики установления уровня заработной платы отдельным категориям работников при условиях, когда спрос и предложение на рынке труда не совпадают, а также установление соотношения уровней трудовых доходов работников, занятых в разных сферах деятельности, например: между рыночным сектором и бюджетной сферой, между сферой производства и услуг, между добывающими и перерабатывающими отраслями и т. п.

Как следует из теоретических исследований и подтверждается практикой, стоимость услуг рабочей силы формируется под воздействием расходов и результатов. Под воздействием расходной составляющей формируются минимальные (гарантированные) уровни вознаграждения за услуги труда, а результативная составляющая формирует ту часть оплаты труда, которая зависит от количественных и качественных показателей трудовой деятельности. Вычисляя индивидуальную заработную плату, важно реализовать принцип одинакового вознаграждения за одинаковый труд, обеспечить социальную справедливость. Выполнение этих задач связано с реализацией на практике социальной функции заработной платы. При становлении социально ориентированной рыночной экономики эта функция приобретает первостепенное значение. Неполноценное выполнение заработной платой социальной функции делает невозможным создание эффективного мотивационного механизма и обеспечение справедливости в сфере распределительных отношений.

Заработная плата как экономическая категория отображает отношения между наемными работниками и работодателями по распределению вновь созданной стоимости (дохода). Если для первых заработная плата является основной формой дохода, то для вторых - элементом расходов на производство, фактором конкурентоспособности продукции, составляющей дохода предприятия.

Поддержание заработной платы на высоком уровне, рост ее доли в общих расходах производства побуждает владельца к совершенствованию производства, формированию новой стратегии экономического развития.

Современная практика ведения хозяйства убедительно свидетельствует, что уровень заработной платы, ее структура и динамика, высокая доля в общих доходах - показатели, которые существенно влияют на определение общей экономической политики предприятия. При таких условиях неоправданной является нехватка в существующих классификациях функций заработной платы такой важной из них, которая отображает влияние оплаты труда на поведение работодателя, его мотивацию.

Поэтому необходимо расширить перечень основных функций заработной платы. Главное место здесь должно принадлежать так называемой оптимизационной функции, сущность которой заключается в следующем. Заработная плата как составляющая себестоимости продукции является фактором мотивации владельца к совершенствованию технической базы производства, его рационализации, повышению производительности труда. Реализация этой функции на практике непосредственно связана также с внедрением прогрессивных форм и систем заработной платы, усовершенствованием всех элементов оплаты труда. Владелец каждый раз взвешивает, что для него более выгодно: сократить персонал, а остальным повысить заработную плату, заменить часть персонала машинами или перенести производство в другую страну, где более дешевые услуги рабочей силы, и т. п.

Обосновывая необходимость выделения оптимизационной (стимулирующей работодателя) функции заработной платы как одной из основных, предлагаем обратить внимание на такую закономерность.

Чем выше уровень развития национальной экономики, тем полнее отечественный рынок наполняется разными высококачественными товарами и услугами, тем больше экономика заинтересована в развитии самых разнообразных потребностей и вкусов потребителей, а тем самым - в максимально высоком среднем уровне трудовых доходов населения. Объективная необходимость роста общей массы заработной платы как основной составляющей доходов работников, повышения ее доли в ВВП нуждается в проведении экономической политики, направленной на повышение эффективности производства, снижение или ограничение роста расходов на рабочую силу в расчете на единицу продукции.

Таким образом, к основным функциям заработной платы относим воспроизводственную, мотивационную, социальную, регулируемую и оптимизационную. Механизм реализации основных функций заработной платы показан на рис. 5.1.

Эти функции заработной платы тесно взаимосвязаны, и только при их общем действии достигается эффективная организация заработной платы. Противопоставление, а тем более гипертрофия любой из них способствует, как свидетельствует мировой и отечественный опыт, развитию кризисных явлений в экономике.



Рисунок 5.1 - Функции заработной платы и механизм их реализации

5.2 Основные составные организации заработной платы в современных условиях

Процесс формирования заработной платы не является одномоментным актом, он имеет сложную многоуровневую структуру. Можно выделить два основных уровня формирования индивидуальной заработной платы. Первый - это рынок труда, на котором работодатель и наемный работник ведут переговоры и договариваются относительно условий покупки-продажи услуг рабочей силы. Результатом такой договоренности является заключение трудового договора (контракта, соглашения), в котором закрепляется трудовая функция работника и размер тарифной ставки (должностного оклада). Заключение трудового договора означает и распространение на наемного работника норм коллективного договора, а, следовательно, и общего порядка и условий установления доплат, надбавок, других видов постоянных или одноразовых вознаграждений. На втором уровне - непосредственно на предприятии (структурном подразделении) - происходит «материализация» условий покупки-продажи рабочей силы: установление трудового регламента, норм трудовых расходов, доведение нормируемых заданий, конкретных показателей и условий премирования, порядка повышения или снижения вознаграждения в зависимости от индивидуальных и коллективных результатов деятельности и тому подобное. На практике эта «материализация» осуществляется через внедрение механизма дифференциации индивидуальной заработной платы.

В теории и практике распределительных отношений проблема дифференциации заработной платы является одной из главных. Как отечественная, так и зарубежная практика ведения хозяйства убедительно свидетельствуют, что любые искривления в дифференциации заработной платы, включая уравниловку или избыточные отличия в уровнях оплаты труда, имеют очень негативные последствия, ведь они нарушают принцип социальной справедливости, приводят к неполноценному воссозданию рабочей силы, снижают мотивационный потенциал оплаты труда. Поэтому обеспечение объективной дифференциации заработной платы - условие выполнения оплатой труда ее основных функций и прежде всего воспроизводственной, мотивационной и социальной.

Дифференциация заработной платы является производной от комплексного влияния целого ряда социально-экономических факторов:

а) количество труда. При прочих равных условиях труд большей длительности нуждается в больших расходах рабочей силы, а соответственно, и большего объема жизненных средств для ее воссоздания;

б) сложность выполняемых работ, их ответственность. При высокой сложности и ответственности работ от работника требуется больше знаний, опыта, навыков, физических и умственных усилий. Услуги более ка-

чественной рабочей силы должны оплачиваться (по аналогии с любым другим качественным товаром) в повышенном размере;

в) выполнение сложных функций. В данном случае более высокая зарплата оправдана как с точки зрения большей затратности труда и необходимости большего количества жизненных средств для воссоздания квалифицированной рабочей силы, так и с точки зрения результативности, то есть большей величины стоимости, которая создается в единицу времени квалифицированной рабочей силой. В этом же контексте обратим внимание еще на одно обстоятельство. Высокая квалификация работника - это важна составляющая «человеческого» капитала. Как и любой другой капитал, он должен давать доход, и чем лучше его количественные и качественные характеристики, тем больше должна быть масса дохода. Поэтому одной из главных проблем организации заработной платы является проблема оценки разных видов работ с точки зрения их сложности с целью обеспечения одинаковой оплаты за услуги рабочей силы одинаковой сложности;

г) результаты производства как индивидуальные, так и конечные, характеризующие деятельность предприятия в целом. Необходимость учета индивидуальных результатов для определения уровня заработной платы ни у кого не вызывает сомнения. Что же касается тезиса некоторых экономистов о нецелесообразности увязки заработной платы с конечными результатами производства, то он достаточно спорен. Другое дело, что на конечные результаты производства в наибольшей мере могут влиять руководители и ведущие специалисты, а потому их заработок следует теснее связывать с результатами деятельности структурных подразделений и предприятия в целом, чем заработок рядовых исполнителей. Следовательно, еще одной проблемой, которая должна решаться благодаря организации оплаты труда, является установление прямой зависимости между вознаграждением за услуги труда и результатами производства;

д) цены на потребительские товары и услуги. Чем выше цены на жизненно необходимые средства существования, тем меньше их можно приобрести на полученную заработную плату, тем ниже уровень удовлетворения потребностей работников и членов их семей и одновременно больший разрыв между номинальной и реальной заработной платой. И наоборот: низкий уровень цен на потребительские товары и услуги дает возможность приобретения большего их количества, повышает покупательную способность денежной единицы и уровень заработной платы;

е) компенсационная разница в заработной плате. Работники получают более высокую заработную плату, если работают в неблагоприятных, вредных для здоровья условиях или если их труд связан с риском. К факторам дифференциации вознаграждения за услуги труда, которые имеют компенсационный характер, относятся также неприятный характер и непрестижность определенных видов работы. Заработная плата за выпол-

нение таких работ включает своеобразную надбавку, компенсацию за их непривлекательность;

ж) связь заработной платы как составной цены услуг рабочей силы с другими составляющими рынка труда. Законы функционирования экономики рыночного типа делают невозможным «назначение» заработной платы со стороны отдельных субъектов рыночных отношений. Ее формирование на принципах цены товара «услуги рабочей силы», как и любого другого товара, осуществляется на рынке, а именно на рынке труда. Отклонение цены услуг рабочей силы от ее естественной стоимости есть, как правило, следствием действия факторов рыночного характера - несоответствия спроса и предложения рабочей силы, наличия на рынке труда несовершенной конкуренции, которая создается благодаря монопольному положению продавцов или покупателей услуг рабочей силы в определенном сегменте этого рынка.

Одновременно на рыночную стоимость услуг рабочей силы влияют отдельные факторы и нерыночного характера, как например:

а) талант, который превозносит человека над привычным уровнем. Правомерно утверждать, что в заработной плате талантливых людей имеющийся элемент своего рода монопольной ренты на уникальные (редкие) способности;

б) наличие на рынке труда так называемых неконкурирующих групп. Например, врачи и математики - неконкурирующие группы, поскольку сложно, а нередко и невозможно в массовом порядке (профессиональная непригодность к определенному виду деятельности, слишком длительное переобучение и тому подобное) представителю одной профессии поменять ее на другую.

Из приведенного выше вытекает, что на формирование заработной платы влияют разнообразные факторы, которые можно подать в виде двух групп:

а) первая - те, которые характеризуют состояние рынка труда (соотношение спроса и предложения, модель рынка труда - монополия, моносония и т. п.);

б) вторая - те, которые характеризуют работников, результаты их деятельности и коллективного труда и формируют стоимость услуг рабочей силы (сложность и условия выполняемой работы, профессионально деловые качества работника, результаты его труда и хозяйственной деятельности предприятия в целом).

Учет всех факторов, влияющих на параметры заработной платы, требуют создание и функционирование определенной организации заработной платы. Под последней следует понимать организационно экономический механизм оценки трудового вклада наемных работников и формирования параметров заработной платы в соответствии с этой оценкой, стоимостью услуг рабочей силы и состояния рынка труда.

Организация заработной платы должна предусматривать также подвижность механизма установления определенных социальных гарантий, направленных прежде всего на обеспечение прожиточного минимума для самых бедных категорий работников.

Обобщение теоретических исследований в отрасли труда и трудовых отношений, практики организации оплаты труда в странах с развитой и переходной экономикой дает возможность утверждать, что функционирование заработной платы в экономике рыночного типа осуществляется через соответствующую ее организацию, то есть сочетание:

- а) рыночной самой «настройки», включая конъюнктуру рынка труда;
- б) государственной регуляции;
- в) договорной регуляции через заключение генеральных, отраслевых, региональных (регионально отраслевых) соглашений и коллективных договоров на уровне предприятий, а также индивидуальных трудовых договоров с наемными работниками;
- г) механизма определения индивидуальной заработной платы непосредственно на предприятии (в структурном подразделении) с использованием таких элементов, как заводская тарифная система, нормирование труда, формы и системы оплаты труда.

Вопросы для самоконтроля:

1. Сформулируйте определение сущности заработной платы.
2. В чем заключаются отличия между расходами работодателя на рабочую силу и заработной платой?
3. Раскройте содержание функций заработной платы.
4. Назовите и охарактеризуйте основные уровни формирования заработной платы.
5. Дайте характеристику факторов дифференциации заработной платы.
6. Опишите структуру организации заработной платы в рыночной экономике.

6 МОТИВИРУЮЩАЯ РОЛЬ СИСТЕМ ОПЛАТЫ ТРУДА. ОРГАНИЗАЦИЯ ПРЕМИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА

6.1 Системы заработной платы. Общие принципы выбора

Под системой оплаты труда следует понимать действующий на предприятии организационно экономический механизм взаимосвязи между показателями, которые характеризуют меру (норму) труда и меру ее оплаты в соответствии с фактически достигнутыми (относительно нормы) результатами труда, тарифных условий оплаты труда и согласованной

между работником и работодателем ценой услуг рабочей силы. Система оплаты труда, который используется на предприятии, есть, с одной стороны, связующим звеном между нормированием труда и тарифной системой, а из второго - средством для достижения определенных количественных и качественных показателей. Этот элемент организации заработной платы является интегрированным способом установления зависимости заработной платы от количества, качества труда и ее результатов.

В зависимости от того, какой основной показатель применяется для определения меры труда, все системы заработной платы разделяются на две больших группы, которые называются формами заработной платы. При использовании как меры труда количества отработанного рабочего времени имеет место почасовая форма заработной платы. Если за меру труда взято количество изготовленной продукции (предоставленных услуг), то будем иметь сдельную форму заработной платы. Следовательно, форма заработной платы - это одна из классификаций систем оплаты труда по признаку, который характеризует меру труда.

С точки зрения экономической сущности и элементов построения сдельная и повременная формы заработной платы существенных отличий не имеют. Как первая, так и вторая базируются на установленной законодательством длительности рабочего времени и рыночной цене услуг рабочей силы. Обе формы заработной платы учитывают как результат труда, так и необходимый для его получения рабочее время. Однако достаточно распространенной является мысль, что почасовая форма предусматривает оплату за время отработанный без учета результативности труда, а сдельная - оплату только за результат без учета рабочего времени. На практике такое понимание сущности форм заработной платы приводило и приводит к тому, что при ее сдельной форме создаются искусственные препятствия своевременному пересмотру норм трудовых затрат в случае повышения организационно технического уровня производства и объективного уменьшения рабочего времени на изготовление продукции (предоставление услуг), а при почасовой - осложняется достижение необходимых работодателю результатов труда. Чтобы лишиться этих противоречий, классическое определение сущности форм заработной платы нуждается в определенных дополнениях. При почасовой форме заработной платы результат труда выступает в скрытой форме - в форме должностных инструкций, перечню трудовых обязанностей и тому подобное, а рабочее время, которое является неотделимым от этих обязанностей, - в открытой, явной форме. При сдельной форме заработной платы результат выступает в непосредственной форме, он имеет четкие количественные параметры, а рабочее время, необходимое для его достижения и неотделимое от него, имеет опосредствованную форму.

Условиями, которые определяют целесообразность применения сдельной формы оплаты труда, являются:

а) необходимость стимулирования увеличения выработки продукции и сокращения численности работников за счет интенсификации их труда;

б) реальна возможность применения технически обоснованных норм;

в) наличие у работников реальной возможности увеличения выработки сверх установленной нормы при реальных организационно технических условиях производства;

г) возможность и экономическая целесообразность разработки норм труда и учета выработки работников, то есть возможность компенсации расходов на нормирование работ и их учет за счет экономического эффекта от увеличения выработки;

д) возможность устранения негативного влияния этой формы оплаты на качество продукции, уровень соблюдения технологических режимов и требований техники безопасности, рациональность использования материальных ресурсов.

Если таких условий нет, то следует применять почасовую форму оплаты труда.

Учитывая комплексность влияния действующих систем оплаты труда на материальные мотивы работников эти системы можно разделять на простых и сложных. В простых системах размер заработка определяют два показателя, один из которых характеризует меру труда. В сложных системах размер заработка зависит от трех и больше показателей, что из них, как правило, два является основными, а другие - дополнительными. В таких системах количество дополнительных показателей, которые формируют размер заработка, зависит от количества «узких» мест на производстве, имеющих резервы увеличения производства и реальных возможностей работников влиять на использование этих резервов.

По характеру изменения параметров заработной платы в зависимости от выполнения норм труда (выработке) и других условий оплаты труда действующие системы можно распределить на прямые (пропорциональные), прогрессивные и регрессивные.

Мотивационное влияние систем оплаты труда может быть направлено на каждого работника отдельно или на группу (звено, бригаду, отдел и тому подобное). В зависимости от этого системы оплаты труда подразделяются на индивидуальные и коллективные. При первом варианте необходимо организовать учет меры, результатов труда каждого работника, охваченного соответствующей системой оплаты труда, а при втором - учет меры, результатов коллективного труда. Одновременно учету должны подлежать основные параметры трудового вклада отдельных работников с тем, чтобы предотвратить обезличение формирования коллективных результатов труда. Это крайне необходимо ввиду того, что в сложных системах оплаты труда одни показатели могут быть результатом только личных усилий работников, другие - только коллективных.

Выбор индивидуальной или коллективной системы оплаты труда нуждается в тщательном обосновании. В настоящее время практика при-

менения коллективной системы оплаты труда стала достаточно распространенной, тем не менее, далеко не везде эта система подтвердила свою жизнеспособность и эффективность.

Можно выделить три основных группы работ, где объединение такой категории персонала предприятия, как рабочие, в трудовой коллектив (бригаду, звено и тому подобное) обусловлено технологически, производство нуждается в совместных усилиях, а конечные его результаты являются непосредственным следствием коллективного труда.

Первая группа - это работы конвейерного типа, когда для достижения конечного результата нужно четкое, согласованное, синхронизированное во времени выполнение операций коллективом исполнителей.

Вторая группа - это работы из обслуживания технологического процесса и контроля за его ходом. Во время выполнения таких работ широко практикуется совмещение трудовых функций, взаимозаменяемость, а следовательно, определение индивидуальной выработки является проблематичным.

Третья группа - это работы из составления и монтажа трудоемких изделий, из общего обслуживания агрегатов, аппаратов, высокогабаритного оборудования, а также тяжелые работы, которые не могут быть выполнены отдельными работниками. Коллективный труд здесь предопределен невозможностью равномерной загрузки, целесообразностью взаимозамены. В сборочном производстве, например, такая форма работы (без закрепления за исполнителем конкретных операций) становится фактором обогащения содержания труда и повышения ее производительности.

Применение коллективной организации и оплаты труда на работах, которые не вошли к только что названным группам, как правило, приводит к потере связи оплаты труда с ее результатом, делает невозможной материальную заинтересованность рабочих в высоких конечных результатах.

Действующая на предприятии система оплаты труда должна способствовать реализации интересов как работодателя, так и его работников. В интересах первого система оплаты труда должна направить усилие работников на достижение тех показателей трудовой деятельности, на которые рассчитывает работодатель: выпуск необходимого количества продукции в определенные сроки, обеспечение высокого уровня конкурентоспособности продукции через повышение ее качества и снижение расходов в расчете на единицу продукции. В интересах работника система оплаты труда должна обеспечивать возможность повышения его благосостояния в зависимости от трудового вклада, реализации способностей, достижения наиболее полной самореализации его личности. В зависимости от того, насколько полно система оплаты труда обеспечивает реализацию интересов и работодателей, и наемных работников их можно разделять на поощрительные, гарантирующие и принудительные.

Поощрительными являются те системы оплаты труда, организационно-экономический механизм построения которых обеспечивает одновременное выполнение трех заданий:

а) побуждает работников к повышению трудовой активности, увеличения трудового вклада;

б) обеспечивает прямую, непосредственную связь между трудовым вкладом и размером вознаграждения за услуги труда;

в) оптимизирует достижение интересов работодателей и наемных работников.

Характерным признаком гарантирующих систем оплаты труда является то, что они не предусматривают непосредственной зависимости вознаграждения за услуги труда от уровня основных зарплатообразующих факторов - количества, качества и результатов труда, а обеспечивают начисление оговоренного заработка. Причины применения гарантирующих систем оплаты труда:

а) попытка работодателя сохранить «кадровое ядро» независимо от результатов текущей деятельности, которая имеет место при условиях реструктуризации предприятия, экономической нестабильности и скрытой безработицы и тому подобное;

б) попытка привлечь из внешнего рынка труда самую квалифицированную рабочую силу с расчетом на ее «отдачу» в перспективе; формирование «кадрового ядра» на этапе становления предприятия;

в) невысокая профессиональная подготовка менеджеров из персонала, к функциональным обязанностям которых принадлежит формирование эффективных систем оплаты труда.

Применение принудительных систем оплаты труда чаще всего определяется жесткой конкуренцией на рынках сбыта, требованиями технологического процесса, попыткой что-нибудь выстоять в конкурентной борьбе и тому подобное. Признаками этих систем являются высокая интенсивность труда и напряжены нормы трудовых затрат, жесткая регламентация организации труда, но главное всего - категорическое требование достижения работниками однозначно установленного, достаточно высокого уровня показателей без любых отклонений.

Самыми распространенными разновидностями простых и сложных систем является простая почасовая, прямая сдельная, сдельно прогрессивная, сдельно регрессивная, аккордная, повременно-премиальная, сдельно-премиальная системы оплаты труда. Две последние дополняются еще и системами доплат и надбавок, одноразовых премий и вознаграждений.

При простой почасовой системе заработок работника формируется в соответствии с его тарифной ставкой (окладом) и фактически отработанным временем.

В случае применения часовых и дневных тарифных ставок размер заработка работника, который оплачивается почасово, определяется по формуле:

$$Z_{\text{п}} = T_{\text{с}} \times Ч_{\text{ф}}, \quad (6.1)$$

где $Z_{\text{п}}$ - заработок работника, грн;

$T_{\text{с}}$ - тарифная ставка работника за единицу времени (час, день), грн;

$Ч_{\text{ф}}$ - фактически отработано работником время, часов или дней.

При применении месячной тарифной ставки (оклада) заработок работника определяется по формуле:

$$Z_{\text{п}} = \frac{T_{\text{с.м}} \times Ч_{\text{ф.м}}}{Ч_{\text{р}}}, \quad (6.2)$$

где $T_{\text{с.м}}$ - месячная тарифная ставка работника, грн;

$Ч_{\text{ф.м}}$ - фактически отработано работником количество дней за месяц;

$Ч_{\text{р}}$ - количество рабочих дней в месяце в соответствии с графиком работы предприятия.

При прямой сдельной системы заработок работника зависит от сдельной расценки за единицу изготовленной продукции (выполненной работы) и количества изготовленной продукции (выполненной работы) и определяется по формуле:

$$Z_{\text{с}} = P_{\text{с}} \times K, \quad (6.3)$$

где $Z_{\text{с}}$ - заработок работника, труд которого оплачивается сдельно, грн;

$P_{\text{с}}$ - сдельная расценка за единицу продукции (выполненную работу), грн;

K - количество изготовленной продукции (выполненной работы) в установленных единицах.

Сдельная расценка за единицу продукции ($P_{\text{с}}$) определяется по формулам:

$$P_{\text{с}} = T_{\text{р}} \times H_{\text{ч}}, \quad (6.4)$$

или

$$P_{\text{с}} = T_{\text{р}} \times H_{\text{в}}, \quad (6.5)$$

где $T_{\text{р}}$ - тарифная ставка, которая отвечает разряду выполненной работы, грн;

$H_{\text{ч}}$ - норма времени, часов;

$H_{\text{в}}$ - норма выработки в установленных единицах.

При сдельно прогрессивной системе оплаты труду, начиная с определенного уровня выполнения норм выработки, применяются сдельные

расценки за выполненную работу (операции, детали, изделия и тому подобное) в повышенном размере. Таким образом, базовая расценка, которая определена исходя из тарифной ставки, которая отвечает разряду выполненной работы, и действующей норме времени, дифференцировано растет в зависимости от достигнутого уровня выполнения норм.

Общая сумма заработка работника в случае применения сдельно прогрессивной системы оплаты труда определяется таким способом:

$$Z_{\text{пр}} = Z_{\text{в.р}} + \frac{Z_{\text{с.в}} \times П_6 \times K_3}{В_6}, \quad (6.6)$$

где $Z_{\text{пр}}$ - заработок работника при сдельно прогрессивной системе оплаты труда, грн;

$Z_{\text{б.р}}$ - сдельный заработок по основным (базовыми) расценкам, грн;

$В_6$ - выполнение норм выработки, что он взят за исходный (базовый) уровень %;

$П_6$ – превышение исходного (базового) уровня %;

K_3 - коэффициент увеличения расценок в зависимости от превышения исходного (базового) уровня выполнения норм выработки в соответствии с действующей шкалой.

При сдельно прогрессивной системе роста заработной платы работника является выше его фактической выработки. Поэтому применение этой системы не может быть массовым и постоянным. Она внедряется на ограниченный срок (как правило, до 6-ти месяцев) в тех производственных подразделениях, где существует потребность существенного наращивания объемов производства, которое нуждается в дополнительной материальной заинтересованности в перевыполнении норм выработки.

Разновидностью сдельной оплаты труда является также сдельно регрессивная система, характерным признаком которой является то, что, начиная с определенного уровня перевыполнения норм, сдельные расценки снижаются. Следовательно, эта система является противоположной сдельно прогрессивной: что выше является уровень перевыполнения норм (сверх определенного базового уровня), то ниже становится расценка за каждую единицу продукции (выполненную работу).

При повременно-премиальной системе работнику сверх оплаты в соответствии с его тарифной ставкой (окладу) и фактически отработанным временем устанавливается премия за достижение определенных количественных и качественных показателей трудовой деятельности. Заработная плата работника при этой системе ($Z_{\text{п.пр}}$) определяется по формуле:

$$Z_{\text{п.пр}} = Z_{\text{п.п}} + П, \quad (6.7)$$

где $Z_{\text{п.п}}$ - тарифная заработная плата, которая отвечает заработку, определенному по простой повременной системе, грн;

П - сумма премии за достижение количественных и качественных показателей работы, грн.

При сдельно-премиальной системе оплаты труда работнику, кроме сдельного заработка, начисленного на основании действующих сдельных расценок за единицу изготовленной продукции и ее количества, выплачивается премия за достижение показателей, которые предусмотрены соответствующим премиальным положением. Заработная плата работника при этой системе ($Z_{впр}$) определяется по формуле:

$$Z_{впр} = Z_{в} + П, \quad (6.8)$$

При аккордной системе оплата осуществляется не за отдельные операции или виды работ, а за выполнение определенного комплекса работ, включенных к аккордному заданию. Аккордная оплата труда, как правило, внедряется для коллектива работников (бригады, звенья) и может рассматриваться как вариант коллективной системы оплаты труда за конечными результатами. Оплата за выполнение аккордного наряда ведется на основании калькуляции исходя из действующих норм времени и расценок за работы, включенные к этому наряду. Отличительной особенностью аккордной оплаты является то, что общая сумма заработка за выполнение определенного комплекса работ сообщается рабочим предварительно (к началу работы).

При выборе конкретной системы оплаты труда, необходимо учитывать следующие объективные факторы: функции работников в производственном процессе, содержание и характер их работы, условия труда, стратегические цели и текущие задания предприятия, особенности производства на конкретных участках. Субъективными факторами являются: консерватизм мышления, привычки и традиции, которые сложились, организационная инертность, которая оказывает сопротивление нововведениям.

Руководителям и специалистам, занятым усовершенствованием системы оплаты труда, можно рекомендовать следующую стратегию:

а) нововведения не следует предлагать слишком часто: работник должен быть уверен, что одобренные им «правила игры» сохранятся на длительный период, например, в течение действия коллективного договора или отраслевого соглашения;

б) небольшие, непринципиальные изменения, как правило, неэффективные, и на них не следует тратить время;

в) длительные промежутки времени между выполненной работой и выплатой заработной платы значительно снижают стимулирующее влияние оплаты труда. Поэтому выплата заработной платы должна осуществляться в как можно более короткие сроки;

г) новые условия оплаты труда должны ощутимо увеличивать вознаграждение, ведь символического ее повышения работник просто не замечает, а потому цель нововведения не достигается;

д) вознаграждение за труд следует однозначно связывать с количеством, качеством труда и результатом выполненной работы, причем эта связь должна быть очевидной для всех;

е) существенные нововведения нужно готовить с высокой мерой ответственности, за специальным планом, продуманным к пустякам;

ж) в процессе подготовки и внедрения нововведений большое внимание следует обратить на учебу персонала, его психологическую готовность к восприятию новому;

з) нововведения в сфере оплаты труда лучше воспринимаются, когда они совмещены во времени со значительными организационно техническими новациями (реконструкция производства, переход на выпуск новой продукции, внедрения новой технологии и т. п.);

и) в период экономической нестабильности в Украине организационные изменения в оплате труда целесообразно связывать с установлением правительством нового размера минимальной заработной платы;

к) радикальные нововведения, которые задевают интересы больших трудовых коллективов, целесообразно сначала испытать на более узкой социально производственной базе (цех, участок).

6.2 Организация премирования персонала

6.2.1 Условия премирования. Критерием эффективности любой системы премирования является реальная заинтересованность работников в достижении лучших индивидуальных и коллективных результатов труда, в более полном использовании своего творческого потенциала. Отображением реальной заинтересованности выступает достижение стратегических и тактических целей членами коллектива и предприятием в целом: получение желаемых индивидуальных результатов и соответствующего вознаграждения за эти результаты, максимизация прибыли, расширения рынков сбыта, повышения конкурентоспособности продукции и т. п.

Обязательными составляющими любой премиальной системы должны быть:

- а) показатели и условия премирования;
- б) определение размеров премий и источников их выплаты;
- в) перечень категорий персонала, которые подлежат премированию;
- г) определение периодичности премирования и порядка выплаты премий.

Обеспечить необходимое влияние на поведение персонала через материальное стимулирование можно соблюдением определенных требований к разработке системы премирования.

В премиальной системе, которая должна включать как показатели, так и условия премирования, важным является распределение «нагрузок» между ними.

Условия премирования - это те показатели, достижение которых является только основанием для выплаты премии. Размер же премии должен зависеть от показателей премирования, то есть от их уровня, динамика и т. п.

Условия и показатели премирования целесообразно разделять на основные и дополнительные. Основными считаются показатели и условия, достижение которых имеет решающее значение для решения проблем, стоящих перед коллективом или отдельным работником. Дополнительные показатели и условия премирования должны стимулировать другие, менее значимые, аспекты трудовой деятельности.

В случае невыполнения основных условий премирования премию, как правило, не платят, а в случае невыполнения дополнительных – платят в меньших размерах (в пределах до 50 %). При перевыполнении как основных, так и дополнительных показателей размер премии нужно увеличивать.

Необходимо чрезвычайно ответственно и взвешенно подойти к выбору конкретных показателей и условий премирования.

Главное требование заключается в том, чтобы показатели и условия премирования, во-первых, отвечали заданиям, которые стоят перед коллективом и конкретным исполнителем, а во-вторых, реально зависели от трудовых усилий определенного коллектива или определенного работника.

Наличие конкретных «узких мест» на производстве вынуждает направить усилие отдельных исполнителей, всего коллектива на улучшение определенной сферы производственной деятельности. При этом важно обеспечить «диверсификацию» показателей и условий премирования, «привязку» их к заданиям подразделений и функциональных обязанностей исполнителей.

Например, поскольку позиции предприятия на рынке, его возможности развиваться в экономическом и социальном плане в значительной мере зависят от того, насколько успешно руководители и главные специалисты решают вопрос развития производства и улучшения финансового состояния предприятия, то показатели оценки работы и премирования этих категорий персонала целесообразно свести до двух групп:

а) показатели оценки эффективности производственно-хозяйственной деятельности.

б) показатели оценки эффективности коммерчески финансовой деятельности.

В качестве показателей первой группы можно выделить такие:

а) показатель прибыли (валовая и чистая прибыль в целом по предприятию и в расчете на одного работника или акционера);

б) прирост объемов производства товарной и реализованной продукции в текущем периоде по отношению к предыдущим периодам работы предприятия;

в) доля продукции предприятия в общем объеме рынка однотипной продукции (деловая активность предприятия).

К показателям второй группы можно отнести такие, как:

а) показатели платежеспособности и финансовой устойчивости предприятия (коэффициент абсолютной ликвидности, общий коэффициент покрытия, показатель общей платежеспособности, коэффициент финансовой независимости, соотношения между заёмными и собственными средствами предприятия);

б) показатели конкурентоспособности продукции предприятия (доля экспортной и сертифицированной продукции в общих объемах производства, соотношения цен на однотипную продукцию предприятия и конкурентов);

в) показатели эффективности использования акционерного капитала предприятия (прибыльность одной акции предприятия, соотношения между рыночной и номинальной ценой акции предприятия).

Важно, чтобы количество показателей и условий премирования были ограниченным. При большом их количестве теряется наглядность связи системы премирования с основными заданиями производства и основными результатами деятельности коллектива (работника). К тому же растет вероятность их невыполнения, которое становится фактором демотивации. Поэтому, оптимальным является количество показателей и условий премирования на уровне 2-3, максимально допустимой - 4.

Принципиально важно, чтобы показатели и условия премирования не противоречили друг другу, то есть, чтобы мотивационное влияние одних не влекло ухудшение других. Если же противоречий между двумя показателями не избежать, то должны быть предусмотрены определены условия, которые делают возможным согласование разнонаправленных интересов. Например, премия за перевыполнение норм выработки платится при условии качественного выполнения работ.

Для того, чтобы показатели и условия премирования оказывали стимулирующее влияние на поведение персонала (отдельных исполнителей) и отвечали задачам их деятельности, необходимо определить базу, исходную величину и предусмотреть «технология» определения фактического уровня показателей и условий, являющихся основанием для выплаты вознаграждения.

С учетом конкретных заданий производства показатели (условия) премирования могут быть направлены:

а) на поддержание уже достигнутого (предельно высокого, приемлемого или допустимого) уровня, например, выполнения производственного задания, обеспечения нормативного уровня качества, сохранения достигнутого уровня загрузки оборудования и т. п.;

б) на дальнейшее улучшение результатов деятельности роста (прирост) по отношению к предыдущему периоду или соответствующего периода в прошлом году, превышение среднего показателя на данном произ-

водстве, перевыполнение производственного задания и т. п. Понятное дело, что не все показатели можно перевыполнить. Данный подход оправдан для таких показателей, как рост производительности труда, повышения качества, снижения себестоимости, рост прибыли.

Необходимо предусмотреть обоснование размера премии, то есть обеспечить соответствие размера поощрения величине трудового вклада коллектива или работника. Для решения этой проблемы (и в этом заключается основная сложность) нужно учесть множество факторов: значение конкретного показателя для выполнения производственных заданий, количество стимулирующих показателей, их выходные уровни и возможности дальнейшего улучшения, «трудоемкость» единицы роста или достижения определенного уровня показателя.

В случае использования нескольких показателей премирования большая доля премии должна приходиться на показатель, улучшение или поддержание которого требует больших трудовых усилий.

Обосновывая размеры премии, следует иметь в виду, что система премирования не выполняет своего назначения, если премии слишком низкие (меньше за 10 % тарифной ставки или должностного оклада).

Для усиления мотивационного потенциала системы премирования следует учитывать «напряженность» показателей и условий, за достижение которых выплачивается вознаграждение.

Одним из вариантов решения этой проблемы является дополнительная дифференциация премии, начисленной за основные результаты деятельности, в зависимости от показателей, которые характеризуют напряженность, интенсивность трудового процесса. Так, например, премия рабочим (коллективам бригад), которая начислена за выполнение производственных (нормируемых) заданий, может дополнительно корректироваться (повышаться или снижаться) в зависимости от показателей, которые характеризуют уровень использования оборудования и сдачи продукции из первого представления.

В группу премируемых работников следует включать только тех, которые могут непосредственно повлиять на поддержание уже достигнутых (высоких или по крайней мере приемлемых) или дальнейшее улучшение исходных уровней показателей премирования. Иначе говоря, если работник не может изменить ситуацию в определенной сфере производственной деятельности на лучший, поскольку это от него не зависит, то и премировать за такие показатели не имеет смысла.

Во время проектирования такой составляющей премиальной системы, как периодичность премирования (за месячные, квартальные, годовые результаты или одноразово), следует учитывать особенности организации производства и труда, характер показателей премирования, наличие соответствующего учета результатов деятельности за конкретный период.

Так, рабочих премируют за текущие результаты основной деятельности, как правило, ежемесячно. Именно такая периодичность способствует

мотивации труда рабочих и является возможной благодаря оперативному учету. Для технических служащих следует практиковать ежеквартальную периодичность премирования, поскольку показатели и условия поощрения могут быть более объективно определены на основании квартальной отчетности.

В то же время при слишком длительном производственном цикле, на сезонных работах, в случае выполнения трудоемких работ с аккордной оплатой труда возможные и более длинные периоды деятельности, по результатам которых насчитывается премия.

Премию нельзя насчитывать за результаты обязательной деятельности работника, который оплачивается в пределах постоянной (тарифной) части заработной платы;

Нельзя признать целесообразной выплату премии из мотивов, не связанных с работой (выход на пенсию, затруднительное материальное состояние и т. п.);

Слишком частое премирование превращается в стабильную форму выплат и перестает быть фактором - мотиватором.

Соблюдение всех этих требований будет способствовать увеличению мотивационного потенциала премиальных положений, формированию систем оплаты труда, которые обеспечивают повышение трудовой активности персонала и направления ее на достижение как личных целей, такие цели организации в целом.

Премиальное положение разрабатывает владелец или уполномочен им орган, согласовывает его с профсоюзным комитетом и включает в коллективный договор как дополнение.

При условиях нестабильной работы предприятий появляется потребность в оперативном изменении на протяжении года определенных параметров премиальной системы. Такую возможность следует предусматривать в коллективном договоре, изменения к которому вносят за общим решением сторон.

6.2.2 Организация премирования рабочих за основные результаты деятельности. Системы премирования рабочих классифицируют за признаками, в частности, за объектом стимулирования они разделяются на индивидуальные и коллективных.

Индивидуальное премирование (поощрение непосредственно отдельных рабочих) следует использовать лишь тогда, когда организация производства предусматривает работу каждого из членов коллектива независимо от других, при наличии учета индивидуальных результатов труда или тогда, когда выполняются работы, которые нуждаются в особенных навыках, например, работы на уникальном оборудовании и тому подобное. В этом случае все показатели и условия премирования устанавливаются непосредственно по профессиям или видам работ, а премия насчитывается

на основную заработную плату каждого отдельного рабочего в зависимости от достигнутых им индивидуальных результатов.

Коллективное премирование может использоваться как при коллективной, так и за индивидуальной организации труда. Его цель - заинтересовать рабочих в общих результатах работы бригады, участка, цеха. Коллективную премию насчитывают (в зависимости от выполнения коллективных показателей деятельности) на основную заработную плату бригады (участку, цеху) и распределяют ее между работниками с учетом их личного вклада, исходя из основной заработной платы, отработанного времени и коэффициента трудового участия (КТУ).

Выбор показателей и условий премирования зависит от заданий, которые поставлены перед объектом стимулирования (рабочим, бригадой и т. п.).

Для работников основного производства показателями премирования могут быть:

а) в случае стимулирования улучшения качества продукции (работ, услуг) - увеличения количества продукции, сданной из первого представления; сокращение случаев возвращения некачественной продукции, рекламаций; улучшение сорта (сортности) продукции; снижение нехватки или количества претензий к продукции (работ, услуг) со стороны службы технического контроля, потребителей и т. д.;

б) в случае стимулирования освоения новой техники и прогрессивной технологии - сокращения сроков освоения прогрессивной технологии; повышение коэффициента изменчивости работы новых типов машин, высокопродуктивного оборудования; повышение коэффициента его загрузки, снижения эксплуатационных расходов и т. д.;

в) в случае стимулирования снижения материальных расходов - уменьшения технологических потерь против планового (нормативного) уровня, уменьшение отходов на единицу продукции против фактически достигнутого уровня; экономия сырья, материалов, инструмента, топливно-энергетических ресурсов, запасных частей и тому подобное;

г) в случае стимулирования роста производительности труда - увеличения выработки продукции; снижение ее трудоемкости; выполнение тех же объемов работ меньшим количеством работников и т.п.

Важное значение во время определения размера премии имеет оценка «напряженности» показателей премирования, позволяющая дифференцировать размеры премий по подразделениям и рабочим местами, обеспечивая более высокое вознаграждение за более интенсивный труд.

Напряженность плановых заданий для цехов и участков позволяют оценить: коэффициент использования производственной мощности; коэффициент загрузки оборудования; показатели, которые характеризуют уровень качества продукции, ее себестоимости, трудоемкости. Учитывая это размеры премий рабочим (коллективам бригад), установленные за выполнение производственных (нормируемых) заданий, других основных техни-

ко-экономических показателей, целесообразно дополнительно дифференцировать по напряженности производственной деятельности.

При организации премирования обслуживающих основное производство рабочих рекомендуется применять показатели, непосредственно характеризующие качество их работы: обеспечение ритмичной работы обслуживаемого оборудования, повышение коэффициента его использования; увеличение времени эффективной работы оборудования; уменьшение количества случаев и длительности выхода оборудования из строя; увеличение межремонтного периода эксплуатации, сокращения расходов на обслуживание и ремонт оборудования; бесперебойное обеспечение рабочих мест энергией, топливом, инструментом, оснасткой и т. п.

Рабочих-контролеров следует премировать только по показателям, характеризующим их усилия по улучшению качества производимой продукции, независимо от других результатов работы. К таким показателям относятся: сокращение возвратов продукции с последующих операций, предотвращение выхода бракованной продукции. Размеры премий для этих рабочих устанавливают в зависимости от того, насколько стабильны результаты их работы, то есть от длительности достижения ими позитивных результатов в обеспечении высокого качества продукции (работы).

В случае бригадной формы организации и оплаты труда премия начисляется:

а) при почасовой оплате - на заработок бригады за тарифными ставками (месячными окладами) за время фактически отработанный;

б) при сдельной оплате - на сдельный заработок бригады.

Начисленную бригаде общую сумму премий распределяют между ее членами с учетом личного вклада в общие результаты. За период интенсивного развития коллективных форм организации труда на практике проработаны разнообразные варианты определения личного вклада членов бригад на основе расчета коэффициента трудового участия (КТУ). Методика расчета КТУ в зависимости от порядка определения его базового уровня и составляющих оценочных показателей, повышающих или снижающих его, может быть разной. Однако общая формула определения КТУ имеет вид:

$$\text{КТУ} = K_6 + \sum_{i=1}^m K_{\text{п}} + \sum_{i=1}^p K_3, \quad (6.9)$$

где K_6 - базовый уровень КТУ;

$K_{\text{п}}$ - значение показателей, повышающих коэффициент;

K_3 - значение показателей, снижающих коэффициент;

m, p - количество показателей.

Распределяя премию между членами бригады, базовый коэффициент K_6 обычно принимают за единицу. Однако могут быть использованы и другие подходы, когда базовый коэффициент, например, дифференцируется по профессиям рабочих, а в случае привлечения в состав бригады тех-

нических служащих - и по категориям персонала. Определять базовый уровень КТУ можно таким способом:

а) как отношение месячной тарифной ставки (должностного оклада) к минимальной тарифной ставке (должностного оклада) работника бригады;

б) как отношение часовой тарифной ставки рабочего, рассчитанной исходя из среднего разряда выполняемых им работ, к тарифной ставке рабочего основной профессии в этой бригаде;

в) как отношение тарифной ставки (должностного оклада) с учетом текущей премии к среднему уровню заработной платы в бригаде.

Ниже, как пример (табл. 6.1), приведены показатели и их значения, которые могут быть использованы для корректировки базового уровня КТУ членам бригад в зависимости от их вклада в общие результаты.

Таблица 6.1 - Показатели изменения (повышение, снижение) базовых уровней КТУ членов бригады

Показатели	Величина повышения (снижение)
Показатели повышения:	
высокий уровень (выше среднего) выполнения производственных заданий	+ 0,10... + 0,50
выполнение работ за смежными профессиями или за отсутствующих членов коллектива	+ 0,10... + 0,50
высокое профессиональное мастерство	+ 0,10 ... + 0,25
выявление инициативы в освоении и применении передовых методов труда и достижения на этой основе высокого уровня производительности	+ 0,10... + 0,25
практическая помощь молодым рабочим, которая способствовала росту их профессионального мастерства, предоставления помощи членам бригады, которые отстают	+ 0,05 ... + 0,25
экономное использование сырья, материалов, инструмента, энергии и т. п.	+ 0,10... + 0,35
Показателя снижения:	
невыполнение производственных заданий	- 0,10 ... - 0,50
недостаточное профессиональное мастерство, которое оказывается в изготовлении некачественной продукции, несоблюдении технологического процесса, действующих стандартов	- 0,10... - 0,30
затрата сырья, материалов, инструмента и т. п. сверх установленных нормативов	-0,10.- 0,25
нарушение трудовой дисциплины	- 0,10... - 0,25
нарушение правил эксплуатации оборудования	- 0,05 ... - 0,15

6.2.3 Организация премирования руководителей и специалистов за основные результаты деятельности. Показатели премирования руководителей и специалистов должны предусматривать достижение высоких конечных результатов работы подразделения, интенсивное использование производственного потенциала, ускорение внедрения достижений науки и техники, прогрессивных методов организации производства, роста производительности труда, снижения себестоимости продукции, обеспечения ритмичности производства, улучшения качества продукции.

Руководителей и специалистов вспомогательных цехов и участков целесообразно премировать по показателям, характеризующим деятельность соответствующих подразделений, однако с обязательным учетом общих итогов работы предприятия.

Разнообразными являются подходы к организации премирования руководителей и специалистов функциональных подразделений (отделов), созданных для выполнения соответствующих управленческих функций, способствующих эффективной деятельности предприятия в целом. При таких условиях отрывать премирование руководителей и специалистов функциональных служб от результатов деятельности предприятия нецелесообразно. В то же время, организуя премирование отмеченной категории персонала, нельзя не учитывать показатели, которые характеризуют результаты деятельности соответствующих подразделений и вклад конкретных исполнителей.

Рекомендуется использовать следующие варианты организации премирования руководителей и специалистов функциональных подразделений:

а) по показателям, характеризующим результаты работы определенного подразделения, с использованием как дополнительных показателей (или условий премирования) основных результатов деятельности предприятия в целом;

б) по показателям, отражающим основные результаты деятельности предприятия, с использованием как дополнительных показателей (или условий премирования) результатов работы определенного подразделения;

в) по показателям премирования, отражающим результаты работы, как данного подразделения, так и предприятия в целом.

Практика начисления премии коллективу подразделения (отделению, отделу, сектору и т. п.) нуждается в установлении правил ее распределения между конкретными исполнителями. Премии рекомендуют распределять между специалистами с использованием КТУ.

При оценке личного трудового вклада целесообразно использовать: объем выполняемых работ по конкретной функции управления, их интенсивность, качество выполнения работы, уровень организации труда, производственную и творческую активность, исполнительную и трудовую дисциплину и т. п.

6.2.4 Одноразовые премии и вознаграждения: назначение, структура, особенности применения при современных условиях. Составляющей механизма поощрения работников предприятия являются одноразовые премии и вознаграждения. Дополняя системы оценки трудового вклада работников, эти элементы значительно повышают гибкость и действенность организации заработной платы.

Внедряя выплату одноразовых премий и вознаграждений, работодатели могут поощрять и развивать у работников качества, непосредственно влияющие на эффективность работы, но не подлежащие точной количественной оценке (авторитет в коллективе, преданность фирме, творческое отношение к работе, общая и профессиональная культура, добросовестность и т. п.).

Одноразовые премии и вознаграждения являются эффективной формой материального и морального поощрения еще и потому, что, людям присущи высокая адаптивность и быстрое привыкание к неизменной, постоянной системе стимулирования.

Если позитивное подкрепление (поощрение) становится ожидаемым (предполагаемым), то оно теряет свою мотивационную силу - работник просто перестает реагировать на него. Более того, нехватка такого «ожидаемого» подкрепления порождает негативные эмоции, недовольство и воспринимается как несправедливость, а, следовательно, вместо мотивационного эффекта появляется демотивационный.

Таким образом, одно из правил управления мотивацией можно сформулировать так: непредсказуемые и нерегулярные поощрения стимулируют лучше, чем ожидаемые и прогнозируемые.

Вопросы для самоконтроля:

1. Какая взаимосвязь существует между системами и формами оплаты труда?
2. Обоснуйте условия целесообразности использования сдельной и повременной форм оплаты труда.
3. Охарактеризуйте сущность поощрительных, гарантирующих и принудительных систем оплаты труда.
4. Назовите и опишите требования к разработке системы премирования персонала предприятия.
5. Какими принципами и правилами следует руководствоваться, выбирая показатели и условия премирования рабочих за основные результаты деятельности?
6. Раскройте сущность распределения коллективной премии между работниками с использованием КТУ.

7 ДОПЛАТЫ И НАДБАВКИ К ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЕ И ИХ МОТИВИРУЮЩАЯ РОЛЬ

Доплаты и надбавки - это самостоятельный элемент заработной платы с точки зрения ее структуры. В то же время они являются составляющей тарифной системы. Последняя в классическом понимании является инструментом дифференциации и регуляции уровня заработной платы разных групп категорий работников в зависимости от квалификационного уровня, сложности выполняемых работ, их ответственности, а также условий и интенсивности труда, специфических особенностей предприятия.

Учитывая функциональное назначение доплаты и надбавки является тем элементом тарифной системы, с помощью которого компенсируют существенные отклонения от условий работы, которые признаются нормальными и непосредственно не учитываются в тарифных ставках и должностных окладах.

Основные отличия доплат и надбавок от тарифа:

- а) необязательность;
- б) гибкость, дифференциация в зависимости от соотношения фактических и нормативных условий работы;
- в) непостоянство. Их насчитывают до тех пор, пока фактические условия работы будут отклоняться от нормальных.

В настоящее время определение перечня, размеров доплат и надбавок и условий их внедрения - это исключительное право предприятия, которое реализуется в ходе переговоров между работодателем и профсоюзным или другим уполномоченным к представительству органом и закрепляется в коллективном договоре. В то же время размеры доплат и надбавок не могут быть меньше предусмотренных законодательством, генеральной и отраслевыми (региональными) соглашениями.

Ограничениями при установлении доплат и надбавок является экономическая и социальная целесообразность и финансовые возможности предприятия.

Рассматривая сущность надбавок, отметим, что они связаны с качеством работы конкретного работника, имеют четко выраженный стимулирующий характер. Самыми существенными среди них являются надбавки:

- а) за высокое профессиональное мастерство рабочих;
- б) за высокие достижения в труде технических служащих;
- в) за выслугу лет;
- г) за выполнение особенно важной или особенно срочной работы;
- д) за знание и использование в работе иностранных языков.

Доплаты можно классифицировать за разными признаками, а прежде всего по признаку сферы трудовой деятельности.

По этому признаку их распределяют на две значительных группы:

- а) доплаты, не зависящие от сферы трудовой деятельности;

б) доплаты, которые применяются только в определенных сферах приложения труда.

К первой группе принадлежат доплаты:

а) за работу в сверхурочное время;

б) за работу в выходные и праздничные дни;

в) лицам, которые не достигли восемнадцати лет, при сокращенной длительности их ежедневной работы;

г) рабочим, которые в связи с производственной необходимостью выполняют работы низшего тарифного разряда (то есть выплата разницы между тарифной ставкой рабочего исходя из его фактического разряда и тарифной ставкой, установленной для выполняемой работы);

д) за время простоя не по вине работника;

е) в случае невыполнения норм выработки и изготовления бракованной продукции не по вине работника.

Другие виды доплат используют ограниченно, и эти ограничения разноплановые. Одни из них охватывают сферу работ с неблагоприятными условиями труда, другие предопределены особым характером выполняемых работ (например, доплаты за разъездной характер работы), другие устанавливаются для компенсации дополнительных физических и умственных затрат, не связанных непосредственно с основными функциями работника, и т. п.

Доплаты, применяемые в определенных сферах деятельности, в свою очередь, можно разделить на три группы.

Первая группа включает доплаты, имеющие и стимулирующий, и компенсационный характер, то есть доплаты, которые будут поощрять к расширению профессионального (должностного) профиля, интенсификации труда и т. п. К этой группе относятся доплаты:

а) при выполнении обязанностей временно отсутствующих работников;

б) за совмещение профессий (должностей);

в) за расширение зоны обслуживания или увеличения объема выполняемых работ;

г) на период освоения новых норм трудовых затрат;

д) бригадирам из рабочих, если они не освобождены от основной работы;

е) за заведование хозяйством;

ж) за выполнение обязанностей мастера учебных мастерских;

з) за руководство подсобным сельским хозяйством;

и) при ведении делопроизводства и бухгалтерского учета;

к) за обслуживание вычислительной техники.

Ко второй группе принадлежат компенсационные доплаты при условиях труда, которые отклоняются от нормальных. Самыми весомыми среди них являются доплаты:

а) за работу в ночное время;

б) за работу в тяжелых, вредных для здоровья и особенно тяжелых и вредных условиях труда;

в) за интенсивность труда;

г) за перевозку опасных грузов;

д) при выполнении работ только в ночное время (например, в тоннелях и подземных территориях метрополитенов).

Третья группа включает доплаты, связанные с особым характером выполняемых работ (сезонностью, отдаленностью, неопределенностью объекта работы и т. п.), а именно:

а) за многосменный режим работы;

б) за работу в выходные дни, которые являются рабочими по графику (текстильная промышленность);

в) водителям служебных легковых автомобилей за ненормируемый рабочий день, а также водителям, которые работают на других автомобилях в экспедициях и разведывательных работах, занятых на геологических, топографических и других работах в кочевых условиях;

г) за дни отдыха (отгула), которые предоставляются за работу сверх нормальной длительности рабочего времени при вахтенном методе организации работ или по итоговому учету рабочего времени и в других подобных случаях;

д) за работу сверх нормальной длительности рабочего времени в период массового принятия и закладывания на хранение сельскохозяйственной продукции;

е) за труд сверх нормальной длительности рабочего времени;

ж) при обслуживании животных на пастбищах отгонов;

з) за разъездной характер труда.

Эта классификация дает представление о составе доплат и надбавок, которые использовались предприятиями Украины в последние десятилетия.

В новых экономических условиях повышается роль надбавок и доплат специалистам за высокие достижения в труде, а также за выполнение особенно важных и ответственных работ. Это обусловлено следующими обстоятельствами:

а) появляется возможность более объективно оценить трудовые усилия конкретных специалистов и побуждать их к выполнению самых сложных и ответственных работ;

б) специалистам, вклад которых в результаты работы окажется наибольшим, обеспечивается и более высокая оплата;

в) надбавки являются тем элементом заработной платы специалистов, дающим возможность систематически ее корректировать подобно увеличению заработной платы рабочих-сдельщиков в случае выполнения и перевыполнения установленных норм выработки.

Надбавки за высокие достижения в труде должны отображать конкретные результаты производственной деятельности специалиста и внед-

ряться на тех участках работы, где есть конкретные показатели измерения достижений (задание, нормативы, планы, личные отчеты и т. п.). Прежде всего, рекомендуется устанавливать эти надбавки линейному персоналу - мастерам, начальникам участков и цехов, а также специалистам, которые обеспечивают стабильное улучшение показателей деятельности подразделения и предприятия в целом.

Надбавки за выполнение особенно важной работы на время ее выполнения внедряются с целью концентрации усилий специалистов для работы над важнейшими производственными проблемами и ускорения их решения.

Обобщая подходы к построению системы доплат (перечню, размеру, порядку определения) при условии полной самостоятельности предприятий, нужно обратить внимание на таких возможных варианты:

а) сохранить действующие размеры выплат, связав их с тарифными ставками (окладами), предусмотренными коллективным договором. Этот вариант традиционен, хорошо проработан, прост в применении;

б) сохранить относительный характер выплат за тяжёлые условия труда (в процентах к тарифной ставке, окладу), но так, чтобы их размер был, во-первых, не ниже минимальных гарантий (государственной, отраслевых, региональных), а во-вторых, не выше установленных в предыдущем периоде. В таком случае сохраняется традиционный подход к определению доплат.

Особенность его в том, что он позволяет внедрять более высокие тарифные ставки и оклады при ограниченных финансовых средствах. Данное решение дает возможность иметь высокую долю тарифа в средней заработной плате и удерживать компенсационные выплаты на уровне не ниже, чем в предыдущем коллективном договоре;

в) перейти к установлению компенсаций в одинаковом абсолютном размере всем, кто работает в условиях, отклоняющихся от нормальных, независимо от уровня их квалификации и должности. В этом варианте компенсации устанавливаются на уровне, ранее предусмотренном для рабочих высшей квалификации. Например, на работах, где раньше работникам были установлены доплаты в размере 12 % тарифной ставки, абсолютные доплаты рассчитываются по тарифной ставке рабочего высшего (VI или большего) разряда. Внедрение этого варианта обеспечивает одинаковую денежную компенсацию для возобновления работоспособности организма человека за работы в неблагоприятных условиях.

Аналогичный подход к определению размеров компенсационных выплат можно применять к другим гарантиям и компенсациям. Например, доплату за работу, связанную с постоянными переездами, можно также устанавливать в одинаковом абсолютном размере для всех работников независимо от их квалификации;

г) сохранить в коллективном договоре действующий порядок определения компенсационных выплат или внедрить любой новый, но в то же

время расширить или сузить заказной отраслевой перечень работ с условиями труда, отклоняющимися от нормальных. Основанием для этого должна быть оценка фактических условий труда на соответствующих рабочих местах.

Подводя итоги, подчеркнем, что доплаты компенсационного характера, не связанные с определенной сферой деятельности, то есть распространяющиеся на всех работников (за работу в праздничные, нерабочие и выходные дни, в сверхурочное время и т. п.) должны выплачиваться на предприятиях в обязательном порядке.

Вопросы для самоконтроля:

1. В чем заключается отличие доплат и надбавок от тарифа? Объясните, чем отличаются доплаты от надбавок.
2. По каким признакам осуществляется классификация надбавок?

8 Контрактная форма найма и оплаты труда. НЕТРАДИЦИОННЫЕ МЕТОДЫ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ

8.1 Контрактная форма найма и оплаты труда

При переходных к рыночной экономике условиях все больше распространяется контрактная форма трудового договора.

В соответствии со ст. 21 Кодекса законов о труде Украины контракт является особенной формой трудового договора, когда срок его действия, права, обязанности и ответственность (с материальной включительно) сторон, оплата и организация труда работника, условия расторжения договора в том числе досрочного, могут устанавливаться при согласии сторон. Из этого определения вытекают два принципиальных положения:

а) контракт является особенной формой трудового договора, то есть специальной формой соглашения между работником и владельцем предприятия, организации, учреждения или уполномоченного им органа, по которому работник обязывается выполнять работу, определенную этим соглашением и правилами внутреннего трудового распорядка, а владелец предприятия, учреждения, организации или уполномоченного им органа обязывается платить работнику заработную плату и обеспечивать необходимые для выполнения работы условия труда, предусмотренные законодательством о труде, коллективным договором и согласием сторон;

б) контракт в отличие от «обычного» трудового договора дает возможность его сторонам самостоятельно договориться по многим вопросам, которые в других видах трудового договора жестко регулируются законо-

дательством и потому не могут быть изменены даже самими сторонами трудового договора. Контракт, учитывая сказанное является отображением тенденции отказа от централизованной регуляции условий труда и его оплаты в интересах договорного их установления.

В целом, особенность контракта как вида трудового договора заключается в том, что он является одновременно:

- а) юридической формой найма работников;
- б) формой, регламентирующей трудовые обязанности и регулирующей взаимные права и обязанности;
- в) формой, определяющей условия оплаты труда.

Таким способом контракт углубляет договорную сферу регуляции индивидуальных условий труда и его оплаты, повышает ответственность сторон.

Заключение контракта является основанием для возникновения трудовых отношений. Традиционно трудовыми правоотношениями, возникающими во время заключения обычного трудового договора, признаются отношения по поводу выполнения трудовых функций, то есть работы по определенной профессии, квалификации, должности. В случае использования контракта отношения также возникают по поводу выполнения трудовых функций, но последние, во-первых, детально конкретизируются относительно работника, а во-вторых, совмещаются с определением конечного результата труда. Таким образом, по контракту имеет место определенное расширение предмета трудового договора. Раньше в нем определялась лишь трудовая функция, а конкретные обязанности работников устанавливались квалификационными характеристиками, должностными инструкциями, правилами внутреннего трудового распорядка. Однако настоящие документы по большей части определяют только типичный характер обязанностей работников определенной профессии и квалификации. Если в случае выполнения стандартных, регулярно повторяемых функций такая типизация может быть приемлемой, то для определения более сложных обязанностей отдельных специалистов необходима их конкретизация. Кроме того, в контракте в отличие от обычного трудового договора дается не только поэлементная характеристика всех обязанностей работника, но и определяется конкретный результат, которого нужно добиться. Это может быть выполнение определенной программы работ, достижения каких-то конкретных показателей и т.п.

Контракт всегда имеет срочный характер. Срок действия контракта предопределяется не характером обязанностей, а их ориентацией на заранее определенные задания, которые необходимо выполнить в определенное время.

Контракт, в отличие от обычного трудового договора, всегда заключается в письменной форме. Это предопределено расширением сферы индивидуально договорной регуляции отношений сторон.

Особенности бессрочного (срочного) трудового договора и контракта приведены в табл. 8.1.

Таблица 8.1 – Условия найма и оплаты труда по классическому трудовому договору и контракту

Существенные положения трудовых отношений	Бессрочный (срочный) трудовой договор	Контракт
Предмет отношений (договора)	Конкретно не определяется и может быть изменен произвольно	Определяется конкретно с указанием условий его изменения
Цена рабочей силы	Регламентированная системой тарифных ставок и должностных окладов	Определяется как результат добровольного соглашения с учетом требований тарифного соглашения и коллективного договора
Условия труда (рабочее время, охрана труда и т. п.)	Регламентированы Кзпп, отображенные в коллективном договоре, правилах внутреннего распорядка	Определяются как результат соглашения с учетом действующих государственных и отраслевых гарантий
Отношения собственности, учитываемая результаты труда	Результат труда принадлежит нанимателю, участие работника в прибылях очень ограничено	Является предметом переговоров, контракт может предусматривать участие работника в прибылях предприятия
Социальные гарантии	Жестко регламентированные для обеих сторон	Устанавливаются при согласии сторон с учетом действующих государственных социальных гарантий

Оной из причин перехода на контрактную форму трудового договора является снижение трудовой активности работника после определенного периода его работы в конкретной организации. Практика свидетельствует, что перемещение или даже повышение в должности в рамках одной организации мало влияет на эту зависимость. В значительной мере это связано с феноменом адаптации работника в коллективе, но основной причиной такой негативной тенденции является практическая нехватка эффективных механизмов мотивации трудовой активности работников. Только четкий контроль выполнения конкретно определенных работ, функций, заданий, с одной стороны, и реальна возможность перезаключения контракта или прекращения его действия - со второй, могут кардинально изменить ситуацию.

Контрактная форма трудового договора создает взаимную материальную ответственность сторон трудовых отношений за повышение квалификации, условия труда, ее непосредственные результаты, другие обязанности. Иначе говоря, в случае перехода на контрактную форму трудового договора весь трудовой стаж работника, даже на одном предприятии, разделяется на несколько этапов с обязательным контролем выполнения сторонами взаимных обязательств. В то же время сокращаются субъективные факторы влияния. Необходимость перезаключения действующего или заключения нового контракта постоянно мобилизует стороны на существенное повышение взаимной ответственности.

Таким образом, можно сделать вывод, что преимущества контрактной формы трудового договора predeterminedены определенными ее специфическими свойствами, а прежде всего тем, что контракт - это особенный вид срочного соглашения с элементами гражданско-правового договора. Такое сочетание предусматривает ориентацию на конкретные результаты работы, позволяет обеспечить стабильное качество труда, рост ее эффективности. Внедрение дополнительной ответственности работника и работодателя относительно выполнения обязанностей по контракту способствует четкому и тщательному выполнению трудовой функции, проявлению инициативы и самостоятельности работником, созданию работодателем благоприятных условий для выполнения работником трудовых функций.

Справедливым является утверждение, что контрактная форма трудового договора направлена на максимальное использование индивидуальных способностей работника, создания дополнительных стимулов к высокопродуктивному труду, более полный учет интересов владельца, повышения взаимной ответственности. Поэтому, применение контрактной формы трудового договора является целесообразным в первую очередь в тех случаях, когда выполнение работы требует от исполнителя особенных деловых качеств, способностей и профессиональных навыков, инициативы и самостоятельности, ответственности, а в связи с этим появляется необходимость в его дополнительной экономической, социальной и правовой поддержке. Поэтому механический перевод всех работников на контрактную форму трудового договора чаще всего является абсолютно неоправданным.

Контракт как форма трудового договора имеет не только преимущества перед обычным трудовым договором, но и определенны недостатки. Контрактная форма построена на срочном характере трудовых отношений и усиливает зависимость наемных работников от работодателей, в результате этого первые чувствуют неуверенность в будущем и состояние психологического дискомфорта. Большинство специалистов подчеркивают целесообразность использования этой формы лишь при условии высокой культуры трудовых отношений.

В статье 21 Кзпп для обеспечения защиты трудовых прав наемных работников предусмотрено, что сфера применения контракта определяется законодательством. Согласно этой норме контракт не может быть заключен на желание владельца или уполномоченного им органа и даже на желание самого работника, а заключается лишь в тех случаях, которые прямо предусмотрены законодательством.

8.2 Зарубежный опыт материального стимулирования персонала

Согласно действующему законодательству формы, системы и размеры оплаты труда устанавливаются предприятиями самостоятельно в коллективном договоре. В данных условиях приобретает реальное значение практическое использование зарубежного опыта материального стимулирования персонала.

Значительные новации в организации материального стимулирования в зарубежных фирмах, наблюдаемые в последнее время, вызваны рядом обстоятельств:

а) глобализация экономики, усиление конкуренции на рынках сбыта предопределяют необходимость децентрализации управления и переход к более рациональным организационным структурам управления предприятиями и в соответствии с более гибким и более эффективным использованием персонала предприятий;

б) усиление роли производственной демократии, самоуправления;

в) повышение индивидуальной производительности персонала может достигаться только при конкретной постановке целей и расширении самостоятельности в работе, что, в свою очередь, нуждается в изменениях в системе материальной мотивации. Оплата труда, которой принадлежит ведущая роль в мотивационном механизме, нуждается в индивидуализации, точном учете результатов деятельности каждого работника.

Рассмотрим самые существенные составляющие зарубежного опыта материального стимулирования:

а) свобода деятельности экономистов и менеджеров, отказ от шаблонного мышления, полная самостоятельность и пространство для эксперимента, неограниченное право выбора в действующего законодательства. Единственное ограничение - это экономическая целесообразность;

б) заинтересованность и стремление владельцев предприятий, менеджеров и наёмных работников вкладывать средства в новые технологии, повышение квалификации, науку. Это одна из причин эффективного функционирования механизма социального партнерства;

в) повсеместное использование тарифной системы как инструменту дифференциации оплаты труда в зависимости от сложности, условий труда, важности работы в разнообразных ее модификациях (единая тарифная

сетка, гибкий тариф, паевая тарифная система и т. п.). При этом на тарифную систему одновременно возлагается как функция дифференциации оплаты труда в зависимости от общепризнанных зарплатообразующих факторов, так и функции воссоздания способности к труду и повышению его результативности;

г) подавляющее применение почасовой формы заработной платы в разных ее модификациях. Распространение почасовой формы оплаты труда в зарубежных странах большинство отечественных специалистов связывают только с изменениями техники и технологии производства, повышением уровня механизации и автоматизации, широким распространением аппаратных процессов, необходимостью повышения качества продукции. Среди других существенных причин можно назвать такие как упрощение порядка ведения переговоров на производственном уровне относительно применения новых норм трудовых затрат, попытки работодателей «оторвать» нормы затрат труда от расценок, использовать их как основу для организации труда, планирования производства;

д) очень серьезное отношение к нормированию труда как важному средству ее организации. Разнообразные варианты повременной оплаты труда так или так предусматривают обязательное выполнение заданного объема работ, рассчитанного на основе прогрессивных нормативов затрат труда. Сфера нормирования труда постоянно расширяется, охватывает все новые и новые контингенты работников не только физического, но и умственного труда как в материальной, так и в нематериальной сферах производства;

е) почасовая форма оплаты труда как главная в зарубежной практике и сдельная, являющаяся второстепенной, имеют много самых разнообразных способов применения. Это, как правило, системы, предусматривающие премирование за качественные показатели работы. Изменение ориентации предпринимателей и менеджеров с количественных на преимущественно качественные показатели деятельности в сфере стимулирования труда полностью оправданно. Западный рынок уже перенасыщен разнообразными товарами и услугами. Зато рынки развивающихся стран ограничены низкой покупательной способностью населения. В такой ситуации погоня за количеством продукции потеряла смысл. Поэтому управленческая и инженерная мысль направлены прежде всего на возможное улучшение качественных параметров производства: обновление продукции, расширения ее ассортимента, улучшения экологических характеристик, более эффективное использование оборудования, рабочей силы, повышения квалификации персонала. И все это учитывается в механизмах мотивации труда персонала.

ж) приоритетное стимулирование достижения качественных показателей подтверждается также значительным преимуществом оплаты умственного труда по сравнению с физическим. Так, заработная плата работников умственного труда в среднем превышает заработок рабочих: в Гер-

мании - на 20 %; Италии и Дании - на 22 %; Люксембурге - на 44 %; Франции и Бельгии – на 61 %;

з) стойкая тенденция к индивидуализации заработной платы исходя из оценивания конкретных заслуг работника. Главная идея политики индивидуализации заработной платы заключается в следующем: работники фирмы, имеющие одинаковую квалификацию, занимающие одинаковую должность или выполняющие одинаковую работу благодаря своим естественным способностям, инициативе, опыту и т. п. могут достигать разных результатов в работе. Эта разница должна отображаться и в уровне заработной платы конкретных работников. Индивидуализация оплаты труда нуждается во внедрении методов оценки заслуг и постоянного их совершенствования. Зарубежный опыт свидетельствует о целесообразности использования многофакторных методов оценки заслуг. При этом выбор факторов должен тесно связываться с родом деятельности, функциональными обязанностями, характером продукта труда и т. п. В США фирмы чаще всего используют такие факторы, как результативность работы, ее качество, своевременность выполнения, метод работы, инициативность, соблюдение техники безопасности, стиль работы, адаптация к рабочему месту и т. п.;

и) все больше ценятся квалификация и знания как «белых», так и «синих воротничков». Предприниматели и менеджеры исходят из того, что работники с широким профессиональным профилем более чувствительны к нововведениям, активнее и более плодотворно принимают участие в управлении, рационализации производства, а поэтому в оплате труда следует больше учитывать уровень квалификации, «запас» знаний персонала фирмы. Реакцией на повышение значения квалификации, знаний персонала стало распространение системы «оплаты за квалификацию», охватывающей, как правило, высококвалифицированных рабочих, а также руководителей среднего и высшего звена. Суть ее заключается в том, что уровень оплаты труда зависит не только от сложности выполняемой работы, но и от набора профессий (специальностей), которыми работник овладел и может использовать в своей деятельности. В этом случае оплата осуществляется не только за то, что выполняет работник, но и за то, что он может выполнять, каким запасом знаний владеет. Осваивая каждую новую профессию (специальность), работник получает надбавку к заработной плате, когда он использует приобретенные знания в работе;

к) широкое применение разнообразных схем участия персонала в прибылях фирм. Это объясняется тем, что позиции любой фирмы на рынке в значительной мере зависят от того, как используется творческий потенциал каждого работника. Чтобы заинтересовать рабочих и служащих в конечных результатах деятельности фирмы, владелец вынужден делиться с ними частью прибыли, применяя при этом разнообразные формы материального поощрения. Идет речь об участии наемных работников в «успехе фирмы»: бесплатную передачу акций или продажу их по цене ниже ры-

ночной; продажу привилегированных акций без права голоса; основание общества с паевым участием работников и т. п. Такое направление развития мотивации труда получило название стратегии привлечения и партнерства. Участие в прибылях - это выплата наемным работникам определенной доли чистой прибыли как дополнение к их заработной плате, дополнительное вознаграждение. Следовательно, по своей сути участие в прибылях - это форма дополнительных льгот, предоставление которых увеличивает заинтересованность всего коллектива в высоких конечных результатах, оптимизирует отношения между трудом и капиталом.

Схемы участия в прибылях и партнерства можно сгруппировать в три основных вида:

- а) только участие в прибылях;
- б) участие в прибылях в сочетании с определенной формой партнерства в результате приобретения работниками на льготных условиях акций компании;
- в) участие в прибылях в результате приобретения привилегированных акций без права голоса, то есть без партнерства.

«Технология» распределения остатков прибыли, направляемых на поощрение соучастия, может осуществляться, в частности, по следующим вариантам:

а) вначале выплачиваются дивиденды в размере пяти и больше процентов на капитал привилегированных акций. Остатки прибыли распределяются между наемными работниками и владельцами обычных акций в соответствии с предварительно согласованным планом;

б) половина остатков прибыли выплачивается работникам пропорционально их заработной плате. В таком случае высококвалифицированные работники получают значительно больше сумм вознаграждения, чем менее квалифицированные;

в) одна половина остатков прибыли распределяется среди наемных работников, а другая - по заранее установленной пропорции между руководством компании и владельцами акций;

г) между наемными работниками распределяется остаток прибыли, не превышающий определенный процент. Другая доля прибыли распределяется между владельцами акций;

д) остаток прибыли распределяется пропорционально заработной плате наемных работников.

Многие схемы распределения прибылей предусматривают требование отработать определенный срок, например, не менее 1 года. Иногда дополнительное вознаграждение, источником которого является прибыль, дифференцируется в зависимости от трудового стажа.

Отдельные фирмы устанавливают высшие ставки начислений линейному персоналу (начальникам участков, мастерам и т. п.) и руководителям высшего звена. Распространенной является практика, когда схемы распределения прибыли предусматривают снижение начислений за недостатки в

работе (низкая трудовая дисциплина, невыполнение норм выработки и т. п.).

Вопросы для самоконтроля:

1. Дайте определение контрактной формы найма и оплаты труда.
2. Охарактеризуйте особенности условий найма и оплаты труда по классическому трудовому договору и контракту.

9 СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

9.1 Гуманизация труда как ведущее звено нематериальной мотивации трудовой деятельности

Практические мероприятия по приведению в действие новых резервов повышения трудовой активности наемных работников непосредственно связаны с гуманизацией труда. Именно последняя, как свидетельствует опыт, в настоящее время является основным звеном нематериальной мотивации труда.

Гуманизация труда на практике призвана обеспечить:

- а) высокую содержательность труда работников, которая отвечает их квалификации, структуре и иерархии потребностей и мотивов;
- б) наилучшее приспособление материально-технической базы производства к человеку;
- в) создание благоприятных условий труда;
- г) широкое и активное участие работников в выполнении производственных заданий.

Классическая программа гуманизации труда включает такие составляющие:

- а) обогащение содержания труда (совмещение функций рабочих основного и вспомогательного производства, основных функций и функций контроля качества продукции; группирование разнородных операций и тому подобное);
- б) развитие коллективных форм организации труда;
- в) создание более совершенных условий труда;
- г) развитие производственной демократии;
- д) рационализация режимов труда и отдыха, внедрения гибких графиков работы;
- е) повышение уровня информированности коллектива, «прозрачности» внутренней организационной деятельности.

На основе внедрения как традиционных, так и нетрадиционных методов мотивации и программ гуманизации труда ставится задача создания новой, «синтетической» модели организации и стимулирования труда, который дает максимальные возможности для роста эффективности производства.

Понятно, главная цель таких программ и методов мотивации - максимизация прибыли. Однако нельзя не видеть и того позитивного, что новые подходы к мотивации привносят в деятельность наемных работников, в удовлетворение их потребностей: они содействуют развитию творческого потенциала работников, повышают качество трудовой жизни, ведут к демократизации управления производством, способствуют удовлетворению потребностей высшего порядка – потребностей принадлежности и причастности, в признании и самоутверждении, самовыражении.

9.2 Развитие производственной демократии

Участие наемных работников в управлении производством целесообразно рассматривать как присущую современной экономической системе форму проявления отношений, которые формируются в социально трудовой сфере. Можно утверждать, что существует непосредственная связь между современными тенденциями в организационно технической структуре предприятий, в содержании и организации трудовых процессов, качестве человеческого капитала, с одной стороны, и тенденциями развития отношений между трудом и капиталом, которые проявляются, в частности, в расширении прав наемных работников в управлении производством, - с другой. Основанием для такого вывода является то, что работник современного производства владеет достаточными знаниями и квалификацией, использование которых во время проработки и принятия управленческих решений является существенной и необходимой составляющей обеспечения эффективного функционирования предприятия. В то же время и новый тип современного работника - высококвалифицированного, ответственного, инициативного - нуждается в новых стимулах, которые предусматривают реализацию не только материальных, но и трудовых, статусных потребностей. Последнее непосредственно связано с участием работников в управлении производством и распределении его результатов.

Потребность в как можно более широком развитии производственной демократии предопределена также рядом других причин экономического характера, в частности:

а) неотложной потребностью повышения конкурентоспособности субъектов ведения хозяйства, требующей привлечения персонала к разработке и реализации организационно-управленческих решений;

б) необходимостью уменьшения для владельцев капитала экономических «потерь» от социально-трудовых конфликтов;

в) потребностью преодоления отчуждения персонала от собственности и процессов принятия управленческих решений и повышения на этой основе результативности трудовой деятельности;

г) повышением значения персонала в системе.

Существует и сугубо идеологическая, социальная направленность развития разных форм производственной демократии, а именно:

а) ослабление противостояния между владельцами средств производства и рабочей силы из-за передачи капиталом определенных полномочий для сохранения своего доминирования на производстве и в социально-трудовых отношениях;

б) достижение социального компромисса между трудом и капиталом на основе использования разных форм согласования интересов социальных партнеров и поэтапного перехода от конфронтационного типа социально-трудовых отношений к состязательно-партнерскому;

в) оптимизация отношений между трудом и капиталом на принципах социального партнерства.

Производственная демократия как социально-экономическая категория и направление практической деятельности является слишком сложным явлением, которое нуждается в глубоком исследовании, комплексной оценке его влияния на социально-трудовую сферу.

Для более глубокого понимания механизмов внедрения и развития производственной демократии последнюю следует классифицировать по определенным признакам (критериям).

По критерию уровня привлечения персонала и его представительских органов к управлению производством и распределению его результатов производственная демократия может развиваться на уровне фирмы (корпорации), предприятия, цеха (участка), бригады (звена), рабочего места.

По критерию способа привлечения персонала к разработке и внедрению организационно-управленческих решений и распределению результатов производства правомерно выделять:

а) прямое привлечение или так называемую прямую производственную демократию, когда работники принимают непосредственное участие в выполнении управленческих функций, выходящих за пределы их традиционных обязанностей;

б) косвенное привлечение или так называемую представительскую производственную демократию, когда работники делегируют свое право участия в управлении создаваемым ими представительским органам;

в) комбинированное привлечение, которое совмещает оба способа участия.

По критерию содержания производственной демократии последняя может рассматриваться в узком и широком значениях. При первом вариан-

те имеет место применение разных форм, институтов, видов участия персонала и его представительских органов в управлении производством. При втором - формы, виды производственной демократии, отмеченные выше, дополняются участием персонала и его представительских органов в распределении результатов производства - прибыли (доходов) в соответствии с трудовым вкладом работников и/или величиной пая в коллективной собственности, количестве принадлежащих им акций.

В зависимости от уровня и масштабов участия персонала в управлении производством и распределении его результатов могут быть выделены такие разновидности производственной демократии, как соучастие, общее управление, контроль рабочего, самоуправление.

По критерию источника права привлечения персонала и его представительских органов к управлению производством и распределению результатов хозяйственной деятельности его участие может базироваться на основе:

- а) реализации трудовых прав;
- б) реализации прав собственности (в том случае, когда работники являются в то же время акционерами предприятия, имеют пай в коллективной собственности и т. п.);
- в) одновременной реализации трудовых прав и прав собственности.

По критерию правовых принципов привлечения персонала и его представительских органов к управлению производством и распределению его результатов можно выделить институциональные и нормативно-договорные формы развития производственной демократии. Первые применяются в соответствии с нормами действующего законодательства, вторые - согласно уставу предприятия (фирмы, корпорации), соглашениям между социальными партнерами, коллективному договору.

На практике участие в управлении производством может реализовываться по следующим основным направлениям:

- а) работники получают право самостоятельного решения в таких аспектах деятельности, как выбор средств реализации трудового процесса, режим труда и отдыха, внедрение новых методов работы;
- б) работники могут быть вовлечены в постановку целей, которые им необходимо достичь, определение задач, которые нуждаются в выполнении. Работникам предоставляется право контроля качества продукции, но в то же время устанавливается ответственность за конечный результат;
- в) партисипативное управление дает работникам право на формирование состава рабочих групп (бригад) из членов организации и на определение, с кем они будут кооперироваться в процессе групповой деятельности;
- г) работники вовлекаются в разные творческие группы, органы управления на низовом уровне и уровне организации, создаются представительские органы наемных работников, которые действуют на паритет-

ных с работодателем принципах и принимают непосредственное участие в решении разных проблем социально-трудового характера;

д) часто наемные работники и их представительские органы контролируют действия работодателя (представителя работодателя) без непосредственного привлечения к управлению предприятием (фирмой, корпорацией). В этом случае работникам и их представительским органам предоставляется право налагать вето на решения по определенному кругу вопросов, если такие решения были приняты работодателем (представителем работодателя) без согласования с представительскими органами персонала.

При такой форме развития производственной демократии, как самоуправление, персонал и его представительские органы получают право (в объеме и на условиях, определенных законодательством и действующими нормативно-договорными актами) на:

а) прямое управление предприятием по главным вопросам предпринимательской деятельности по принципу «один человек - один голос» и косвенное управление - через выбранных ими и подконтрольных им представителей - по другим вопросам;

б) участие в найме администрации по контракту и распределении функций оперативного управления предприятием.

Характерной особенностью современного производства является переход от индивидуальных к коллективным (групповым) формам организации труда, которые на практике могут быть разными: общее выполнение определенных заданий (контроль качества, обслуживание производства, учеба), реализация производственного процесса в комплексе (автономные и полуавтономные бригады), выполнение «сквозных» работ в процессе нововведений (целевые, проектные группы). Организованные рабочие группы дают возможность аккумулировать большой объем знаний, обеспечивают лучшее восприятие и понимание проблем, выявление альтернативных подходов в процессе подготовки и принятия решений. Именно в рабочих бригадах, автономных и полуавтономных рабочих группах достигается нужная согласованность трудовых функций, эффективное взаимодействие и коллективная ответственность участников общего труда.

Специалисты, исследующие эффективность систем соучастия в капитале компании, отмечают, что нередко рост акционерного капитала, принадлежащего работникам, становится альтернативой увеличению заработной платы. Механизм функционирования этих систем усиливает зависимость дохода работников от благосостояния фирмы и в этом плане становится фактором-мотиватором. В то же время он нивелирует значение трудового вклада, увеличивает уровень негарантированности трудового дохода и повышает его зависимость от финансовых результатов деятельности фирмы. Еще один аргумент «против» заключается в том, что работники-совладельцы не заинтересованы в длительных капиталовложениях, потому что, достигнув пенсионного возраста и увольняясь, эти работники

пытаются вернуть «свою» долю акционерного капитала. Нельзя не отметить, что социально-экономическая эффективность системы ESOP, как и аналогичных других, часто снижается из-за формальной передачи работникам права на управление собственностью при сохранении доминирования корпоративного менеджмента.

Важность развития собственности работников «своих» компаний является очевидной, но ее не стоит переоценивать. Однако можно с уверенностью утверждать, что повышение доли собственности работников в акционерном капитале компаний играет преимущественно конструктивную роль в оптимизации интересов основных социальных сил, является реальным выявлением «социализации» отношений, которые формируются в сфере труда.

9.3 Планирование карьеры

В социально-экономической литературе понятие карьеры является многосторонним. Чаще всего используемые определения карьеры трактуют ее как продвижение в выбранной сфере трудовой деятельности, которая дает больше полномочий, власти, высший статус. Карьеру определяют и как совокупность всех должностей (квалификационных уровней), которые вмещаются в одну трудовую жизнь. В психологии под карьерой чаще всего понимают субъективно осознанные собственные суждения работника о своем трудовом пути и удовлетворении трудом.

Обычно выделяют два вида карьеры: профессиональную и внутрифирменную.

Профессиональная карьера - это, собственно, разные стадии профессиональной деятельности: учеба, работа, последовательное развитие индивидуальных профессиональных способностей, профессиональный рост и, в конце концов, выход на пенсию. Эти стадии конкретный работник может пройти в одной или в разных организациях.

Внутрифирменная карьера охватывает изменение стадий развития работника в пределах одной организации. Содержание этого вида карьеры рассмотрим при помощи «конуса карьеры» (рис. 9.1).

Внутрифирменная карьера, как видим на рис. 9.1, реализуется по трем основным направлениям:

а) вертикальное, означает продвижение к высшему уровню в иерархии;

б) горизонтальное, то есть перевод работника с одного рабочего места на другое, что способствует повышению интереса к работе, а, следовательно, усиливает мотивацию трудовой деятельности. Это может быть перемещение в другую функциональную отрасль деятельности, расширение или усложнение заданий на нынешней должности, смена служебной роли

без ее жесткого формального закрепления в организационной структуре (например, руководство разными программами);

в) проникновение внутрь конуса - центростремительное движение, которое не закрепляется официально в структуре управления, штатном расписании. Это движение означает приобретение авторитета, уважения среди коллег, признание как специалиста и личности.

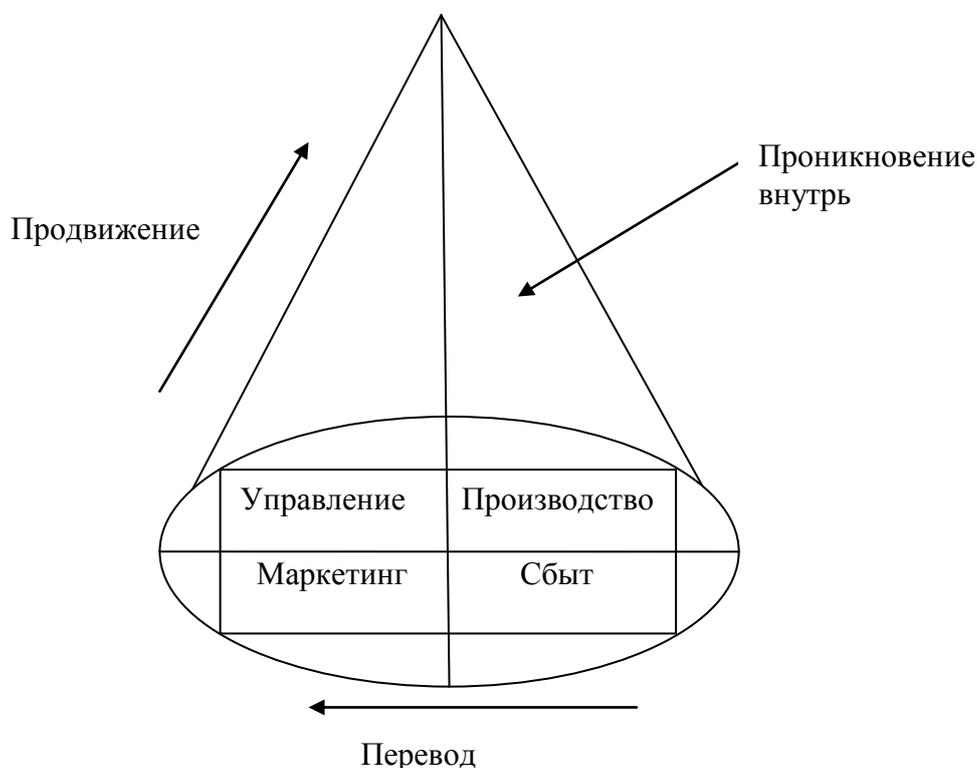


Рисунок 9.1 - Формализованное содержание внутрифирменной карьеры

На разных этапах карьеры человек стремится удовлетворить разные потребности (табл. 9.1), что нельзя не учитывать в практике управления персоналом.

Политика в отрасли карьеры персонала должна быть направлена на удовлетворение количественных и качественных потребностей организации в работниках в необходимое время и в нужном месте. Важным средством разработки и реализации этой политики является планирование карьеры.

Если же планирование карьеры рассматривать сквозь призму современных теорий мотивации, то можно прийти к выводу, что этот элемент управления персоналом имеет непосредственное отношение к мотивации трудовой деятельности.

Согласно теории Маслоу к первичным потребностям человека относятся потребности безопасности, стремление быть уверенным, что физиологические и другие приоритетные потребности, в том числе потребности

занятости, стабильной работы, будут удовлетворены как в текущем периоде, так и в будущем.

Таблица 9.1 - Этапы карьеры и приоритетные потребности человека на каждом из них

Этапы карьеры	Возраст (лет)	Цели, которые хотят достичь	Психологические (моральные) потребности	Материальные потребности и потребности безопасности
Предварительный	до 25	Учеба, испытание себя на разных работах	Начало самоутверждения	Безопасность существования
Становление	до 30	Освоение работы, развитие навыков, формирование квалифицированного специалиста	Рост самоутверждения, начало достижения независимости	Безопасность существования, здоровье, нормальный уровень оплаты труда
Продвижение	до 45	Продвижение по служебной лестнице, приобретение новых навыков и опыта, рост квалификации	Самоутверждение, укрепление независимости, начало самовыражения, уважения	Здоровье, высокий уровень оплаты труда
Сбережение	до 60	Пик квалификационного уровня, накопление навыков, опыта	Стабилизация независимости, рост самовыражения, уважения	Повышение качества жизни
Завершение	После 60	Выход на пенсию, подготовка к новому виду деятельности на пенсии	Стабилизация самовыражения, уважения	Сохранение достигнутого качества жизни
Пенсионный		Занятие новым видом деятельности	Самовыражение в новой сфере деятельности, сохранения уважения	Здоровье, размер пенсии, других источников доходов

Теория ожиданий свидетельствует, что люди стремятся в любой ситуации получить максимум желаемого. Поэтому и в процессе работы чело-

век стремится к получению разнообразных вознаграждений и максимальному удовлетворению потребностей. К таким потребностям принадлежат продвижение по службе и знание перспектив своего роста. Ожидая, что выбранный тип поведения приведет к достижению желаемого, человек распределяет свои усилия и стремится достигнуть оптимального соотношения в системе «затраты - результаты - вознаграждение - валентность».

Из теории справедливости вытекает, что, когда работники видят зависимость (по отношению в себе) между уровнем эффективности работы и продвижением по службе, то это способствует их трудовой активности. Одновременно человек начинает уделять повышенное внимание перспективам своего роста, продвижению по службе, ведь это, по его мнению, будет сопровождаться справедливым вознаграждением.

Стабильность занятости, четкая перспектива роста - бесспорно приоритетные потребности и мотивационные факторы трудовой деятельности. А, следовательно, планированию карьеры следует уделять первоочередное внимание. Оно имеет непосредственное отношение к реализации целого ряда потребностей и внедрения в действие трудовых статусных мотивов персонала.

Планирование карьеры следует рассматривать как разработку официальной программы, моделей продвижения персонала по службе, которые определяют перспективу его роста при определенных условиях, помогают каждому работнику раскрыть свои способности и применить их наилучшим образом для целей организации.

Модели деловой карьеры могут быть общими и конкретными.

Общие модели - это набор нескольких направлений служебного роста специалиста или группы специалистов, а конкретные - четкий график замещения определенных должностей и соответствующей учебы, стажировки и тому подобное для подготовки руководителя (специалиста, служащего) необходимого уровня и профиля.

9.4 Регуляция рабочего времени и поощрение предоставлением свободного времени

Одной из неотложных потребностей каждого человека является свободное время и благоприятный режим рабочего времени. Учитывая это, к приоритетным направлениям усиления мотивации трудовой деятельности можно отнести регуляцию рабочего времени и поощрение свободным временем. Мировой и отечественный опыт свидетельствуют, что в настоящее время на практике сложился целый ряд моделей гибкой организации рабочего времени и повышения роли свободного времени, которые рассматриваются как составляющие нетрадиционных методов усиления мотивации к

труду. На рис. 9.2, как пример, приведены модели гибкого рабочего времени, которые применяются на фирмах Германии.



Рисунок 9.2 - Параметры и модели гибкого рабочего времени

Основные подходы к регулированию рабочего времени и поощрению свободным временем:

а) предоставление дополнительного свободного времени. Это средство внешней мотивации реализуется дифференциацией (изменением) длительности основной и разнообразных дополнительных отпусков, их дроблением на определенные части (например, предоставление летом и зимой), предоставлением возможности работать неполный рабочий день или неполную рабочую неделю, сокращением рабочего периода и тому подобное.

Практика свидетельствует о значительном стимулирующем эффекте дополнительных отпусков за специфические условия труда, за результаты труда, которые существенно отличаются от нормативных (например, для занятых на работах с ненормируемым рабочим днем, с вредными условиями труда, для лиц, которые имеют длительный стаж работы на одном предприятии, и тому подобное). Дополнительные отпуска должны способствовать привлечению к определенным видам деятельности (например, к работе на государственной службе), создавать дополнительные стимулы для закрепления персонала на конкретном предприятии, компенсировать повышенную психологическую или физическую нагрузку работника в процессе работы. Стимулирующий эффект имеют и творческие отпуска, которые предоставляются работникам для окончания диссертационных ра-

бот, написания учебников и в других случаях, предусмотренных законодательством или коллективным договором предприятия;

б) перераспределение рабочего времени. Реализуется предоставлением работнику возможности самому определять начало, окончание и длительность рабочего дня, но при условии соблюдения месячной (недельной) нормы рабочего времени, обязательного выполнения установленных трудовых норм (заданий), сохранения (обеспечение) нормального хода производственного процесса.

Самой распространенной формой регуляции (перераспределению) рабочего времени является гибкий или скользящий график. Широко распространен и эффективно применяется скользящий график работы в западноевропейских странах. Так, уже в начале 80-х гг. его использовали 75 % фирм Франции, 69 % - Нидерландов, 68 % - Германии, 66 % - Швеции.

Многочисленные исследования и наблюдения свидетельствуют, что при достаточной квалификации (когда не нужна постоянная помощь мастера или бригадира) и содержательной работе самостоятельное регулирование рабочего времени способствует повышению производительности труда. При этом становятся второстепенными проблемы, связанные с невыходами на работу в связи с заболеванием, семейными или другими непредвиденными обстоятельствами.

При условиях применения гибких графиков работники получают значительно больше возможности в индивидуальном порядке координировать профессиональные и личные интересы и обязанности. Новый уровень свободы распоряжения рабочим временем нуждается в самоорганизации работника, повышении личной ответственности за использование ресурсов труда. Отмеченные обстоятельства можно рассматривать как составные усиления трудовой мотивации.

Но не каждый производственный процесс можно организовать с использованием режима гибкого рабочего времени. Если на производственном участке необходимо одновременное присутствие нескольких работников, связанных между собой технологическим процессом, режим гибкого рабочего времени не может быть применен. Мотивацию в таком случае можно повысить предоставлением соответствующей группе работников права устанавливать параметры рабочего времени на основе договоренности между ними.

При использовании скользящих графиков работы возможно и прямое стимулирование рабочим временем на основе создания и использования банка времени. При этом время, отработанное за определенный учетный период сверх установленной нормы, не пропадает, а записывается на лицевой счет работника или в общественный фонд дополнительного рабочего времени. Накопленное время в дальнейшем можно использовать для дополнительного отпуска, отгула, погашения задолженности за предыдущий период и т. п.

Право работать в свободном режиме рекомендуется предоставлять лишь тем работникам, которые засвидетельствовали свою высокую сознательность, организованность, дисциплинированность.

9.5 Информированность коллектива как фактор мотивации

Теоретически обосновано и доказано практикой, что существует непосредственная зависимость между уровнем информированности коллектива, а, следовательно, «прозрачностью» внутриорганизационной деятельности и мотивационными установками персонала.

Вот почему современные организации широко используют все доступные методы коммуникации для достижения целей, которые стоят перед ними, в том числе и связанных с усилением мотивации персонала.

К формам повышения информированности персонала можно отнести справочник сотрудника и внутрифирменные публикации (газеты, журналы, многотиражки и т. п.)

Справочник сотрудника - это брошюра, которая содержит основную информацию об организации. Такие справочники появились в ведущих компаниях мира еще в довоенный период, а в настоящее время являются важной составляющей коммуникационного процесса в большинстве компаний развитых стран.

Справочник имеет такие основные цели:

а) довести до сотрудников философию компании, ее базовые ценности, стратегию развития и ближайшие цели;

б) предоставить справочную информацию по разным аспектам социально-экономического развития компании, которая дает возможность сотрудникам глубже понять главные принципы деятельности компании, адаптироваться к условиям ее функционирования;

в) информировать сотрудников о том, чего компания ожидает от них и какие обязательства она берет на себя.

Внутрифирменные публикации (газеты, журналы, многотиражки и т. п.) - это периодические издания, которые публикуют разнообразные материалы о профессиональной и социальной жизни в компании, другую информацию, которая может заинтересовать сотрудников.

Повышение информированности персонала предприятия позволяет значительно снизить уровень недоверия к руководству, сократить текучесть кадров, повысить производительность труда.

Вопросы для самоконтроля:

1. Охарактеризуйте составляющие классической программы гуманизации труда.

2. Назовите направления, по которым в мировой практике осуществляется развитие производственной демократии.
3. Охарактеризуйте основные направления, по которым на практике может реализовываться участие персонала в управлении производством.
4. Дайте определение понятия «карьера» и назовите ее основные виды.
5. Почему планирование карьеры правомерно рассматривать как фактор мотивации?
6. Опишите этапы карьеры и приоритетные потребности человека на каждом из них.
7. Раскройте сущность моделей гибкой организации рабочего времени.
8. Охарактеризуйте сущность скользящих графиков рабочего времени.

10 ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА И ЕЕ МОТИВИРУЮЩАЯ РОЛЬ

10.1 Оценка персонала: сущность, виды, функции, принципы

Любая оценка является следствием сравнения объекта с определенными эталонами, нормативными требованиями, общеизвестными параметрами. Не является исключением и оценка персонала, которая предусматривает сравнение определенных характеристик человека - профессионально квалификационного уровня, деловых качеств, результатов труда, - с соответствующими параметрами, требованиями, эталонами. Поэтому, правомерным является утверждение, что оценивать персонал - это значит сравнивать «идеального» работника с реальным человеком, работающим в конкретной фирме на конкретной должности.

Оценка персонала заключается в определении того, в какой мере каждый работник достигает ожидаемых результатов труда и отвечает тем требованиям, вытекающим из его производственных заданий.

Таким образом, задача деловой оценки работника заключается в определении его трудового потенциала, уровня использования этого потенциала, соответствия работника имеющимся требованиям к должности (профессии), меры эффективности его трудовой деятельности, а следовательно, в определении ценности работника для предприятия (организации).

Различают два вида оценки персонала: самооценку и внешнюю оценку.

Относительно самооценки отметим, что в подсознании каждого человека существует целый ряд представлений, эталонов, образов: идеальный (наиболее обобщенный, трудно достигаемый) образ «Я»; нормативный

образ «Я», то есть представление о том, каким должен быть человек, чтобы другие ее воспринимали и уважали; и, наконец, реальный образ «Я», то есть относительно объективная оценка самого себя.

В то же время каждый человек нуждается в позитивной оценке своей деятельности со стороны коллектива, руководителей, непосредственных потребителей продуктов труда. Причем внешняя оценка только в том случае выполняет свои задачи, когда она исходит от всех трёх названных субъектов. Нехватка одного из видов оценки может способствовать развитию негативных явлений. Так, например, отсутствие оценки продуктов труда потребителями или пренебрежения этой оценкой неминуемо приводит к снижению качества самого труда. Если нет оценки со стороны членов коллектива, то теряется одна из движущих сил профессионального развития. Ведь в этой оценке аккумулирован коллективный опыт, общественно значимые ценности, требования коллектива к индивиду. В оценке работника со стороны руководителя находит отображение социальная важность труда, соответствие индивидуальных результатов работы имеющимся экономическим требованиям.

Оценка персонала (самооценка и внешняя) выполняет по крайней мере две основных функции: ориентировочную и стимулирующую.

Ориентировочная функция заключается в том, что каждый человек через оценку со стороны общества и с помощью самооценки осознает себя, свое состояние и поведение, получает возможность определить направления и способы дальнейшей деятельности.

Стимулирующая функция оценки проявляется в том, что она, порождая у человека переживания успеха или неудачи, подтверждая правильность или неправильность выбранного поведения, побуждает к деятельности в определенном направлении.

Следовательно, объективно проведенная оценка деятельности не только дает возможность работнику иметь представление о том, как была оценена выполненная им работа; но и в значительной мере влияет на мотивацию его дальнейшей трудовой деятельности.

Менеджмент персонала предусматривает широкое использование результатов оценки персонала:

- а) подбор и расстановка новых работников;
- б) выдвижение в резерв и на новые должности;
- в) прогнозирование продвижения работников по службе и планирование карьеры;
- г) рационализация средств и методов работы, управленческих процедур;
- д) усовершенствование организации труда;
- е) построение эффективной системы мотивации трудовой деятельности;
- ж) усиление демократических принципов в управлении;
- з) усовершенствование структуры управления;

- и) оценка эффективности учебы работников;
- к) усовершенствование планов и программ повышения квалификации кадров;
- л) оценка эффективности работы трудовых коллективов и отдельных работников.

Оценка персонала может полноценно выполнять присущие ей функции при условиях построения на принципах:

- а) неотвратимости (обязательности);
- б) всеобщности (оценивают каждого);
- в) систематичности (оценка осуществляется постоянно);
- г) всесторонности (оценке подлежат все стороны деятельности и личности человека);
- д) объективности (использование достаточно полной системы показателей для характеристики работника, его деятельности и поведения; использование достоверной информационной базы для расчета показателей; охватывание достаточно длительного периода работы и учета динамики результатов деятельности в течение этого периода);
- е) гласности (широкого ознакомления персонала с порядком и методикой проведения оценки, доведения ее результатов ко всем заинтересованным лицам);
- ж) демократизма (участие общественности, привлечение к оценке коллег и подчиненных);
- з) результативности (обязательного и оперативного внедрения действенных мероприятий по результатам оценки).

К характерным признакам действующих в Украине систем оценки персонала следует отнести ориентацию на упрощенные процедуры оценки, нехватку конструктивной обратной связи между объектом и субъектами оценивания.

Значительный опыт применения научно обоснованных методов оценки персонала и повышения на ее основе эффективности труда накоплен в зарубежных странах.

Для оценки персонала в развитых странах характерны следующие основные тенденции:

- а) распространение современных методов оценки на все категории персонала; расширение доступа персонала к результатам его оценки;
- б) активное включение персонала в процесс его оценки через привлечение к самоанализу деятельности и разработки мероприятий по улучшению работы;
- в) расширение круга оценщиков, в роли которых, кроме непосредственного руководителя, часто выступают высшие менеджеры, коллеги по работе, подчиненные, потребители результатов труда.

10.2. Основные составляющие оценки персонала

Оценка персонала - сложная управленческая проблема. Следует признать, что в теоретическом и методическом планах она недостаточно разработана. На практике применяется множество методик, способов оценки, которые дают разные по уровню объективности результаты.

Французский специалист Б. Галамбо в книге «Управления людьми» анализирует два подхода к оценке работников. При первом ударение делается на подробном описании требований к рабочему месту (должности) и определении соответствия человека, который там работает, этим требованиям. «Если оценку осуществляют два работника одновременно, - отмечал Б. Галамбо, - то они должны прийти к одинаковым выводам». Тогда собеседование руководителя с подчиненным обязательно. Однако на практике полная идентичность оценок явление достаточно редко. Реальная действительность подтверждает необходимость личного контакта субъекта и объекта оценивания.

Второй подход основан на «концепции человеческих отношений». Он признает приоритетную роль собеседования в оценке персонала. Основной недостаток данного подхода - неумение или неспособность руководителей вести беседу с подчиненными.

Английский экономист Томас Х. Паттен отмечает, что вопрос заключается не в том, оценивать персонал или нет, а в том, чему отдавать предпочтение: методической системе или неформальным оценкам. По мнению Т. Паттена лучший способ оценивать работников по результатам их труда и поведения. Но обязательными должны быть и личные контакты руководителя и подчиненного в ходе оценки последнего, потому что такие контакты могут стать эффективным стимулом для улучшения работы.

При всей разнице подходов к оценке персонала их объединяет такой общий признак, как приблизительность оценки.

Особенно сложной является проблема оценки руководителей и специалистов. Объективные трудности оценки этих категорий персонала связаны:

а) со сложностью формализации результатов труда и определения конечного результата управленческой деятельности;

б) с взаимозависимостью управленческих функций и сложностью определения вклада каждого руководителя и специалиста;

в) с наличием значительного промежутка времени между выполнением управленческой функции и выявлением ее результатов на практике;

г) с необходимостью одновременной оценки и личных качеств, и результатов работы структурного подразделения, и организации в целом.

Всю проблематику оценки персонала можно подать в таких трех блоках (составляющих) (рис. 10.1): содержание оценки; методы оценки; процедура оценки.

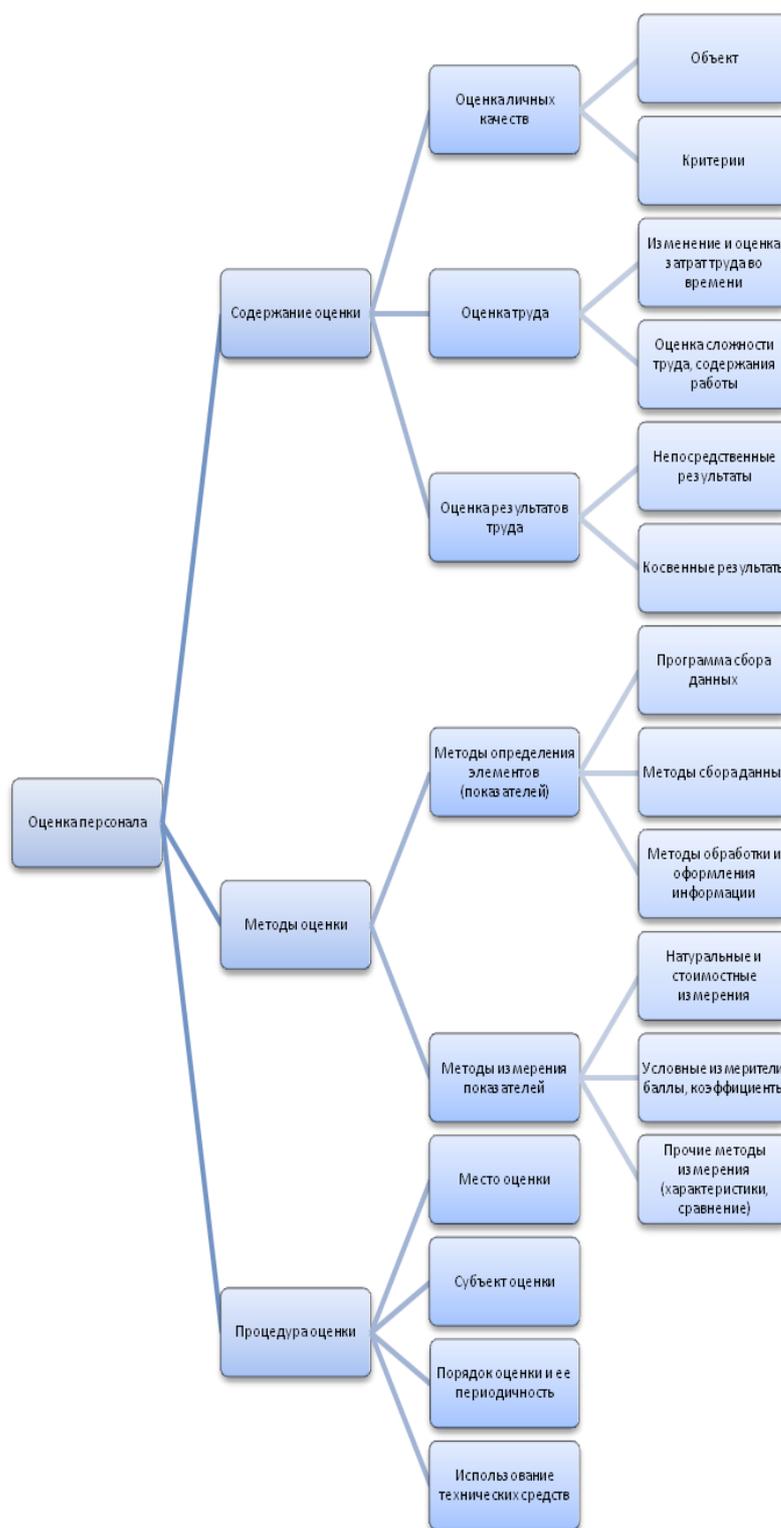


Рисунок 10.1 - Составляющие оценки персонала

Содержание оценки должно включать оценку личных качеств работника, его труда и результатов труда.

Методы оценки включают:

- а) методы выявления элементов (показателей) содержания оценки;
- б) методы измерения величины того или иного показателя.

Выявление элементов (показателей) содержания оценки, в свою очередь, включает: программу сбора информации; методы сбора информации; методы ее обработки и оформления.

Одна из основных проблем оценки персонала - это проблема сбора информации. На практике используются три основных группы методов сбора информации: изучение документов и других письменных источников, беседы и опросы, наблюдения. Изучение документов и других письменных источников включает прежде всего изучение объективных данных о работнике (возраст, образование, стаж работы, послужной список) и результатах его труда. Беседа - это получение устной информации от самого работника, а опрос - от других лиц. Метод наблюдения является также источником информации, получаемой во время деловых игр, тренинговых занятий, стажировки работника, выполнения заданий.

Когда информация собрана, нужно ее оценить. Самые распространенные методы оценки информации связаны с использованием системы баллов и коэффициентов.

Третьей составляющей оценки персонала является процедура самого оценивания, которая должна дать ответ на вопрос:

- а) где проводится оценка?
- б) кто проводит оценку?
- в) какой порядок и периодичность оценки?
- г) какие используются технические средства?
- д) как оформляются результаты оценки, как их доводят до работника и как используют?

10.3 Поведение руководителей в процессе оценки персонала

Из всего многообразия возможных вариантов поведения руководителей в процессе оценивания персонала выделим три достаточно четких основных принципа, которых они придерживаются независимо от реальных обстоятельств и личных характеристик оцениваемых.

Первый принцип заключается в том, что руководитель пытается всегда ориентироваться на позитивную оценку личного вклада работника, то есть только на поощрение. Преимуществом данного принципа является то, что он порождает у подчиненного чувства уверенности в своих силах и возможностях. Такая оценка способствует удовлетворению отдельных социальных потребностей человека - признание, самоутверждение и т. п. Недостаток - принцип непригоден, когда нужно оказать сильное психологическое влияние на работника (в том случае, когда существует потребность заставить его пересмотреть свое отношение к работе или свое поведение). Ориентация только на позитивную оценку снижает требовательность к подчиненным, развивает безразличие к результатам оценки. В конечном

итоге такая оценка превращается в средство «задабривания» и не выполняет ориентирующей и стимулирующей функций.

Второй принцип противоположен первому и характеризуется тем, что руководитель ориентируется в основном на осуждение и негативную оценку. Эта установка реализуется в нескольких формах поведения руководителя. Первая форма близка к нейтральной, для нее характерна «реакция умалчивания» позитивных результатов. Вторая - оказывается в умалчивании позитивных и подчеркивании негативных моментов деятельности. И, наконец, третья форма - это активное отношение к любому следствию деятельности. Недостатки – снижение трудовой активности работника, мотивация.

Третий принцип характеризуется сбалансированным подходом и выражается в двух вариантах: преимущественно позитивная оценка с элементами осуждения; преимущественно негативная оценка с элементами позитивного подкрепления.

Первая разновидность поведения наиболее целесообразна для работников, которым присущи такие качества, как добросовестность, социальная чувствительность, порядочность, дисциплинированность. Вторая разновидность поведения целесообразна для подчиненных с низкой дисциплиной, неразвитым чувством ответственности, безразличием к общественно значимым ценностям. В целом обе разновидности поведения руководителей (в пределах третьего принципа) оказывают позитивное влияние на подчиненных. Сбалансирована оценка персонала, предусматривающая объективный учет как позитивного в работе и поведении, так и имеющихся недостатков, является фактором - мотиватором.

Вопросы для самоконтроля:

1. Дайте определение понятия «оценка персонала».
2. Охарактеризуйте сущность методов оценки персонала.
3. Раскройте основные принципы поведения руководителей в процессе оценки персонала.

11 МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

11.1 Комплексная оценка персонала на основе применения системы баллов

Главная идея этой оценки - количественно выразить с помощью баллов самые существенные характеристики, как самого работника, так и выполняемой им работы. Для характеристики работника количественной оценке подлежат его профессионально квалификационный уровень ($K_{п}$) и

деловые качества (D_{Π}), создающие необходимые предпосылки для выполнения соответствующих функциональных обязанностей. В качестве признаков, характеризующих работу, в этой методике взята сложность работы (функций) (C_{Φ}) и конкретно достигнутый результат (P_p).

Рассмотрим подробнее один из вариантов комплексной оценки персонала на основе применения бальной системы.

Комплексная оценка конкретного работника ($K_{o,\Pi}$) осуществляется по формуле:

$$K_{o,\Pi} = 0,5 \times K_{\Pi} \times D_{\Pi} + C_{\Phi} \times P_p. \quad (11.1)$$

Коэффициент 0,5 определен эмпирически и введен в формулу для усиления значимости оценки сложности и результатов труда.

Профессионально квалификационный уровень работника определяется по общим для всех категорий персонала набором объективных признаков. Такими признаками является: образование, стаж работы по специальности, активность участия в системе непрерывного повышения профессионального мастерства.

По образованию все работники распределяются на 5 групп, каждой из которых отвечает определенная бальная оценка (табл. 11.1).

Таблица 11.1 - Группы персонала по образованию и их балльные оценки

№ з/п	Группа персонала	Оценка в баллах
1	С базовым общим средним образованием	0,1
2	С полным общим средним образованием	0,15
3	С профессионально-техническим и неполным высшим образованием	0,25
4	С базовым и полным высшим образованием	0,4
5	С двумя высшими образованиями, которые отвечают профилю работы, или с ученой степенью	0,5

В методике, которая рассматривается, стаж работы оценивается так: до 15-ти лет за каждый год - 0,01 балла; при 15 и больше лет - 0,15 балла.

При общей оценке профессионально квалификационного уровня методика учитывает активность участия работника в системе непрерывного повышения профессионального мастерства, то есть в разнообразных формах подготовки и повышения квалификации. Например, для рабочих оценка активности участия в системе непрерывного повышения профессионального мастерства может быть такой:

краткосрочные курсы, стажировки на предприятии, курсы целевого назначения и массовые формы учебы	- 0,05 балла;
учеба в вечерней школе	- 0,05 балла;
получение второй профессии, специальности, подтверждено свидетельством	- 0,10 балла;
курсы повышения квалификации (один раз на 4 года) с выдачей свидетельства об окончании курсов или учебе в высшем учебном заведении I и II уровней аккредитации	- 0,15 балла;
учеба в высшем учебном заведении III и IV уровней аккредитации	- 0,20 балла.

Коэффициент профессионально квалификационного уровня определяется по формуле:

$$K_{\Pi} = O + C + A \div 0,85, \quad (11.2)$$

где O - оценка образования;

C - оценка стажа работы за специальностью;

A - активность участия в системе непрерывного повышения профессионального мастерства;

0,85 - максимальная балльная оценка профессионально квалификационного уровня.

11.1.1 Специфические составные оценки рабочих. Оценка деловых качеств рабочих осуществляется по наиболее универсальными признаками, существенно влияющим на индивидуальную производительность труда, морально психологический климат в коллективе, а следовательно, на всю атмосферу трудового процесса и его практические результаты. Перечень возможных признаков для учета в процессе оценки деловых качеств рабочих приведен в табл. 11.2.

Каждый признак деловых качеств имеет четыре равных выявления и оценивается в баллах: низкий - 0,5, средний - 1, выше среднего - 2, высокий - 3 балла. Оценка от 0,5 до 3 баллов устанавливается рабочему за каждой из признаков с учетом ее удельного значения. Оценка всей совокупности деловых качеств (D_{Π}) осуществляется суммированием оценок уровней признаков с учетом их удельной значимости.

Оценка сложности функций, выполняемых рабочими, проводится по признакам, учтенным в тарифно-квалификационном справочнике и отображенным в тарифном разряде. Кроме этого, берутся во внимание и признаки, не включенные в тарифно-квалификационный справочник, но влияющие на сложность труда рабочих: разнообразие работ; руководство звеном или бригадой; дополнительная ответственность в технологическом

процессе (например, выполнение конечных операций); работа с самоконтролем.

Таблица 11.2 - Балльные оценки признаков, характеризующих деловые качества рабочих

Признак	Удельная значимость (в частицах единицы)	Оценка уровней признаков с учетом их удельной значимости, баллов			
		1	2	3	4
		(0,5)	(1)	(2)	(3)
Профессиональная компетентность (знает дело)	0,17	0,08	0,17	0,34	0,51
Обнаруживает изобретательность и инициативу в работе	0,15	0,08	0,15	0,30	0,45
Хорошо организует работу (без напоминаний и принуждения), не допускает бездеятельность	0,14	0,07	0,14	0,28	0,42
Точно выполняет все поручения, питает развитое чувство долга (ответственный)	0,13	0,06	0,13	0,26	0,39
Умеет эффективно работать в коллективе, помогать другим его членам, обмениваться идеями(контактный)	0,15	0,08	0,15	0,30	0,45
Восприимчивый к изменениям на производстве, обнаруживает способность к неординарным решениям и новым идеям (ощущение новизны)	0,015	0,08	0,15	0,30	0,45
Эмоционально выдержанный	0,11	0,05	0,11	0,22	0,33

Предлагаемый перечень признаков для оценки сложности функций, выполняемых рабочими, удельный вес и балльные оценки приведен в табл. 11.3.

Таблица 11.3 - Балльные оценки признаков, характеризующих сложность выполняемых рабочим функций

Название признаков сложности выполняемых функций	Удельная значимость (в частицах единицы)	Оценка уровней признаков с учетом их удельной значимости, баллов					
		1	2	3	4	5	6
Характер работ, которые определяют содержание, сложность труда и отображаются в тарифно-квалификационном справочнике	0,50	0,50	1,0	1,50	2,0	2,5	3,0
Разнообразие работ	0,15	0,15	0,3	0,45	–	–	–
Руководство (звеном, бригадой)	0,20	0,20	0,40	0,60	0,80	–	–
Дополнительная ответственность в технологическом процессе, работа с самоконтролем	0,15	0,15	0,30	–	–	–	–

Коэффициент сложности выполняемых функций (C_{ϕ}) определяется делением суммы оценок за каждой из признаков с учетом их удельной значимости на постоянную величину 8,3 (максимальную балльную оценку за всеми признаками сложности функций рабочих). Этим обеспечивается сравнимость оценок сложности труда от рабочего, который выполняет самые простые работы, к директору.

Оценка результатов труда рабочих учитывает количественные и качественные параметры выполняемых работ, а также их ритмичность.

В табл. 11.4 приведены как признаки, характеризующие результаты труда рабочих, так и оценка их уровней с учетом удельной значимости.

Таблица 11.4 - Балльные оценки признаков, определяющих результаты труда рабочих

Признак	Удельная значимость признака (в частицах единицы)	Оценка уровней признаков с учетом их удельной значимости, баллов		
		1	2	3
Объем выполненных работ	0,40	0,40	0,80	1,20
Качество выполненных работ	0,40	0,40	0,80	1,20
Ритмичность	0,20	0,20	0,40	0,60

Показатели оценки результатов труда могут конкретизироваться в каждом структурном подразделении.

11.1.2 Особенности комплексной оценки руководителей и специалистов. Отбор признаков оценки деловых качеств руководителей и специалистов осуществляется на основании содержания фактически выполняемых ими функций и требований «Справочника квалификационных характеристик профессий работников» к профессионально квалификационной подготовке отмеченных категорий персонала.

В рассматриваемой методике, признаками деловых качеств специалистов является: компетентность, способность четко организовать и планировать свой труд, ответственность за порученное дело, самостоятельность и инициатива, способностью овладевать новые направления в работе и использовать новые методы, работоспособность, способность поддерживать контакты с другими работниками.

Для оценки деловых качеств руководителей набор признаков несколько изменяется, поскольку этих работников нужно характеризовать не только как специалистов, но и как организаторов, воспитателей своих подчиненных.

В табл. 11.5, 11.6, как пример, приведены балльные оценки признаков, которые характеризуют деловые качества отдельных специалистов и руководителей.

Таблица 11.5 -Балльные оценки признаков, характеризующие деловые качества специалистов технологических служб

Признак	Удельная значимость (в частицах единицы)	Оценка уровней признаков с учетом их удельной значимости, баллов			
		1	2	3	4
Компетентность	0,26	0,26	0,52	0,78	1,04
Способность четко организовывать и планировать свой труд	0,13	0,13	0,26	0,39	0,52
Ответственность за порученное дело	0,14	0,14	0,28	0,42	0,56
Самостоятельность и инициатива	0,12	0,12	0,24	0,36	0,48
Способностью овладевать новые направления в работе и использовать новые методы	0,12	0,12	0,24	0,36	0,48
Работоспособность	0,13	0,13	0,26	0,39	0,52
Способность поддерживать контакты с другими работниками	0,10	0,10	0,20	0,30	0,40

Таблица 11.6 -Балльные оценки признаков, характеризующие деловые качества руководителей технологических служб (отделов, бюро)

Признак	Удельная значимость (в частицах единицы)	Оценка уровней признаков с учетом их удельной значимости, баллов			
		1	2	3	4
Компетентность	0,18	0,18	0,36	0,54	0,72
Способность организовывать труд подчиненных	0,12	0,12	0,24	0,36	0,48
Творческая инициатива относительно внедрения новой техники, усовершенствования технологии, улучшения организации труда	0,13	0,13	0,26	0,39	0,52
Способность воспитывать деловые качества у подчиненных	0,12	0,12	0,24	0,36	0,48
Способность быстро и самостоятельно принимать обоснованные решения	0,14	0,14	0,28	0,42	0,56
Умелое сочетание в работе интересов коллектива и предприятия в целом	0,13	0,13	0,26	0,39	0,52
Собранность, личная дисциплина, пунктуальность	0,06	0,06	0,12	0,18	0,24
Способность поддерживать контакты с другими работниками	0,12	0,12	0,24	0,36	0,48

Каждый признак деловых качеств в этой методике имеет четыре ровных выявления и оценивается в баллах: низкий - 1, средний - 2, выше среднего - 3, высокий - 4 балла. Оценка (от 1 до 4 баллов) устанавливается работнику за каждой из признаков в соответствии с характеристиками уровней оценок, которые приведены в дополнении. Оценка всей совокупности деловых качеств осуществляется суммированием оценок признаков с учетом их удельной значимости.

Для оценки сложности выполняемых функций руководителей и специалистов (этот элемент оценки характеризуется общим набором признаков) отобраны признаки, дающие возможность наиболее полно охватить все аспекты содержания работ и в то же время учесть характер и особенности того или другого вида деятельности: характер работ, которые определяют содержание труда (технологическую сложность трудового процесса); разнообразие, комплексность работ (эта и все следующие признаки предопределяются организацией труда); самостоятельность выполнения работ; масштаб и сложность руководства; дополнительная ответственность.

Удельная значимость использованных для характеристики сложности признаков выражается в частицах единицы (определяется экспертами - высококвалифицированными специалистами).

Бальные оценки признаков, характеризующих сложность выполняемых функций руководителей и специалистов, приведены в табл. 11.7.

Таблица 11.7 - Бальная оценка признаков, характеризующих сложность функций руководителей и специалистов

Признак сложности выполняемых функций	Удельный вес (в долях единицы)	Оценка уровней признаков с учетом их удельной значимости, баллов											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Характер работ, определяющих содержание труда	0,30	0,30	0,60	0,90	1,20	1,50	1,80	2,20	2,40	2,70	3,0		
Разнообразие, комплексность работ	0,15	0,15	0,30	0,45	0,60	0,75	0,90	1,05	1,20				
Самостоятельность в работе	0,25	0,25	0,50	0,75	1,0	1,25	1,50	1,75	2,0				
Масштаб и сложность руководства	0,15	0,15	0,30	0,45	0,60	0,75	0,90	1,05					
Ответствен-	0,15	0,15	0,30	0,45	0,60	0,75	0,90	1,05					

ность		материальная (за сохранность финансовых и материальных ресурсов)	моральная (за руководство выполнением или выполнением работ в опасных условиях)			
-------	--	--	---	--	--	--

Общая оценка сложности функций руководителей и специалистов (C_{ϕ}) определяется делением сумм оценок по каждому признаку (с учетом их удельной значимости) на постоянную величину 8,3, которая отвечает сумме максимальных оценок за всеми признаками сложности.

Оценка результатов труда этих категорий персонала, как и рабочих, осуществляется за совокупностью количественных и качественных показателей. При этом учитывается не только объем выполненной работы в соответствии с действующими нормами времени, качество работы, но и творческая активность.

Для определения качественных характеристик результатов труда специалистов берутся во внимание прогрессивность разработанных технологических процессов, экономическая обоснованность норм времени (выработке), норм расходов сырья, материалов (у технологов); технический уровень конструкторских решений (у конструкторов); безошибочность, аккуратность в работе; соответствие выполняемых заданий, работ должностным требованиям, установленным «Квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и служащих»; своевременное внедрение технологических процессов и разработок в производство и т. п.

Необходимо учитывать также соблюдение работниками сроков выполнения заданий, поскольку этот показатель является одним из важных критериев оценки результатов труда всех категорий персонала, потому что от него зависит своевременное внедрение в производство новой прогрессивной техники и технологии, прогрессивных конструкторских решений, передовых форм и методов организации производства и труда.

Оценка результатов труда линейных руководителей основного и вспомогательного производства включает показатели, характеризующие количество и качество выполненных работ, а также ритмичность работы в закрепленных подразделениях.

Результаты труда руководителей функциональных подразделений оцениваются на основе конкретных показателей, которые всесторонне отображают специфику деятельности каждого подразделения. Например, для отдела главного механика такими показателями могут быть:

а) выполнение плана-графика планово-предупредительного ремонта технологического оборудования;

б) сокращение плановых сроков простоя технологического оборудования в ремонте и межремонтном обслуживании;

в) отсутствие обоснованных претензий от структурных подразделений к качеству ремонта и технического состояния технологического оборудования.

11.2 Оценка персонала за достижение поставленных целей (оценка по целям). Социально-психологическая оценка руководителей и специалистов

Одним из эффективных методов оценки руководителей и специалистов является оценка по целям, включающая следующие этапы:

а) определение нескольких главных обязанностей (функций) работников;

б) конкретизация каждой из этих функций в определенных экономических показателях (прибыль, расходы, объем работ);

в) установление единиц измерения (проценты, денежные единицы, дни) и системы показателей, которые отображают результаты деятельности (рост прибыли, снижения расходов, сокращения сроков выполнения работ);

г) установление минимальных и максимальных «стандартов выполнения» для каждого показателя;

д) соотношение достигнутых результатов со «стандартами выполнения» (ниже максимального его уровня, ниже минимального значения и т. п.) оценочного балла;

е) определение средней оценки, характеризующей уровень достижения поставленных целей.

Важной составляющей работы с персоналом является социально-психологическая оценка руководителей и специалистов, дающая возможность определить:

а) авторитет руководителя или специалиста в коллективе;

б) его влияние на социально-психологический климат коллектива;

в) преимущества и недостатки характера.

Работник может пользоваться авторитетом в коллективе как специалист, как человек, как специалист и человек одновременно. Последнее, особенно необходимо для руководителей.

Оценить авторитет руководителя первичного коллектива можно анкетированием всех его подчиненных, предложив ответить на вопрос:

а) является ли руководитель для вас примером как специалист?

б) является ли руководитель для вас примером как человек?

в) кого бы вы хотели видеть на месте вашего руководителя?

Первые два вопроса предусматривают лишь два варианта ответа (да или нет). Анализируя ответы, определяют процент позитивных ответов. Анализ ответов на третий вопрос предусматривает, сколько респондентов ответили: «Только его».

Считается, что руководитель пользуется авторитетом в коллективе, если количество позитивных ответов превышает 2/3 их общего количества, не пользуется авторитетом, если это количество составляет менее 1/3 полученных ответов. При промежуточных значениях руководитель пользуется достаточным уважением.

Оценка авторитета специалистов может осуществляться с помощью социометрической методики выявления неформальных лидеров первичного трудового коллектива. Для оценки влияния руководителя на социально-психологический климат в коллективе следует в первую очередь оценить сам этот климат. Это можно сделать также анкетированием всех членов коллектива.

Деятельность руководителя по управлению социально-психологическим климатом в коллективе можно проанализировать, поставив его подчиненным следующие вопросы:

а) Часто ли причиной конфликтов являются неправильные действия вашего руководителя?

б) Вмешивается ли ваш руководитель в решение конфликтов?

в) Обеспечивает ли вмешательство вашего руководителя в конфликт справедливое его решение?

г) Делает ли ваш руководитель все возможно для создания в коллективе отношений общества и взаимопомощи?

Значение ответов на эти вопросы особенно растет, когда социально-психологический климат был предварительно оценен как неблагоприятный.

Анализ влияния специалиста на социально психологический климат коллектива, в котором он работает, можно провести на основании материалов опроса всех его членов по следующим вопросам:

а) назовите двух сотрудников, которые своим неправильным поведением мешают работе других, являются инициаторами ссор и конфликтов;

б) назовите двух сотрудников, поведение которых дает возможность «сглаживать» конфликты, налаживать отношения сотрудничества и взаимопомощи в коллективе.

Влияние работника на социально-психологический климат коллектива определяется по количеству респондентов, которые назвали его фамилию.

Данные о позитивных чертах и недостатках характера работников можно получить как опросом коллег по работе (для специалистов) или подчиненных (для руководителей), так и оценкой «сверху».

Для выявления позитивных черт и недостатков характера специалистов рекомендуется использовать аналогичную методику. При этом анкета должна проектироваться как матрица, по вертикали которой (в столбцах) перечисляются преимущества и недостатки специалиста, а по горизонтали (в строках) - фамилии членов коллектива.

11.3 Аттестация руководителей и специалистов как метод их оценки

К методам оценки персонала принадлежит его аттестация, которая заключается в комплексной оценке деятельности работников. В мировой и отечественной практике самой распространенной является аттестация «белых воротничков», оценка которых является одним из самых сложных управленческих заданий.

Аттестация - это особенный вид оценки персонала. Ее особенность заключается в том, что, во-первых, используются разные методы оценки тех или других характеристик человека; во-вторых, предусматривается привлечение коллектива (его представителей) к подготовке материалов и непосредственному проведению аттестации. При этом проводятся опросы работников, готовятся характеристики при участии общественности, создается аттестационная комиссия по ведущим специалистам и представителям общественных организаций. В-третьих, ход подготовки к аттестации, содержание подаваемых на аттестацию материалов и результаты широко освещают и обсуждаются в коллективе.

Аттестация выполняет следующие функции:

а) явные - установление факта соответствия конкретного работника требованиям занимаемой должности. Исходя из этого, цель аттестации - это принятие официального решения, которое подтверждает или изменяет социальный статус (положение, должность) аттестованного;

б) латентные: углублённое знакомство с подчиненными, их возможностями и способностями; подтверждения принятые ранее кадровых решений; устранение круговой поруки и взаимной нетребовательности в коллективе; повышение ответственности подчиненных; получение основания для освобождения работника; планирование карьеры работников и т. п.

Эффективность аттестации, прежде всего ее объективностью, которая достигается:

а) полнотой системы используемых для оценки показателей деятельности и поведения персонала;

б) достаточностью и достоверностью информации, используемой для расчета показателей;

в) обобщением результатов деятельности и поведения работников за весь междуаттестационный период и динамика изменений этих результатов;

г) демократичностью оценки, то есть широким привлечением к ней коллег и подчиненных.

Разработка системы оценки персонала в рамках аттестации предусматривает:

а) определение необходимого и достаточного набора показателей, наиболее адекватно характеризующих результаты деятельности и поведения руководителей и специалистов;

б) алгоритм расчета показателей, перечень необходимых для этого данных;

в) обоснование нормативных значений показателей и алгоритм их расчета;

г) обобщение результатов оценки и представление их в удобной для работы аттестационной комиссии форме.

Аттестация - это форма оценки человека человеком или группой людей. Поэтому результат аттестации всегда имеет субъективный характер. Примеры субъективной оценки работников непосредственными руководителями:

а) «проекция» - состояние, когда оцениваемому работнику приписываются чувства или намерения того, кто оценивает. Так, карьерист на руководящей должности будет всегда искать у подчиненных черты карьеризма;

б) «эхо» - неправомерное обобщение отдельных черт характера оцениваемого работника. Например, если работник имеет большие способности в определенной отрасли, то ему начинают приписывать еще и другие позитивные черты, которыми он в действительности не обладает;

в) «атрибуция» - элемент субъективной оценки, когда руководитель приписывает подчиненному способности или черты, которые им были отмечены у другого человека, который чем-то похож на оцениваемого работника;

г) «ожидание» - разновидность субъективной оценки, которая зависит от того, оправдывает ли работник ожидания своего руководителя. При этом ожидание самого руководителя и организации в целом могут не совпадать;

д) оценка «с первого взгляда» - элемент субъективной оценки, основанной на убеждении, что только самое первое впечатление - правильное. Такой подход приводит к тому, что в течение длительного времени руководитель оценивает работников «с первого взгляда», но это далеко не всегда справедливо;

е) предубеждение к работникам со стажем - это достаточно распространена разновидность субъективной оценки. Исследования часто подтверждают такой, например, феномен: чем больше работник работает на одном месте, то ниже оказывается его оценка. Причиной этого является ожидание, что со временем работник должен выполнять работу лучше. И если этого не происходит, то руководитель занижает оценку работнику;

ж) выборочность восприятия - еще одна причина субъективности оценки: человек замечает и запоминает только те явления, которые имеют для него наибольшее значение и к восприятию которых он больше всего подготовлен. Поэтому, аттестуя работников, руководитель подсознательно будет обращать наибольшее внимание именно на такие поступки и черты характера подчиненных, так же подсознательно обходя другие.

Развитие аттестационных процедур эволюционирует от личной субъективной оценки руководителя к экспертным групповым методам оценки и к полностью автоматизированным системам аттестации персонала.

В организации работы по аттестации можно выделить три основных этапа: подготовка к проведению аттестации; проведение аттестации; принятие решения за результатами аттестации.

Подготовка к проведению аттестации организуется администрацией предприятия при участии профсоюзной организации. Она заключается в проработывании необходимых документов, назначении аттестационных комиссий, организации разъяснительной работы относительно целей и порядка проведения аттестации.

На каждого работника, подлежащего аттестации, непосредственный руководитель готовит характеристику со всесторонней оценкой:

- а) соответствие профессиональной подготовки и деловой квалификации имеющимся требованиям к соответствующей должности;
- б) отношение к работе и выполнению должностных обязанностей;
- в) показатели результатов работы за прошлый период;
- г) выполнение рекомендаций предыдущей аттестации.

Аттестационную комиссию предприятия возглавляет председатель, назначаемый, как правило, из заместителей руководителя предприятия. Членами комиссий являются ведущие специалисты предприятия, представители профсоюзного органа.

Перед аттестацией работника нужно предварительно ознакомить со всеми поданными на него материалами. На заседание аттестационной комиссии его приглашают вместе с руководителем соответствующего подразделения.

После детального ознакомления с поданными материалами, беседы с аттестуемым, выступлению руководителя подразделения (при необходимости) комиссия голосованием определяет одну из трех оценок: отвечает должности; отвечает должности при условии выполнения рекомендаций комиссии с повторной аттестацией через год; не отвечает должности.

Вопросы для самоконтроля:

1. Для каких категорий персонала целесообразнее использовать оценку по целям? Назовите основные этапы оценки по целям.
2. Дайте характеристику основных этапов организации аттестации персонала.
3. Приведите примеры субъективной оценки работника.

ЧАСТЬ 2. ПРИМЕРЫ РЕШЕНИЯ ТИПОВЫХ ЗАДАЧ

Задача 1. Рассчитайте величину планового ФОТ, если в планируемом периоде предполагается увеличить объем выпускаемой продукции на 10%, производительность труда на 6%, среднюю заработную плату на 4%. В базовом периоде объем продукции составлял 140 млн. грн., а фонд заработной платы – 40 млн. грн.

Решение

Удельный вес заработной платы в объеме выпущенной продукции:

$$Y_{ЗП/ОП} = \frac{\Phi ЗП}{ОП} \times 100 = \frac{40}{140} \times 100 = 28,57 \%$$

Соотношение роста производительности труда и заработной платы в планируемом периоде:

$$I_{ЗП/ПТ} = \frac{I_{ЗП}}{I_{ПТ}} = \frac{1,04}{1,06} = 0,981,$$

т.е. объем производства по темпам опережает рост ЗП на 1,9%

Удельный вес заработной платы в планируемом периоде составит:

$$Y'_{ЗП/ОП} = Y_{ЗП/ОП} \times I_{ЗП/ПТ} = 28,57 \times 0,981 = 28,03 \%$$

Фонд заработной платы:

$$\Phi ЗП' = ОП' \times Y'_{ЗП/ОП} = 140000 \times \frac{100 + 10}{100} \times \frac{28,03}{100} = 43166,2 \text{ тыс. грн.}$$

Задача 2. На предприятии выполняются три вида работ, причем I вид – работы наиболее сложные и ответственные, для них тарифные ставки на 25% превышают тарифные ставки III вида работ, а II вид – средние по сложности работы, для которых тарифные ставки на 10% превышают ставки III вида работ. Для всех видов работ предусмотрено, что сдельщики тарифицируются на 7% выше по сравнению с почасовиками. Среднемесячный фонд рабочего времени 169,2 ч.

Построить шестирядную расчетную тарифную сетку по следующим тарифным коэффициентам:

Тарифные разряды	I	II	III	IV	V	VI
Тарифные коэффициенты	1	1,08	1,204	1,35	1,531	1,8

Решение

Часовая тарифная ставка повременщика (с 01.12.2011):

$$ЧТС_{ПОВР} = \frac{ЗП_{МИН}}{ФРВ_{МЕС}} = \frac{1004}{169,2} = 5,93 \text{ €рн/ч.}$$

Расчет вертикали ставок 1-го разряда:

1-й вид работ (наиболее сложные)

для почасовиков $5,93 \times 1,25 = 7,42$

для сдельщиков $7,42 \times 1,07 = 7,94$

2-й вид работ (средние по сложности)

для почасовиков $5,93 \times 1,1 = 6,53$

для сдельщиков $6,53 \times 1,07 = 6,98$

3-й вид работ (самые простые)

для почасовиков $1004 : 169,2 = 5,93$

для сдельщиков $5,93 \times 1,07 = 6,35$

Расчетная тарифная сетка:

Виды работ	Тарифные разряды					
	I	II	III	IV	V	VI
1-й вид работ (наиболее сложные)						
для почасовиков	7,42	8,01	8,93	10,01	11,36	13,35
для сдельщиков	7,94	8,57	9,56	10,71	12,15	14,29
2-й вид работ (средние по сложности)						
для почасовиков	6,53	7,05	7,86	8,81	9,99	11,75
для сдельщиков	6,98	7,54	8,41	9,43	10,69	12,57
3-й вид работ (самые простые)						
для почасовиков	5,93	6,41	7,14	8,01	9,08	10,68
для сдельщиков	6,35	6,86	7,64	8,57	9,72	11,43

Задача 3.

Оплата труда работников предприятия осуществляется по тарифной системе.

Определите межразрядные тарифные коэффициенты. К какому типу (равномерная, возрастающая или затухающая) относится данная тарифная сетка? Обоснуйте свой ответ. Откорректируйте данную тарифную сетку с учетом повышения минимальной заработной платы на 4%

Используется тарифная сетка:

Виды работ	Тарифные разряды					
	I	II	III	IV	V	VI
1-й вид работ (наиболее сложные)						
для почасовиков	6,52	8,21	9,71	11,01	12,12	13,03
для сдельщиков	6,84	8,62	10,19	11,56	12,73	13,68
2-й вид работ (средние по сложности)						
для почасовиков	5,86	7,39	8,74	9,91	10,91	11,73

для сдельщиков	6,16	7,76	9,17	10,41	11,45	12,32
3-й вид работ (самые простые)						
для почасовиков	5,59	7,04	8,32	9,44	10,39	11,17
для сдельщиков	5,86	7,39	8,74	9,91	10,91	11,73

Решение

Межразрядные коэффициенты рассчитываются по формуле:

$$TK_n = \frac{TC_n}{TC_1},$$

где TC_1 – тарифная ставка 1 разряда;

TC_n – тарифная ставка n разряда;

Рассчитаем межразрядные коэффициенты:

$$TK_2 = 8,21 / 6,52 = 1,26$$

$$TK_3 = 9,71 / 6,52 = 1,49$$

$$TK_4 = 11,01 / 6,52 = 1,69$$

$$TK_5 = 12,12 / 6,52 = 1,86$$

$$TK_6 = 13,03 / 6,52 = 2,00$$

Характеристика тарифной сетки:

	Тарифные разряды					
	I	II	III	IV	V	VI
Тарифные коэффициенты	1	1,26	1,49	1,69	1,86	2
Абс.рост тарифных к-тов	0	0,26	0,23	0,2	0,17	0,14
Отн.рост тарифных к-тов,%		26,0	18,3	13,4	10,1	7,5

Поскольку относительные межразрядные соотношения от разряда к разряду снижаются тарифная сетка является затухающей.

Откорректированная тарифная сетка (тарифные ставки умножаем на 1,04) имеет вид:

Виды работ	Тарифные разряды					
	I	II	III	IV	V	VI
1-й вид работ (наиболее сложные)						
для почасовиков	6,78	8,54	10,10	11,45	12,60	13,55
для сдельщиков	7,12	8,97	10,60	12,03	13,23	14,23
2-й вид работ (средние по сложности)						
для почасовиков	6,10	7,68	9,09	10,31	11,34	12,20
для сдельщиков	6,40	8,07	9,54	10,82	11,91	12,81
3-й вид работ (самые простые)						
для почасовиков	5,81	7,32	8,65	9,82	10,80	11,62
для сдельщиков	6,10	7,68	9,09	10,31	11,34	12,20

Задача 4. Определите, какое влияние на абсолютный и относительный перерасход (экономии) фонда заработной платы оказали изменения в численности персонала и средней заработной плате, пользуясь данными:

Показатели	План	Факт
Объем продукции, тыс. грн.	120000	125000
Фонд заработной платы, тыс. грн.	13200	14900
Численность работающих, чел.	525	500

Решение

Показатели	План	Факт	Абс.откл.
Объем продукции, тыс. грн.	120000	125000	5000
Фонд заработной платы, тыс. грн.	13200	14900	1700
Численность работающих, чел.	525	500	-25
Среднемесячная зарплата, грн.	2095,24	2483,33	388,10

Относительную экономию (перерасход) ФЗП определяем по формуле:

$$\mathcal{E}_{\text{ФЗП}} = \text{ФЗП}_{\text{ПЛ}} \times \frac{\text{ОП}_{\text{ФАКТ}}}{\text{ОП}_{\text{ПЛ}}} - \text{ФЗП}_{\text{ФАКТ}}$$

$$\mathcal{E}_{\text{ФЗП}} = 13200 \times \frac{125000}{120000} - 14900 = -1150,0 \text{ тыс.грн.},$$

т.е. фактический относительный перерасход ФЗП по предприятию составил 1150,0 тыс.грн.

Факторный анализ влияния изменения в численности персонала и средней заработной плате на абсолютное изменение ФЗП (увеличение на 1700 тыс.грн.) проводится по следующей методике.

Анализ влияния факторов (факторный анализ) проводится способом абсолютных разниц. Его алгоритм заключается в следующем:

а) первый шаг анализа – нахождение мультипликативной факторной модели;

б) логически используя взаимосвязь показателей, определяют влияющие факторы;

в) проводят ранжирование показателей (сначала определяют и анализируют количественные показатели, затем – качественные);

г) абсолютное отклонение по анализируемому фактору умножают на абсолютные значения сопряженных факторов, причем, если фактор еще не анализировался, его абсолютное значение берется на плановом (базовом) уровне, а если анализировался – на фактическом уровне;

д) после факторного анализа необходимо сделать проверку: сумма отклонений по всем анализируемым факторам должна быть равной откло-

нению результирующего фактора. Если проверка показывает верный результат, необходимо сделать обобщающий вывод о внутрипроизводственных резервах улучшения использования трудовых ресурсов с целью повышения эффективности производства.

Пример: пусть имеется результирующая функция Y и факторы a, v, c , оказывающие влияние на эту функцию:

Показатели (факторы)	Начальный период (база)	Конечный период (отчет)	Отклонение (абс. разница) +,-
Результирующая функция Y	Y_0	Y_1	$Y_1 - Y_0$
Фактор a	a_0	a_1	$a_1 - a_0$
Фактор v	v_0	v_1	$v_1 - v_0$
Фактор c	c_0	c_1	$c_1 - c_0$

Мультипликативная факторная модель: $Y = a \times v \times c$.

Влияние изменения первого фактора: $Y_a = (a_1 - a_0) \times v_1 \times c_1$.

Влияние изменения второго фактора: $Y_v = a_0 \times (v_1 - v_0) \times c_1$.

Влияние изменения третьего фактора: $Y_c = a_0 \times v_0 \times (c_1 - c_0)$.

Проверка: $Y = Y_1 - Y_0 = Y_a + Y_v + Y_c$.

В данном случае, факторная модель: $\text{ФЗП} = \text{Ч} \times \text{ЗП}$

влияние изменения численности:

$\Delta \text{ФЗП}_\text{ч} = \Delta \text{Ч} \times \text{ЗП}_\text{п} = -25 \times 2095,24 \times 12 / 1000 = -628,571$ тыс.грн.

влияние изменения среднемесячной заработной платы:

$\Delta \text{ФЗП}_\text{зп} = \text{Ч}_\text{ф} \times \Delta \text{ЗП} = 500 \times 388,1 \times 12 / 1000 = 2328,571$ тыс.грн.

Проверка: $-628,571 + 2328,571 = 1700$ тыс.грн.

Таким образом, увеличение ФЗП на 1700 тыс.грн. обусловлено влиянием двух факторов: за счет снижения численности работников на 25 человек фактический ФЗП снизился относительно планового на 628,571 тыс.грн., а из-за увеличения среднемесячной зарплаты работника предприятия на 388,10 грн. ФЗП возрос на 2328,571 тыс.грн.

Задача 5. Провести факторный анализ использования ФЗП с использованием трехфакторной модели по данным таблицы:

Показатели	База	Отчет
Объем изготовленной продукции, тыс.грн.	9840,0	10120,0
Среднесписочная численность, чел.	60	66
Фонд заработной платы, тыс.грн.	2088,0	2455,2

Решение

В ходе задачи определяются:

а) производительность труда, определяется как отношение объема продукции, изготовленной в течение периода (года), к численности работников;

б) величина, обратная производительности труда (1 / ПТ);

в) среднемесячная заработная плата одного работника, определяется как отношение фонда зарплаты к среднесписочной численности работников, деленное на 12 (количество месяцев в периоде).

Результаты расчетов приведены в таблице:

Показатели	База	Отчет	Абс.откл.
Объем изготовленной продукции, тыс.грн.	9840,0	10120,0	280,0
Среднесписочная численность, чел.	60	66	6,0
Фонд заработной платы, тыс.грн.	2088,0	2455,2	367,2
Производительность труда, тыс. грн./чел.	164,00	153,33	-10,7
Величина, обратная производительности труда, 1/грн.	6,0976	6,5217	0,4242
Среднемесячная зарплата, грн./мес.	2900	3100	200,0

В факторном анализе расчет фонда заработной платы (ФЗП) выполняется по формуле:

$$\text{ФЗП} = O \times \frac{1}{\text{ПТ}} \times \text{ЗП},$$

где O – объем производства;

ПТ – производительность труда;

ЗП – средняя заработная плата.

В данном случае с учетом единиц измерения

$$\text{ФЗП} = O \times 1/\text{ПТ}/1000 \times \text{ЗП} \times 12/1000$$

Влияние факторов на изменение ФЗП:

а) объема изготовленной продукции

$$\Delta \text{ФЗП}_O = \Delta O \times 1/\text{ПТ}_0 \times \text{ЗП}_0 = 280 \times 6,0976 \times 2900 \times 12/1000/1000 = 59,4 \text{ тыс.грн.}$$

б) производительности труда

$$\Delta \text{ФЗП}_{\text{пт}} = O_0 \times \Delta(1/\text{ПТ}) \times \text{ЗП}_0 = 10120 \times 0,4242 \times 2900 \times 12/1000/1000 = 149,4 \text{ тыс.грн}$$

в) среднемесячной заработной платы

$$\Delta \text{ФЗП}_{\text{зп}} = O_0 \times 1/\text{ПТ}_0 \times \Delta \text{ЗП} = 10120 \times 6,5217 \times 200 \times 12/1000/1000 = 158,4 \text{ тыс.грн}$$

$$\text{Проверка: } 59,4 + 149,4 + 158,4 = 367,2 \text{ тыс.грн.}$$

Таким образом, увеличение фонда зарплаты в отчетном периоде на 367,2 тыс.грн. относительно базового периода обусловлено влиянием трех

факторов:

а) из-за увеличения объема производства на 280 тыс.грн. фонд увеличился на 59,4 тыс.грн., а рост среднемесячной зарплаты на 200 грн. привел к увеличению ФЗП на 158,4 тыс.грн;

б) снижение производительности труда на 10,7 тыс. грн./чел. также привело к увеличению ФЗП на 149,4 тыс.грн.

Все факторы влияли положительно, при этом связь ФЗП и производительности труда – обратная.

Задача 6. Определить размер абсолютных доплат за условия труда рабочему 5 разряда (ЧТС=9,7 грн.) машиностроительного предприятия. Исследования показали, что на рабочем месте на работника влияют 5 биологически значимых элементов условий труда, которые получили по данным измерений оценки 2, 3, 3, 4 и 5 баллов.

Решение

Интегральный показатель тяжести (I_T) труда определяется по формуле:

$$I_T = \left(X_{\text{ОПР}} + \frac{\sum X_i \times (6 - X_{\text{ОПР}})}{(6 - 1) \times 6} \right) \times 10$$

где $X_{\text{опр}}$ - величина уровня элемента, который получил наивысшую оценку (баллов);

$\sum X_i$ - арифметическая сумма величин уровней всех элементов, за исключением $X_{\text{опр}}$;

n - общее количество элементов условий труда.

Для нашего рабочего:

$$I_T = \left(5 + 12 \cdot \frac{6 - 5}{(6 - 1) \times 6} \right) \cdot 10 = 55 \text{ баллов}$$

В зависимости от уровня интегральной оценки условий труда назначается размер доплат за условия труда:

Категории тяжести труда	I	II	III	IV	V	VI
Интегральная балльная оценка	до 18	от 19 до 33	от 34 до 45	от 46 до 53	от 54 до 58	от 59 до 69
Доплаты за условия труда	-	-	4-8%	12-16 %	20%	24%

55 баллам соответствует V категория тяжести труда, доплата 20%.

Дусл.тр. = $9,7 \times 0,2 = 1,94$ грн.

Задача 10. Начислить заработную плату работникам предприятия при бестарифной системе оплаты труда. Месячный ФЗП составляет 20500 грн. Норма рабочего времени в отчетном периоде 168 ч.

ФИО	Отраб. время, ч.	Оценка результатов труда, баллы
Адаменко В.В.	168	3,16
Буряк И.П.	166	4,05
Владичек С.П.	168	3,31
Коваленко И.И.	168	2,78
Михайлов А.С.	160	3,64
Ромашов П.П.	24	3,42
Рощин С.Т.	168	2,95

Решение

При бестарифной системе оплаты труда месячный фонд заработной платы в размере 20500 грн. распределится между работниками предприятия следующим образом.

Гарантируемая минимальная заработная плата распределяется в зависимости от отработанного времени (с 01.12.2011 – 1004 грн.).

Остальной заработок в размере 14392,33 грн. (20500 – 6107,67) распределяется между работниками пропорционально оценке результатов их труда в отчетном периоде в такой последовательности:

- определяется сумма оценок всех работников – 23,31 балла;
- определяется сколько гривен приработка (14392,33 грн.) приходится на один балл оценки, т.е. $14392,33 : 23,31 = 617,4317$ (грн.);
- определяется сумма приработка для каждого работника умножением его оценки на 617,4317;
- определяется величина заработка каждого работника сложением его приработка с минимальной заработной платой.

Результаты расчетов – в таблице:

ФИО	Отраб. время, ч.	Гарантируемая минимальная ЗП, грн.	Оценка результатов труда, баллы	Приработка, грн.	ЗП, грн.
Адаменко В.В.	168	1004,00	3,16	1951,08	2955,08
Буряк И.П.	166	992,05	4,05	2500,60	3492,65
Владичек С.П.	168	1004,00	3,31	2043,70	3047,70
Коваленко И.И.	168	1004,00	2,78	1716,46	2720,46
Михайлов А.С.	160	956,19	3,64	2247,45	3203,64
Ромашов П.П.	24	143,43	3,42	2111,62	2255,05
Рощин С.Т.	168	1004,00	2,95	1821,42	2825,42
Всего		6107,67	23,31	14392,33	20500,00

ЧАСТЬ 3. ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

ПЕРЕЧЕНЬ ТЕСТОВ

1 Высокую эффективность трудовой деятельности персонала обеспечивает:

- а) соответствующая профессиональная подготовка;
- б) опыт работы;
- в) трудовая мотивация;
- г) нет правильного ответа.

2 Представителем научной школы управления является:

- а) Р.Оуэн;
- б) Ф.Тейлор;
- в) Э.Мейо;
- г) нет правильного ответа

3 Процессуальные теории мотивации:

- а) анализируют структуру потребностей и мотивов личности и их проявления;
- б) базируются на специфической «модели» работника-человека;
- в) изучают влияние на мотивацию внешних факторов;
- г) нет правильного ответа

4 Теорию двух факторов разработал:

- а) А.Маслоу;
- б) В.Врум;
- в) С.Адамс;
- г) нет правильного ответа

5 Незначительная дифференциация доходов экономически активного населения приводит к:

- а) снижению трудовой активности;
- б) уравниловке;
- в) социальной несправедливости;
- г) нет правильного ответа.

6 Ощущение физиологического, социального или психологического

дискомфорта, недостатка чего-либо, необходимого для создания и поддержания нормальных условий жизни и функционирования человека – это:

- а) интересы;
- б) мотивы;
- в) потребности;
- г) нет правильного ответа.

7 Представителем «поведенческой школы» управления является:

- а) Р.Оуэн;
- б) Ф.Тейлор;
- в) Э.Мейо;
- г) нет правильного ответа

8 Специфическая «модель» работника-человека лежит в основе мотивационных теорий:

- а) содержательных;
- б) первоначальных;
- в) процессуальных;
- г) нет правильного ответа

9 Гигиенические факторы Ф.Герцберга соответствуют потребностям теории А.Маслоу:

- а) в безопасности;
- б) в уважении и самовыражении;
- в) физиологическим;
- г) нет правильного ответа

10 Чрезмерная дифференциация доходов экономически активного населения приводит к:

- а) снижению трудовой активности;
- б) уравниловке;
- в) социальной несправедливости;
- г) нет правильного ответа.

11 Из перечисленных категорий «персональный» характер имеет:

- а) стимул;
- б) мотив;
- в) потребность;
- г) нет правильного ответа.

12 Расположите последовательно стадии мотивационного процесса:

- а) осуществление действий;
- б) возникновение потребности;
- в) получение вознаграждения;

- г) удовлетворение потребности;
- д) определение направления действий;
- е) поиск путей устранения потребности

13 Анализируют структуру потребностей и мотивов личности и их проявления:

- а) содержательные теории мотивации;
- б) первоначальные теории мотивации;
- в) процессуальные теории мотивации;
- г) нет правильного ответа

14 Согласно теории Ф.Герцберга на мотивацию труда влияют:

- а) две группы потребностей;
- б) три группы потребностей;
- в) четыре группы потребностей;
- г) нет правильного ответа

15 Заработная плата – это:

а) экономическая категория, которая отображает отношения между владельцем предприятия (или его представителем) и наемным работником по поводу распределения вновь созданной стоимости (дохода);

б) вознаграждение или заработок, исчисленный, как правило, в денежном выражении, которое по трудовому договору владелец или уполномоченный им орган платит работнику за выполненную работу

в) элемент рынка труда - цена, по которой наемный работник продает услуги рабочей силы;

г) нет правильного ответа.

16 Процесс внешнего влияния на человека для побуждения его к конкретным действиям – это:

- а) мотивация;
- б) стимулирование;
- в) воспитание;
- г) нет правильного ответа.

17 Потребность – это:

а) ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность;

б) глубинные неосознанные установки человека на самосохранение и обеспечение собственной биологической и социальной целостности;

в) основные решающие силы активности индивида во взаимодействии с окружающим миром;

г) нет правильного ответа

18 Влияние внешних факторов на мотивацию изучают:

- а) содержательные теории мотивации;
- б) первоначальные теории мотивации;
- в) процессуальные теории мотивации;
- г) нет правильного ответа

19 Автором теории ожиданий является:

- а) А.Маслоу;
- б) В.Врум;
- в) С.Адамс;
- г) нет правильного ответа

20 В соответствии с Законом Украины «Об оплате труда» заработная плата – это:

- а) экономическая категория, которая отображает отношения между владельцем предприятия (или его представителем) и наемным работником по поводу распределения вновь созданной стоимости (дохода);
- б) вознаграждение или заработок, исчисленный, как правило, в денежном выражении, которое по трудовому договору владелец или уполномоченный им орган платит работнику за выполненную работу
- в) элемент рынка труда - цена, по которой наемный работник продает услуги рабочей силы;
- г) нет правильного ответа.

21 Совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, определяют его поведение, формы деятельности, придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение личных целей и целей организации – это:

- а) мотивация;
- б) стимулирование;
- в) воспитание;
- г) нет правильного ответа.

22 Преимущественно осознанное внутреннее побуждение личности к определенному поведению, направленному на удовлетворение потребностей – это:

- а) мотив;
- б) влечение;
- в) желание;
- г) нет правильного ответа

23 К первоначальным теориям мотивации относится:

- а) теория Z;

- б) теория А.Маслоу;
- в) теория ожиданий;
- г) нет правильного ответа

24 Расположите последовательно факторы теории ожиданий:

- а) ожидаемая ценность вознаграждения;
- б) ожидание желаемого результата от затраченных дополнительных усилий;
- в) ожидание вознаграждения за полученный результат;
- г) валентность.

25 В экономической теории мера воплощенной в человеке способности приносить доход трактуется как:

- а) трудовой капитал;
- б) человеческий капитал;
- в) рентабельность труда;
- г) нет правильного ответа.

26 Мотивация в общем понимании – это:

- а) совокупность движущих сил, побуждающих человека к выполнению определенных действий;
- б) процесс сознательного выбора им того или иного типа действий, определяемых комплексным воздействием внешних и внутренних факторов;
- в) функция руководства, которая состоит в формировании у работников стимулов к труду;
- г) нет правильного ответа

27 Преходящее психическое состояние, выражающее неосознанную или недостаточно осознанную потребность человека – это:

- а) мотив;
- б) влечение;
- в) желание;
- г) нет правильного ответа

28 Автором теории Х является:

- а) Ф.Тейлор;
- б) Д.Макгрегор;
- в) У.Оучи;
- г) нет правильного ответа

29 Взаимосвязь «затраты – результат» ослабевает (отсутствует), если:

- а) нет прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигае-

мыми результатами;

б) недостаточна подготовка работника;

в) у работника нет достаточных прав для выполнения поставленной задачи;

г) нет правильного ответа

30 Персонифицированными носителями социальной функции заработной платы являются:

а) наемные работники;

б) государство;

в) работодатели;

г) нет правильного ответа.

31 Мотивация в управлении – это:

а) совокупность движущих сил, побуждающих человека к выполнению определенных действий;

б) процесс сознательного выбора им того или иного типа действий, определяемых комплексным воздействием внешних и внутренних факторов

в) функция руководства, которая состоит в формировании у работников стимулов к труду

г) нет правильного ответа

32 Достаточно отчетливой осознанностью не только объектов потребности, но и возможных путей ее удовлетворения характеризуется:

а) мотив;

б) влечение;

в) желание;

г) нет правильного ответа

33 Взгляды на работников представителей технократического менеджмента отражает:

а) теория X;

б) теория Y;

в) теория Z;

г) нет правильного ответа

34 Валентность – это:

а) способность языковых элементов (фонем, морфем, слов) сочетаться с другими элементами, преимущественно того же уровня;

б) степень привлекательности реально получаемого вознаграждения;

в) способность атома элемента образовывать определенное число химических связей с атомами одного и того же или других элементов;

г) нет правильного ответа

35 Персонифицированными носителями оптимизирующей функции заработной платы являются:

- а) наемные работники;
- б) государство;
- в) работодатели;
- г) нет правильного ответа.

36 Мотивация с точки зрения поведения человека – это:

а) совокупность движущих сил, побуждающих человека к выполнению определенных действий;

б) процесс сознательного выбора им того или иного типа действий, определяемых комплексным воздействием внешних и внутренних факторов

в) функция руководства, которая состоит в формировании у работников стимулов к труду

г) нет правильного ответа

37 Зависимость человека от условий, необходимых для сохранения и поддержания его жизни, выражается в:

- а) культурных потребностях;
- б) естественных потребностях;
- в) вторичных потребностях;
- г) нет правильного ответа

38 Взгляды на работников представителей поведенческого менеджмента отражает:

- а) теория Х;
- б) теория Y;
- в) теория Z;
- г) нет правильного ответа

39 С точки зрения мотивации труда валентность – это:

- а) степень привлекательности реально получаемого вознаграждения;
- б) ожидаемая ценность вознаграждения;
- в) оценка личностью вероятности определенного события;
- г) нет правильного ответа

40 Наемные работники наиболее заинтересованы в реализации:

- а) воспроизводственной функции заработной платы;
- б) мотивирующей функции;
- в) регулирующей функции;
- г) нет правильного ответа.

41 Расположите во временной последовательности базовые категории процесса мотивации:

- а) потребности
- б) действия
- в) интересы
- г) мотивы

42 К вторичным потребностям относятся:

- а) потребность в пище;
- б) потребность в сексе;
- в) потребность в игре;
- г) нет правильного ответа

43 Теория Х описывает:

- а) хорошего работника, предпочитающего работать в группе и иметь стабильные цели деятельности на длительную перспективу;
- б) ответственного, обязательного, творчески активного работника, индивидуалиста, который не может полностью раскрыть свои таланты в социальной группе;
- в) недобросовестного, безынициативного работника с задатками рабочей психологии;
- г) нет правильного ответа

44 Согласно теории ожиданий к демотивации может привести:

- а) получение вознаграждения до того, как у работника появляется возможность оценить его;
- б) получение вознаграждения после того, как у работника появляется возможность оценить его;
- в) несоответствие размера вознаграждения самооценке работника;
- г) нет правильного ответа

45 Государство наиболее заинтересовано в реализации:

- а) воспроизводственной функции заработной платы;
- б) мотивирующей функции;
- в) регулирующей функции;
- г) нет правильного ответа.

46 Определение целей организации (долго-, средне- и краткосрочных) и разработка мер по их достижению составляет сущность функции:

- а) организации;
- б) контроля;
- в) планирования;
- г) нет правильного ответа

47 Неосознанные потребности проявляются как:

- а) влечения;
- б) желания;
- в) мотивы;
- г) нет правильного ответа

48 Теория Y описывает:

- а) хорошего работника, предпочитающего работать в группе и иметь стабильные цели деятельности на длительную перспективу;
- б) ответственного, обязательного, творчески активного работника, индивидуалиста, который не может полностью раскрыть свои таланты в социальной группе;
- в) недобросовестного, безынициативного работника с задатками рабочей психологии;
- г) нет правильного ответа

49 С.Адамс разработал:

- а) теорию равноправия;
- б) теорию справедливости;
- в) теорию равенства;
- г) нет правильного ответа

50 Работодатели наиболее заинтересованы в реализации:

- а) воспроизводственной функции заработной платы;
- б) мотивирующей функции;
- в) регулирующей функции;
- г) нет правильного ответа.

51 Формирование стройной системы совместной деятельности людей – конечная цель функции:

- а) планирования;
- б) организации;
- в) контроля;
- г) нет правильного ответа

52 Мотивы – это:

- а) преимущественно осознанные внутренние побуждения личности к деятельности, связанные с удовлетворением определенных потребностей;
- б) совокупность внешних и внутренних условий, вызывающих активность человека и определяющих ее направленность;
- в) осознаваемые причины выбора действий и поступков человека;
- г) нет правильного ответа

53 Теория Z описывает:

- а) хорошего работника, предпочитающего работать в группе и иметь стабильные цели деятельности на длительную перспективу;
- б) ответственного, обязательного, творчески активного работника, индивидуалиста, который не может полностью раскрыть свои таланты в социальной группе;
- в) недобросовестного, безынициативного работника с задатками рабочей психологии;
- г) нет правильного ответа

54 Несправедливость в оплате труда в форме недоплаты, как правило, вызывает у работника:

- а) чувство вины;
- б) возмущение;
- в) чувство голода;
- г) нет правильного ответа

55 Объективная дифференциация заработной платы является условием выполнения таких функций заработной платы:

- а) воспроизводственной;
- б) мотивирующей;
- в) социальной;
- г) нет правильного ответа.

56 Персонал в большей степени мотивирован на проявление самостоятельности и инициативы при:

- а) глубокой организационной структуре;
- б) мелкой организационной структуре;
- в) плоской организационной структуре;
- г) нет правильного ответа

57 Мотивы и ориентация трудового поведения, реальное трудовое поведение и оценка работником трудовой ситуации в совокупности формируют:

- а) социальную активность работника;
- б) понимание труда;
- в) отношение к труду;
- г) нет правильного ответа.

58 Удельный вес работников, соответствующих теории Y, составляет по статистике:

- а) 5-10% численности коллектива;
- б) 15-20% численности коллектива;
- в) 50-75% численности коллектива;
- г) нет правильного ответа

59 Несправедливость в оплате труда в форме переплаты, как правило, вызывает у работника:

- а) чувство вины;
- б) возмущение;
- в) ощущение сытости;
- г) нет правильного ответа

60 К факторам рыночного характера, влияющим на формирование заработной платы, относятся:

- а) соотношение спроса и предложения рабочей силы;
- б) наличие неконкурирующих профессиональных групп;
- в) результаты производственной деятельности;
- г) нет правильного ответа.

61 В наибольшей степени стимулирует подчиненных:

- а) текущий контроль;
- б) заключительный контроль;
- в) предварительный контроль;
- г) нет правильного ответа

62 С мировоззрением связаны:

- а) социальные мотивы;
- б) идейные мотивы;
- в) эстетические мотивы;
- г) нет правильного ответа.

63 Наибольший индивидуальный характер носят потребности (теория А.Маслоу):

- а) физиологические;
- б) в принадлежности и причастности;
- в) в признании и уважении;
- г) нет правильного ответа.

64 Согласно теории С.Адамса работника больше интересует:

- а) абсолютный уровень вознаграждения;
- б) как их вознаграждение соотносится с вознаграждением коллег;
- в) регулярность повышения уровня вознаграждения;
- г) нет правильного ответа

65 Элементами государственного регулирования заработной платы в рыночных условиях являются:

- а) нормирование труда;
- б) налогообложение доходов работников;

- в) установление размера минимальной заработной платы;
- г) нет правильного ответа.

66 К прямым видам мотивации относится:

- а) стимулирование;
- б) принудительная мотивация;
- в) нормативная мотивация;
- г) нет правильного ответа

67 Методы мотивации – это:

- а) способы, основанные на действии законов и закономерностей управления;
- б) способы управленческих воздействий на персонал для достижения целей организации;
- в) совокупность управленческих воздействий на персонал;
- г) нет правильного ответа.

68 Групповая форма организации труда и групповые мероприятия, выходящие за рабочие рамки дает хорошие результаты при управлении такими работниками, для которых ведущими являются потребности (теория А.Маслоу):

- а) физиологические;
- б) в принадлежности и причастности;
- в) в самовыражении;
- г) нет правильного ответа.

69 Степень профессионализма и уровень исполнения, необходимый для достижения цели, отражает:

- а) специфичность цели;
- б) приверженность цели;
- в) приемлемость цели;
- г) нет правильного ответа

70 В рыночных условиях механизм определения индивидуальной заработной платы на предприятии содержит:

- а) формы и системы оплаты труда;
- б) нормирование труда;
- в) установление порядка компенсации работникам потери части заработной платы в связи с нарушением сроков ее выплаты;
- г) нет правильного ответа.

71 К косвенным видам мотивации относится:

- а) принудительная мотивация;
- б) стимулирование;

- в) нормативная мотивация;
- г) нет правильного ответа

72 Вознаграждение – это:

- а) материальная помощь;
- б) нечто ценное для человека;
- в) нечто необходимое человеку;
- г) нет правильного ответа.

73 Создавать ясную и надежную систему социального страхования, применять понятные и справедливые правила регулирования деятельности, не привлекать к принятию рискованных решений и совершению рискованных действий – основы управления работниками, для которых ведущими являются потребности (теория А.Маслоу):

- а) в признании и уважении;
- б) в защищенности и безопасности;
- в) в принадлежности и причастности;
- г) нет правильного ответа.

74 Количественную ясность, точность и определенность цели отражает ее:

- а) специфичность;
- б) сложность;
- в) приемлемость;
- г) нет правильного ответа

75 Совокупность квалификационных разрядов и соответствующих им тарифных коэффициентов, с помощью которых устанавливается непосредственная зависимость заработной платы работников от их квалификации, – это:

- а) тарифная система;
- б) тарифная сетка;
- в) тарифные ставки;
- г) нет правильного ответа.

76 Побуждение человека к определенному поведению посредством убеждения, внушения, информирования, психологического заражения – это:

- а) принудительная мотивация;
- б) нормативная мотивация;
- в) стимулирование;
- г) нет правильного ответа

77 Внутреннее вознаграждение включает:

- а) чувство достижения результата;
- б) повышение заработной платы;
- в) дружбу и общение, возникающие в процессе работы;
- г) нет правильного ответа.

78 Расположите в соответствии с теорией иерархии потребностей (от наиболее распространенных к наименее распространенным) потребности:

- а) в защищенности и безопасности;
- б) в признании и уважении;
- в) физиологические;
- г) в самовыражении;
- д) в принадлежности и причастности.

79 Степень, до которой человек воспринимает цель как собственную, отражает:

- а) специфичность цели;
- б) приверженность цели;
- в) приемлемость цели;
- г) нет правильного ответа

80 При длительном дефиците на предприятии квалифицированных кадров целесообразно использовать тарифную сетку с:

- а) прогрессивным абсолютным и относительным ростом тарифных коэффициентов;
- б) регрессивным абсолютным и относительным ростом тарифных коэффициентов;
- в) прогрессивным абсолютным и постоянным относительным ростом тарифных коэффициентов;
- г) нет правильного ответа.

81 Побуждение человека к определенному поведению, базирующееся на использовании власти и угрозе неудовлетворения потребностей работника в случае невыполнения им соответствующих требований – это:

- а) принудительная мотивация;
- б) нормативная мотивация;
- в) стимулирование;
- г) нет правильного ответа

82 Внешнее вознаграждение включает:

- а) самоуважение;
- б) похвалу руководства;
- в) продвижение по службе;
- г) нет правильного ответа.

83 Согласно теории А.Маслоу лучшими мотивирующими факторами являются:

- а) потребности низших уровней;
- б) потребности высших уровней;
- в) потребности всех уровней;
- г) нет правильного ответа

84 Готовность человека затрачивать усилия определенного уровня для достижения цели, отражает:

- а) специфичность цели;
- б) приверженность цели;
- в) приемлемость цели;
- г) нет правильного ответа

85 При дефиците не предприятия малоквалифицированных кадров целесообразно использовать тарифную сетку с:

- а) прогрессивным абсолютным и относительным ростом тарифных коэффициентов;
- б) регрессивным абсолютным и относительным ростом тарифных коэффициентов;
- в) прогрессивным абсолютным и постоянным относительным ростом тарифных коэффициентов;
- г) нет правильного ответа.

86 Работники добросовестнее выполняют работу, затрачивают меньше сил, лучше понимают задания и овладевают знаниями на основе:

- а) принудительной мотивации;
- б) внутренней мотивации;
- в) внешней мотивации;
- г) нет правильного ответа

87 Стимулы – это:

- а) внешние раздражители, способствующие повышению интенсивности определенных мотивов в действиях человека;
- б) совокупность внешних и внутренних условий, вызывающих активность человека и определяющих ее направленность;
- в) блага, которые могут удовлетворить потребности человека при выполнении им определенных действий;
- г) нет правильного ответа

88 Теория К.Альдерфера предполагает наличие:

- а) двух групп потребностей;
- б) трех групп потребностей;
- в) четырех групп потребностей;

г) нет правильного ответа

89 Согласно теории Л.Портера и Э.Лоулера результаты труда работника зависят от:

- а) затраченных усилий;
- б) способностей работника;
- в) осознания работником своей роли;
- г) нет правильного ответа

90 Наиболее экономным является вариант тарифной сетки с:

- а) прогрессивным абсолютным и относительным ростом тарифных коэффициентов;
- б) регрессивным абсолютным и относительным ростом тарифных коэффициентов;
- в) прогрессивным абсолютным и постоянным относительным ростом тарифных коэффициентов;
- г) нет правильного ответа.

91 К видам положительной мотивации относятся:

- а) повышение авторитета работника и доверия к нему в коллективе;
- б) психологическая изоляция работника;
- в) поручение особо важной работы;
- г) нет правильного ответа

92 Стимулирование – это:

- а) процесс использования конкретных стимулов для пользы человека и организации;
- б) воздействие на трудовое поведение работника через создание лично значимых условий, побуждающих его действовать определенным образом;
- в) влияние, побуждение, внешнее подталкивание к определенным действиям;
- г) нет правильного ответа

93 Согласно теории К.Альдерфера потребности роста соответствуют таким потребностям теории А.Маслоу:

- а) в безопасности;
- б) в принадлежности и причастности;
- в) в самовыражении;
- г) физиологическим;
- д) в признании и уважении.

94 Сформируйте из предложенных элементов механизм мотивации по Б.Скиннеру:

- а) последствия;
- б) поведение;
- в) будущее поведение;
- г) стимулы.

95 Для современного состояния экономики Украины приемлемым считается удельный вес тарифа в средней заработной плате на уровне:

- а) 40-55%;
- б) 65-70%;
- в) 75-90%;
- г) нет правильного ответа.

96 К видам положительной мотивации относятся:

- а) снижение социального статуса в коллективе;
- б) понижение в должности;
- в) материальные взыскания;
- г) нет правильного ответа

97 При повышении уровня развития отношений в организации стимулирование как средство мотивации используется:

- а) чаще;
- б) реже;
- в) на том же уровне;
- г) нет правильного ответа

98 Согласно теории К.Альдерфера потребности связи соответствуют таким потребностям теории А.Маслоу:

- а) в безопасности;
- б) в принадлежности и причастности;
- в) в самовыражении;
- г) физиологическим;
- д) в признании и уважении.

99 Партисипативное управление можно успешно использовать на предприятиях, где высока доля работников, работающих в русле теории:

- а) X;
- б) Y;
- в) Z;
- г) нет правильного ответа.

100 Общеввропейский стандарт – удельный вес тарифа в средней заработной плате составляет:

- а) 40-55%;
- б) 65-75%;

- в) 85-90%;
- г) нет правильного ответа.

101 К видам отрицательной мотивации относятся:

- а) снижение социального статуса в коллективе;
- б) понижение в должности;
- в) материальные взыскания;
- г) нет правильного ответа

102 Заработная плата относится к:

- а) материальным стимулам;
- б) социальным стимулам;
- в) денежным стимулам;
- г) нет правильного ответа

103 Согласно теории К.Альдерфера потребности существования соответствуют таким потребностям теории А.Маслоу:

- а) в безопасности;
- б) в принадлежности и причастности;
- в) в самовыражении;
- г) физиологическим;
- д) в признании и уважении.

104 Применение партисипативного управления может привести к краху, если на предприятии высока доля работников, работающих в русле теории:

- а) X;
- б) Y;
- в) Z;
- г) нет правильного ответа.

105 Согласно Закону Украины «Об оплате труда» нормы коллективного договора, которые допускают оплату труда ниже норм, определенных генеральным, отраслевым или региональным соглашениями, но не ниже государственных норм и гарантий в оплате труда, могут применяться лишь временно на период преодоления финансовых трудностей предприятия сроком:

- а) до трех месяцев;
- б) до полугода;
- в) до года;
- г) нет правильного ответа.

106 В древние времена наиболее распространенным способом мотивации работников являлись:

- а) награды;
- б) наказания;
- в) кнут и пряник;
- г) нет правильного ответа

107 Потребность в общении связана с:

- а) неденежными стимулами;
- б) социально-психологическими стимулами;
- в) нематериальными стимулами;
- г) нет правильного ответа

108 Автором теории существования, связи и роста является:

- а) К.Альдерфер;
- б) Ф.Герцберг;
- в) Д.Макклелланд;
- г) нет правильного ответа

109 Используя трудовую мотивацию, руководитель должен добиваться от подчиненных:

- а) максимальной трудовой активности;
- б) оптимальной трудовой активности;
- в) нормативной трудовой активности;
- г) нет правильного ответа.

110 Нормативный документ, с помощью которого устанавливаются разряды работ и рабочих и определяется квалификационный статус всех категорий работающих, называется:

- а) Классификатор профессий ДК 003-2010;
- б) Справочник квалификационных характеристик профессий работников ДКХП;
- в) единая тарифная сетка ЕТС;
- г) нет правильного ответа.

111 Возможность стимулирования с помощью заработной платы доказал:

- а) Навуходоносор II;
- б) А. Смит;
- в) К.Маркс;
- г) нет правильного ответа

112 Самыми сильными из всех известных являются:

- а) материальные стимулы;
- б) творческие стимулы;
- в) стимулы самоутверждения;

г) нет правильного ответа

113 Д.Макклелланд является автором теории:

- а) иерархии потребностей;
- б) двух факторов;
- в) теории ожиданий;
- г) нет правильного ответа

114 Материальная мотивация трудовой деятельности обусловлена потребностями человека:

- а) занять высшую должность; выполнять более сложную и ответственную работу; заниматься престижной, общественно значимой деятельностью в организации;
- б) в улучшении определенных параметров работы (ее содержания, условий, организации трудового процесса, режима труда и пр.);
- в) в достатке, определенном уровне благосостояния;
- г) нет правильного ответа.

115 Интегрированным способом установки зависимости заработной платы от количества, качества труда и его результатов является:

- а) система нормирования труда;
- б) система оплаты труда;
- в) система организации труда;
- г) нет правильного ответа.

116 Первые известные попытки повышения продуктивности работы людей при помощи мотивации относятся к периоду:

- а) 2 тыс. лет до н.э.;
- б) 400 лет до н.э.;
- в) 1927 г.;
- г) нет правильного ответа

117 Первоначальные теории мотивации:

- а) анализируют структуру потребностей и мотивов личности и их проявления;
- б) базируются на специфической «модели» работника-человека;
- в) изучают влияние на мотивацию внешних факторов;
- г) нет правильного ответа

118 Согласно Д.Макклелланду для успеха менеджера наибольшее развитие имеет развитая потребность:

- а) в самовыражении;
- б) в достижении;
- в) во власти;

г) нет правильного ответа

119 Трудовая мотивация обусловлена потребностями человека:

а) занять высшую должность; выполнять более сложную и ответственную работу; заниматься престижной, общественно значимой деятельностью в организации;

б) в улучшении определенных параметров работы (ее содержания, условий, организации трудового процесса, режима труда и пр.);

в) в достатке, определенном уровне благосостояния;

г) нет правильного ответа.

120 Применение сдельной формы оплаты труда целесообразно при условиях:

а) необходимость стимулирования увеличения выработки продукции за счет интенсификации их труда;

б) необходимость сокращения численности работников при сохранении на достигнутом уровне интенсификации их труда;

в) реальная возможность применения технически обоснованных норм;

г) нет правильного ответа.

121 Способы мотивации связаны с:

а) уровнем развития производства;

б) религией;

в) культурой;

г) нет правильного ответа

122 Содержательные теории мотивации:

а) анализируют структуру потребностей и мотивов личности и их проявления;

б) базируются на специфической «модели» работника-человека;

в) изучают влияние на мотивацию внешних факторов;

г) нет правильного ответа

123 Если человек занимает руководящую должность и имеет высокую потребность властвования, то для его эффективной работы необходима слабая выраженность потребности:

а) в достижении;

б) в соучастии;

в) в безопасности;

г) нет правильного ответа

124 Статусная мотивация трудовой деятельности обусловлена потребностями человека:

а) занять высшую должность; выполнять более сложную и ответственную работу; заниматься престижной, общественно значимой деятельностью в организации;

б) в улучшении определенных параметров работы (ее содержания, условий, организации трудового процесса, режима труда и пр.);

в) в достатке, определенном уровне благосостояния;

г) нет правильного ответа.

125 Применение повременной формы оплаты труда нецелесообразно при условиях:

а) необходимость стимулирования увеличения выработки продукции и сокращения численности работников за счет интенсификации их труда;

б) отсутствие научно обоснованных норм труда и экономическая нецелесообразность их разработки;

в) наличие у работников реальной возможности увеличивать выработку сверх установленной нормы при имеющихся организационно-технических условиях производства;

г) нет правильного ответа

ЗАДАЧИ

Задача 1. Рассчитайте величину планового ФОТ, если в планируемом периоде предполагается увеличить объем выпускаемой продукции на 7%, производительность труда на 4%, среднюю заработную плату на 3%. В базовом периоде объем продукции составлял 170 млн. грн., а фонд заработной платы – 44,5 млн. грн.

Задача 2. Определите сдельный заработок работника V-го разряда за месяц, удельный вес тарифной части и процент выполнения норм, если:

Вариант			2/1		2/2	
ЧТС работника, грн.			10,45		10,91	
Отработано за месяц, ч.			172		165	
Характеристика работы:						
Наименование детали	Разряд работы	Часовая тарифная ставка, грн.	Норма времени на деталь, мин.	Количество изготовленной продукции, шт.	Норма времени на деталь, мин.	Количество изготовленной продукции, шт.
А	III	8,79	3	2400	–	–
Б	IV	9,86	1,5	2200	–	–
В	V	11,18	12	100	–	–

Г	III	9,17	–	–	3,5	740
Д	IV	10,41	–	–	2	1240
Е	V	11,45	–	–	8	390
Ж	V	11,45	–	–	5	330

Задача 3. На предприятии выполняются три вида работ, причем I вид – работы наиболее сложные и ответственные, для них тарифные ставки на 22% превышают тарифные ставки III вида работ, а II вид – средние по сложности работы, для которых тарифные ставки на 8% превышают ставки III вида работ.

Для всех видов работ предусмотрено, что сдельщики тарифицируются на 5% выше по сравнению с почасовиками.

Среднемесячный фонд рабочего времени 165,5 ч.

Построить шестirazрядную расчетную тарифную сетку по следующим тарифным коэффициентам:

Вариант	Тарифные разряды	I	II	III	IV	V	VI
3/1	Тарифные коэффициенты	1	1,13	1,29	1,48	1,71	2
3/2		1	1,2	1,4	1,6	1,8	2
3/3		1	1,15	1,32	1,52	1,74	2
3/4		1	1,26	1,49	1,69	1,86	2

Задача 4. Оплата труда работников предприятия осуществляется по тарифной системе. Используется тарифная сетка:

Вариант 4/1	Тарифные разряды					
Виды работ	I	II	III	IV	V	VI
1-й вид работ (наиболее сложные)						
для почасовиков	7,45	8,41	9,61	11,02	12,73	14,89
для сдельщиков	7,82	8,84	10,09	11,57	13,37	15,64
2-й вид работ (средние по сложности)						
для почасовиков	6,53	7,38	8,43	9,67	11,17	13,07
для сдельщиков	6,86	7,75	8,85	10,15	11,73	13,72
3-й вид работ (самые простые)						
для почасовиков	5,99	6,77	7,73	8,86	10,24	11,98
для сдельщиков	6,29	7,11	8,11	9,31	10,75	12,58
Вариант 4/2	Тарифные разряды					
Виды работ	I	II	III	IV	V	VI
1-й вид работ (наиболее сложные)						
для почасовиков	7,34	8,80	10,27	11,74	13,20	14,67
для сдельщиков	7,70	9,24	10,78	12,32	13,86	15,40
2-й вид работ (средние по сложности)						
для почасовиков	6,53	7,84	8,43	9,67	11,17	13,07

для сдельщиков	6,86	8,23	9,61	10,98	12,35	13,72
3-й вид работ (самые простые)						
для почасовиков	5,99	7,19	8,38	9,58	10,78	11,98
для сдельщиков	6,29	7,55	8,80	10,06	11,32	12,58
Вариант 4/3	Тарифные разряды					
Виды работ	I	II	III	IV	V	VI
1-й вид работ (наиболее сложные)						
для почасовиков	6,89	8,68	10,26	11,64	12,81	13,78
для сдельщиков	7,23	9,11	10,78	12,22	13,45	14,47
2-й вид работ (средние по сложности)						
для почасовиков	6,20	7,81	9,24	10,48	11,53	12,40
для сдельщиков	6,51	8,20	9,70	11,00	12,11	13,02
3-й вид работ (самые простые)						
для почасовиков	5,74	7,23	8,55	9,70	10,68	11,48
для сдельщиков	6,03	7,59	8,98	10,19	11,21	12,05

Определите межразрядные тарифные коэффициенты. К какому типу (равномерная, возрастающая или затухающая) относится данная тарифная сетка? Обоснуйте свой ответ.

Откорректируйте данную тарифную сетку с учетом выполнения условий:

Вариант	Увеличение минимальной заработной платы на:
4/1	5%
4/2	3%
4/3	1,5%

Задача 5. Определите косвенный сдельный заработок рабочего III разряда, занятого погрузкой, выгрузкой и транспортировкой продукции в условиях 40-часовой рабочей недели, если известно:

Вариант	5/1		5/2	
	ЧТС вспомогательного рабочего, грн.	7,23		7,74
Табельный номер обслуживаемого рабочего	Сменная норма выработки, шт.	Фактическая выработка, шт.	Сменная норма выработки, шт.	Фактическая выработка, шт.
2201	250	280	400	380
2212	400	420	100	130
2234	120	120	200	250
2235	150	160	230	270

Задача 6. Определите косвенный сдельный заработок рабочего III разряда, занятого погрузкой, выгрузкой и транспортировкой продукции в условиях 40-часовой рабочей недели, если известно:

Вариант	6/1		6/2	
ЧТС вспомогательного рабочего, грн.	7,23		7,74	
Табельный номер обслуживаемого рабочего	Сменная норма выработки	Выполнение норм, %	Сменная норма выработки	Выполнение норм, %
1501	250	112	400	95
1612	400	105	100	130
1614	120	100	200	125
1705	150	106,7	230	117,4

Задача 7. Определите абсолютный и относительный перерасход (экономия) фонда заработной платы. Какое влияние на изменение ФЗП оказали изменения в численности персонала и средней заработной плате?

Вариант	7/1		7/2		7/3	
	План	Факт	План	Факт	План	Факт
Показатели						
Объем продукции, тыс. грн.	120000	125000	75000	78750	58200	57760
Фонд заработной платы, тыс. грн.	17600	18256	12000	12495	15200	15760
Численность работающих, чел.	800	810	750	781	640	640

Задача 8. Определите выполнение плана по среднечасовой, среднедневной и среднегодовой заработной плате рабочих по данным:

Вариант	8/1		8/2		8/3	
	План	Факт	План	Факт	План	Факт
Показатели						
Фонд часовой з/п рабочих, тыс.грн.	6540	6860	4260	5460	6540	7250
Фонд дневной з/п рабочих, тыс. грн.	6720	7040	5300	5860	6860	7050
Фонд годовой з/п рабочих, тыс. грн.	7200	7570	5840	6200	7320	7830
Отработано рабочими, тыс. чел. ч	877	914	620	735	899	914
Отработано рабочими тыс. чел. дней	129	135	130	158	129	144

Среднесписочное число рабочих	480	492	248	248	480	492
-------------------------------	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Проведите факторный анализ влияния среднечасовой, среднедневной и среднегодовой заработной платы на соответствующие фонды заработной платы рабочих.

Задача 9. Провести факторный анализ использования ФЗП с использованием трехфакторной модели по данным таблицы:

Вариант	9/1		9/2		9/3		9/4	
	База	Отчет	База	Отчет	База	Отчет	База	Отчет
Объем изготовленной продукции, тыс.грн.	10520	11046	10600	11180	10400	11000	10800	10180
Среднесписочная численность рабочих, чел.	65	67	64	67	64	64	70	68
Фонд заработной платы, тыс.грн.	2418	2653	2304	2412	2457,6	2380,8	2604	2611,2

Задача 10. Начислить заработную плату работникам предприятия при бестарифной системе оплаты труда, используя следующие данные:

Вариант	11/1		11/2		11/3		11/4	
ФЗП	19200		23200		18700		19200	
Норма времени	168							
ФИО	Отраб. время, ч.	Оценка результатов труда, баллы	Отраб. время, ч.	Оценка результатов труда, баллы	Отраб. время, ч.	Оценка результатов труда, баллы	Отраб. время, ч.	Оценка результатов труда, баллы
Бочаров Н.А.	160	1,15	168	8,45	168	1,16	160	6,15
Золотухин А.П.	168	1,05	168	7,06	160	1,05	168	6,07
Лукьянов Н.А.	168	1,31	140	8,31	168	1,31	168	7,23
Памухина Л.Г.	152	0,78	8	7,12	168	0,87	152	5,87
Таран Н.Б.	168	1,64	160	6,88	160	1,14	168	5,64
Фоменко А.А.	160	1,72	168	8,22	168	0,98	168	7,68
Хорошайло	168	0,95	168	7,91	—	—	—	—

Т.Н									
-----	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Задача 11. Определить размер абсолютных доплат за условия труда рабочему машиностроительного предприятия на основании данных, приведенных в таблице:

Вариант	10/1					10/2			
Тарифная ставка рабочего, грн./ч.	8,6					10,5			
Элементы условий труда на рабочем месте	1	2	3	4	5	1	2	3	4
Оценка элементов, баллы	2	2	4	3	3	2	5	4	2

СПИСОК ЛІТЕРАТУРЫ

1. Амоша О.І. Мотивація персоналу підприємства в ринкових умовах: наочні навчально-методичні матеріали / О.І.Амоша, О.Л.Єськов, Н.Д.Дарченко. – Донецьк: НАН України, Інститут економіки промисловості, 2011. – 200 с.
2. Анцупов А. Я. Социально-психологическая оценка персонала : учеб. пособие / А. Я. Анцупов, В. В. Ковалев. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 303 с.
3. Ведерніков М. Д. Ринковий механізм регулювання оплати праці робітників (проблеми теорії і практики) / М. Д. Ведерніков. – Хмельницький : НВП «Еврика», 2001. – 288 с.
4. Гриньова В. М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства : Монографія / В. М. Гриньова, І. А. Грузіна. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2007. – 184 с.
5. Данюк В. М. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К. : КНЕУ, 2006. – 398 с.
6. Дарченко Н. Д. Ефективність використання персоналу машинобудівних підприємств : мотиваційні аспекти результативної праці : монографія / Н. Д. Дарченко, О. Л. Єськов, В. С. Рижиков. – Краматорськ : ДДМА, 2010. – 180 с.
7. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / Питер Ф. Друкер. – М. : «Вильямс», 2001. – С. 272.
8. Єськов А. Л. Мотивационный механизм в системе производственного менеджмента : проблемы и решения : Монография / А. Л. Єськов. – Донецьк: Ін-т економіки пром-сти НАН України, 2005. – 390 с.
9. Качан Є. П. Управління трудовими ресурсами : навч. посібник / Є. П. Качан, В. Г. Шушпанов. – К. : Юридична книга, 2005. – 358 с.
10. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом : учебные материалы / А. Я. Кибанов, В. Г. Коновалова. – Изд-во «Кордис@Медиа», 2006. – Режим доступа: <http://www.cordis.ru>
11. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2006. – 337 с.
12. Крушельницька Я. В. Фізіологія і психологія праці : підручник / Я. В. Крушельницька. – К. : КНЕУ, 2003. – 367 с.
13. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. – М. : Прогресс, 1986. – 423 с.
14. Соломанидина Т. О. Управление мотивацией персонала (в таблицах, схемах, тестах, кейсах) : учебно-практическое пособие / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – М. : ООО «Журнал «Управление персоналом», 2005. – 128 с.
15. Уткин Э. А. Мотивационный менеджмент / Э. А. Уткин. – М. : ЭКМОС, 1999. – 255 с.