

На правах рукописи

ГАПОНОВА ОЛЬГА СЕРГЕЕВНА

ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ
ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ
ТРУДА В СФЕРЕ НИОКР ПРОМЫШЛЕННОГО ПРИБОРОСТРОЕНИЯ

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(экономика труда)

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Ижевск
2007

Диссертация выполнена в ГОУ ВПО «Нижегородский государственный университет
им. Н.И. Лобачевского»

- Научный руководитель - доктор экономических наук, профессор
Удалов Федор Егорович
- Официальные оппоненты: - доктор экономических наук, профессор
Кузнецов Андрей Леонидович
- кандидат экономических наук, доцент
Картозаева Ирина Петровна
- Ведущая организация - Волго-Вятская академия государственной
службы

Защита состоится 22 мая в 15-00 на заседании диссертационного совета ДМ.212.275.04
в ГОУ ВПО «Удмуртский государственный университет» по адресу: 426034, г. Ижевск,
ул. Университетская, 1, корп.4, ауд.434.

С диссертацией и авторефератом можно ознакомиться в библиотеке ГОУ ВПО
«Удмуртский государственный университет».

Электронная версия автореферата размещена на сайте: <http://v4.udsu.ru/science/abstract>
ГОУ ВПО «Удмуртский государственный университет»

Автореферат разослан «__» апреля 2007 г.

Ученый секретарь диссертационного совета,
к.э.н., профессор

А.С. Баскин

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Результатом перехода к рыночным отношениям явилось то, что за минувший период начали изменяться психология и мировоззрение людей, а также их отношение к труду. Развитие предприятий зависит, прежде всего, от форм и методов стимулирования персонала, поскольку ни одна система управления не станет эффективно функционировать, если не будет разработана эффективная модель мотивации, побуждающая конкретного индивида и коллектив в целом к достижению личных и коллективных целей. Управление персоналом включает многие мотивационные составляющие, такие как кадровая политика, взаимоотношения в коллективе, социально-психологические аспекты управления. Эволюция различных подходов в изучении мотивации показала как положительные, так и отрицательные аспекты их применения, так как в теории и практике управления не существует универсальной модели мотивационной деятельности, которая отвечала бы разнообразным требованиям. Существующие модели мотивации различаются по своей направленности и эффективности. Анализ опубликованных работ по указанной проблеме показывает необходимость дальнейшего развития и углубления теоретических и практических основ мотивации и стимулирования труда применительно к современной российской организации. В этом аспекте современным руководителям необходимы различные методики по мотивации и стимулированию персонала организаций, поскольку даже самые совершенные технологии, благоприятные внешние условия и смелые идеи не могут обеспечить нужной эффективности функционирования организации без хорошо подготовленного, мотивированного на достижение целей организации персонала.

С учетом вышеизложенного, актуальность исследования обусловлена необходимостью разработки предложений по поиску и совершенствованию методов стимулирования труда работников, базирующихся на обеспечении взаимосвязи материальных и социально-психологических мотивов и стимулов трудовой деятельности. Разработка и внедрение такой системы мотивации позволит полнее задействовать трудовой потенциал работников, что в итоге повысит эффективность функционирования всей организации.

Область исследования соответствует п.8.7. (Стимулирование и оплата труда работников; организация заработной платы и обеспечение ее взаимосвязи с квалификацией персонала и результативностью производства; воспроизводственная и мотивационная функция заработной платы) и п.8.17. (Управление персоналом и человеческими ресурсами как условие роста эффективности экономики труда – цели, функции, методы, принципы, эволюция подходов, кадровая политика и стратегия) паспорта специальностей ВАК РФ.

Степень разработанности проблемы. По вопросам разработки системы мотивации опубликовано достаточно много работ, раскрывающих теоретические и практические аспекты этой проблемы. В зарубежной и отечественной литературе вопросы мотивации персонала рассматриваются в трудах С. Адамса, К. Альдефера, П. Варра, В. Врума, Ф. Герцберга, Э. Лоулера, Д. Мак-Грегора, Д. Мак-Клеланда, А. Маслоу, У. Оучи, М. Портера, Б. Скиннера, Ф. Тейлора, Л. Якокки, О.С.Виханского, В.В. Гончарова, К.Н. Микульского, А.Н.Леонтьева, А.Н. Наумова, В.К. Тарасова, Ю.В.Тихонравова, В.В.Травина, С.А. Шапиро, В.И.Шкатуллы и др. В их трудах дан анализ широкого круга проблем в основном для сферы крупного промышленного производства и для условий стабильной экономики.

В последнее время интерес к изучению проблем, связанных с мотивацией персонала растет как вследствие повышения роли человеческого фактора в росте эффективности деятельности предприятий, так и вследствие намечившегося выхода экономики России из кризисной ситуации. В этом аспекте весьма важно выделить проблемы мотивации и наметить пути их решения в научно-исследовательских и опытно-конструкторских организациях, поскольку без их эффективной деятельности невозможно становление народно-хозяйственного комплекса на инновационно-стратегический путь развития. Актуализация решения проблем мотивации и стимулирования труда в НИОКР, наряду с недостаточной их разработанностью и спецификой существующих российских условий, и определяет цели и задачи данного исследования.

Целью диссертационного исследования является анализ функционирующей системы управления мотивацией персонала научно-исследовательских организаций, решающих проблемы прикладного направления, выявление существующих здесь проблем и поиск путей их решения. Поставленная цель обусловила решение **следующих задач:**

- установить роль управления мотивацией в общей системе управления персоналом организации;
- изучить и обобщить отечественный и зарубежный опыт использования методов мотивации в организации;
- дать анализ эволюции системы мотивации;
- исследовать действующую систему мотивации в нижегородских НИИ;
- выявить позитивные и негативные факторы, играющие главную роль для мотивации персонала и установить причины их возникновения;
- определить место, роль и возможности различных видов материального стимулирования в системе управления персоналом в научно-исследовательских организациях;
- разработать новые подходы и направления совершенствования системы управления мотивацией персонала НИИ;

- разработать комплексную систему мотивации и стимулирования труда работников НИИ, учитывающую как материальные, так и социально-психологические факторы.
- разработать механизм реализации мероприятий по совершенствованию системы стимулирования трудовой деятельности персонала НИИ;
- апробировать и оценить на практике эффективность предлагаемой методики мотивации работников.

Объектом исследования является трудовая деятельность сотрудников научно-исследовательских институтов.

Предметом исследования является организационно-экономический аспект мотивации трудовой деятельности персонала научно-исследовательских институтов.

Теоретической и методологической базой исследования послужили труды отечественных и зарубежных авторов, рассматривающих проблемы процесса мотивации и формирования системы управления мотивацией персонала. В работе учтены информационные материалы, содержащиеся в научных публикациях и в периодической печати, отдельные нормативно-правовые документы законодательства РФ, регламентирующие трудовые отношения и формы материального стимулирования персонала; нормативные документы, регламентирующие процедуры управления персоналом научно-исследовательских институтов.

Методы исследования. В работе использованы абстрактно-логический, экономико-статистический и графический методы исследования и методы сравнительного анализа. Для отдельных задач использовался метод экспертных оценок.

Научная новизна работы. Работа содержит ряд новых методов решения поставленных задач, в частности – использование комплексного подхода при разработке и формировании механизма и отдельных методик мотивации труда в сфере НИОКР промышленного приборостроения, приемлемых для предприятий различных форм собственности и разного уровня сложности управления. Конкретные элементы научной новизны, выносимые на защиту, состоят в следующем:

- уточнены временные этапы процесса эволюции систем мотивации и основные составляющие этого процесса, позволяющие руководителям отслеживать его динамику и принимать более обоснованные решения по управлению персоналом в условиях усиления рыночных рычагов развития экономики;
- сформулированы методические принципы стимулирования персонала организации, включая определение целей и задач управления данной областью, практическое использование которых повышает эффективность воздействия рычагов мотивации;
- разработана разделенная на десять этапов система мотивации и стимулирования труда персонала организации, включающая механизмы

материального и морального стимулирования, обеспечивающая как возможность дифференциации, так и интеграции мотивационных воздействий;

- разработан механизм реализации мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала НИИ, дающий возможность руководителям эффективно использовать предлагаемые системы в практике управления персоналом;
- установлено, что в управлении персоналом научно-исследовательских институтов наиболее эффективным является либеральный стиль руководства, позволяющий стимулировать наиболее полное раскрытие и использование потенциальных способностей его сотрудников.

Теоретическая и практическая значимость исследования.

Диссертационное исследование вносит определённый теоретический вклад в изучение методических подходов к системе мотивации и стимулирования персонала в современных условиях. В работе обобщены современные формы материального и нематериального стимулирования труда. Практическая значимость работы заключается в возможности использования полученных результатов для совершенствования механизмов мотивации и стимулирования персонала организации. Материалы диссертационного исследования могут быть использованы в преподавательской деятельности, при разработке лекционных и практических занятий по дисциплинам «Менеджмент организации», «Стратегический менеджмент», «Управление персоналом». В частности, они используются автором в преподавательской деятельности в Нижегородском государственном университете им. Н.И.Лобачевского. Некоторые материалы диссертации работы могут быть использованы в программах повышения квалификации и подготовки руководителей на промышленных предприятиях и в других организациях.

Апробация работы. По теме диссертационного исследования опубликовано двенадцать работ общим объёмом 2,1 п.л., в том числе авторских 1,5 п.л. Основные результаты проведенных исследований докладывались на ряде Международных, общероссийских и региональных научных и научно-практических конференций в городах: Нижний Новгород (2004, 2006), Пенза (2005, 2006, 2007), Киров (2006) и др.

Структура и объем диссертации. Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. Она изложена на 183 страницах машинописного текста, содержит 17 таблиц, 21 рисунок, 15 формул. Список использованной литературы составляет 127 наименований. Приложения даны на 22 страницах.

Во введении обосновывается актуальность исследования, рассматривается степень научной разработанности проблемы, определяются цели, задачи, объект и предмет исследования. Показывается

научная новизна, практическая значимость и апробация результатов исследования.

В первой главе «Теоретические аспекты мотивации и стимулирования персонала организации» дается характеристика современного состояния в области управления персоналом, раскрывается понятие стимулирования трудовой деятельности, рассматриваются основные цели и задачи, функции и методы мотивации сотрудников в рамках системы управления персоналом. Исследуются основные научные подходы к формированию комплексной системы стимулирования труда персонала организации, анализируются теоретические работы российских и зарубежных ученых по вопросам мотивации и стимулирования работников.

Во второй главе «Исследование методов мотивации и стимулирования персонала в сфере НИОКР промышленного приборостроения» показано видение комплексной системы мотивации, выявлены и проанализированы проблемы и компоненты каждой из структурных составляющих. Сформирована структура и показаны взаимосвязи основных элементов подсистем комплексной системы стимулирования. Установлены и сформулированы факторы, влияющие на повышение эффективности управления персоналом НИИ. Определены основные пути оптимизации подсистем стимулирования сотрудников.

В третьей главе «Формирование комплексной системы мотивации и стимулирования персонала в сфере НИОКР промышленного приборостроения» предложена концепция создания новой комплексной системы мотивации и стимулирования персонала организации и предложен механизм оптимизации структурных элементов системы мотивации. В контексте реализации данной системы разработаны рекомендации по созданию комплексной системы стимулирования персонала НИИ, даны практические рекомендации по ее внедрению и оценено ее влияние на рост эффективности функционирования организации.

В заключении приводятся краткие выводы по результатам исследования.

II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Уточнены временные этапы процесса эволюции систем мотивации и основные составляющие этого процесса.

В настоящее время существует несколько десятков теорий мотивации трудовой деятельности. В диссертации рассмотрено становление системы мотивации в историческом аспекте, а сам процесс эволюции систем мотивации разделен на семь этапов. На первом этапе, начиная с исследований Тейлора, система мотивации изучает реакцию человека на обязательные условия труда и его результаты, соизмеряя с ними размеры оплаты. На втором этапе человек труда познается как существо социальное, групповое, способное нормально существовать только в

условиях социального коллектива. На третьем этапе система мотивации в управлении ставится в зависимость от методов и способов управления. Размеры оплаты и результативность труда являются производными и от стиля управления, применяемого руководителем. На четвертом этапе система мотивации изучает воздействие положительных и отрицательных факторов на результативность труда и величину его оплаты. На пятом этапе формируется и осуществляется новая философия мотивации, суть которой сводится к стимулированию, ориентированному на иерархию потребностей человека. На шестом этапе система мотивации ориентируется на достижение групповых целей и задач на основе делегирования полномочий малым коллективам. Размеры стимулирования определяются результативностью работы этих групп. На седьмом этапе возникает и реализуется новая концепция мотивации, которая указывает работнику пути достижения своих целей, исходя из иерархии потребностей и психологической теории мотивации.

Улучшение общей экономической ситуации в стране повышает значимость мотивации и стимулирования труда персонала организаций всех форм собственности. Экономические реформы и, последовавший за ними переход к рыночной экономике, подразумевающий изменение форм собственности, создает объективные экономические условия применения различных систем мотивации и стимулирования персонала организации. Новые экономические отношения, порожденные переходным периодом, выдвигают и новые требования к персоналу. Это не только подбор, обучение и расстановка кадров, но и формирование нового сознания, менталитета, а, следовательно, и методов мотивации. Если традиционно персонал расценивался как ресурс, потребляемый в процессе производства, то в современных условиях, характерных усилением рыночных рычагов в развитии экономики, персонал должен рассматриваться как основная ценность компании, как стратегический ресурс, без которого не может быть достигнуто конкурентное превосходство. И руководители должны выработать интегрированный подход к оценке и использованию всех теорий мотивации.

2. Сформулированы методические принципы совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала организации, включая определение целей и задач управления данной областью.

Основное назначение системы мотивации заключается в том, чтобы стимулировать производственное поведение сотрудников. Главную цель мотивации в диссертации предлагается определять через соединение материальных интересов работников с достижением стратегических задач деятельности организации. Одним из основных элементов улучшения системы мотивации и стимулирования является направление совершенствования организации труда персонала. Оно содержит постановку целей, расширение трудовых функций, обогащение труда,

применение гибких графиков, улучшение условий труда. Постановка целей предполагает, что правильно поставленная цель путем формирования ориентации на ее достижение служит важным мотивирующим средством для работника. Расширение трудовых функций подразумевает внесение разнообразия в работу персонала, что повышает уровень интереса к работе и снижает уровень ее монотонности. Применение данного метода целесообразно в случае собственного желания работников расширить круг своей деятельности, что особенно важно для персонала НИИ, учитывая специфику их деятельности и достаточно высокий уровень интеллектуального развития. Обогащение труда в НИИ подразумевает, помимо всего прочего, предоставление человеку больших возможностей для профессионального роста, творчества, ответственности, самоактуализации, включение в его обязанности некоторых функций планирования и самоконтроля за качеством основной, а иногда и смежной работы.

Исследованиями установлено, что службы управления персоналом НИИ должны руководствоваться в работе такими принципами, как: уважение к индивидуальности и ценности каждого человека; поощрение высокой производительности труда; создание доброжелательной и доверительной атмосферы в коллективе; ответственность за обучение и повышение профессионализма персонала; поощрение инициативы каждого на свободную творческую деятельность; стимулирование принятия на себя ответственности в сложных ситуациях; предоставление каждому работнику возможности для реализации его индивидуальных способностей; обеспечение справедливой оплаты труда; оценка результатов работы.

В диссертации констатируется, что из вышеизложенных принципов и целей мотивации и стимулирования персонала, вытекают следующие направления работы с персоналом:

- выработка политики и стратегии использования и развития трудового потенциала, являющейся составной частью общей стратегии функционирования организации;
- набор и отбор персонала на базе выбранной политики;
- организация системы продвижения кадров и обучения персонала;
- формирование объективной системы оценки персонала;
- разработка и реализация эффективной системы материального стимулирования труда;
- поиск направлений комплексного использования элементов материального и морального стимулирования персонала.

3. Разработана разделенная на десять этапов система мотивации и стимулирования труда персонала НИИ, включающая механизмы материального и морального стимулирования.

На первом этапе принимается решение о разработке новой системы стимулирования, определяются ответственные, сроки, необходимые ресурсы, формируются планы работ, анализируется текущая ситуация в организации, преимущества и недостатки существующей системы стимулирования и формулируются основные требования к новой системе. Результатами этого этапа являются распорядительные документы, закрепляющие распределение заданий и устанавливающие сроки их выполнения и зафиксированные письменно требования к новой системе стимулирования. На втором этапе необходимо провести диагностику и анализ структуры трудовой мотивации или уровня зрелости персонала организации путем письменного опроса работников с помощью специального вопросника с последующей обработкой полученной информации. Это позволяет оценить эффективность применяемой мотивации в целом по организации и в индивидуальном аспекте. На третьем этапе для изучения особенностей существующей системы оплаты труда в организации проводится анализ всей доступной информации для определения оптимального размера оплаты труда работников. На четвертом этапе определяются или корректируются шкалы должностных окладов, нормативные показатели результатов, определяются квалификационные надбавки и доплаты за особые условия труда. На пятом этапе для разработки переменной части заработной платы анализируются возможности использования в организации различных видов премий, таких, как премия по индивидуальным результатам, премия за вклад в работу подразделения, целевая премия, премия по общим результатам работы организации. На шестом этапе формирования комплексной системы стимулирования труда происходит анализ и обоснование социального пакета. Для этого вырабатываются принципы распределения социального пакета (уравнительный; по стажу работы; иерархический), определяются его состав и денежная оценка для различных категорий работников. На седьмом этапе происходит регламентирование новых механизмов стимулирования во внутриорганизационных нормативных документах, отвечающих требованиям трудового и налогового законодательства и создается полный комплект документов, описывающих работу системы стимулирования и устанавливающих процедуры и правила расчётов и начисления заработной платы. После этого система готова к внедрению. На восьмом этапе определяется план перехода на новую систему стимулирования. При внедрении новой системы в одном из подразделений при условии высокого уровня развития коллектива можно использовать единовременный перевод всех сотрудников подразделения на новую систему стимулирования. Однако, чтобы избежать нежелательных социальных последствий, более предпочтительным является постепенный

переход. При таком переходе в течение двух-трех месяцев проводится адаптация новой системы: выплаты сотрудникам осуществляются в соответствии со старой системой стимулирования, но параллельно предоставляется расчет в соответствии с принципами и механизмами новой системы. На девятом этапе пробной эксплуатации, новая система мотивации и стимулирования отрабатывается, все нестыковки между подсистемами, обеспечивающими работу системы стимулирования, устраняются. На десятом этапе рабочей эксплуатации, комплексная система мотивации и стимулирования персонала организации вводится в действие полностью. Основные этапы формирования разработанной системы мотивации и стимулирования персонала НИИ показаны на рисунке 1.

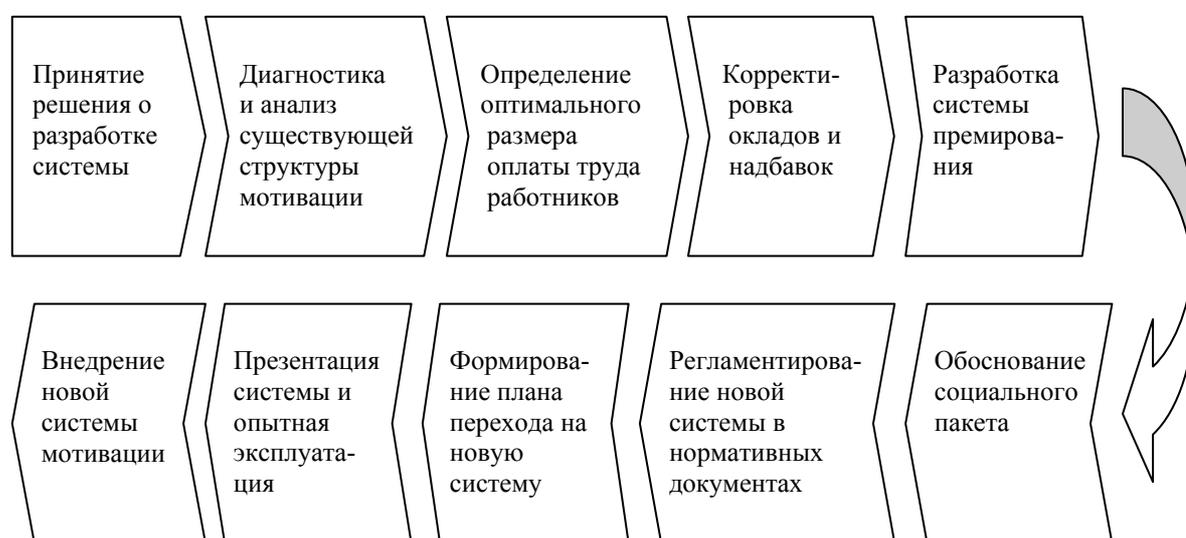


Рис. 1. Основные этапы формирования системы мотивации и стимулирования персонала НИИ.

4. Разработан механизм реализации мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала НИИ.

Диссертационные исследования позволили определить следующие негативные факторы в системе мотивации персонала исследуемых НИИ: неудовлетворенность материальным вознаграждением (50%); отсутствие четкой зависимости размеров заработной платы от результатов труда (30%); неудовлетворенность моральным стимулированием (23%); неравномерная загруженность (30%); частая работа в режиме сверхурочного времени (17%) и др. Оценка наличия этих факторов показана на рис. 2.



Рис. 2. Наличие в работе факторов, снижающих мотивацию

Важнейшую роль в мотивации играет материальное стимулирование, в частности заработная плата работников, способы ее начисления, размер, соответствие зарплаты уровню квалификации. Оценка уровня удовлетворенности заработной платой представлена на рисунке 3.



Рис. 3. Оценка удовлетворенности уровнем заработной платы

Исследования между тем показали, что оплата труда действительно является мощным мотивирующим фактором только в том случае, если она связана непосредственно с результатами труда. Только четверть опрошенных сотрудников НИИ (27%) осознает, что получаемая премия зависит от фактических результатов труда, а около 17% респондентов вообще затруднились определить зависимость между заработной платой и результатами своего труда. Взгляды опрашиваемых сотрудников на проблему взаимосвязи заработной платы и конкретных результатов их труда отражены на рис. 4.



Рис. 4. Зависимость величины заработной платы от результатов труда

Около 30% респондентов признали, что не в полной мере используют свой физический и интеллектуальный потенциал из-за отсутствия связи между размером оплаты труда и результатами работы, квалификацией и профессионализмом. Между тем, это очень важный резерв роста эффективности деятельности организации, использование которого является одной из главных функций управленческого персонала. Причем основные направления использования этого резерва состоят в изменении системы оплаты труда, поскольку большая часть респондентов считает ее основополагающим стимулирующим воздействием. В этом аспекте в диссертации предложены направления изменения существующей системы материального и морального стимулирования в исследуемых организациях. Разработанные в диссертации предложения по улучшению мотивации труда представлены в таблице 1, где помимо самих рекомендаций отражены необходимые мероприятия и возможные результаты их реализации.

Таблица 1.

Предложения по совершенствованию системы мотивации персонала

Рекомендации	Необходимые мероприятия	Возможные результаты
Введение новой системы оплаты труда и премирования.	Подготовка градации окладов. Разработка системы компенсаций сотрудникам. Увязка премий и конкретных результатов труда	Рост удовлетворенности материальными стимулами.
Улучшение морального климата и внедрение программы «Имидж организации»	Проведение общих собраний. Создание внутрикорпоративных СМИ. Проведение регулярных неформальных встреч коллектива вне работы. Проведение рекламы в городе и через специальные атрибуты: спецодежду, фирменные знаки, спонсорство, спортивные команды.	Повышение информированности работников о положении дел в организации и перспективах ее развития. Сплачивание коллектива. Поднятие престижа формального лидера. Повышение имиджа организации.

Продолжение таблицы 1

Введение дополнительных нематериальных стимулов	Введение системы планирования карьеры. Разработка новых положений о продвижении по службе. Делегирование полномочий. Организация корпоративных мероприятий. Выявление резерва должностей.	Улучшение психологического климата. Рост удовлетворенности трудом. Улучшение системы нематериального стимулирования. Признание ценности работников.
Снижение затрат предприятия на заработную плату	Снижение численности работников. Установление соответствия между темпами роста средней заработной платы и производительностью труда.	Экономия фонда заработной платы.
Распределение средств на оплату труда работников	Расчет обобщающего показателя эффективности труда. Применение очковой (балльной) системы.	Объективная оценка баллов по КТУ.
Разработка приемлемого социального пакета	Рекомендуемый социальный пакет.	Признание ценности работников.
Измерение мотивации, проведение социологических исследований	Проведение тестирований, работа с анкетой.	Знание мотивации работников в организации. Проектирование рабочего места. Признание ценности работников.

Одним из направлений совершенствования системы стимулирования труда в НИИ является правильное определение материальных стимулов для повышения заинтересованности рабочих и служащих в общих результатах деятельности организации. Предложенная система оплаты труда для работников НИИ в общем виде представлена на рис. 5.

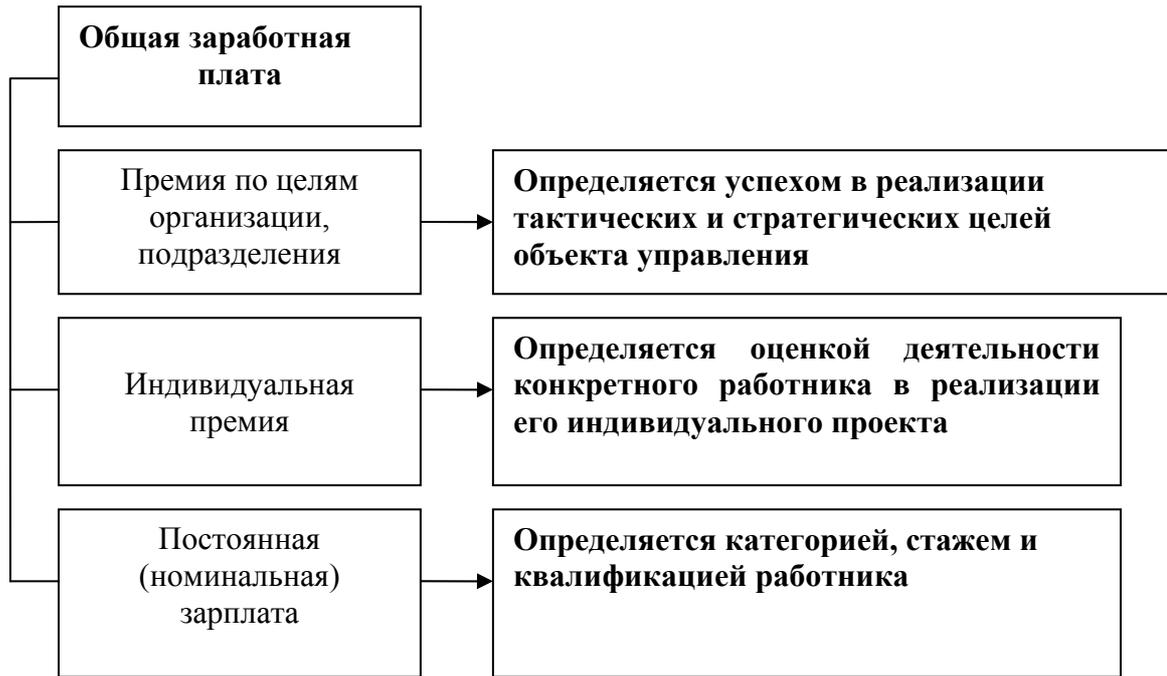


Рис. 5. Предлагаемая система оплаты труда в НИИ

Расчет премии предложено производить по формуле:

$$П_i = П_{cp} + П_{cp} \cdot \frac{\mathcal{E}_i \cdot K}{\mathcal{E}_{мин}} \quad (1)$$

где $П_i$ – размер премии i -го подразделения или исполнителя (в руб. или %);

$П_{cp}$ – средний размер премии,

\mathcal{E}_i – эффективность работы i -го подразделения или исполнителя,

$\mathcal{E}_{мин}$ - минимальное значение эффективности работы,

K - коэффициент, регулирующий дифференциацию размера премий.

При значении коэффициента $K=1$, премии будут изменяться, как правило, в пределах от 0 до $(2 \cdot П_{cp})$, а при значении $K=0,5$ – от $(0,5 \cdot П_{cp})$ до $(1,5 \cdot П_{cp})$.

Таким образом, для устранения недостатков в системе мотивации персонала в диссертации предложено внести изменения в действующую систему компенсации и мотивации в нижегородских НИИ, в виде так называемого компенсационного пакета, представленного на рис. 6.

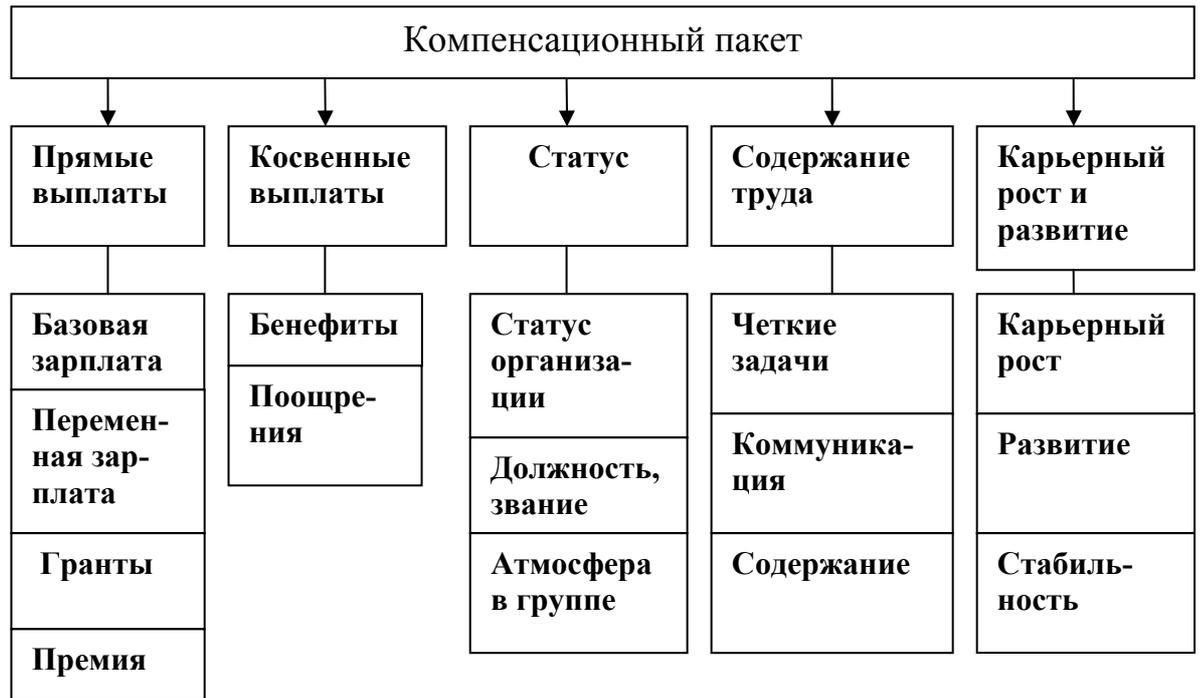


Рис. 6. Предложенный состав компенсационного пакета для работников НИИ

На основе реализации предложенных мероприятий структура оплаты труда в НИИ будет иметь вид, представленный на рис. 7.

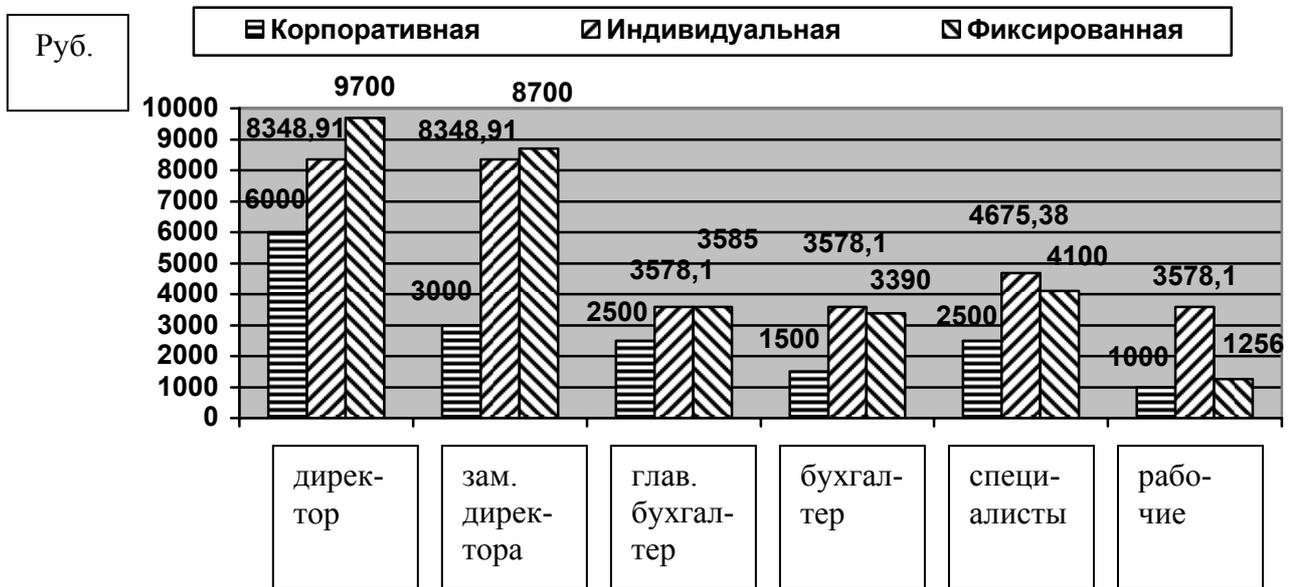


Рис.7. Предлагаемая структура оплаты труда для работников НИИ

5. Предложено применение в практике управления трудовыми ресурсами метода различия трудовых коллективов по степени мотивации или «зрелости персонала», представляющего собой основу для дифференциации методов стимулирования работников и обеспечивающей повышение экономической и социальной эффективности функционирования организации.

Эффективность методов мотивации и стимулирования зависит от ситуации, учитывающей уровень так называемой «зрелости» исполнителей. Под зрелостью отдельных лиц и групп в диссертации подразумевается определенная способность нести ответственность за свою деятельность, желание достигнуть поставленной цели, а также образование и опыт в отношении решения конкретной задачи. Руководитель может менять и свое поведение в зависимости от относительной зрелости лица или группы. На основании этой субъективной оценки или официально проведенной аттестации персонала руководитель и определяет сравнительную зрелость конкретного лица или группы и выбирает определённый стиль руководства и мотивации.

В диссертации выделено четыре уровня зрелости исполнителей, которым должны соответствовать определённые стили руководства. При этом, чем ниже подготовленность персонала к выполнению поставленных заданий (способность нести ответственность за свое поведение, желание достигнуть поставленной цели, а также образование и опыт в решении конкретной проблемы), тем сильнее должна быть нацеленность системы стимулирования на соблюдение указаний, инструкций, норм и правил. И наоборот, чем выше степень подготовленности персонала определённых категорий к выполнению поставленных конкретных заданий, ответственность и желание решать поставленные задачи, тем меньше может быть доля зарплаты, зависящая от уровня исполнительности и выше доля вознаграждения за конкретные результаты. Здесь возрастает роль поощрений за заслуги и роль нематериальных факторов мотивации (признание, продвижение, статус и др.)

6. Установлено, что в управлении персоналом научно-исследовательских институтов наиболее эффективным является либеральный стиль руководства, позволяющий стимулировать полное раскрытие и использование потенциальных способностей его сотрудников.

Диссертационными исследованиями установлено, что в управлении персоналом НИИ, где речь идет о необходимости стимулирования творческого подхода исполнителей в процессе решения проблем, должен применяться либеральный стиль руководства. Это обусловлено высокой специфичностью и, по преимуществу, уникальностью задач, стоящих перед отдельными подразделениями и исполнителями. А это требует творческого поиска и нестандартного мышления. Руководитель же обычно

является наиболее компетентным специалистом в какой-либо конкретной научной области и не может до тонкостей разбираться во всех проблемах коллектива. Поэтому в работе с подчиненными ему подразделениями, он должен создать максимум свободы для раскрытия способностей исполнителей.

Нередко в научных коллективах четко проявляется конкуренция между формальным и неформальным лидером, когда на поверхность выходят конфликты между руководителями старшей возрастной ниши и молодыми растущими учеными. В результате проведенного исследования установлено, что возрастные различия не представляют собой основы для конфликта. Конфликт будет тем менее глубоким, или его вообще не произойдет, если руководитель, вне зависимости от возраста, обнаруживает значительный уровень разнообразия (интеллектуальность, квалификацию, поисковую активность, обучающий стиль менеджмента) по сравнению с неформальным лидером. Это соответствует закону Эшби, согласно которому уровень разнообразия управляющей системы должен быть выше уровня сложности (разнообразия) управляемой системы. В диссертации констатируется, что наиболее квалифицированными, интеллектуальными и использующими обучающий стиль менеджмента являются руководители возрастной группы от 50 до 60 лет, что отражено на графике (рис. 8).

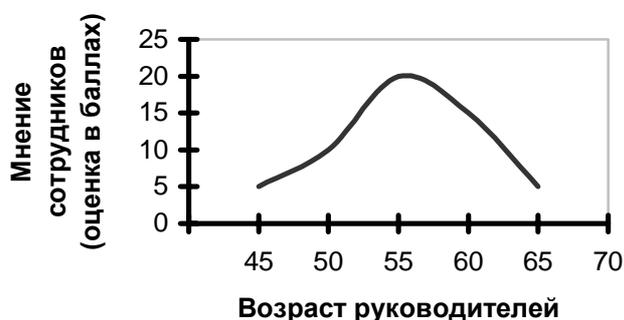


Рис. 8. Балльная оценка стиля управления руководящего состава НИИ в зависимости от возраста руководителей

Подводя определенный итог, можно констатировать, что в существующей системе мотивации и стимулирования персонала исследуемых организаций имеются значительные резервы в области ее совершенствования, использование которых повысит эффективность их функционирования.

Суммарную эффективность от внедрения новой системы стимулирования \mathcal{E}_c предлагается рассчитывать по формуле:

$$\mathcal{E}_c = \mathcal{E}_T + \mathcal{E}_{об} + \mathcal{E}_п \quad (2),$$

где \mathcal{E}_T - ежемесячный эффект от уменьшения текучести кадров;

$\mathcal{E}_{об}$ - эффект от обучения и повышения квалификации;

Эп - эффект от увеличения производительности труда.

Эффект от уменьшения текучести кадров Э_т рассчитывается по формуле:

$$\text{Э}_т = \text{З}_н \times \text{Р} \times (\text{К}_{т1} - \text{К}_{т2}) \quad (3)$$

где З_н – затраты на новичка (З_{от} / Р_{от}),

З_{от} – затраты на отбор персонала,

Р_{от} – количество отобранных кандидатов,

К_{т1} – коэффициент текучести кадров (отношение количества уволенных работников Р_{ув} к общему числу работников Р), до проведения мотивационных мероприятий,

К_{т2} – коэффициент текучести кадров после проведения мотивационных мероприятий.

Эффект от обучения и повышения квалификации, Э_{об}. Рассчитывается по формуле:

$$\text{Э}_{об} = \text{З}_{зп} \times \text{Р}_{сп} \times \text{N} - \text{З}_{об} \quad (4)$$

где З_{зп} – затраты на заработную плату на одного работника в месяц,

Р_{сп} – число работников, повышающих квалификацию,

Н – календарный срок, за который рассчитывается эффективность,

З_{об} – затраты на обучение.

Эффект от увеличения производительности труда, Э_п (за месяц), рассчитывается по формуле:

$$\text{Э}_п = \text{Р} \times \text{Д}_м \times (\text{П}_2 - \text{П}_1) \quad (5)$$

где Р – количество работников,

Д_м – количество рабочих дней, отработанных ими за месяц,

П₁ – производительность труда до проведения мотивационных мероприятий,

П₂ – производительность труда после проведения мотивационных мероприятий.

На основании проведенного исследования сделаны следующие выводы:

1. На современном этапе развития экономической ситуации на первый план среди основных функций управления организацией выходит управление персоналом и, как следствие, происходит изменение подходов к месту и роли человека в организации.

2. В сложившихся условиях стимулирование является ключевым направлением работы с персоналом и должно осуществляться в

соответствии с основными принципами и научными подходами к построению системы мотивации.

3. Работа по стимулированию персонала должна носить системный и комплексный характер, включая в себя подсистемы морального и материального стимулирования. Наиболее соответствующей целям повышения эффективности функционирования НИИ является методика мотивации и стимулирования труда, учитывающая как материальные, так и социально-психологические факторы и использующая либеральный стиль руководства персоналом, который является наиболее действенным в применении к лицам интеллектуального труда.

4. Исследования результативности деятельности персонала показали, что для успешного развития НИИ и получения высокой отдачи от сотрудников необходимо использовать возможность применения заработной платы в качестве нематериального мотиватора, поскольку именно уровень заработной платы является показателем степени признания организацией заслуг работника.

5. Достижению цели повышения эффективности организации будет способствовать правильное понимание и полный учет особенностей, сущности и содержания, функций и принципов построения научно обоснованных моделей и концепций компенсации труда, заинтересовывающих работников в максимальных конечных результатах и росте эффективности.

6. По тому, как идет процесс признания заслуг работника в течение его трудовой деятельности, выражающийся динамикой роста заработка, можно говорить и об адекватном процессе интеграции работника с организацией. Поэтому, правильно социально обусловленная организация заработной платы есть решающее условие достижения цели управления трудом, нацеленности работника на производительный труд.

По теме диссертации опубликованы следующие работы:

Статьи в изданиях, рекомендованных ВАКом:

1. Гапонова О.С. Использование методов аттестации и оценивания персонала организации для определения потенциала и мотиваторов развития конкретных сотрудников. / О.С.Гапонова // Вестник Нижегородского университета им. Н.И.Лобачевского. Серия Экономика и финансы. Выпуск 1 (8). – Н.Новгород, ННГУ, 2006 г. – с. 55-58.

2. Гапонова О.С., Сидоренко Е.П. Проблемы формирования системы оплаты труда на разных стадиях развития организации. / О.С.Гапонова, Е.П.Сидоренко // Вестник Нижегородского университета им. Н.И.Лобачевского. Серия Экономика и финансы. Выпуск 2 (9). – Н.Новгород, ННГУ, 2006 г. – с. 92-96. Авторский вклад – 70%.

Статьи в других научных изданиях:

3. Гапонова, О.С., Нечаева Э.В. Совершенствование системы мотивации деятельности как фактор повышения благосостояния персонала и социально-экономического роста организации./ О.С. Гапонова, Э.В. Нечаева // Повышение благосостояния населения России: проблемы и пути их решения: материалы региональной научно-практической конференции. – Н.Новгород, ННГУ, 2004г. – с. 190-192. Авторский вклад - 70%.

4. Гапонова, О.С. Поэтапная разработка новой системы материального стимулирования как часть функции управления персоналом. / О.С.Гапонова // Человек и общество – перспективы 21 века: материалы четвертой Межвузовской межрегиональной научно-практической конференции. – Н.Новгород, НМФГЭИ, 2004 г. – с. 217-221.

5. Гапонова О.С., Сидоренко Е.П. Совершенствование системы управления персоналом. /О.С. Гапонова, Е.П.Сидоренко // Проблемы и перспективы развития экономического и управленческого потенциала России в 21 веке: материалы второй Всероссийской научно-практической конференции. – Пенза, 2005 г. – с.217-221. Авторский вклад – 60%.

6. Гапонова О.С., Сидоренко Е.П. Оценка персонала посредством определения доли постоянной и переменной составляющих в материальном вознаграждении труда сотрудников различных должностей./ О.С.Гапонова, Е.П.Сидоренко // Повышение конкурентоспособности предприятий и организаций: материалы третьей Всероссийской научно-практической конференции. – Пенза, 2005 г. – с.83-86. Авторский вклад – 50%.

7. Гапонова О.С., Сидоренко Е.П. Система управления персоналом с учетом факторов, влияющих на эффективность трудовой деятельности. / О.С. Гапонова, Е.П.Сидоренко // Конкурентоспособность предприятий и организаций: материалы четвертой Всероссийской научно-практической конференции. – Пенза, 2006 г. – с. 84-87. Авторский вклад – 50%.

8. Гапонова О.С., Сидоренко Е.П. Подбор персонала в сфере IT-технологий и телекоммуникаций / О.С.Гапонова, Е.П.Сидоренко // Современное управление научно-техническим прогрессом в современных условиях: материалы четвертой Международной научно-практической конференции. – Пенза, 2006 г. – с.163-166. Авторский вклад – 70%.

9. Гапонова О.С., Сидоренко Е.П. Проблема оценки и стимулирования персонала на разных этапах жизненного цикла региональной организации / О.С. Гапонова, Е.П.Сидоренко //Госрегулирование экономики. Региональный аспект: материалы пятой Международной научно-практической конференции. – Н.Новгород, ННГУ, 2006 г. – с. 442-444. Авторский вклад – 50%.

10. Гапонова О.С., Сидоренко Е.П. Повышение эффективности системы мотивации кадрового состава организации посредством оценки персонала / О.С.Гапонова, Е.П.Сидоренко // Реформирование системы управления на

современном предприятии: материалы шестой научно-практической конференции. – Пенза, 2006 г. – с.40-41. Авторский вклад – 60%.

11. Гапонова О.С., Нечаева Э.В. Тактика внедрения инноваций в построении эффективной системы стимулирования персонала организации/ О.С.Гапонова, Э.В.Нечаева // Производительность труда и эффективность производства в инновационной экономике: сборник материалов региональной научно-практической конференции. – Н.Новгород, ННГУ, 2006 г. с.- 57-58. Авторский вклад – 60%.

12. Гапонова О.С., Сидоренко Е.П. Оценка потенциала сотрудников при формировании кадрового резерва и в программах мотивации персонала/ О.С.Гапонова, Е.П.Сидоренко // Проблемы социально-экономической устойчивости региона: материалы четвертой Международной научно-практической конференции. – Пенза, 2007 г. – с.88-90. Авторский вклад – 70%.

Подписано в печать 10.04.2007. Формат 60x84 1/16
Бумага офсетная. Печать офсетная.
Объем 1.0 п.л. Заказ №1501. Тираж 100 экз.
Типография ЗАО «НРЛ» Н.Новгород
ул. Б.Покровская, д.60