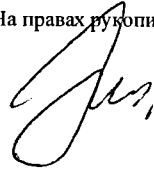


На правах рукописи



ЖИВУЛИН Константин Владимирович

**РАЗВИТИЕ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В СИСТЕМЕ
УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

08.00.05 – Экономика и управления народным хозяйством
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,
комплексами – промышленность; экономика труда)

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук



005532500

Королев – 2013

05 СЕН 2013

Работа выполнена на кафедре управления Государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования Московской области «Финансово – технологическая академия»

Научный руководитель: доктор экономических наук
Федотов Александр Владленович

**Официальные
оппоненты:** **Грибов Владимир Дмитриевич**
доктор экономических наук, профессор,
профессор кафедры менеджмента ФГБОУ ВПО
«Московский государственный индустриальный
университет»

Гагаринская Галина Павловна
доктор экономических наук, профессор,
заведующая кафедрой экономики и управления
организацией ФГБОУ ВПО «Самарский
государственный технический университет»

Ведущая организация: **АНО ВПО «Российская академия
предпринимательства»**

Защита состоится «25» сентября 2013 года в 13-30 часов на заседании диссертационного совета Д 800.030.01 при Государственном бюджетном образовательном учреждении высшего профессионального образования Московской области «Финансово – технологическая академия» по адресу: 141070, Московская область, г. Королев, ул. Гагарина, д. 42, ауд. № 113.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования Московской области «Финансово – технологическая академия».

Автореферат размещен на сайте ВАК Министерства образования и науки РФ <http://vak.ed.gov.ru> «21» августа 2013 года.

Автореферат разослан «22» августа 2013 года.

Ученый секретарь диссертационного
совета Д 800.030.01, к.э.н.



С.В. Соколов

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Актуальность темы диссертационного исследования обусловлена необходимостью решения проблем стимулирования персонала как одного из ключевых ресурсов промышленного предприятия, необходимых в процессе производства и реализации продукции. Задача оптимального распределения всех имеющихся ресурсов промышленного предприятия при производстве определенного ассортимента продукции конкретизируется в задаче распределения и дальнейшего использования такого важного стратегического ресурса как персонал промышленного предприятия.

Актуализирует необходимость решения проблемы и тот факт, что с позиции системного управления промышленным предприятием важную роль играют технологии развития персонала, а также технологии стимулирования и мотивации персонала промышленного предприятия. Стимулирование персонала показывает взаимосвязи процессов производства и распределения, общества и различных социальных групп, работодателей и работников. Кроме того, именно через стимулирование персонала проявляются степень удовлетворения потребностей работников, дифференциация их доходов, развитие адекватного рыночной экономике образа жизни, обеспечение условий для развития личности и трудового потенциала.

Особенно актуален этот вопрос для промышленных предприятий, являющихся в условиях развития рыночных отношений значимым фактором социально-экономического развития государства.

При этом сложность стимулирования персонала промышленных предприятий обусловлена причинами, характерными для всей промышленности в целом: устареванием системы мотивации и стимулирования работников, сложившейся в советский период в плановой экономике; слабостью стимулирующих программ, реализуемых в переходный период развития рыночной экономики; отсутствием государственного финансирования новых научно-практических разработок в области стимулирования персонала.

Для успешной реализации стратегических задач, таких как повышение эффективности деятельности промышленных предприятий, требуется разработка современных теоретико-методологических решений и научно-практических рекомендаций по комплексному развитию стимулирования персонала промышленных предприятий.

Все вышесказанное определяет актуальность выбранной темы диссертационного исследования.

Степень научной разработанности проблемы. Проблемам стимулирования персонала посвящено большое количество монографий, диссертаций, статей в научных сборниках и периодической печати.

Значительный вклад в разработку научных основ и методологии стимулирования персонала внесли следующие ученые и практики: И.А. Баткаева, Е.Н. Ветлужских, Н.А. Волгин, С.В. Журавлева, С.В. Иванова, Р. Каплан, К. Кобьёл, М. Мароши, А. Морита, Нэд Хэй, С.А. Шапиро, С.В.

Шекшня, Г. Форд, Р.И. Хендерсон, Р.А. Яковлев, Х. Рамперсад, Т. Санталайнен, и др.

Общие закономерности управления промышленным предприятием рассмотрены в работах М.И. Бухалкова, В.М. Власовой, В.М. Гальперина, И.В. Жураковой, А.И. Ильина, В.Е.Кантора, В.В. Ковалева, Э.И. Крылова, Б.И. Кузина, О.А. Кузнецовой, В.Н. Лившица, Ф. Мескона, В.Б. Родионова, В.Н. Самочкина, В.Д. Секерина, В.Д. Стивенсона, А. Томпсона, О.Г. Туровца, А.В. Федотова, Д. Формби, Г.М. Шахдинарова, В.Н. Юрьева.

В разработку вопросов системного подхода к управлению промышленным предприятием внесли свой вклад И.В. Блауберг (проблемы целостности и системный подход); Перегудов Ф.И., Тарасенко Ф.П. (системный анализ); Юдин Э.Г. (системность деятельности), Щедровицкий Г.П. (оргуправленческое мышление: идеология, методология, технология, системность).

Вопросы стимулирования персонала в контексте управления персоналом организации рассматривались Г.П. Гагаринской, А.Я. Кибановым, Е.А. Митрофановой, Ю.Г. Одеговым и др.

Однако, в исследовании вопросов, которым посвящена диссертация, еще немало нерешенных проблем. В частности, недостаточно изучены теоретические основы стимулирования персонала в системе управления промышленным предприятием, не выявлена и методически не проработана специфика стимулирования персонала промышленных предприятий на современном этапе развития экономических отношений, не сформирован подход к развитию стимулирования персонала промышленных предприятий.

Недостаточная теоретическая и методическая разработанность данной проблемы на фоне все возрастающей ее практической значимости, дискуссионность подходов к решению целого ряда практических вопросов предопределили выбор темы, цель и задачи диссертационного исследования.

Цель и задачи диссертационного исследования. Цель диссертационного исследования состоит в разработке теоретических положений и методического инструментария развития стимулирования персонала, как важнейшей составляющей эффективного управления промышленным предприятием.

Для достижения намеченной цели поставлены следующие *задачи*:

- обосновать необходимость развития стимулирования персонала в системе управления промышленным предприятием в современных условиях его функционирования;
- выявить особенности формирования политики стимулирования персонала в системе управления промышленным предприятием,
- систематизировать факторы, влияющие на стимулирование персонала промышленных предприятий;
- рассмотреть существующие системы стимулирования персонала в системе менеджмента промышленных предприятий России для выявления степени их эффективности;

- разработать методические рекомендации по развитию стимулирования персонала промышленных предприятий, как фактора эффективности системы управления;
- разработать методические и практические рекомендации по оценке эффективности стимулирования персонала промышленных предприятий.

Область исследования соответствует паспорту специальностей ВАК Минобрнауки РФ 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами - промышленность) – п. 1.1.13 «Инструменты и методы менеджмента промышленных предприятий, отраслей, комплексов».

08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством (экономика труда) – п. 5.6 «Стимулирование и оплата труда работников; организация заработной платы и обеспечение ее взаимосвязи с квалификацией персонала и результативностью производства; воспроизводственная и мотивационная функция заработной платы».

Объектом исследования являются промышленные предприятия Российской Федерации.

Предметом исследования выступают управленческие отношения, возникающие в процессе формирования, внедрения и развития системы стимулирования персонала промышленных предприятий.

Теоретическая и методологическая основа исследования. Теоретико-методологической основой исследования послужили научные труды отечественных и зарубежных ученых, посвященные вопросам экономики труда и управления персоналом промышленного предприятия, системному подходу в управлении, принципам и методам стимулирования персонала, законодательные и нормативные положения.

Информационной базой исследования послужили законодательные акты Российской Федерации, официальные материалы Федеральной службы государственной статистики, аналитические обзоры, а также отчетные данные, характеризующие деятельность промышленных предприятий.

Научная новизна диссертационного исследования состоит в теоретическом обосновании и разработке методических и практических рекомендаций по развитию стимулирования персонала в системе управления промышленным предприятием.

На защиту выносятся следующие, полученные лично автором, научные результаты, содержащие элементы новизны:

- по специальности 08.00.05 Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами - промышленность):

1. теоретически обоснована модель включения стимулирования персонала в систему управления промышленным предприятием, позволяющая осуществлять стратегических и комплексный подходы к управлению стимулированием персонала, принимать и реализовывать эффективные управленческие решения в системе управления промышленным предприятием;

2. разработана структура элементов внутренней политики стимулирования персонала на промышленном предприятии, которая обеспечивает непрерывность регулирования взаимоотношений работодателя и работника в системе управления промышленным предприятием. Внутренняя политика стимулирования персонала промышленного предприятия представлена в виде структуры последовательно связанных и зависимых между собой элементов, нацеленных на конечный результат деятельности предприятия;

3. систематизированы внешние и внутренние факторы, влияющие на развитие методов менеджмента персонала промышленных предприятий. Подобное деление выделенных факторов позволяет более полно учитывать возможности развития предприятия и стимулирования деятельности персонала.

- по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика труда):

4. в качестве методического инструментария предложены основные направления анализа системы стимулирования персонала промышленного предприятия, среди которых: содержательный, процессный и SWOT-анализ. Предлагаемая методика анализа системы стимулирования персонала включает в себя последовательное осуществление данных направлений, показаны их методические возможности и научно-практические результаты осуществления;

5. разработана методика, позволяющая отследить весь процесс организации стимулирования персонала промышленного предприятия. Данная методика направлена на удовлетворение потребностей и интересов работников, вовлечение их в процесс разработки показателей премирования; позволяет установить оптимальные ключевые показатели эффективности труда работников с учетом внутренних и внешних факторов, влияющих на их трудовую деятельность, что обеспечивает справедливую оценку результатов труда работников;

6. разработана методика оценки эффективности стимулирования персонала на промышленном предприятии, которая решает задачу определения эффективности и оптимальности стимулирования на основании выявления перечня объективных критериев эффективности и оптимальности, ранжирования критериев по значимости на конкретном промышленном предприятии и оценки состояния показателей эффективности критериев.

Теоретическая и практическая значимость результатов диссертационного исследования состоит в том, что разработана структура управления промышленным предприятием, основанная на комплексном использовании системы стимулирования персонала, повышающей эффективность деятельности предприятий, а результаты доведены до конкретных научно-практических рекомендаций и внедрены в их деятельность. Использование разработанных предложений по совершенствованию системы стимулирования деятельности персонала, позволило промышленным предприятиям перестроить систему материального стимулирования, что создает условия, необходимые для повышения стабильности, рентабельности и конкурентоспособности деятельности промышленных предприятий.

Разработанные методики и практические рекомендации по совершенствованию системы стимулирования труда могут быть использованы менеджерами высшего звена, руководителями и специалистами промышленных предприятий в их практической деятельности.

Апробация результатов исследования. Основные положения и результаты диссертационного исследования докладывались, были обсуждены и получили положительную оценку на научно-практических межвузовских конференциях: «Проблемы сохранения экономического и экологического баланса в России во взаимодействии с тенденциями поступательного развития экономики» - Москва МГОУ, 2011, «Актуальные проблемы экономики, управления народным хозяйством и экономического образования – осень 2012», - Москва, МГОУ, 2012., «Актуальные проблемы экономики, управления народным хозяйством и экономического образования – весна 2013», - Москва, МГОУ, 2013.

Разработанные научно-методические и практические рекомендации по развитию стимулирования персонала в системе управления промышленным предприятием нашли практическое применение на ряде промышленных предприятий, в том числе в деятельности ОАО «Королёвская электросеть», а также в практике преподавания дисциплин «Организационное поведение», «Теория мотивации» в ГБОУ ВПО Московской области «Финансово-технологическая академия», что подтверждено соответствующими актами и справками о внедрении.

Публикации по теме исследования. Автором работы опубликовано по теме исследования 7 печатных работ, общим объемом 2,2 п.л., (авт. 2,2 п.л.) из которых 4 опубликованы в изданиях, входящих в перечень рекомендуемых изданий ВАК Министерства образования и науки РФ.

Объем и структура работы. Структура настоящего исследования определена поставленными целями, задачами и логикой исследования. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы, включающего 237 источников, изложена на 187 страницах машинописного текста, содержит 27 таблиц, 9 рисунков и 3 приложения.

Во введении обоснована актуальность темы диссертации, состояние и степень ее изученности, сформулированы цель и задачи, определены объект и предмет исследования, обоснована научная новизна, достоверность и практическая значимость работы.

В первой главе «Теоретические аспекты развития стимулирования персонала в системе управления промышленным предприятием» изложена сущность и роль стимулирования персонала в системе управления промышленным предприятием, моделирование системы стимулирования персонала в системе управления промышленным предприятием, политика стимулирования персонала.

Во второй главе «Анализ современных проблем развития стимулирования персонала в системе управления промышленным предприятием» анализируются факторы, влияющие на развитие стимулирования персонала промышленного предприятия, излагаются

направления анализа системы стимулирования персонала промышленного предприятия, приводится анализ стимулирования персонала на конкретных промышленных предприятиях РФ.

В третьей главе «Методические и практические рекомендации по развитию стимулирования персонала в системе управления промышленным предприятием», излагаются основные положения технологии развития стимулирования персонала в системе управления промышленным предприятием, дается методика оценки эффективности стимулирования персонала в системе управления промышленным предприятием.

В заключении содержатся обобщенные результаты диссертационного исследования, сделаны выводы и представлены конкретные рекомендации по исследуемой теме.

ОСНОВНЫЕ НАУЧНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Теоретически обоснована модель включения стимулирования персонала в систему управления промышленным предприятием, позволяющая осуществить стратегический и комплексный подходы к управлению стимулированием персонала, принимать и реализовывать эффективные управленческие решения в системе управления промышленным предприятием.

Промышленное предприятие характеризуется определенными системными характеристиками, такими как открытый характер предприятия по отношению к внешней среде, комплексность, динамизм, саморегулирование. Внешнюю среду предприятия составляют: мировое и национальное экономическое пространство, другие предприятия, система государственного управления, потребители продукции и услуг, поставщики сырья, материалов и т.д.

Промышленному предприятию, как системе, присуща комплексность, которая определяется сложностью его целей и задач, а также высоким разнообразием протекающих на предприятии процессов производства и управления. Для того, чтобы все элементы и подсистемы производственной системы воссоединились в единое целое, в комплексную систему, ее необходимо организовать, т.е. спроектировать, сформировать и обеспечить ее дальнейшее функционирование.

Основные технологии и этапы системного управления промышленным предприятием представлены автором на рисунке 1

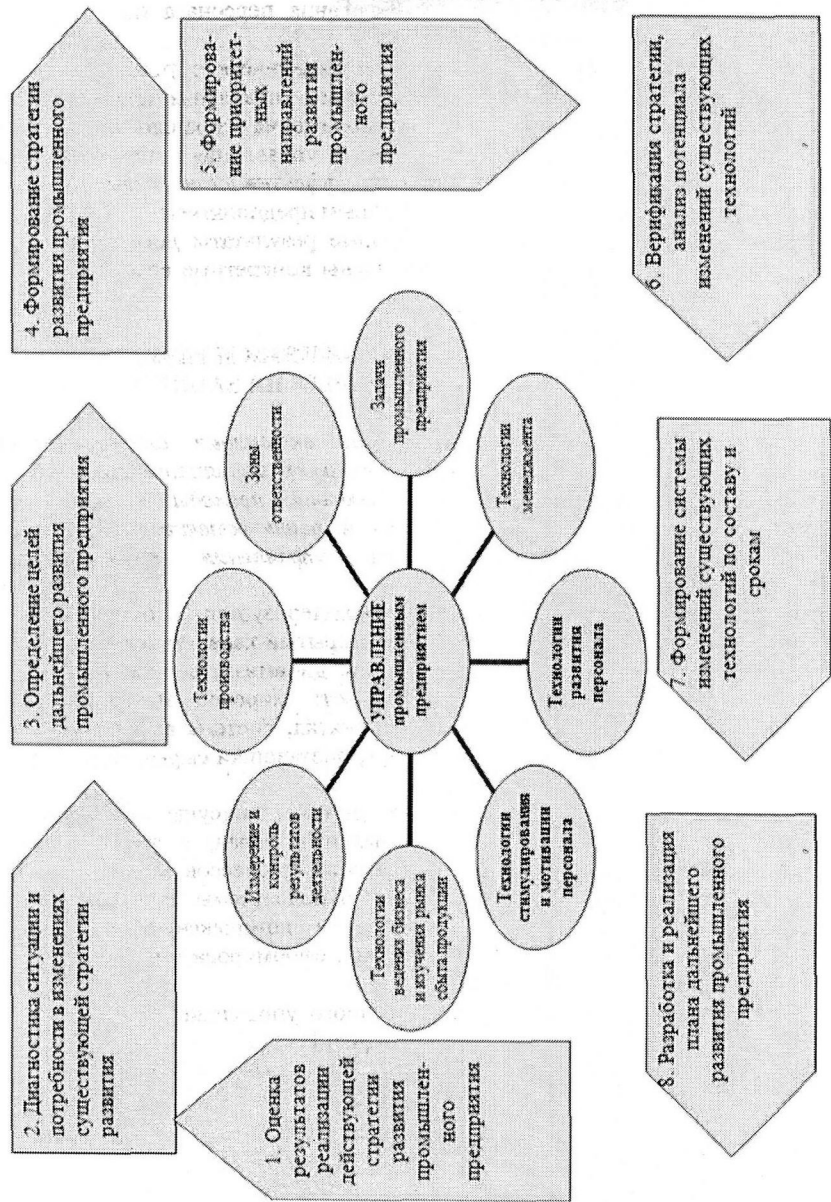


Рисунок 1- Основные технологии и этапы системного управления промышленным предприятием

В системе управления промышленного предприятия можно выделить:

- субъект управления - административно-управленческий персонал, посредством комплекса методов управления обеспечивающий эффективную деятельность предприятия;

- объект управления, представляющий социально-экономическую систему, включающую такие элементы, как: работники, оборудование, материальные, финансовые и информационные ресурсы, деятельность предприятия, заключающаяся в выполнении хозяйственной, социальной, экономической функций;

- предмет управления, в качестве которого выступают ресурсы предприятия и состав выпускаемой продукции.

При этом с позиции системного управления промышленным предприятием важную роль играют технологии развития персонала, а также технологии стимулирования и мотивации персонала промышленного предприятия.

Ценность и вклад работника в производственный процесс могут быть выявлены с помощью «стимулирования персонала». Стимулирование персонала показывает взаимосвязи процессов производства и распределения, общества и различных социальных групп, работодателей и работников. Кроме того, именно через стимулирование персонала проявляются степень удовлетворения потребностей работников, дифференциация их доходов, развитие адекватного рыночной экономике образа жизни, обеспечение условий для развития личности и трудового потенциала.

К категории «стимулирование персонала», по мнению автора, применим комплексный подход, предполагающий подготовительный этап (организация), содержательный этап (управление) и заключительный этап (мониторинг). Выделение данных этапов способствует обеспечению удовлетворения взаимных потребностей и интересов между работодателями и работниками в системе управления промышленным предприятием, что является важным фактором эффективной деятельности предприятия в условиях рыночной экономики.

Содержание процесса стимулирования труда представлено автором на рисунке 2.

Факторы внешней среды

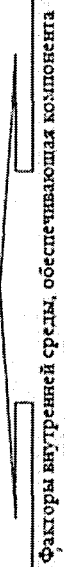
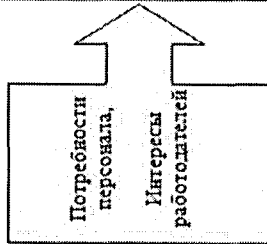
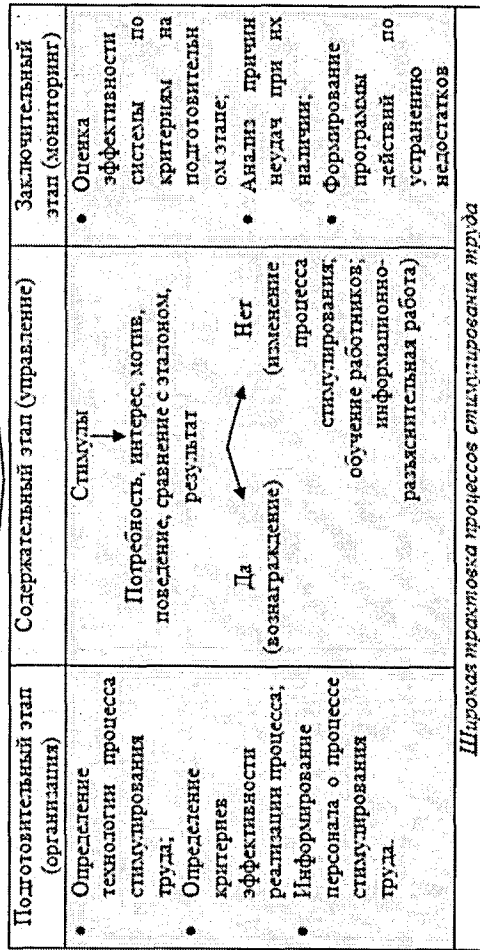
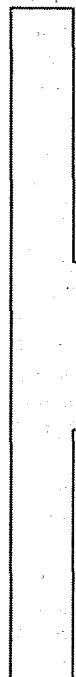


Рисунок 2 - Процесс стимулирования труда персонала

Автором разработана модель включения стимулирования персонала в систему управления промышленным предприятием, представленная на рисунке 3.

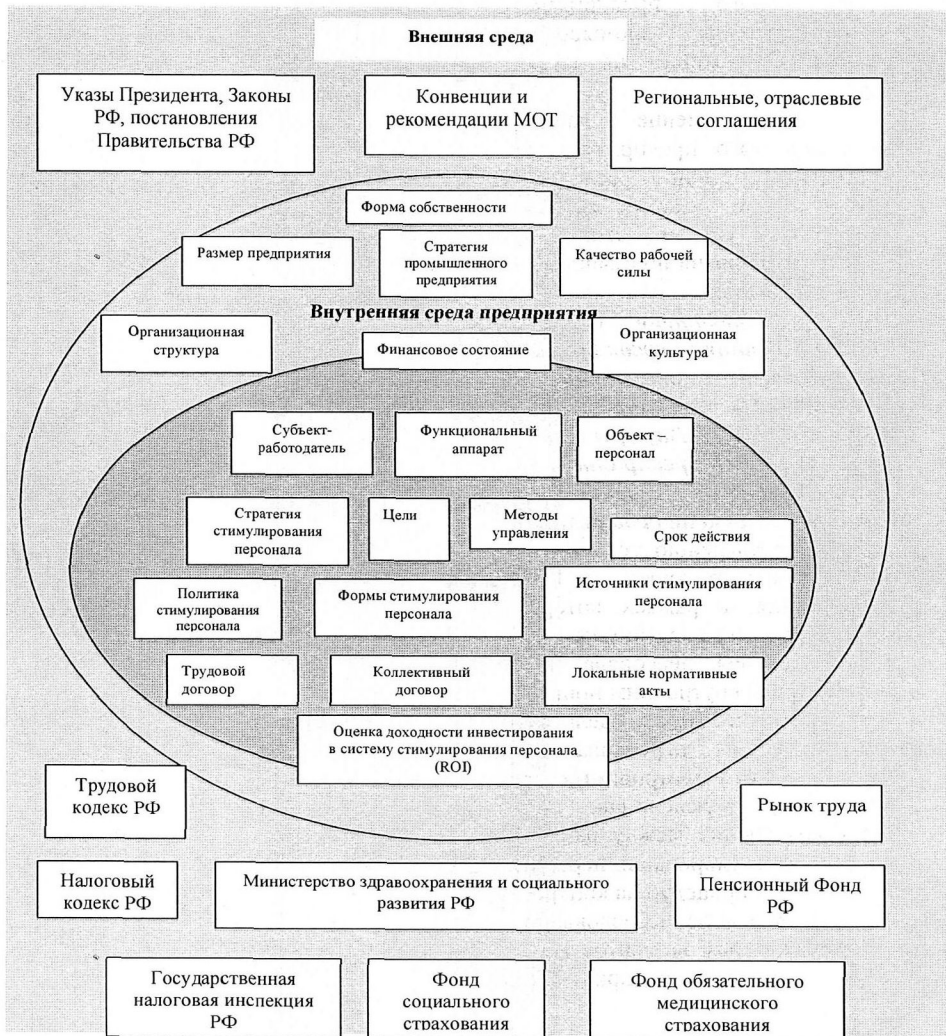


Рисунок 3 - Модель включения стимулирования персонала в систему управления промышленным предприятием и ее связь с внешней и внутренней средой промышленного предприятия

Эта модель включает в себя элементы внешней среды и элементы внутренней среды промышленного предприятия. Функционирование данной системы обеспечивает взаимосвязь элементов внешней и внутренней среды промышленного предприятия, что способствует устойчивости функционирования промышленного предприятия и обеспечивает его адекватную реакцию на проявление воздействия факторов внешней и внутренней среды.

Особое значение в данной модели автор придает внутренней среде промышленного предприятия, которая содержит общие и специфические элементы, присущие отраслевым характеристикам деятельности предприятия. В результате взаимосвязи имеющихся элементов внутренней среды предприятия система стимулирования труда органически вписывается в стратегию развития промышленного предприятия и становится его важнейшей составной частью.

2. Разработана структура элементов внутренней политики стимулирования персонала на промышленном предприятии, которая обеспечивает непрерывность регулирования взаимоотношений работодателя и работника в системе управления промышленным предприятием. Внутренняя политика стимулирования персонала промышленного предприятия (ВПСППП) представлена в виде структуры последовательно связанных и зависимых между собой элементов, нацеленных на конечный результат деятельности предприятия.

К определению термина «политика стимулирования персонала» автор исследования подошел с позиции наличия внутреннего рынка труда предприятия, в рамках которого вырабатываются внутренние правила и процедуры, под воздействием которых определяется и организуется система стимулирования персонала. Подчиненность стимулирования персонала и оплаты труда внутренним принципам, правилам и процедурам промышленного предприятия, позволила сделать вывод о существовании «внутренней политики стимулирования персонала промышленного предприятия». **Внутренняя политика стимулирования персонала промышленного предприятия (ВПСППП) определена как целенаправленная деятельность по регулированию взаимоотношений между работодателем и работником в части организации системы стимулирования персонала, осуществляемая на основе разработанных принципов и процедур на конкретном промышленном предприятии.**

Проведенное исследование позволило автору сформировать структуру взаимосвязанных элементов внутренней политики стимулирования персонала на промышленном предприятии (рис. 4).

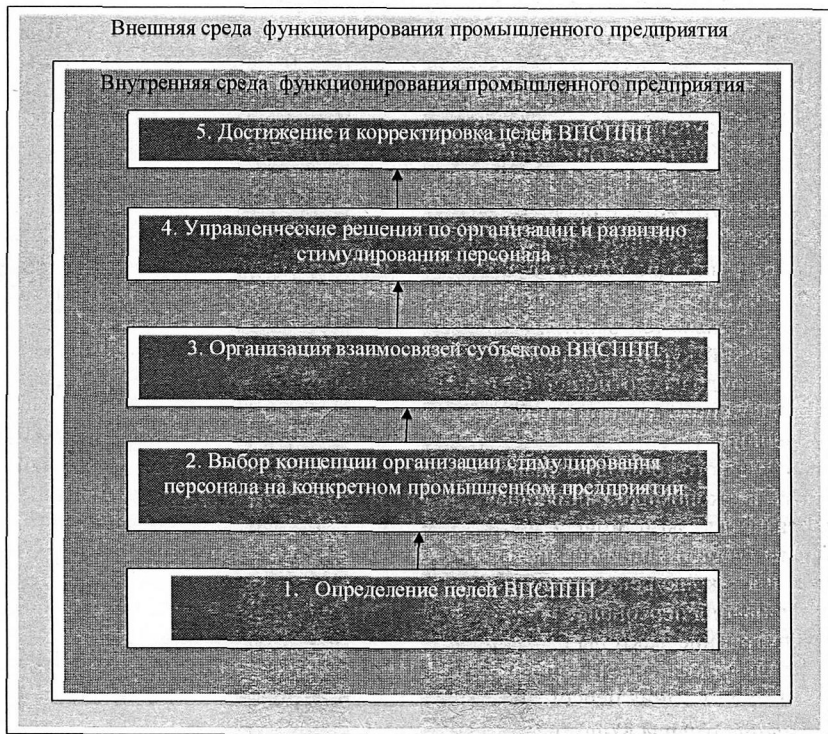


Рисунок 4 - Структура элементов внутренней политики стимулирования персонала на промышленном предприятии (ВПСПП)

Существование внешней и внутренней среды внутренней политики стимулирования персонала промышленного предприятия заставляет ее не просто функционировать, как закрытой системы, а постоянно развиваться и взаимодействовать с внешней средой.

При этом факторы внешней и внутренней среды, влияющие на развитие стимулирования персонала, могут выступать в роли факторов-детерминантов, и оказывать серьезное влияние на принимаемые управленческие решения. Поэтому анализу факторов внешней и внутренней среды функционирования промышленного предприятия должно быть уделено особое внимание.

3. Систематизированы внешние и внутренние факторы, влияющие на развитие методов менеджмента персонала промышленных предприятий. Подобное деление выделенных факторов позволяет более полно учитывать возможности развития предприятия и стимулирования деятельности персонала.

В диссертационном исследовании в качестве факторов рассматриваются явления и процессы, прямо или косвенно воздействующие на процессы развития стимулирования персонала промышленного предприятия, а также на

процессы формирования и развития внутренней политики стимулирования персонала.

Внешние факторы сгруппированы в следующей последовательности:

1. Государственная политика и нормативно-правовое обеспечение;
2. Общая ситуация в экономике, влияющая на работу предприятия;
3. Воздействие профессиональных объединений работодателей;
4. Воздействие профсоюзных объединений работников;
5. Баланс спроса и предложения на региональном рынке труда;
6. Природно-климатические условия работы.

В частности, государственная политика и нормативно-правовое обеспечение является важнейшим внешним фактором, поскольку определяет экономический курс государства, включающий политику регулирования цен, политику трудовых отношений и социальных гарантий, политику в сфере налогообложения предприятий; политику применения частных нормативов и ограничений.

Кроме того, большое значение имеет такой внешний фактор как общая ситуация в экономике, влияющая на работу предприятия. На современном этапе развития экономической системы в стране на первый план выходят проблемы глобализации хозяйственных процессов и, в связи с этим, проблемы повышения конкурентоспособности, в том числе за счет развития стимулирования персонала.

Внутренние факторы имеют следующую структуру:

1. Стадия жизненного цикла промышленного предприятия и политика стимулирования персонала;
2. Корпоративная культура предприятия и ее социальные цели;
3. Вид и масштаб деятельности предприятия;
4. Организация труда и производства;
5. Условия труда;
6. Половозрастной состав промышленного предприятия;
7. Образовательные и квалификационные характеристики персонала;
8. Организационная структура промышленного предприятия;
9. Экономические и финансовые показатели деятельности предприятия;
10. Ожидания работников, факторы трудовой мотивации.

Важнейшим внутренним фактором является стадия жизненного цикла промышленного предприятия, которая предопределяет стратегию его развития и политику стимулирования персонала. В последние два десятилетия влияние финансовых кризисов 1998 и 2008 гг. существенно сократили продолжительность жизненного цикла предприятий. В связи с высокой динамикой жизненного цикла предприятий, более динамичным стал и рынок труда. А системы стимулирования персонала стали чаще меняться и подстраиваться под новые реалии для удовлетворения краткосрочных текущих потребностей и интересов предприятия и работника.

Значительное влияние на развитие стимулирования персонала оказывает и такой внутренний фактор, как организация труда и производства, которая представляет собой конкретные формы и методы соединения людей и техники

в процессе труда с целью достижения полезного эффекта трудовой деятельности.

4. В качестве методического инструментария предложены основные направления анализа системы стимулирования персонала промышленного предприятия, среди которых: содержательный, процессный и SWOT-анализ. Предлагаемая методика анализа системы стимулирования персонала включает в себя последовательное осуществление данных направлений, показаны их методические возможности и научно-практические результаты осуществления.

Направление содержательного анализа системы стимулирования персонала (ССП), включает:

Оценку системы стимулирования персонала с позиции достижения целей промышленного предприятия - анализ объективных показателей ССП, таких как степень регламентации, организация, структура, уровень оплаты труда на предприятии, производительность труда, системы премирования, доплат и надбавок, степень автоматизации ССП.

Оценку ССП с позиции работников предприятия - анализ субъективных показателей: мотивационной структуры предприятия, объективность оценки результатов труда с точки зрения самих работников, соответствие системы стимулирования персонала и уровня оплаты труда потребностям и интересам работников.

Помимо выявления недостатков, проблемных зон существующей системы стимулирования персонала и их причин, процессный анализ позволяет наметить направления совершенствования ССП. Подход к совершенствованию системы стимулирования персонала может быть основан как на традиционных взглядах: путем реструктуризации, функциональной регламентации, найма более квалифицированного, узконаправленного персонала, так и на «революционных» идеях реинжиниринга – т.е. полного изменения процесса организации ССП.

С целью внедрения содержательного анализа действующих систем стимулирования работников, были проведены обследования среди руководителей высшего, среднего звена управления и специалистов, работающих на промышленных предприятиях Российской Федерации. Результаты позволили сделать вывод о недостаточной эффективности действующей системы стимулирования персонала. Подтверждением этому стали результаты опроса, конкретизированные в части уровня удовлетворенности персонала существующей системой стимулирования (табл.1)

Таблица 1 - Удовлетворенность существующей системой стимулирования персонала на ряде предприятий энергетической, газотранспортной и металлургической отрасли (индекс удовлетворенности)

Категории персонала	Энергетическая отрасль	Газотранспортная отрасль	Металлургическая отрасль
Руководство предприятия	0,74	0,73	0,54
Руководители среднего звена (служб и подразделений)	0,56	0,68	0,46
Специалисты технические исполнители	0,45	0,34	0,23

Большинство опрошенных (70-90%) к действующей системе стимулирования относятся либо негативно, либо не определили к ней своего отношения (не знают, устраивает она их или нет), полностью она устраивает 11-20% опрошенных. В результате индекс удовлетворенности колеблется по категориям персонала в диапазоне: по предприятиям энергетической отрасли - 0,45-0,74, газотранспортной отрасли - 0,34-0,73, металлургической отрасли - 0,23-0,54. Средний уровень удовлетворенности по категориям персонала следующий: высшее руководство предприятий – 0,67, по руководителям среднего звена – 0,57; по специалистам и техническим исполнителям – 0,34. Можно сделать вывод о том, что в большей степени удовлетворены существующей системой стимулирования персонала руководители предприятий, которые оказывают непосредственное влияние на структуру системы стимулирования и уровень заработной платы. В наименьшей степени удовлетворены специалисты. При этом анализ опыта ряда промышленных предприятий, в том числе ОАО «Королевская электросеть», ОАО «МК ОРМЕТО-ЮУМЗ», ОАО «Уральская сталь», ОАО «Оренбургоблгаз» показал, что наиболее низкий уровень заработной платы в промышленности имеют рабочие. Следовательно, система стимулирования персонала на российских промышленных предприятиях нуждается в совершенствовании.

Процессный анализ системы стимулирования персонала основан на разделении работ на отдельные операции и процессы с требуемым уровнем детализации. Далее анализ проводится по всей цепочке трудовых операций. В рамках процессного подхода предприятие рассматривается как связанное множество бизнес-процессов. Противоположностью ему является функциональный или содержательный подход, рассматривающий предприятие как совокупность некоторых статических структур, выполняющих определенные функции. Процессный анализ системы стимулирования персонала позволяет получить и использовать систему показателей и критериев оценки эффективности ССП на каждом этапе

производственной/управленческой цепочки. Таким образом, процессный анализ системы стимулирования персонала обеспечивает уверенность у учредителей предприятия в том, что существующая система стимулирования персонала на предприятии нацелена на постоянное повышение эффективности и максимальный учет интересов заинтересованных сторон.

Процессный анализ является альтернативой методу функционально-стоимостного анализа, в части анализа рациональности функционального взаимодействия должностных лиц и подразделений. Процессный анализ системы стимулирования персонала позволяет выявить нерациональные функциональные взаимосвязи при организации и функционировании ССП, отсутствие логической цепочки, входа (целей) и выхода (результатов) организации ССП, неэффективность действующей модели дальнейшего развития ССП.

В качестве основного инструмента регулярного стратегического управления многие компании выбирают матрицу "качественного" стратегического анализа - матрицу SWOT, которая предоставляет руководителям промышленного предприятия структурированное информационное поле, в котором они могут стратегически ориентироваться и принимать решения.

На основании последовательного рассмотрения факторов принимаются решения по корректировке целей и стратегии организации системы стимулирования персонала предприятия, которые, в свою очередь, определяют ключевые элементы ССП. Отметим, что стратегические решения и выводы не всегда связаны с длительностью проведения анализа, а скорее характеризуются глубиной анализа ССП, ее структуры, направлений развития, которые, например, в периоды кризисов или технологических "скачков", могут изменяться достаточно быстро. Кроме того, стратегические направления анализа и стратегические решения в полной мере учитывают внешние факторы, влияющие на систему стимулирования персонала. Хотя внутренние факторы и проблемы в области организации ССП также не остаются без внимания.

5. Разработана методика, позволяющая отследить весь процесс организации стимулирования персонала промышленного предприятия. Данная методика направлена на удовлетворение потребностей и интересов работников, вовлечение их в процесс разработки показателей премирования; позволяет установить оптимальные ключевые показатели эффективности труда работников с учетом внутренних и внешних факторов, влияющих на их трудовую деятельность, что обеспечивает справедливую оценку результатов труда работников.

Технология развития стимулирования персонала промышленного предприятия содержит ряд взаимосвязанных последовательных этапов.

1 этап. Определение политики стимулирования персонала на основе стратегии развития, с учетом стадии жизненного цикла промышленного предприятия. На основе проведенного анализа на промышленном предприятии должны быть определены долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные перспективы развития стимулирования персонала.

2 Этап. Определение системы ключевых показателей эффективности как инструмента реализации стратегических целей промышленного предприятия и его политики в области стимулирования персонала.

На основе требования соответствия политики стимулирования персонала стратегии развития предприятия, необходимо сформировать перечень стратегических ключевых показателей эффективности (KPI) в четырех проекциях сбалансированной системы показателей. Затем формируется перечень KPI для отдельных структурных подразделений предприятия путем проецирования стратегических KPI. Точно также, определяется перечень KPI для каждого конкретного работника, а затем набор мероприятий по достижению целевых значений показателей.

3 Этап. Разработка и проведение исследования удовлетворенности и выявления потребностей работников на основе анкетирования персонала. Основные параметры методики исследования представлены в таблице 2.

Таблица 2 - Цель, задачи, объект, предмет и инструментарий исследования удовлетворенности и выявления потребностей работников

Наименование параметра	Сущность параметра
Цель исследования	исследования удовлетворенности и выявления потребностей работников
Задачи исследования	<ul style="list-style-type: none"> • Определить объективность оценки результатов труда работников • уточнить позицию работников относительно объективности оценки результатов труда • определить наличие у работников доступа к информации о реорганизации предприятия • определить наличие у работников доступа к информации о системе и показателях премирования на предприятии • уточнить позицию работников относительно возможности полноценного использования их трудового потенциала • изучить воздействие морального стимулирования на трудовое поведение работников предприятия • выяснить пожелания работников относительно перспектив работы на данном предприятии с учетом будущего реформирования предприятия.
Объект исследования и его характеристики	Работники различных подразделений предприятия, относящиеся к категориям: руководителей, специалистов, других служащих и рабочих.
Факторы, влияющие на объект исследования	<ul style="list-style-type: none"> • социально-психологические характеристики работников: пол, возраст, образование, специальность, опыт работы, занимаемая должность на предприятии, семейное положение, наличие иждивенцев на попечении, • личностные характеристики персонала: психологические особенности, черты характера, способности, • жизненная и гражданско-личностная позиция работников относительно справедливости и рациональной оценки результатов труда, • факторы внешней среды, такие как экономическая ситуация на территории пребывания организации, развитие новых технологий, появление новых форм материального стимулирования, рост цен на товары и услуги

Продолжение таблицы 2	
Предмет исследования	Основные мотивы трудовой деятельности работников предприятия, их потребности и степень удовлетворения этих потребностей, наличие доступа работников к необходимой информации, связанной с организацией системы стимулирования персонала и системой премирования, планы работников на ближайшую перспективу (1-2 года).
Гипотеза исследования	В качестве гипотезы исследования выбираются положения, сформулированные по результатам оценки системы стимулирования персонала на предприятии: это может быть текущее состояние удовлетворенности или неудовлетворенности работников, причины этого состояния; конкретные проблемы организации системы стимулирования персонала, оказывающие негативное воздействие на морально-психологический климат в коллективе.
Инструментарий исследования	<ol style="list-style-type: none"> 1. Формулировка основных критериев и индикаторов удовлетворенности работников в соответствии с задачами исследования; 2. Разработка анкеты; 3. Сопоставление критериев, индикаторов удовлетворенности и вопросов анкеты; 4. Анкетирование работников; 5. Формирование выводов по результатам объединения ответов полученных в ходе анкетирования по группам индикаторов; 6. Формулировка выводов по каждому критерию удовлетворенности.

В диссертации разработана специальная анкета, в которой сформулированы основные критерии и индикаторы удовлетворенности работников в соответствии с задачами исследования (табл. 3).

Таблица 3 - Взаимосвязь задач проведения анкетирования по исследованию потребностей работников и вопросов разработанной анкеты

Критерии удовлетворенности работников	Индикаторы удовлетворенности
1. Оплата труда	<ul style="list-style-type: none"> • Оценка персоналом стимулирующей роли оплаты труда • Оценка персоналом справедливости оплаты труда через ее соответствие квалификации работника • Связь оплаты и результатов труда • Информированность персонала об элементах оплаты труда, уровне оплаты труда на других предприятиях города
2. Социальные льготы	Выбор из предоставленного перечня и предложение своего варианта
3. Удовлетворенность работника социальным статусом на предприятии	Соответствие квалификации работника требованиям выполняемой работы, удовлетворенность работника положением, занимаемым на предприятии
4. Моральное стимулирование	Применение моральных стимулов
5. Применение творческих стимулов	Оценка персоналом возможности самореализации, повышения профессионального уровня
6. Применение социально-психологических стимулов	Оценка работниками морально-психологического климата в коллективе
7. Стимулирование свободным временем	Оценка работниками значимости данного фактора и степени удовлетворенности им
8. Условия труда	Оценка работниками значимости данного фактора и степени удовлетворенности им
9. Стиль работы непосредственного руководителя	Оценка работниками значимости данного фактора и степени удовлетворенности им
10. Качество оценки результатов труда с точки зрения работника	Объективность оценки результатов труда с позиции работника
11. Имидж промышленного предприятия	Привлекательность работы на предприятии для работников

Продолжение таблицы 3	
12. Реформирование предприятия	Информированность работников, их ожидания относительно собственных перспектив
13. Мотивационное ядро работников	Ранжирование перечня характеристик работы
14. Удовлетворенность составляющими процесса труда	Оценка степени удовлетворенности
15. Реакция персонала на существующую систему оплаты и стимулирования труда	Степень реализации трудового потенциала. Потенциальная текучесть кадров.

По результатам проведения анкетирования ответы работников объединяются в группы критериев, соответствующих им индикаторов удовлетворенности. Затем формулируются выводы по каждому критерию удовлетворенности.

4 Этап. Установление элементов системы стимулирования персонала на основе ключевых показателей эффективности, включающее в себя описание должностей и выбор элементов системы стимулирования персонала.

5 Этап. Построение процесса организации и функционирования системы стимулирования персонала

При организации стимулирования персонала необходимо сформулировать все операции, а также события, результирующие эти операции. Затем необходимо свести разрозненные операции в единый технологический процесс.

Для этого целесообразно применить **комплексный реинжиниринг**, который является достаточно сложной и иногда даже болезненной процедурой для предприятия с устоявшейся структурой и методами управления. Тем не менее, комплексный инжиниринг при его грамотном проведении может дать необходимые и желательные положительные результаты. Среди мероприятий комплексного инжиниринга присутствуют: объединение, параллелизация операций, делегирование полномочий, индивидуализация результатов и ряд других. Все эти этапы способствуют наиболее рациональному распределению операций, установлению их логической последовательности и организации взаимодействия между исполнителями.

Существуют различные возможности управления процессом стимулирования персонала:

- контроль существующего процесса организации стимулирования персонала;
- улучшение существующего процесса организации стимулирования персонала;
- перепроектирование существующего процесса организации стимулирования персонала;
- замена процесса организации стимулирования персонала.

Отметим, что постепенно на каждом конкретном промышленном предприятии реинжиниринг, который поначалу ломает существующую на предприятии систему стимулирования персонала и выстраивает ее заново на

основе революционного изменения и внедрения бизнес-процессов, будет превращаться в систему управления, «обрастать» технологией, становиться на почву научного обоснования. В настоящее время стали появляться соответствующие программные продукты.

Система процессного управления, как показало исследование, позволяет оптимизировать стимулирование персонала, сделать его прозрачным для руководства и способным гибко реагировать на изменения внешней среды. Развитие стимулирования персонала на основе процессного управления регламентирует:

- порядок планирования целей и задач, стоящих перед стимулированием персонала;
- взаимодействие между трудовыми операциями и подразделениями предприятия в процессе выполнения операций;
- ответственность и полномочия должностных лиц, в т.ч. владельцев процессов;
 - порядок работы и действий в нестандартных ситуациях;
 - порядок и формы отчетности перед высшим руководством;
 - систему показателей, характеризующих результативность и эффективность стимулирования персонала;
 - порядок рассмотрения и принятия управленческих решений по устранению отклонений и достижению плановых показателей стимулирования персонала.

6 Этап. Обеспечение и необходимые условия развития стимулирования персонала, в которое входит документационное, информационное, экономическое, техническое, программное, юридическое, кадровое и научно-методическое обеспечение развития стимулирования персонала.

7 Этап. Определение и дальнейшее соблюдение требований к организации стимулирования персонала конкретного промышленного предприятия.

Данная методика была опробована на ряде промышленных предприятий, в том числе ОАО «Барнаул - энерго», ОАО «Королевская электросеть».

В ОАО «Барнаул - энерго» ежегодно производится оценка таких показателей деятельности, как:

- производительность труда персонала;
- текучесть кадров;
- уровень развития инноваций на предприятии;
- преданность клиентов;
- репутация предприятия на рынке и в отрасли;
- финансовые показатели деятельности (прибыль, оборот, операционные расходы, финансовые риски);
- удержание талантов на предприятии.

Показатели оцениваются сотрудниками предприятия по 5-ти балльной шкале. В оценке принимают участие руководители высшего и среднего звена управления, а также специалисты и технические исполнители. В связи с тем, что вышеуказанные показатели за 2010, 2011гг. оказались ниже ожиданий

руководства, а также в связи с выводами проведенного анализа существующей системы стимулирования о необходимости ее совершенствования, на предприятии были последовательно внедрены предложенные этапы развития стимулирования персонала. По итогам внедрения было решено проверить воздействие данных мероприятий на показатели деятельности предприятия в целом. Каждый из показателей также был оценен сотрудниками по 5-ти балльной шкале. Итоговый процент рассчитан как соотношение фактической суммы баллов к максимально возможной сумме баллов, умноженное на 100%. Результаты изменения показателей приведены в таблице 4.

Таблица 4 - Динамика изменения показателей деятельности предприятия по результатам применения методических рекомендаций по развитию стимулирования персонала в ОАО «Барнаул - энерго»

Показатели деятельности промышленного предприятия	Динамика изменения показателей по годам		
	2010 (до внедрения)	2011 (до внедрения)	2012 (после внедрения мероприятий)
Производительность труда персонала	60%	61%	75%
Текучесть кадров	26,5%	15,4%	12,5%
Уровень развития инноваций на предприятии	69%	68%	77%
Преданность клиентов	80%	79%	88%
Репутация предприятия на рынке и в отрасли	79%	78%	87%
Финансовые показатели деятельности	70%	73%	81%
Удержание талантов на предприятии	62%	63%	78%

Как следует из данных таблицы, предложенная методика показала свою эффективность. По всем анализируемым показателям в 2012 году наблюдается положительный рост, при этом текучесть кадров снижается, что является также положительным фактором.

В ОАО «Королевская электросеть» по результатам применения, также был получен положительный результат. В частности, разработанная структура управления промышленным предприятием позволила перестроить систему материального стимулирования персонала, что создало условия, необходимые для повышения стабильности, рентабельности и конкурентоспособности деятельности предприятия. На основании оценки эффективности, проводимой, согласно предлагаемой методики, на предприятии сформирован перечень мероприятий по развитию стимулирования персонала.

6. Разработана методика оценки эффективности стимулирования персонала на промышленном предприятии, которая решает задачу определения эффективности и оптимальности стимулирования на основании выявления перечня объективных критериев эффективности и оптимальности, ранжирования критериев по значимости на конкретном промышленном предприятии и оценки состояния показателей эффективности критериев.

Для оценки эффективности стимулирования персонала предлагается следующая последовательность действий (рис. 5).

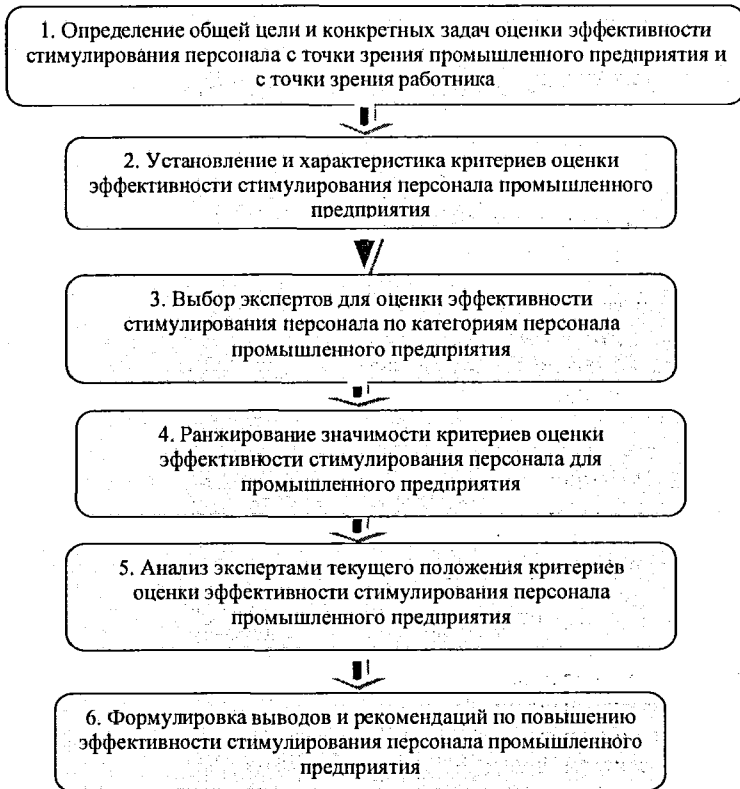


Рисунок 5 - Последовательность действий по проведению оценки эффективности стимулирования персонала на промышленном предприятии

Общей целью оценки эффективности стимулирования персонала, как важнейшего фактора удержания и привлечения сотрудников, является непрерывный мониторинг и количественная оценка состояния стимулирования персонала промышленного предприятия.

В качестве критериев оценки эффективности стимулирования персонала, предлагается: направленность стимулирования на достижение целей деятельности промышленного предприятия, на реализацию целей системы управления персоналом, научность, упорядоченность и организованность, сбалансированность в соответствии с изменениями, происходящими во внешней и внутренней среде предприятия, объективность, обоснованность применяемых элементов стимулирования работников, степень автоматизации и наличие обратной связи.

Экспертами проведения оценки стимулирования персонала могут быть работники из числа высшего руководства промышленного предприятия, руководителей и специалистов службы управления персоналом, линейных руководителей структурных подразделений (департаментов, служб, отделов, цехов).

Значимость критериев оценки эффективности рассчитывается индивидуально для каждого промышленного предприятия методом попарного сравнения.

Все отобранные в экспертную группу работники оценивают показатели эффективности критериев по 3-х балльной шкале, затем находится среднеарифметическое значение по каждому показателю, и среднеарифметическое значение по каждому критерию (показатели объединяются в группы). После этого значения оценки критериев в баллах корректируются в соответствии с рассчитанным коэффициентом значимости путем умножения среднеарифметического значения в баллах на коэффициент значимости.

Проведенная оценка, сформулированные выводы и рекомендации по повышению эффективности стимулирования персонала промышленного предприятия позволяют оценить эффективность стимулирования персонала по важнейшим критериям и сформировать перечень мероприятий по развитию стимулирования персонала промышленного предприятия.

ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

1. Система стимулирования персонала рассматривается автором как совокупность взаимосвязанных и взаимообусловленных между собой элементов, а также условий и факторов внешней и внутренней среды, обеспечивающих комплексное воздействие на трудовое поведение работников. Она является подсистемой управления персоналом как системы более высокого порядка, и включает ряд взаимосвязанных элементов, каждый из которых также состоит из отдельных частей и элементов.

2. Автором предложена модель системы стимулирования персонала, состоящая из ряда взаимосвязанных элементов, рассмотрение которых позволяет осуществить применение стратегического и комплексного подходов к управлению стимулированием персонала, принимать и реализовывать эффективные управленческие решения при организации системы стимулирования персонала на промышленном предприятии.

3. Функции системы стимулирования персонала отражают цель создания

системы, они могут быть общими (характерными для всех типов систем стимулирования персонала), а также специфическими, имеющими различную степень выраженности и направленности на различных этапах жизненного цикла промышленного предприятия. Автором представлен наиболее полный состав конкретных функций системы стимулирования персонала на промышленном предприятии.

4. Организация стимулирования персонала на промышленном предприятии базируется на внутрифирменной политике стимулирования персонала и зависит от множества факторов. В этой связи, автор проанализировал совокупность внешних и внутренних факторов, влияющих на развитие стимулирования персонала промышленных предприятий.

5. Процессный анализ системы стимулирования персонала (ССП) позволяет получить и использовать систему показателей и критериев оценки эффективности ССП на каждом этапе производственной/управленческой цепочки. Помимо выявления недостатков, проблемных зон существующей системы стимулирования персонала и их причин, процессный анализ позволяет наметить направления совершенствования ССП. Подход к совершенствованию системы стимулирования персонала может быть основан как на традиционных взглядах: путем реструктуризации, функциональной регламентации, найма более квалифицированного, узконаправленного персонала, так и на «революционных» идеях реинжиниринга – т.е. полного изменения процесса организации ССП.

6. Анализ стимулирования персонала проведен на примере ряда промышленных предприятий энергетической, газотранспортной и металлургической отрасли. Целями проведения данного анализа стали: исследование состояния стимулирования персонала, выявление «проблемных зон» для их дальнейшей ликвидации, определение направлений развития стимулирования персонала. В качестве выводов проведенного анализа можно выделить следующие положения: существующая система стимулирования персонала не способна объективно оценивать результаты труда персонала, имеет место значительная разница оплаты труда руководящего звена с одной стороны, и специалистов и рабочих с другой стороны, порядок премирования и доплат сложен и непонятен многим работникам, оплата труда не увязана с конечными результатами деятельности предприятия.

7. Автором предложена технология развития стимулирования персонала, позволяющая реализовать политику промышленного предприятия в области стимулирования персонала и перевести ее в конкретные операции, закрепить их выполнение за сотрудниками предприятия, назначив проект-менеджера, ответственного за данный процесс на предприятии и ситуационную группу. Такой подход позволит отследить весь процесс организации стимулирования персонала. Технология развития стимулирования персонала способствует удовлетворению потребностей и интересов работников, вовлечению их в процесс разработки показателей премирования; позволит установить оптимальные ключевые показатели эффективности труда работников с учетом всех внутренних и внешних факторов, влияющих на их трудовую деятельность.

8. Методика организации процесса стимулирования персонала была опробована на ряде промышленных предприятий, в том числе ОАО «Барнаул - энерго», ОАО «Королевская электросеть». Предложенная методика показала свою эффективность. По основным анализируемым показателям в 2012 году наблюдался положительный рост, что способствовало развитию стимулирования персонала в системе управления промышленными предприятиями.

СПИСОК РАБОТ, ОПУБЛИКОВАННЫХ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ:

Основные положения диссертационной работы нашли отражение в следующих публикациях автора:

Статьи в рецензируемых научных изданиях, рекомендуемых ВАК Министерства образования и науки Российской Федерации:

1. Живулин, К.В., Анализ системы стимулирования труда персонала промышленных предприятий. [Текст] / К.В. Живулин // Ежемесячный научно-практический журнал «Компетентность». – ISSN 1993-8780. - 2012. - №8(99). - С. 30-35. - 0,4 п.л.

2. Живулин, К.В., Развитие системы стимулирования персонала в промышленной организации [Текст] / К.В. Живулин // Ежемесячный научно-практический журнал «Кадровик» ISSN 2074-0107. - 2012. - С. 10-15. - №12. - 0,3 п.л.

3. Живулин, К.В. Особенности построения системы оплаты труда топ-менеджеров промышленного предприятия. [Текст] / К.В. Живулин // Научный журнал «Вопросы региональной экономики». - ISSN 2078-4023. -2012. - № 4 (13). - С.87-92. - 0,4 п.л.

4. Живулин, К. В. Методы оценки должностей в промышленной организации. [Текст] / К.В. Живулин // Ежемесячный научно-практический журнал «Компетентность». – ISSN 1993-8780. - 2013. - №1(102). - С. 44-47. - 0,4 п.л.

Статьи, опубликованные в других изданиях:

5. Живулин, К.В. Методические вопросы разработки системы стимулирования персонала промышленных предприятий. [Текст] / К.В. Живулин // Материалы научно-практической конференции «Проблемы сохранения экономического и экологического баланса в России во взаимодействии с тенденциями поступательного развития экономики» - М.: МГОУ, 2011. - С. 61-64 - 0,3 п.л.

6. Живулин, К.В. Формирование политики оплаты труда промышленного предприятия. [Текст] / К.В. Живулин // Сборник статей межвузовской научно-практической конференции «Актуальные проблемы экономики, управления народным хозяйством и экономического образования – осень 2012» - М., Изд-во МГОУ, 2012. - С. 20-24 - 0,2 п.л.

7. Живулин, К.В. Методические аспекты повышения эффективности систем стимулирования персонала промышленных предприятий [Текст] / К.В.

Живулин // Сборник статей межвузовской научно-практической конференции «Проблемы экономики, управления народным хозяйством и экономического образования – весна 2013» - М., Изд-во МГОУ, 2013. - С. 20-24 - 0,2 п.л.

Подписано в печать 05.07.2013 Формат 60х90х1/16.

Отпечатано в типографии ООО «Новатор»

Тираж 100 экз.

141006, Московская область, г. Мытищи, Олимпийский проспект, 42,

E-mail: novator.print@mail.ru