

Министерство образования и науки Республики Казахстан

Инновационный Евразийский университет

Маркина И.В.

**«Организационно-экономический механизм трудовой мотивации на
промышленных предприятиях
(на материалах Павлодарской области)»**

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

специальность 6М050600 – «Экономика»

Павлодар 2015

Министерство образования и науки Республики Казахстан

Инновационный Евразийский университет

Департамент «Экономика и менеджмент»

«Допущен (а) к защите»

директор департамента

_____ **Ж.К.Алтайбаева**

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

На тему: «Организационно-экономический механизм трудовой мотивации на промышленных предприятиях (на материалах Павлодарской области)»

по специальности: 6М050600 – Экономика

**Магистрант
группы Эк-202м**

И.В.Маркина

**Научный руководитель,
к.э.н. ,доцент**

А.С.Нарынбаева

Павлодар 2015

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН**
Учреждение «Инновационный Евразийский университет»

Академия АБО и П
Специальность «Экономика»
Департамент «Экономика и менеджмент»

Задания на выполнение магистерской диссертации

Магистрант Маркина Ирина Владимировна

Тема диссертации «Организационно-экономический механизм трудовой мотивации на промышленных предприятиях» (на материалах Павлодарской области)»

утверждена приказом по вузу (приказ и таблицы тема спрказами) № 1341-01/1660 от «21» 10 2013 г.

Срок сдачи законченного проекта (работы) «06» 06 2015г.

Исходные данные к диссертации статистические данные, баланс, финансовая отчетность

Перечень подлежащих к разработке в магистерской диссертации вопросов или краткое содержание магистерской диссертации:

- а) Теоретические основы развития и функционирования систем мотивации труда на промышленных предприятиях
- б) Анализ трудовой мотивации работников в АО «ПМЗ»
- в) Методические основы и рекомендации по внедрению системы мотивации в управлении трудовой мотивацией промышленного предприятия

Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей): (название таблиц и рисунков из графической части)

Наиболее значимые факторы мотивации сотрудников АО «Павлодарский машиностроительный завод», Показатели средней заработной платы АО «ПМЗ», по сравнению с другими предприятиями отрасли РК, Анализ труда, заработной платы и отдачи от использования трудовых ресурсов в АО «ПМЗ», Показатели по труду предприятий отрасли в 2014 году, Основные составляющие системы мотивации

Рекомендуемая основная литература: Особенности мотивации персонала крупных промышленных предприятий, А. Холодков, Е. Карпова, С. Сурков **Управление персоналом. – 2008. - № 12**, Еремин А.Л. Ноогенез и теория интеллекта. Краснодар: Издательство «Советская Кубань», 2005, 356 с.,

Комаров Е.И., Жданкин Н.А. Современные тенденции в мотивации и стимулировании персонала. Управление персоналом, 2006, N 23., Егоршин А. П. Управления персоналом 2001 – 720 с., Рофе А.И., Стрейко В.Т., Збышко Б.Г. « Экономика труда»: Учебник для ВУЗов / Под.ред. Проф. И.А.Рофе-М: Изд-во «МИК»,2000,-С.96-97.

Консультации по проекту (работе) с указанием относящихся к ним разделов диссертации:

Раздел	Консультант	Сроки	Подпись
1 глава	Нарынбаева А.С.	25.05.14	
2 глава	Нарынбаева А.С.	25.10.14	
3 глава	Нарынбаева А.С.	25.03.15	
нормоконтроль	Жанузакова С.К.	02.06.15	
антиплагиат	Алтайбаева Ж.К.		

**График
подготовки магистерской диссертации**

№ п/п	Наименование разделов, перечень разрабатываемых вопросов	Сроки представления научному руководителю	Примечание
1	Теоретические основы развития и функционирования систем мотивации труда на промышленных предприятиях	25.05.14	
2	Анализ трудовой мотивации работников в АО «ПМЗ»	25.10.14	
3	Методические основы и рекомендации по внедрению системы мотивации в управлении трудовой мотивацией промышленного предприятия	25.03.15	

Дата выдачи задания 21.10.2013

Заведующий кафедрой _____
 Руководитель магистерской диссертации _____
 Задание принял к исполнению магистрант _____

Алтайбаева Ж.К.
 Нарынбаева А.С.
 Маркина И.В.

РЕФЕРАТ

Актуальность темы исследования. Инновационности происходящих сегодня в экономике и обществе процессов предъявляют высокие требования к уровню трудовой и социальной активности работников. Проблему активизации человеческого фактора невозможно решить, не изучая самого человека, структуру его производительных способностей и удовлетворения потребностей населения.

Цель и задачи исследования. Целью диссертационной работы является разработка методологических подходов к изучению новых мотивов и интересов личности к труду и на их основе разработка практических рекомендаций по усилению механизма мотивации трудовой деятельности работников предприятий.

В связи с поставленной целью, в ходе написания диссертационного исследования, были выполнены следующие задачи:

- определение экономической сущности категории «управление трудовой мотивацией» промышленного предприятия;
- разработка методологического инструментария, обеспечивающего комплексный подход к анализу и достоверной оценке современного состояния промышленных предприятий, как исходной базы развития механизма их функционирования;
- анализ системы трудового потенциала предприятия и его основных системных свойств;
- исследование особенностей трудовой мотивации работников промышленного предприятия на примере АО «Павлодарский Машиностроительный Завод»;
- разработка рекомендаций по внедрению эффективной системы мотивации работников рассматриваемых машиностроительных предприятий и повышение их конкурентоспособности.
- разработка действенного организационно-экономического механизма повышения эффективности использования трудового потенциала.

Объектом исследования данной работы является предприятие АО «Павлодарский машиностроительный завод».

Предметом исследования являются принципы, методы мотивирования, используемые в управлении персоналом.

Научная новизна диссертационной работы заключается:

- в обобщении и систематизации теоретических положений, касающихся определений экономического и производственного потенциалов на различных уровнях хозяйствования, позволивших раскрыть сущность понятия производственного и трудового потенциала предприятия, используя ресурсный подход;

- в разработке теоретических положений и практических рекомендаций, нашедших свое отражение в анализе производственного и кадрового потенциала Завода и эффективности его использования с учетом обеспечения их конкурентоспособности, направленных на выявление резервов совершенствования производственно-хозяйственной деятельности промышленных предприятий данной отрасли;

- в разработке организационно-экономических направлений повышения результативности использования трудового потенциала промышленного предприятия, на основе внедрения эффективной системы мотивации работников.

Практическое значение полученных в диссертации результатов исследования заключается в измерении и достоверной оценке факторов повышения эффективности использования трудового потенциала машиностроительных предприятий. Применение теоретико-методологических положений и практических предложений диссертации позволит органам управления предприятий принимать конструктивные меры в области повышения эффективности имеющейся на промышленных предприятиях системы мотивации работников.

Объем и структура работы. Работа состоит из введения, 3 глав, заключения, списка литературы. Работа изложена на 115 страницах.

Количество иллюстраций, таблиц, использованных литературных источников: В работе представлено 22 таблиц, 15 рисунков, 5 приложения и 38 источников литературы.

Перечень ключевых слов: мотивация трудовой деятельности, машиностроительные предприятия, трудовой потенциал, система мотивации.

Сведения о публикациях:

- 1 Особенности мотивации труда на промышленных предприятиях в республике Казахстан // IX Никулинские чтения: «Модели участия граждан в социально-экономической жизни российского общества»: сборник статей. – Омск: изд-во НОУ ВПО «Омская гуманитарная академия», 2015.-308 с. ISBN 978-5-98566-100-2 - С.106-108. – 0,25 п.л.
- 2 Принципы построения трудовой мотивации на промышленных предприятиях // «Вестник Инновационного Евразийского университета» : научный журнал.-№3.-2015.

РЕФЕРАТ

Зерттеу тақырыбының өзектілігі. Қазіргі уақытта экономика мен қоғамда болып жүретін процестердің инновациялығы жұмыскерлердің еңбек және әлеуметтік белсенділік деңгейіне жоғары талаптар қояды. Адамның өзін, оның өндіргіш қабілеттерінің және халықтың қажеттіліктерін қамтамасыз ету құрылымын зерттемей, адами фактордың белсенділік мәселесін шешу мүмкін емес.

Зерттеудің мақсаты мен міндеттері. Диссертациялық жұмыстың мақсаты тұлғаның еңбекке деген мотивтері мен қызығушылықтарын зерттеуге әдістемелік тәсілдемелерді әзірлеу және солардың негізінде кәсіпорын жұмыскерлерінің еңбектік әрекеттерін ынталандыру (мотивация) механизмін арттыру бойынша тәжірибелік ұсыныстарды әзірлеу болып табылады.

Қойылған мақсатқа байланысты диссертациялық зерттеуді дайындау кезінде келесі міндеттер орындалған:

- өнеркәсіптік кәсіпорнының «еңбектік мотивациясын басқару» категориясының экономикалық мәнін анықтау;

- өнеркәсіптік кәсіпорнының бүгінгі уақыттағы жағдайын талдау мен дұрыс бағалауға кешендік тәсілдемені қамтамасыз ететін әдістемелік инструментарийді әзірлеу, ол солардың қызмет ету механизмін дамытудың негізгі базасы болып табылады;

- кәсіпорынның еңбектік потенциал жүйесін және оның негізгі жүйелік қасиеттерін талдау;

- «Павлодар машина жасау зауыты» АҚ мысалында өнеркәсіптік кәсіпорынның жұмыскерлерінің еңбектік мотивацияларының ерекшеліктерін зерттеу;

- зерттелетін машина жасау кәсіпорындардың жұмыскерлерінің тиімді ынталандыру (мотивация) жүйесін енгізу бойынша ұсыныстарды әзірлеу және олардың бәсекеге қабілеттілігін арттыру.

- еңбектік потенциалдың тиімділігін арттырудың ықпалды ұйымдастырушылық-экономикалық механизмді әзірлеу болып табылады.

Бұл жұмыстың **зерттеу объектісі** Павлодар машина жасау зауыты» АҚ болып табылады.

Зерттеу пәні қызметкерлер құрамын басқаруда қолданылатын ынталандыру (мотивирование) принциптері мен әдістері болып табылады.

Диссертациялық жұмыстың **ғылыми жаңалығы** мынада:

- шаруашылық жүргізудің түрлі деңгейінде экономикалық және өндірістік потенциалын анықтауға негізделетін теориялық қағидаларды жалпылау мен жүйелеу, ол ресурстық тәсілдемені пайдалану арқылы кәсіпорынның өндірістік және еңбектік потенциал ұғымының мәнін ашуға мүмкіндік береді;

- Заыттың өндірістік және кадрлық потенциалын талдауға негізделетін теориялық қағидалар мен тәжірибелік ұсыныстарды әзірлеу және бұл салада жұмыс жасайтын өнеркәсіптік кәсіпорындардың өндірістік-шаруашылық қызметін жетілдіру қорын айқындауға бағытталған және олардың бәсекеге қабілеттілігін қамтамасыз етуін ескеру арқылы оның тиімділігін әзірлеу;

- жұмыскерлерді тиімді ынталандыру (мотивация) жүйесін енгізу негізінде өнеркәсіптік кәсіпорынның еңбектік потенциалын пайдаланудың нәтижелілігін арттырудың ұйымдастырушылық-экономикалық бағыттарын әзірлеу.

Диссертацияда алынған зерттеу нәтижелерінің **тәжірибелік мәні** машина жасау кәсіпорындарының еңбектік потенциалын пайдалану тиімділігін арттыру факторларын өлшеу мен дұрыс бағалауға негізделеді. Диссертацияның теориялық-методологиялық ережелерін және тәжірибелік ұсыныстарын қолдану кәсіпорындардың басқару органдарына өнеркәсіптік кәсіпорындардағы жұмыскерлерді ынталандыру (мотивация) жүйесінің тиімділігін арттыру саласында конструктивтік шараларды қабылдауға мүмкіндік береді.

Жұмыстың көлемі мен құрылымы. Жұмыс кіріспеден, 3 бөлімнен, қорытындыдан, әдебиеттер тізімінен тұрады. Жұмыс 115 бетте баяндалған.

Суреттемелер, кестелер және пайдаланылған әдебиеттер саны: Бұл жұмыста 22 кесте, 17 сурет, 3 қосымша және 56 әдебиет көзі қолданылған.

Кілтті сөздер тізімі: еңбектік қызметін ынталандыру (мотивация), машина жасау кәсіпорындары, еңбек потенциалы, мотивация жүйесі.

Жарияланымдар туралы мәліметтер:

- 1 Қазақстан Республикасындағы өнеркәсіптік кәсіпорындардағы еңбектік мотивацияның ерекшеліктері // IX Никулин оқулары: «Азаматтардың ресейлік қоғамының әлеуметтік-экономикалық өміріне қатысу модельдері»: мақалалар жиынтығы. – Омбы: НОУ ВПО «Омская гуманитарная академия» баспасы, 2015.-308 б.
ISBN 978-5-98566-100-2 - С.106-108. – 0,25 п.л.
- 2 Өнеркәсіптік кәсіпорындардағы еңбектік мотивацияны құру модельдері // «Инновациялық Еуразия университетінің хабаршысы» ғылыми журналы. - №3.-2015.

ABSTRACT

Thematic justification. Nowadays innovativenesses of the current processes in economics and society impose high-level requirements to the level of labour and social activity of employees. It is impossible to solve the problem of activating the human factor without studying a person, structure of his or her producing capacity and satisfying population's needs.

Aims and objectives of the research. The aim of the research is elaboration of the methodological approaches to studying a person's new motives and interests in labour and elaboration of practical recommendations in order to strengthen the motivation mechanism of employees' labour activity.

Due to the stated aim, in the process of doing the thesis research, there were fulfilled the following objectives:

- defining the economical subject-matter of the category “managing labour motivation” at an industrial enterprise;
- elaboration of the methodological instrumentarium which supplies a complex approach to analysis and reliable estimation of the current state of industrial enterprises as the original base of developing their functioning mechanism;
- making recommendations concerning implementation of the effective employee motivation system of the considered machine-building enterprises and increasing their competitive ability;
- elaboration of an efficient organizational-economical mechanism of increasing the effectiveness of labour potential usage.

The object of the given work is JSC “Pavlodar machine-building plant”.

The subject of the research is the principles and motivation methods used in the personnel management.

Scientific novelty of the thesis research consists in:

- generalization and systemization of the theories, which concern defining the economical and manufacturing potentials at the various levels of economic management, which allow to reveal the essence of the concept of the manufacturing and labour potential of a plant with the help of the resource approach;
- elaboration of the theories and practical recommendations which are reflected in the analysis of the manufacturing and workforce capacity of the enterprise and efficiency of its usage with account of providing their competitiveness, that are oriented to revealing of production and commercial operations improvement reserves at the industrial enterprises in the given branch;
- elaboration of the organizational- economical directions of improving the labour potential usage performance at an industrial plant on the basis of implementation of the effective employee motivation system.

Practical importance of the obtained results in the thesis work consists in measuring and veracious estimation of the factors of improving of the labour potential usage efficiency of the machine-building plants.

Size in pages and structure of the work. The work consists of an introduction, three chapters, conclusion and reference list. The research work is presented on 105 pages.

Number of illustrations and charts, used literature resources: in the work there are presented 22 charts, 17 pictures, 3 supplements and 56 literature resources.

List of the key words: labour activity motivation, machine-building plants, labour potential, motivation system.

Information about publications:

1. Peculiarities of labour motivation at industrial enterprises in the Republic of Kazakhstan// IX Nikulin readings: “Models of population’s participation in the social-economical life of the Russian society”: collection of articles.- Omsk: NOU VPO “Omsk Academy for the Humanities” publishing house, 2015. -308 pages ISBN 978-5-98566-100-2 – 106-108 pages.-0,25 printed pages.

2. Principles of labour motivation formation at the industrial enterprises// **Scientific journal “Vestnik of Innovative university of Eurasia”.** -№3.-2015

ТҮЙІН

«Өнеркәсіптік кәсіпорындарындағы еңбектік мотивацияның ұйымдастырушылық-экономикалық механизмі (Павлодар облысының мәліметтері бойынша)» атты магистерлік диссертацияда еңбек өнімділігін арттырудағы басқарушылық технологиялардың теориялық негіздері мен рөлі қарастырылған.

Машина жасау кәсіпорындарының бүгінгі кездегі даму жағдайына талдау жасалған. Сонымен бірге Қазақстан Республикасындағы машина жасау кәсіпорындарындағы басқару жүйелерін бағалау жүргізілген.

Машина жасау кәсіпорындарын басқаруды жетілдірудің перспективті жолдары ұсынылған. Үнемді өндіріс пен автоматтандырылған басқару жүйелерін енгізу.

РЕЗЮМЕ

В данной магистерской диссертации по теме: «Организационно-экономический механизм трудовой мотивации на промышленных предприятиях (на материалах Павлодарской области)» рассмотрены теоретические основы и роль управленческих технологий в повышении производительности труда. Раскрыты сущность, факторы, оценка производительности труда.

Проведен анализ современного состояния развития машиностроительных предприятий. А также была произведена оценка систем управления на машиностроительных предприятиях Республики Казахстан.

Предложены перспективные пути совершенствования управления машиностроительными предприятиями. Внедрение бережливого производства и автоматизированных систем управления.

ANNOTATION

In the given master's thesis on the topic "Organizational – economical mechanism of motivation at industrial enterprises (based on the materials of Pavlodar oblast)" there are examined theoretical foundations and the role of administrative technologies in increasing productivity of labour. There are described the essence, factors and estimation of productivity of labour.

The current state of development of the machine-building plants was analyzed, besides there were estimated the management systems at the machine-building plants of the Republic of Kazakhstan.

Perspective ways of improving management of the machine-building plants were suggested. There were implemented methods of economical production and the automated control system.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	13
1 Теоретические основы функционирования и развития систем мотивации труда на промышленных предприятиях	17
1.1 Понятие и экономическая сущность управления трудовой мотивацией	17
1.2 Принципы построения мотивации трудовой деятельности на промышленных предприятиях	28
1.3 Зарубежный опыт мотивации персонала	32
2 Оценка системы трудовой мотивации на предприятиях региона	48
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия	48
2.2 Оценка состояния функций мотивации в системе управления предприятием	53
2.3 Организационно-экономические предпосылки совершенствования системы мотивации труда персонала промышленного предприятия....	75
3 Методические основы и рекомендации по внедрению системы мотивации в управлении трудовой мотивацией промышленного предприятия	83
3.1 Рекомендации по внедрению системы мотивации.....	83
3.2 Организационно-экономические направления по повышению использования трудового потенциала промышленного предприятия...	93
Заключение	103
Список использованных источников	107
Приложение А	109
Приложение Б	111
Приложение В	113
Приложение Г.....	114
Приложение Д.....	115
Графическая часть	116

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Инновационности происходящих сегодня в экономике и обществе процессов предъявляют высокие требования к уровню трудовой и социальной активности работников. Проблему активизации человеческого фактора невозможно решить, не изучая самого человека, структуру его производительных способностей и удовлетворения потребностей населения.

Переход промышленных
пред
при
я
т
и
й
н
а
н
о
в
ы
й
э
т
а
п
э
к
о
н
о
м
и
ч
е
с
к
о

Г
О
Р
А
З
В
И
Т
И
Я
Э
Т
О
П
Р
О
Ц
Е
С
С
Л
О
М
К
И
С
Т
Е
Р
Е
О
Т
И
П
О
В
,
Т
Р

-

а
д
и
ц
и
й
,
с
т
р
у
к
т
у
р
,
п
р
о
ц
е
с
с
,
т
р
е
б
у
ю
щ
и
й
р
ы
н
о
ч
н

Ы
Х
М
Е
Т
О
Д
О
В
О
Р
Г
А
Н
И
З
А
Ц
И
И
П
Р
О
И
З
В
О
Д
С
Т
В
А
З
Н
А
Ч
И
Т
Е

Л
Ь
Н
Ы
Х
Ф
И
Н
А
Н
С
О
В
Ы
Х
З
А
Т
Р
А
Т
.
О
Д
Н
О
Й
И
З
Н
А
И
Б
О
Л
Е
Е
С
Л

О
Ж
Н
Ы
Х
П
Р
О
Б
Л
Е
М
Я
В
Л
Я
Е
Т
С
Я
И
Н
В
Е
С
Т
И
Ц
И
О
Н
Н
Ы
Й
К
Р
И
З

И
с
,
о
б
у
с
л
о
в
л
е
н
н
ы
й
с
о
к
р
а
щ
е
н
и
е
м
п
р
о
и
з
в
о
д
с
т
в

е
н
н
ы
х
к
а
п
и
т
а
л
ь
н
ы
х
в
л
о
ж
е
н
и
й
,
ч
т
о
с
в
о
ю
о
ч
е
р
е
д

Ь
С
В
Я
З
А
Н
О
Н
Е
Б
Л
А
Г
О
П
Р
И
Я
Т
Н
Ы
М
И
О
Б
Щ
Е
Э
К
О
Н
О
М
И
Ч
Е
С

К
И
М
И
У
С
Л
О
В
И
Я
М
И
:
В
Ы
С
О
К
И
М
У
Р
О
В
Н
Е
М
И
Н
Ф
Л
Я
Ц
И
И
,
Т

я
ж
е
с
т
ь
ю
н
а
л
о
г
о
в
о
г
о
п
р
е
с
с
а
,
п
о
т
е
р
е
й
т
р
а
д
и
ц
и

О
Н
Н
Ы
Х
Р
Ы
Н
К
О
В
С
Б
Ы
Т
А
И
С
Т
О
Ч
Н
И
К
О
В
С
Н
А
Б
Ж
Е
Н
И
Я
,
Н
Е

И

О
Т
Р
Е
Г
У
Л
И
Р
О
В
А
Н
Н
О
С
Т
Ь
Ю
Х
О
З
Я
Й
С
Т
В
Е
Н
Н
О
Г
О
З
А
К
О
Н

О
Д
А
Т
Е
Л
Ь
С
Т
В
А
.

С

Н
И
Ж
Е
Н
И
Е
И
Н
В
Е
С
Т
И
Ц
И
О
Н
Н
О
Й
А
К
Т
И

В
Н
О
С
Т
И
О
Т
Р
А
Ж
А
Е
Т
С
Я
,
Н
Е
Т
О
Л
Ь
К
О
Н
А
У
Х
У
Д
Ш
Е
Н
И
И
Ф
У

Н
К
Ц
И
О
Н
И
Р
О
В
А
Н
И
Я
П
Р
Е
Д
П
Р
И
Я
Т
И
Й
,
Н
О
П
Р
И
В
О
Д
И
Т
Р
А

промышленных

И

К

з
р
у
ш
е
н
и
ю
с
о
з
д
а
н
н
о
г
о
т
р
у
д
о
в
о
г
о
п
о
т
е
н
ц
и
а
л
а
.

Т
а
к
и
м
о
б
р
а
з
о
м
,
н
е
о
б
х
о
д
и
м
о
р
а
з
р
а
б
о
т
а
т
ь
м
е
х
а

Н
И
З
М
,
С
Т
И
М
У
Л
И
Р
У
Ю
Щ
И
Й
Р
А
З
В
И
Т
И
Е
П
О
В
Ы
Ш
Е
Н
И
Е
Э
Ф
Ф

е
к
т
и
в
н
о
с
т
и
и
с
п
о
л
ь
з
о
в
а
н
и
я
с
и
с
т
е
м
ы
м
о
т
и
в
а
ц
и

и
п
е
р
с
о
н
а
л
а
н
а
п
р
е
д
п
р
и
я
т
и
я
х
..
Е
с
л
и
р
а
н
ь
ш
е
о
с
н

О
В
Н
Ы
М
Н
а
п
р
а
в
л
е
н
и
е
м
р
е
ф
о
р
м
б
ы
л
о
и
з
м
е
н
е
н
и
е
с
р

е
д
ы
ф
у
н
к
ц
и
о
н
и
р
о
в
а
н
и
я
п
р
е
д
п
р
и
я
т
и
я
,
т
о
с
е
й
ч
а

с
н
а
с
т
а
л
о
в
р
е
м
я
р
е
ф
о
р
м
и
р
о
в
а
н
и
я
с
а
м
и
х
п
р
е
д
п
р

И
я
т
и
й
.

А

Н
а
л
и
з
с
л
о
ж
и
в
ш
е
й
с
я
с
и
т
у
а
ц
и
и
п
о
з
в
о
л
я

е
т
с
д
е
л
а
т
ь
в
ы
в
о
д
т
о
м
,
ч
т
о
н
а
и
б
о
л
е
е
с
у
щ
е
с
т
в
е
н

о

Н
Ы
М
И
Ф
А
К
Т
О
Р
А
М
И
,
О
П
Р
Е
Д
Е
Л
Я
Ю
Щ
И
М
И
Э
К
О
Н
О
М
И
Ч
Е
С
К

о
е
р
а
з
в
и
т
и
е
п
р
е
д
п
р
и
я
т
и
й
н
а
б
л
и
ж
а
й
ш
и
е
г
о
д
ы
,
я

промышленных

В
Л
Я
Ю
Т
С
Я
Д
О
С
Т
И
Ж
Е
Н
И
Е
С
Т
А
Б
И
Л
И
З
А
Ц
И
О
Т
Р
А
С
Л
И
Ц
Е

В

В

Л
О
М
П
О
В
Ы
Ш
е
н
и
е
т
р
у
д
о
в
о
й
а
к
т
и
в
н
о
с
т
и
р
а
б
о
т
н
и
к

О
В
.

В

с
о
в
р
е
м
е
н
н
о
м
м
е
н
е
д
ж
м
е
н
т
е
в
с
е
б
о
л
ь
ш
е
е
з
н

а
ч
е
н
и
е
п
р
и
о
б
р
е
т
а
ю
т
м
о
т
и
в
а
ц
и
о
н
н
ы
е
а
с
п
е
к
т
ы
.

М
о
т
и
в
а
ц
и
я
п
е
р
с
о
н
а
л
а
я
в
л
я
е
т
с
я
о
с
н
о
в
н
ы
м
с
р
е
д

С
Т
В
О
М
О
Б
Е
С
П
Е
Ч
Е
Н
И
Я
О
П
Т
И
М
А
Л
Ь
Н
О
Г
О
И
С
П
О
Л
Ь
З
О
В
А

н
и
я
р
е
с
у
р
с
о
в
,
м
о
б
и
л
и
з
а
ц
и
и
и
м
е
ю
щ
е
г
о
с
я
к
а
д
р
о

В
О
Г
О
П
О
Т
Е
Н
Ц
И
А
Л
А
·
О
С
Н
О
В
Н
А
Я
Ц
Е
Л
Ь
П
Р
О
Ц
Е
С
С
А
М
О
Т

И
В
А
Ц
И
И
Э
Т
О
П
О
Л
У
Ч
Е
Н
И
Е
М
А
К
С
И
М
А
Л
Ь
Н
О
Й
О
Т
Д
А
Ч
И
О
Т

-

И
С
П
О
Л
Ь
З
О
В
А
Н
И
Я
И
М
Е
Ю
Щ
И
Х
С
Я
Т
Р
У
Д
О
В
Ы
Х
Р
Е
С
У
Р
С
О
В

Ч
Т
О
П
О
З
В
О
Л
Я
Е
Т
П
О
В
Ы
С
И
Т
Ь
О
Б
Щ
У
Ю
Р
Е
З
У
Л
Ь
Т
А
Т
И
В
Н

О
С
Т
Ь
П
Р
И
Б
Ы
Л
Ь
Н
О
С
Т
Ь
Д
Е
Я
Т
Е
Л
Ь
Н
О
С
Т
И
П
Р
Е
Д
П
Р
И
Я
Т
И

И

я
.
с
о
б
е
н
н
о
с
т
ь
ю
у
п
р
а
в
л
е
н
и
я
п
е
р
с
о
н
а
л
о
м
я
в
л
я

О

е
т
с
я
в
о
з
р
а
с
т
а
ю
щ
а
я
р
о
л
ь
л
и
ч
н
о
с
т
и
р
а
б
о
т
н
и
к
а
.

С
о
о
т
в
е
т
с
т
в
е
н
н
о
м
е
н
я
е
т
с
я
с
о
о
т
н
о
ш
е
н
и
е
с
т
и
м
у

И

Л
О
В
П
О
Т
Р
Е
Б
Н
О
С
Т
Е
Й
,
Н
А
К
О
Т
О
Р
Ы
Е
М
О
Ж
Е
Т
О
П
Е
Р
Е
Т
Ь
С

И

я
с
и
с
т
е
м
а
м
о
т
и
в
а
ц
и
и
.
Д
л
я
м
о
т
и
в
а
ц
и
и
с
о
т
р
у
д
н
и

к
о
в
о
р
г
а
н
и
з
а
ц
и
и
с
е
г
о
д
н
я
и
с
п
о
л
ь
з
у
ю
т
к
а
к
ф
и
н
а

Н
С
О
В
Ы
е
,
Т
а
к
н
е
ф
и
н
а
н
с
о
в
ы
е
м
е
т
о
д
ы
в
о
з
н
а
г
р
а
ж
д

И

е
н
и
я
.
М
е
ж
д
у
т
е
м
,
о
п
р
е
д
е
л
е
н
н
о
й
к
а
р
т
и
н
ы
с
о
о
т
н

О
Ш
Е
Н
И
И
О
Т
Д
Е
Л
Ь
Н
Ы
Х
А
С
П
Е
К
Т
О
В
М
О
Т
И
В
А
Ц
И
О
Н
Н
О
Й
С
Ф

е
р
ы
с
о
т
р
у
д
н
и
к
о
в
с
е
г
о
д
н
я
н
а
и
б
о
л
е
е
э
ф
ф
е
к
т
и
в
н

и

Ы
Х
М
Е
Т
О
Д
О
В
У
П
Р
А
В
Л
Е
Н
И
Я
И
М
И
Н
И
Т
Е
О
Р
И
Я
М
Е
Н
Е
Д
Ж
М
Е

н
т
а
,
н
и
п
р
а
к
т
и
к
а
у
п
р
а
в
л
е
н
и
я
п
е
р
с
о
н
а
л
о
м
н
е
д
а

е
т
.

Ц

е
л
ь
ю
я
в
л
я
е
т
с
я
р
а
з
р
а
б
о
т
к
а
м
е
т
о
д
о
л
о
г
и
ч
е
с
к
и

диссертационной

работы

Х
П
О
Д
Х
О
Д
О
В
И
З
У
Ч
Е
Н
И
Ю
Н
О
В
Ы
Х
М
О
Т
И
В
О
В
И
Н
Т
Е
Р
Е
С
О
В
Л
И
Ч
Н
О

К

И

с
т
и
т
р
у
д
н
а
и
х
о
с
н
о
в
е
р
а
з
р
а
б
о
т
к
а
п
р
а
к
т
и
ч
е
с
к
и
х
р
е
к

к

и

О
М
е
н
д
а
ц
и
й
п
о
у
с
и
л
е
н
и
ю
м
е
х
а
н
и
з
м
а
м
о
т
и
в
а
ц
и
и
т
р
у
д
о
в

О
Й
Д
Е
Я
Т
Е
Л
Ь
Н
О
С
Т
И
Р
А
Б
О
Т
Н
И
К
О
В
П
Р
Е
Д
П
Р
И
Я
Т
И
Й
·
С
В
Я
З
И
П

В

С

О
с
т
а
в
л
е
н
н
о
й
ц
е
л
ь
ю
,
х
о
д
е
н
а
п
и
с
а
н
и
д
и
с
с
е
р
т
а
ц
и
о
н
н
о

В

Г
О
И
С
С
Л
Е
Д
О
В
А
Н
И
Я
,
Б
Ы
Л
И
В
Ы
П
О
Л
Н
Е
Н
Ы
С
Л
Е
Д
У
Ю
Щ
И
Е
З
А
Д
А
Ч

и
:
а
н
а
л
и
з
с
и
с
т
е
м
ы
т
р
у
д
о
в
о
г
о
п
о
т
е
н
ц
и
а
л
а
п
р
е
д
п
р
и
я

-

Т
И
Я
Е
Г
О
О
С
Н
О
В
Н
Ы
Х
С
И
С
Т
Е
М
Н
Ы
Х
С
В
О
Й
С
Т
В
;

-

И
С
С
Л
Е
Д
О
В
А
Н
И

И

е
о
с
о
б
е
н
н
о
с
т
е
й
т
р
у
д
о
в
о
й
м
о
т
и
в
а
ц
и
и
р
а
б
о
т
н
и
к
о
в
п
р
о

М
Ы
Ш
л
е
н
н
о
г
о
п
р
е
д
п
р
и
я
т
и
я
н
а
п
р
и
м
е
р
е
А
О
«П
а
в
л
о
д
а
р
с
к
и

й
М
а
ш
и
н
о
с
т
р
о
и
т
е
л
ь
н
ы
й
З
а
в
о
д
»;

-

р
а
з
р
а
б
о
т
к
а
р
е
к
о
м
е
н

Д
а
ц
и
й
п
о
в
н
е
д
р
е
н
и
ю
э
ф
ф
е
к
т
и
в
н
о
й
с
и
с
т
е
м
ы
м
о
т
и
в
а
ц
и
и

р
а
б
о
т
н
и
к
о
в
р
а
с
с
м
а
т
р
и
в
а
е
м
ы
х
м
а
ш
и
н
о
с
т
р
о
и
т
е
л
ь
н
ы
х

п
р
е
д
п
р
и
я
т
и
й
п
о
в
ы
ш
е
н
и
е
и
х
к
о
н
к
у
р
е
н
т
о
с
п
о
с
о
б
н
о
с
т

и

и
·
р
а
з
р
а
б
о
т
к
а
д
е
й
с
т
в
е
н
н
о
г
о
р
г
а
н
и
з
а
ц
и
о
н
н
о
-
э
к
о

-

Н
О
М
И
Ч
Е
С
К
О
Г
О
М
Е
Х
А
Н
И
З
М
А
П
О
В
Ы
Ш
Е
Н
И
Я
Э
Ф
Ф
Е
К
Т
И
В
Н
О
С
Т
И
И

С
П
О
Л
Ь
З
О
В
А
Н
И
Я
Т
Р
У
Д
О
В
О
Г
О
П
О
Т
Е
Н
Ц
И
А
Л
А
·
а
о
с
н
о
в
а
н
и
и

Н

П
р
о
в
е
д
е
н
н
о
г
о
и
с
с
л
е
д
о
в
а
н
и
я
,
п
р
е
д
с
т
а
в
л
я
е
т
с
я
н
е
о
б

Х
О
Д
И
М
Ы
М
В
Ы
Я
В
И
Т
Ь
П
Р
И
Ч
И
Н
Ы
Ф
А
К
Т
О
Р
Ы
,
Д
Е
С
Т
А
Б
И
Л
И
З
И
Р
У
Ю

И

Щ
и
е
д
е
я
т
е
л
ь
н
о
с
т
ь
м
а
ш
и
н
о
с
т
р
о
и
т
е
л
ь
н
ы
х
п
р
е
д
п
р
и
я
т
и

Й
,
р
а
з
р
а
б
о
т
а
т
ь
с
и
с
т
е
м
у
м
е
р
,
о
б
е
с
п
е
ч
и
в
а
ю
щ
и
х
и
х
в
ы
ж

И

И
В
А
Н
И
Е
,
Р
А
З
В
И
Т
И
Е
П
О
В
Ы
Ш
Е
Н
И
Е
К
О
Н
К
У
Р
Е
Н
Т
О
С
П
О
С
О
Б
Н
О
С

И

Т
И
·
с
с
л
е
д
о
в
а
н
и
е
п
р
о
в
о
д
и
л
о
с
ь
н
а
о
с
н
о
в
е
и
з
у
ч
е
н
и
я
с

И

О
В
Р
Е
М
Е
Н
Н
Ы
Х
Э
К
О
Н
О
М
И
Ч
Е
С
К
И
Х
Т
Е
О
Р
И
Й
,
О
Т
Е
Ч
Е
С
Т
В
Е
Н
Н
О
Г

о
з
а
р
у
б
е
ж
н
о
г
о
о
п
ы
т
а
п
о
р
а
с
с
м
а
т
р
и
в
а
е
м
ы
м
в
о
п
р
о
с
а
м
,

М
а
т
е
р
и
а
л
о
в
п
е
р
и
о
д
и
ч
е
с
к
и
х
и
з
д
а
н
и
й
,
м
о
н
о
г
р
а
ф
и
й
·
р

а
б
о
т
е
и
с
п
о
л
ь
з
о
в
а
л
и
с
ь
с
т
а
т
и
с
т
и
ч
е
с
к
и
е
п
о
к
а
з
а
т
е
л
и

П
р
о
и
з
в
о
д
с
т
в
е
н
н
о
й
д
е
я
т
е
л
ь
н
о
с
т
и
м
а
ш
и
н
о
с
т
р
о
и
т
е
л

Ь
Н
Ы
Х
П
Р
Е
Д
П
Р
И
Я
Т
И
Й
Р
Е
С
П
У
Б
Л
И
К
И
К
А
З
А
Х
С
Т
А
Н
З
А
Г
О
Д
А
,
М
А

г
е
р
и
а
л
ы
н
а
у
ч
н
о
-
п
р
а
к
т
и
ч
е
с
к
и
х
к
о
н
ф
е
р
е
н
ц
и
й
р
а
з
н
о
г

о
у
р
о
в
н
я
,
т
а
к
ж
е

а

Законы

Президента,

Постановлени

я
прави
т
ел
ь
с
т
в
а
Р
К
,
р
е
г
у
л
и
р
у
ю
щ
и
е

П
р
о
и
з
в
о
д
с
т
в
е
н
н
у
ю
д
е
я
т
е
л
ь
н
о
с
т
ь
п
р
о
м
ы
ш
л
е
н
н

ы
х
п
р
е
д
п
р
и
я
т
и
й
.

И

н
ф
о
р
м
а
ц
и
о
н
н
у
ю
о
с
н
о
в
у
д
и
с
с

е
р
т
а
ц
и
и
с
о
с
т
а
в
и
л
и
п
л
а
н
о
в
ы
е
ф
а
к
т
и
ч
е
с
к
и
е
м
а
т

и

е
р
и
а
л
ы
р
а
з
в
и
т
и
и
о
р
г
а
н
и
з
а
ц
и
и
п
р
о
и
з
в
о
д
с
т
в
е
н

о

и

Н
О
-
Х
О
З
Я
Й
С
Т
В
Е
Н
Н
О
Й
Д
Е
Я
Т
Е
Л
Ь
Н
О
С
Т
И
А
О
«П
а
в
л
о
д
а
р

с
к
и
й
М
а
ш
и
н
о
с
т
р
о
и
т
е
л
ь
н
ы
й
З
а
в
о
д
»
П
а
в
л
о
д
а
р
с
к

о
й
о
б
л
а
с
т
и
.

О

*б
ъ
е
к
т
о
м
и
с
с
л
е
д
о
в
а
н
и
я
д
а
н
н
о
й
р
а
б
о
т*

Ы
я
в
л
я
е
т
с
я
п
р
е
д
п
р
и
я
т
и
е
А
О
«П
а
в
л
о
д
а
р
с
к
и
й
м
а
ш
и
н
о
с
т
р

О
И
Т
Е
Л
Ь
Н
Ы
Й
З
А
В
О
Д
».

П

*р
е
д
м
е
т
о
м
и
с
с
л
е
д
о
в
а
н
и
я
я
в
л
я
ю
т
с*

я
п
р
и
н
ц
и
п
ы
,
м
е
т
о
д
ы
м
о
т
и
в
и
р
о
в
а
н
и
я
,
и
с
п
о
л
ь
з
у
е
м
ы
е
у

П
р
а
в
л
е
н
и
и
п
е
р
с
о
н
а
л
о
м
.

Н

*а
у
ч
н
а
я
н
о
в
и
з
н
а
д
и
с
с
е
р*

Т
а
ц
и
о
н
н
о
й
р
а
б
о
т
ы
з
а
к
л
ю
ч
а
е
т
с
я
:

-

о
б
о
б
щ
е
н
и
и
с

В

И

и
с
т
е
м
а
т
и
з
а
ц
и
и
т
е
о
р
е
т
и
ч
е
с
к
и
х
п
о
л
о
ж
е
н
и
й
,
к
а

с
а
ю
щ
и
х
с
я
о
п
р
е
д
е
л
е
н
и
й
э
к
о
н
о
м
и
ч
е
с
к
о
г
о
п
р
о
и
з

В
О
Д
С
Т
В
Е
Н
Н
О
Г
О
П
О
Т
Е
Н
Ц
И
А
Л
О
В
Н
А
Р
А
З
Л
И
Ч
Н
Ы
Х
У
Р
О
В

Н
я
х
х
о
з
я
й
с
т
в
о
в
а
н
и
я
,
п
о
з
в
о
л
и
в
ш
и
х
р
а
с
к
р
ы
т
ь
с

У
Щ
Н
О
С
Т
Ь
П
О
Н
Я
Т
И
Я
П
Р
О
И
З
В
О
Д
С
Т
В
Е
Н
Н
О
Г
О
Т
Р
У
Д
О
В
О

Г
О
П
О
Т
Е
Н
Ц
И
А
Л
А
П
Р
Е
Д
П
Р
И
Я
Т
И
Я
,
И
С
П
О
Л
Ь
З
У
Я
Р
Е
С
У
Р

С
Н
Ы
Й
П
О
Д
Х
О
Д
Д
;

-

В

р
а
з
р
а
б
о
т
к
е
т
е
о
р
е
т
и
ч
е
с
к
и
х
п
о
л

о
ж
е
н
и
й
п
р
а
к
т
и
ч
е
с
к
и
х
р
е
к
о
м
е
н
д
а
ц
и
й
,
н
а
ш
е
д
ш
и

и

Х
с
в
о
е
о
т
р
а
ж
е
н
и
е
а
н
а
л
и
з
е
п
р
о
и
з
в
о
д
с
т
в
е
н
н
о
г
о

В

И

к
а
д
р
о
в
о
г
о
п
о
т
е
н
ц
и
а
л
а
з
а
в
о
д
а
э
ф
ф
е
к
т
и
в
н
о
с
т
и

и

е
г
о
и
с
п
о
л
ь
з
о
в
а
н
и
я
у
ч
е
т
о
м
о
б
е
с
п
е
ч
е
н
и
я
и
х
к
о
н

с

к
у
р
е
н
т
о
с
п
о
с
о
б
н
о
с
т
и
,
н
а
п
р
а
в
л
е
н
н
ы
х
н
а
в
ы
я
в
л

е
н
и
е
р
е
з
е
р
в
о
в
с
о
в
е
р
ш
е
н
с
т
в
о
в
а
н
и
я
п
р
о
и
з
в
о
д
с

Т
В
Е
Н
Н
О
-
Х
О
З
Я
Й
С
Т
В
Е
Н
Н
О
Й
Д
Е
Я
Т
Е
Л
Ь
Н
О
С
Т
И
П
Р
О
М
Ы
Ш

л
е
н
н
ы
х
п
р
е
д
п
р
и
я
т
и
й
д
а
н
н
о
й
о
т
р
а
с
л
и
;

-

р
а
з
р
а
б

В

О
Т
К
Е
О
Р
Г
А
Н
И
З
А
Ц
И
О
Н
Н
О
-
Э
К
О
Н
О
М
И
Ч
Е
С
К
И
Х
Н
А
П
Р
А
В

Л
е
н
и
й
п
о
в
ы
ш
е
н
и
я
р
е
з
у
л
ь
т
а
т
и
н
о
с
т
и
и
с
п
о
л
ь
з
о
в

а
н
и
я
т
р
у
д
о
в
о
г
о
п
о
т
е
н
ц
и
а
л
а
п
р
о
м
ы
ш
л
е
н
н
о
г
о
п
р

е
д
п
р
и
я
т
и
я
,
н
а
о
с
н
о
в
е
в
н
е
д
р
е
н
и
я
э
ф
ф
е
к
т
и
в
н
о
й

с
и
с
т
е
м
ы
м
о
т
и
в
а
ц
и
и
р
а
б
о
т
н
и
к
о
в
.

П

*о
л
о
ж
е
н
и
я
,
в*

Ы
Н
О
С
И
В
Ы
Е
Н
А
З
А
Щ
И
Т
У
:

-

О
С
О
Б
Е
Н
Н
О
С
Т
И
М
О
Т
И
В
А
Ц
И
И

т
р
у
д
а
п
е
р
с
о
н
а
л
а
о
п
р
е
д
е
л
я
ю
т
с
я
:
с
п
е
ц
и
ф
и
к
о
й
и

х
т
р
у
д
а
,
п
р
и
м
е
н
е
н
и
е
м
а
д
м
и
н
и
с
т
р
а
т
и
в
н
о
-
к
о
м
а

Н
Д
Н
Ы
Х
С
Т
И
М
У
Л
О
В
,
С
В
Я
З
А
Н
Н
Ы
Х
Ч
Е
Т
К
О
Й
Р
Е
Г
Л
А
М
Е
Н
Т

а
ц
и
е
й
т
р
у
д
а
,
п
р
е
д
с
т
а
в
л
я
ю
щ
и
х
с
о
б
о
й
с
л
о
ж
н
у
ю
с

И
С
Т
Е
М
У
С
О
Ц
И
А
Л
Ь
Н
О
-
Э
К
О
Н
О
М
И
Ч
Е
С
К
И
Х
О
Т
Н
О
Ш
Е
Н
И
Й

М
е
ж
д
у
р
а
б
о
т
н
и
к
а
м
и
.

-

з
а
к
о
н
о
м
е
р
н
о
с
т
и
м
о
т
и
в
а

ц
и
и
т
р
у
д
а
о
п
р
е
д
е
л
я
ю
т
с
я
д
и
ф
ф
е
р
е
н
ц
и
р
о
в
а
н
н
о
п

р
и
м
е
н
и
т
е
л
ь
н
о
к
а
т
е
г
о
р
и
я
м
г
р
у
п
п
а
м
д
о
л
ж
н
о
с
т
е

к

и

й
,
г
е
н
д
е
р
н
ы
м
и
в
о
з
р
а
с
т
н
ы
м
и
р
а
з
л
и
ч
и
я
м
и
;
н
а
и
б

и

О
л
е
е
в
а
ж
н
ы
м
и
я
в
л
я
ю
т
с
я
м
а
т
е
р
и
а
л
ь
н
ы
е
с
т
и
м
у
л
ы

’
к
а
р
ь
е
р
н
ы
й
р
о
с
т
’
с
о
ц
и
а
л
ь
н
ы
е
г
а
р
а
н
т
и
и
’
с
т
а
б

И
Л
Ь
Н
О
С
Т
Ь
З
А
Н
Я
Т
О
С
Т
И
.

-

С
О
В
Е
Р
Ш
Е
Н
С
Т
В
О
В
А
Т
Ь
М
О
Т

И
В
А
Ц
И
Ю
Т
Р
У
Д
У
Р
А
Б
О
Т
Н
И
К
О
В
В
О
З
М
О
Ж
Н
О
,
Т
О
Л
Ь
К
О
,
Н

К

У

а
о
с
н
о
в
е
к
о
м
п
л
е
к
с
н
о
г
о
а
н
а
л
и
з
а
,
в
к
л
ю
ч
а
ю
щ
е
г
о

р
а
з
г
р
а
н
и
ч
е
н
и
е
с
ф
е
р
ы
д
е
я
т
е
л
ь
н
о
с
т
и
м
е
ж
д
у
р
а
з

Л
И
Ч
Н
Ы
М
И
К
В
а
Л
И
Ф
И
К
а
Ц
И
О
Н
Н
О
-
Д
О
Л
Ж
Н
О
С
Т
Н
Ы
М
И
Г
Р
У

П
П
а
М
И
,
с
о
о
т
в
е
т
с
т
в
и
я
в
ы
п
о
л
н
я
е
м
ы
х
р
а
б
о
т
т
о
м
у

И
Л
И
И
Н
О
М
У
У
Р
О
В
Н
Ю
У
П
Р
А
В
Л
Е
Н
И
Я
,
Ч
Е
Т
К
О
Г
О
Р
А
З
Г
Р
А

Н
И
Ч
Е
Н
И
Я
П
О
Л
Н
О
М
О
Ч
И
Й
П
О
П
О
Д
Г
О
Т
О
В
К
Е
,
О
Ф
О
Р
М
Л
Е
Н

и
ю
,
п
р
и
н
я
т
и
ю
р
е
ш
е
н
и
й
о
ц
е
н
к
е
и
х
и
с
п
о
л
н
е
н
и
я
.

и

-

н
а
и
б
о
л
е
е
р
а
ц
и
о
н
а
л
ь
н
ы
м
и
э
ф
ф
е
к
т
и
в
н
ы
м
и
м
е
т
о

и

Д
а
м
и
с
о
в
е
р
ш
е
н
с
т
в
о
в
а
н
и
я
с
и
с
т
е
м
ы
м
о
т
и
в
а
ц
и
и
п

е
р
с
о
н
а
л
а
я
в
л
я
е
т
с
я
м
а
т
е
р
и
а
л
ь
н
о
е
с
т
и
м
у
л
и
р
о
в

—

а
н
и
е
т
р
у
д
а
:
и
с
п
о
л
ь
з
о
в
а
н
и
е
с
м
е
ш
а
н
н
о
й
с
и
с
т
е
м

Ы
з
а
р
а
б
о
т
н
о
й
п
л
а
т
ы
,
о
с
о
б
о
г
о
п
о
р
я
д
к
а
о
п
л
а
т
ы
т

р
у
д
а
,
р
е
г
у
л
и
р
о
в
а
н
и
е
е
г
о
з
а
в
и
с
и
м
о
с
т
и
о
т
д
о
л
ж

Н
О
С
Т
И
К
А
Ч
Е
С
Т
В
А
В
Ы
П
О
Л
Н
Е
Н
И
Я
Р
А
Б
О
Т
;
В
Н
Е
Д
Р
Е
Н
И
Е

И

О
П
Л
А
Т
Ы
Т
Р
У
Д
А
П
О
Р
Е
З
У
Л
Ь
Т
А
Т
А
М
,
В
К
Л
Ю
Ч
А
Ю
Щ
Е
Й
С
О
В

м
е
щ
е
н
и
е
ц
е
л
е
й
п
р
е
д
п
р
и
я
т
и
я
ц
е
л
я
м
и
и
н
д
и
в
и
д
у
у

М
а
;
П
р
о
с
т
о
т
а
,
к
р
а
т
к
о
с
т
ь
с
п
р
а
в
е
д
л
и
в
о
с
т
ь
с
и
с

И

Т
е
м
ы
о
п
л
а
т
ы
т
р
у
д
а
;
б
о
л
е
е
ш
и
р
о
к
о
е
п
р
и
м
е
н
е
н
и
е

ф
о
р
м
н
е
м
а
т
е
р
и
а
л
ь
н
о
й
м
о
т
и
в
а
ц
и
и
(с
о
ц
и
а
л
ь
н
ы
й
п

а
к
е
т
,
м
е
р
ы
п
с
и
х
о
л
о
г
и
ч
е
с
к
о
г
о
п
о
о
щ
р
е
н
и
я
,
г
и
б

к
и
й
г
р
а
ф
и
к
).

-

к
р
о
м
е
д
е
н
е
ж
н
о
г
о
в
о
з
н
а
г
р
а
ж
д
е
н
и

я
н
а
т
р
у
д
о
в
у
ю
м
о
т
и
в
а
ц
и
ю
в
о
з
д
е
й
с
т
в
у
ю
т
в
н
е
ш
н
и

е
в
н
у
т
р
е
н
н
и
е
ф
а
к
т
о
р
ы
. П
р
и
м
е
н
и
т
е
л
ь
н
о
п
р
о
м
ы
ш

И

К

л
е
н
н
о
м
у
п
р
е
д
п
р
и
я
т
и
ю
в
н
у
т
р
е
н
н
и
м
м
о
ж
н
о
о
т
н
е
с

к

Т
и
:
у
с
л
о
в
и
я
т
р
у
д
а
,
у
р
о
в
е
н
ь
е
г
о
о
р
г
а
н
и
з
а
ц
и
и
,

О
П
Т
И
М
А
Л
Ь
Н
О
С
Т
Ь
Д
Е
Й
С
Т
В
У
Ю
Щ
Е
Й
С
Т
Р
У
К
Т
У
Р
Ы
У
П
Р
А
В

л
е
н
и
я
п
р
е
д
п
р
и
я
т
и
е
м
,
о
п
р
е
д
е
л
е
н
н
о
с
т
ь
ф
у
н
к
ц
и

й
р
а
б
о
т
н
и
к
а
.
в
н
е
ш
н
и
м
ф
а
к
т
о
р
а
м
о
т
н
о
с
я
т
с
я
з
а
н

К

И
Ж
Е
Н
Н
Ы
Е
П
О
Т
Р
Е
Б
Н
О
С
Т
И
Л
Ю
Д
Е
Й
,
И
Х
Г
О
Т
О
В
Н
О
С
Т
Ь
Д
О

В
О
Л
Ь
С
Т
В
О
В
а
Т
Ь
С
я
М
а
Л
Ы
М
,
О
р
и
е
н
т
а
Ц
и
я
н
а
с
а
М
О
р
е

а
л
и
з
а
ц
и
ю
в
н
е
т
р
у
д
о
в
о
й
с
ф
е
р
ы
;

-

с
о
ц
и
а
л
ь
н
ы
е
г
а

р
а
н
т
и
и
,
т
а
к
ж
е
,
о
б
р
а
з
у
ю
т
в
а
ж
н
у
ю
с
о
с
т
а
в
н
у
ю
ч
а

С
Т
Ь
М
О
Т
И
В
А
Ц
И
И
Т
Р
У
Д
А
Р
А
З
В
И
Т
И
Е
С
И
С
Т
Е
М
Ы
С
О
Ц
И
А
Л

-

Ь
Н
О
Й
З
А
Щ
И
Т
Ы
Р
А
Б
О
Т
Н
И
К
О
В
П
Р
О
М
Ы
Ш
Л
Е
Н
Н
Ы
Х
П
Р
Е
Д
П
Р

И
я
т
и
й
д
о
л
ж
н
о
б
ы
т
ь
н
а
п
р
а
в
л
е
н
о
н
а
с
о
в
е
р
ш
е
н
с
т
в

о
в
а
н
и
е
у
с
л
о
в
и
й
и
х
т
р
у
д
а
,
п
о
в
ы
ш
е
н
и
е
к
а
ч
е
с
т
в
а

У
с
л
у
г
о
б
л
а
с
т
и
п
о
в
ы
ш
е
н
и
я
к
в
а
л
и
ф
и
к
а
ц
и
и
,
п
о
в
ы

В

Ш
е
н
и
е
г
а
р
а
н
т
и
й
,
к
а
с
а
ю
щ
и
х
с
я
о
х
р
а
н
ы
з
д
о
р
о
в
ь

я
.
о
с
н
о
в
у
п
р
о
в
е
д
е
н
и
я
и
с
с
л
е
д
о
в
а
н
и
я
п
о
л
о
ж
е
н

В

с
и
с
т
е
м
н
ы
й
п
о
д
х
о
д
.
Д
л
я
р
е
ш
е
н
и
я
п
о
с
т
а
в
л
е
н
н
ы
х

з
а
д
а
ч
п
р
и
м
е
н
я
л
с
я
н
а
у
ч
н
ы
й
и
н
с
т
р
у
м
е
н
т
а
р
и
й

,
статис

включающий

методы

ТИ
Ч
ЕС
КО
ГО
,
Т
Е
Х
Н
И
К
О
-
Э
К
О
Н
О
М
И
Ч
Е
С
К
О
Г
О
,
Л
О
Г
И
Ч
Е
С
К
О

Г
О
А
Н
А
Л
И
З
А
,
Э
К
С
П
Е
Р
Т
Н
Ы
Х
О
Ц
Е
Н
О
К
М
А
Т
Е
М
А
Т
И
Ч
Е
С
К

И

О
Г
О
М
О
Д
Е
Л
И
Р
О
В
А
Н
И
Я
.

П

*р
а
к
т
и
ч
е
с
кая*

значимость

П
О
Л
У
Ч
Е
Н
Н
Ы
Х
Д

и
с
с
е
р
т
а
ц
и
и
р
е
з
у
л
ь
т
а
т
о
в
и
с
с
л
е
д
о
в
а
н
и
я
з
а
к
л
ю

ч
а
е
т
с
я
и
з
м
е
р
е
н
и
и
д
о
с
т
о
в
е
р
н
о
й
о
ц
е
н
к
е
ф
а
к
т
о
р

в

и

О
В
П
О
В
Ы
Ш
е
н
и
я
э
ф
ф
е
к
т
и
в
н
о
с
т
и
и
с
п
о
л
ь
з
о
в
а
н
и
я
т

р
у
д
о
в
о
г
о
п
о
т
е
н
ц
и
а
л
а
м
а
ш
и
н
о
с
т
р
о
и
т
е
л
ь
н
ы
х
п
р

е
д
п
р
и
я
т
и
й
.
П
р
и
м
е
н
е
н
и
е
т
е
о
р
е
т
и
к
о
-
м
е
т
о
д
о
л
о

Г
И
Ч
Е
С
К
И
Х
П
О
Л
О
Ж
Е
Н
И
Й
П
Р
А
К
Т
И
Ч
Е
С
К
И
Х
П
Р
Е
Д
Л
О
Ж
Е
Н

И

и
й
д
и
с
с
е
р
т
а
ц
и
и
п
о
з
в
о
л
и
т
о
р
г
а
н
а
м
у
п
р
а
в
л
е
н
и
я

п
р
е
д
п
р
и
я
т
и
й
п
р
и
н
и
м
а
т
ь
к
о
н
с
т
р
у
к
т
и
в
н
ы
е
м
е
р
ы

о
б
л
а
с
т
и
п
о
в
ы
ш
е
н
и
я
э
ф
ф
е
к
т
и
в
н
о
с
т
и
и
м
е
ю
щ
е
й
с
я

Н
а
п
р
о
м
ы
ш
л
е
н
н
ы
х
п
р
е
д
п
р
и
я
т
и
я
х
с
и
с
т
е
м
ы
м
о
т
и
в

а
ц
и
и
р
а
б
о
т
н
и
к
о
в
.

О

т
д
е
л
ь
н
ы
е
п
о
л
о
ж
е
н
и
я
д
и
с
с
е

р
т
а
ц
и
и
м
о
г
у
т
б
ы
т
ь
и
с
п
о
л
ь
з
о
в
а
н
ы
п
р
о
ц
е
с
с
е
о
б
у

ч
е
н
и
я
с
т
у
д
е
н
т
о
в
с
п
е
ц
и
а
л
ь
н
о
с
т
и
«Э
к
о
н
о
м
и
к
а
у
п

р
а
в
л
е
н
и
е
н
а
п
р
е
д
п
р
и
я
т
и
я
х
»,
и
м
е
н
н
о
п
р
е
п
о
д
а
в
а

а

в

Н
И
И
Д
И
С
Ц
И
П
Л
И
Н
«Э
К
О
Н
О
М
И
К
А
О
Т
Р
А
С
Л
И
»,
«Э
К
О
Н
О
М
И
К
А

«
О
р
г
а
н
и
з
а
ц
и
я
П
л
а
н
и
р
о
в
а
н
и
е
п
р
о
и
з
в
о
д
с
т
в
а
».

И

Р

а
з
р
а
б
о
т
а
н
н
ы
е
р
е
к
о
м
м
е
н
д
а
ц
и
и
п
о
в
н
е
д
р
е
н
и
ю
э

ф
ф
е
к
т
и
в
н
о
й
с
и
с
т
е
м
ы
м
о
т
и
в
а
ц
и
и
п
е
р
с
о
н
а
л
а
и
с
п

О
Л
Ь
Ь
З
О
В
А
Н
И
Ю
Т
Р
У
Д
О
В
О
Г
О
П
О
Т
Е
Н
Ц
И
А
Л
А
П
Р
Е
Д
П
Р
И
Я
Т

И
я
п
р
и
н
я
т
ы
д
л
я
а
п
р
о
б
а
ц
и
и
н
а
А
О
«П
а
в
л
о
д
а
р
с
к
и
й
М

а
ш
и
н
о
с
т
р
о
и
т
е
л
ь
н
ы
й
з
а
в
о
д
».

Д

и
с
с
е
р
т
а
ц
и
я
с
о
с
т

О
И
Т
И
З
В
В
Е
Д
Е
Н
И
Я
,
Т
Р
Е
Х
Г
Л
А
В
,
З
А
К
Л
Ю
Ч
Е
Н
И
Я
,
С
П
И
С

к
а
л
и
т
е
р
а
т
у
р
ы
,
п
р
и
л
о
ж
е
н
и
й
.
С
о
д
е
р
ж
а
н
и
е
р
а
б
о

Т
Ы
И
З
Л
О
Ж
Е
Н
О
Н
А
С
Т
Р
А
Н
И
Ц
А
Х
,
В
К
Л
Ю
Ч
А
Е
Т
Р
И
С
У
Н
К
О
В

116

15

»
т
а
б
л
и
цы

22

»
п
р
и
л
о
ж
е
н
и
й.

5

1 Теоретические основы функционирования и развития систем мотивации труда на промышленных предприятиях

1.1 Понятие и экономическая сущность управления трудовой мотивацией

Основным фактором формирования социально-экономической активности человека является труд. Сознательная, преобразовательная деятельность человека — определяющее условие сохранения и поддержания социальной жизни. В этой связи важным источником развития общества в целом, включая и развитие социальной активности, является мотивация трудовой деятельности человека.

В настоящее время происходит кризис трудовой мотивации под влиянием различных социально-экономических и личностных факторов, что в свою очередь обуславливает кризис социальной активности. Созидательная, трудовая деятельность не обеспечивает реализации всех групп потребностей: физических, социальных, экономических, интеллектуальных и пр.

Проблеме мотивации персонала в Казахстане, как и в России, всегда традиционно уделяли мало внимания, но при этом ответственные за это люди исходили из двух взаимно противоположных предпосылок. Одна из них, идеологическая, рецидивы которой практически постоянно встречаются в реальной практике предприятий, заключается в том, что все работники, как сознательные и ответственные члены общества, должны трудиться с максимальной отдачей сил. Вторая, силовая, которая также до сих пор популярна в умах руководителей, заключается в том, что если сотрудники не работают как надо, то их можно заставить силой. В современной реальной действительности и то и другое не более чем противоположные грани одной и той же утопии, которая заключается для руководителей в представлении работников в виде нерассуждающих исполнителей, "винтиков", которые "вращаются в нужном направлении" [1]. Однако жизнь в лице реальных, вполне самостоятельных и творческих работников, эти утопические представления опровергает. Соответственно, улучшения в процессе мотивации завоевывают все новые круги приверженцев, практическая деятельность которых подтверждает правильность выбранного пути. Но мотивация персонала не столь простой вопрос, как это может показаться на первый взгляд.

Как указывает А.Л. Еремин, из психофизиологии известно определение мотивации, как эмоционально окрашенное стремление человека к удовлетворению ведущих потребностей. В менеджменте мотивация, как одна из четырех основных функций управления, наряду с планированием, организацией и контролем, определяется как процесс стимулирования кого-либо, отдельного человека или группы людей к деятельности, направленной на достижение целей организации [2].

С.С. Горячев в своем исследовании справедливо подчеркивает, что мотивация работника к труду представляет собой сложное, интегрированное целое, являющееся собой комплекс из отдельных видов мотивации. Он указывает, что применительно к каждому конкретно взятому работнику существует индивидуальный набор мотивов к труду, ранжированных по силе воздействия на работника, и вводит понятие индивидуального комплекса трудовой мотивации - ИКТМ [3].

Задача мотивации труда - побуждение людей наиболее эффективно выполнять работу в соответствии с делегированными им правами и обязанностями. Функцию мотивации работников осуществляет руководитель, который должен уметь определять потребности сотрудников и создавать условия, позволяющие удовлетворять эти потребности при успешно выполненной работе; в то же время на мотивацию труда влияют факторы, не всегда зависящие от руководителя.

Слово «фактор» (лат. factor - делающий, производящий) трактуется как движущая сила совершающегося процесса или одного из его необходимых условий.

Все факторы трудовой мотивации можно разделить на четыре группы:

- экономические, т.е. факторы, способствующие удовлетворению различного рода материальных потребностей, без которых человек не может выжить физически;
- социальные, т.е. факторы удовлетворения социальных потребностей – самовыражения, признания, одобрения, участия;
- организационные, т.е. факторы удовлетворения потребностей в содержании работы;
- психологические, т.е. факторы удовлетворения личностных и эстетических потребностей, причем индивидуальных, присущих конкретному человеку.

В работе акцент сделан на наиболее значимые представительные факторы трудовой мотивации, а именно: удовлетворенность трудом, организацию труда, заработную плату, временной фактор, стиль управления.

Рассмотрим сущность и влияние каждого фактора на мотивацию персонала.

Удовлетворенность трудом в общем виде означает оценку работником условий, в которых протекает трудовой процесс, опосредованную оценкой уровня реализации ожиданий личности, осуществляющей трудовую деятельность. Удовлетворенность трудом - понятие собирательное, отражающее иерархически организованное явление. Удовлетворенность может быть представлена: на эмоциональном уровне (как удовольствие от работы), на поведенческом уровне (как включенность работника в трудовую деятельность), на рациональном уровне (как степень соответствия параметров производственной среды ожиданиям и притязаниям работника) [4].

Изучение места удовлетворенности в мотивационном комплексе показало, что в его основе лежит увлеченность работой, включенность в нее. Степень увлеченности работой не только дифференцирует работников по типам мотивации, но и обуславливает удовлетворенность работой и удовольствие от нее. Более того, удовлетворенность работой детерминирует удовлетворенность жизнью и уверенность в завтрашнем дне, т.е. является основой социального самочувствия человека. Мы живем в социуме, где работа заполняет большую часть жизненного пространства человека и определяет его отношение к жизни. Обычно резкое снижение

удовлетворенности жизнью связывают со снижением реальных доходов и опустошением потребительского рынка. Не отрицая воздействия этих причин, следует отметить, что общий рост неудовлетворенности жизни в основе имеет кризис труда как главной составляющей жизни человека.

В целом, анализ места удовлетворенности в механизме функционирования мотивации труда позволил сделать следующие выводы:

- в основе формирования мотивации труда лежит интерес к созидательной деятельности как смыслообразующему стержню направленности личности. Если у индивида в процессе социализации этот интерес сформируется, то он, скорее всего, будет «увлечен» своей профессиональной деятельностью, включен в нее;
- увлеченность работой провоцирует интерес к самореализации личности в труде, стремление к развитию и совершенствованию своего трудового потенциала, повышает открытость личности для общения на профессионально-трудовой почве, делает трудовой коллектив референтной группой для работника;
- на базе увлеченности (неувлеченности) работой, включенности или невключенности в нее формируется мотивационное ядро личности – тип мотивации труда. Различают следующие мотивационные типы: первый - работники, ориентированные в основном на содержательный и общественно значимый труд; второй - преимущественно ориентирован на оплату труда и другие нетрудовые ценности; третий - работники, в сознании которых значимость различных ценностей сбалансирована;
- тип мотивации опосредует характер и направленность требований, предъявляемых к производственной среде, оценку возможности реализации этих требований, степень личной активности субъекта, а также общую удовлетворенность работой и получаемое от нее удовольствие;
- в свою очередь, эмоциональный и рациональный компоненты удовлетворенности работой позитивно подкрепляют 1-й тип мотивации и негативно - 2-й тип. Если работники с первым типом чаще бывают удовлетворены работой и чаще получают от нее удовольствие, то сама удовлетворенность, особенно связанные с ней эмоции, усиливает значимость для них ценностей труда и делает мотивационное ядро более устойчивым. Если же они не могут удовлетворить свои требования, это снижает устойчивость мотивационного ядра и, в конечном счете, может привести к кризису ценностей. Работники со 2-м типом мотивации чаще бывают не удовлетворены работой, связывая это состояние, прежде всего, с размером заработной платы, и реже получают от работы положительные эмоции. Такое негативное подкрепление действует двояко: ведет к завышению требований к оплате и снижает ценность самого процесса труда. Идет обеднение мотивационного ядра, что приводит к деградации личности, сужению круга ее потребностей до самого примитивного уровня.

Следует отметить еще одну функцию, которую выполняет удовлетворенность в механизме функционирования мотивации труда. Именно через удовлетворенность (ее рациональный компонент) осуществляется

воздействие факторов производственной среды (организации труда, условий труда и др.) на мотивацию трудовой деятельности. Будучи основой общего, морально-психологического состояния работника, удовлетворенность аккумулирует оценки различных сторон производственной ситуации и через механизмы обратной связи транслирует их на мотивационное ядро, повышая либо понижая значимость отдельных ценностей и требований.

Так, трудомотивирующая роль *организации труда* состоит в создании условий, обеспечивающих эффективную реализацию мотивов работника, претворению их в трудовое поведение. Организация труда одинаково значима для работников с любым типом мотивации, поскольку она связана непосредственно с трудовым действием - основой любого мотива труда.

Уровень организации труда определяет «цену» достижения предполагаемого блага для работников всех типов мотивации и воздействует на степень удовлетворенности их трудом.

Основными индикаторами организации труда можно считать равномерность загрузки работников, распределение работ в первичном трудовом коллективе и полноту использования рабочего времени.

Основной недостаток организации труда как трудомотивирующего фактора - неритмичность работы. Она обусловлена плохим материально-техническим обеспечением и неудовлетворительной работой вспомогательных производств, в том числе ремонтных служб. Последнее обстоятельство в условиях работы на не только морально устаревшем, но и физически изношенном оборудовании играет особую роль. Неравномерность загрузки работников объективно воспринимается острее других элементов организации труда в силу того, что она теснейшим образом связана с его оплатой.

Недостатки в организации производственного процесса не позволяют работнику полностью использовать рабочее время на выполнение основной работы, и вызывает необходимость переключения на выполнение несвойственных ему функций. При этом выполнение несвойственных функций не означает увеличения числа выполняемых задач или принятия дополнительной ответственности, оно не обогащает труд и не повышает удовольствия от выполняемой работы. Это простое заполнение «пор» рабочего времени случайными работами. Однако даже переключение работников на выполнение несвойственных функций не способно полностью загрузить работников.

Неудовлетворительная организация труда остро ставит вопрос об использовании квалификации работника. Некоторые рабочие места и так не требуют высокой квалификации. Ситуация усугубляется тем, что многие работники выполняют работу не соответствующую их интересам, не имеют возможности проявлять инициативу, влиять на качество продукции.

На этом фоне неудовлетворительная организация труда, необходимость выполнять работу, не соответствующую квалификации оказывают негативное воздействие на ту составляющую мотивации труда, которая побуждает совершенствоваться профессиональное мастерство.

Таким образом, низкий уровень организации труда приводит к невозможности реализовать мотивационный потенциал работников, что усиливает негативное отношение к труду. Растущая неудовлетворенность приводит к значительным экономическим потерям из-за возникновения конфликтных ситуаций, падения качества продукции. Выходом из сложившейся ситуации является качественное изменение организации труда, внедрение новых форм и методов, обеспечивающих эффективное использование рабочей силы в основное рабочее время, снижения затрат живого труда, создания условий для повышения степени свободы и возможностей их самореализации в процессе труда, роста квалификации, наиболее полного использования интеллектуального потенциала.

В рыночной экономике *заработная плата* выражает главный и непосредственный интерес наемных работников, работодателей и государства в целом. Нахождение взаимовыгодного механизма реализации и соблюдения интересов указанного трехстороннего партнерства является одним из главных условий развития производства и составляет предмет функции управления трудом и заработной платой.

Заработная плата представляет собой цену рабочей силы, соответствующую стоимости предметов потребления и услуг, которые обеспечивают воспроизводство рабочей силы, удовлетворяя материальные и духовные потребности работника и членов его семьи [5].

Структура оплаты труда в процентном отношении специфична для различных регионов страны, видов экономической деятельности и конкретных типов предприятий. Однако, в общем виде структура оплаты труда работника предприятия имеет следующий вид: основная заработная плата; дополнительная заработная плата; вознаграждение за конечный результат; премия за основные результаты; материальная помощь.

Заработная плата выполняет различные функции: воспроизводственную, стимулирующую, статусную, регулирующую (распределительную), производственно-долевою.

В изучении трудомотивирующего воздействия заработной платы центральным элементом анализа является сам работник с его субъективным восприятием зарплаты, включающим в себя формирование эталона платы за труд и оценку существующей системы оплаты. Если в экономическом срезе рассмотрения проблем заработной платы в центре внимания находится проблема - что стимулируется и чем стимулируется, то в социологическом - кого и как стимулируют, причем стимулы здесь понимаются как «такие внешние факторы, которые влияют на действия работников или коллективов, на их отношение к труду, изменяя их статус, их установки и интересы».

Исследуем, какое же место занимают мотивы оплаты труда в структуре мотивации у различных типов работников.

Проанализируем воспроизводственную функцию оплаты труда. Неблагоприятная социально-экономическая ситуация, прежде всего, разбалансированность потребительского рынка, инфляционные процессы, острота жилищной проблемы и ряд других отрицательных тенденций

привели в последние годы к обострению проблемы благосостояния населения. Формирование потребительских расходов, уровень и структура потребления материальных благ и услуг тесным образом связаны с соотношением платежеспособного спроса и товарного предложения в сфере розничной торговли. Заметим, что в ситуации, когда работник не имеет возможности удовлетворять потребности своей семьи хотя бы на уровне физиологического минимума, по отношению к нему бессмысленно говорить о свободном развитии личности и о расширении мотивированного оплатой труда поведения. Однако направленность ценностных ориентаций в труде и требований к работе исключительно на оплату зависит не только от низкого уровня жизни. Существует значительная часть работников, для которых относительно высокий уровень дохода, когда снимается сверхактуальность необходимости удовлетворения потребностей физического существования, не влечет за собой расширения спектра значимых ценностей труда и практических требований к работе. В настоящее время в процессе трудовой деятельности воспроизводится, как правило, тип личности, интересы которой сконцентрированы на потреблении, при ослаблении интереса к самой работе, ее общественной значимости. В сознании господствует сверхактуальность проблем оплаты и отсутствует сознание необходимости больше и лучше работать.

Следует подчеркнуть, что отношение к оплате определяется всей системой ценностных ориентаций личности. Поляризация в массовом сознании ценностей содержательности и оплаты труда привела к деформации статусной функции зарплаты: ее трудовая основа постепенно подменилась потребительской.

Основой действенности управления трудом с помощью системы оплаты является обеспечение адекватности размера заработков трудовому поведению работников (включая и его результативность). При установлении размера заработков происходит формирование определенного эталона трудового поведения, определяется набор социально значимых его параметров, реализация которых влечет за собой повышение оплаты.

Статусная функция заработной платы реализуется в том случае, если статус, определяемый ее размером, соответствует трудовому статусу работника в определенной общественной структуре, и это находит отражение в массовом сознании.

Наиболее общими ее индикаторами являются оценки справедливости оплаты труда по четырем критериям:

- по отношению к работникам той же профессии и квалификации (внутриквалификационное сравнение);
- по отношению к работникам той же профессии, но другой квалификации (межквалификационное сравнение);
- по отношению к работникам других профессий на данном предприятии (профессионально-групповое сравнение);
- по отношению к личному трудовому вкладу (неструктурированное сравнение).

При этом сравнение следует производить не только с размером оплаты, но и с трудовым вкладом работников. Справедливость заработной платы оценивается основной массой работников с позиций не создателя, а потребителя (удовлетворенность размером заработков безотносительно к трудовому вкладу).

При изучении проблем реализации статусной функции заработной платы следует обратить внимание на то, каковы притязания к справедливой зарплате в количественном выражении и как они себя проявляют. В притязаниях к размеру справедливой оплаты необходимо различать, во-первых, собственно ее размер, в основе которого лежат представления о социальной норме размера заработной платы, и, во-вторых, разрыв между воспринимаемой фактической и справедливой зарплатой, которой выражает «дистанцию» между существующим и нормативными представлениями работников. Выяснилось, что величина этой «дистанции» влияет на действительный размер получаемого заработка: чем выше притязания работника, тем больше он и получает. С другой стороны, чем выше воспринимаемый размер заработка, тем более высокой представляется норма справедливой оплаты. Из сказанного следует, что повышение зарплаты вне связи с трудовым вкладом работника не снимает неудовлетворенность оплатой, а лишь завышает уровень притязаний.

Таким образом, трудомотивирующее воздействие статусной функции заработной платы можно расценить скорее как негативное. Она не повышает удовлетворенности у работников, ориентированных преимущественно на оплату, а зачастую снижает удовлетворенность у работников I типа мотивации, т.к. оплата труда не соответствует их трудовому статусу.

Наиболее важной, на наш взгляд, среди других функций заработной платы является стимулирующая функция. Ее реализация состоит в том, чтобы организация оплаты побуждала работника к максимальной отдаче в труде. Это достигается регулированием величины заработка в зависимости от трудового поведения работника. Проанализируем, как воспринимается регулирование величины заработка самим работником. Восприятие регулирования величины заработков можно выразить через оценку работниками зоны стимулирующего влияния заработной платы. Она ограничивается, с одной стороны, гарантированным, с точки зрения работника, минимумом, т.е. суммой, меньше которой он не получит, а с другой стороны - гипотетическим максимумом, «потолком», т.е. субъективным представлением о заработной плате больше которой работнику, как бы он не старался, не заплатят. Место фактического заработка в указанной шкале (от минимума к максимуму) является индикатором трудового поведения субъекта. Если фактический заработок ближе к «максимуму», то есть основания считать, что существующая система оплаты побуждает работника к максимальной самоотдаче в труде. Если он приближен к минимуму, это показатель того, что стимулирующая функция зарплаты не работает. Предложенная интерпретация термина «зона стимулирующего влияния» характеризует не само явление, а его отражение в

сознании работника, который соотносит стимулирование не только (и не сколько) с возможностью увеличения трудовых усилий и роста результатов, сколько с ценой этих усилий, соотнося их с размером получаемого блага.

В настоящее время для работников более привлекательна позиция «гарантированный доход ценой минимума труда», чем «максимум дохода ценой максимума труда». Это показывает, что для большинства работников оплата их труда не оказывает трудомотивирующего воздействия, не побуждает их к полной реализации своего трудового потенциала.

Мотивация *временем* создает реальные предпосылки для повышения трудовой и творческой активности. Гибкие режимы рабочего дня - резерв рационального использования рабочего и свободного времени. Широко внедряя нестандартные режимы рабочего времени, западные фирмы, таким образом, находили оптимальные формы с учетом их интересов и сочетания времени работы активной части основных средств и времени работы наемных рабочих и служащих. К нестандартным режимам относятся «сжатые» недели, графики неполной занятости, «гибкие» графики работы. Из научной литературы известно, что «гибкие» графики рабочего времени имеют много форм, разновидностей и названий: «скользящее рабочее время» или «скользящее время» в ФРГ, «изменяющиеся часы» в Бельгии, «гибкие часы» в Швеции; «гибкое время» в США, суть которых заключается в том, что работникам предоставляется свобода для установления своего собственного графика рабочего времени за пределами твердо установленных обязательных часов [6]. Однако следует отметить, что применение той или иной формы организации рабочего времени по нестандартным режимам должно осуществляться с учетом специфических особенностей трудового коллектива.

Сущность гибких графиков состоит в том, что работник не связан со строго установленными часами начала и завершения работы, и ему самому в определенных пределах предоставлено право планировать свою загруженность в течение рабочего дня. Он сам, в рамках установленного диапазона допускаемых отклонений, определяет конкретное время начала и окончания работы и общую ее продолжительность за данный рабочий день. Недоработанные или переработанные при этом часы по сравнению с нормальной продолжительностью рабочего дня учитываются в следующие дни недели. Применение таких режимов работы возможно лишь, при обязательном соблюдении двух основных условий:

- 1) предусматривает обязательное ежедневное присутствие на работе всех работников в определенный интервал рабочего дня (твердо установленные часы), служащую для обеспечения нормального ритма работы всего подразделения и поддержания необходимых контактов между работниками и руководителями, а также внешних контактов;

- 2) требует обязательной отработки каждым работником определенного (установленного законом) количества часов либо в течение рабочей недели, либо месяца, в зависимости от принятого в данном трудовом коллективе учетного периода.

Подобные режимы работы практически могут использоваться при любой продолжительности рабочего дня. Особенно широки возможности для их применения в сфере управленческого труда, в том числе для инженерно-управленческих работников, служащих в учреждениях и научно-исследовательских организациях. При этом реализация нового распорядка дня требует большей собранности и деловитости от руководителей. Прежде всего, это касается совершенствования планирования и контроля, организации работ и улучшения условий труда. Четкость задания, выданного начальником отдела или главным специалистом, позволяет прийти к более глубокой оценке деятельности подчиненных.

Новый режим является выгодным для предприятий. Снижение производительности в конце рабочего дня сводится до минимума: работники стремятся до ухода закончить начатую работу. Значительно сокращается число невыходов на работу и особенно кратковременных отлучек с разрешения администрации, снижается заболеваемость. На крупных предприятиях сами собой решаются проблемы, связанные с одновременным приходом и уходом большого количества работников. Внедрение гибкого графика способствует снижению текучести кадров из-за неудовлетворенности трудом, связанной с условиями и режимом труда, сокращению затрат на подготовку работников, улучшению социально - психологического климата в производственном коллективе.

Стиль управления - это совокупность приемов, манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, позволяющая заставить их делать то, что в данный момент необходимо в целях достижения определенного результата [7].

Исследованиями установлено, что для подавляющего большинства подчиненных при получении приказа от начальника огромное значение имеет то, как, в каком тоне отдан приказ, как при этом вел себя начальник, учитывал ли при этом его, подчиненного, мнение, его профессиональный потенциал, ресурсные возможности. В этом и проявляется стиль производственных, в том числе управленческих, отношений. При этом возникает вопрос, должна ли быть манера поведения руководителя постоянной, стабильной или она может меняться? Что лучше - следовать одному стилю или нескольким?

Как определить, какой стиль предпочтительней и от чего зависит выбор того или иного управления. Чтобы понять природу стиля, обратимся к следующей таблице 1.1, где приводится краткая характеристика стиля управления, и рассматривается поведение руководителя с точки зрения выполнения им такой функции как мотивация и стимулирование работников.

Таблица 1.1- Характеристика стиля управления

	Стили управления		
	Авторитарный	Демократический	Делегирующий
1	2	3	4
Краткая	Совокупность	Совокупность	Совокупность

характеристика	приемов управления, используя которые, руководитель ориентируется на собственные знания, интересы, цели. Авторитарный руководитель не советуется с коллегами или подчиненными, занимает жесткие позиции и использует административные методы воздействия на людей, навязывая им свою волю путем принуждения или вознаграждения	приемов управления, манера поведения руководителя, основанные на сочетании принципа единоличия с активным вовлечением в процессы принятия решений, управления, организации и контроля подчиненных. Демократичный руководитель предпочитает оказывать влияние на людей с помощью убеждений, разумной веры в исполнительность и мастерство подчиненных.	приемов управления, манера поведения руководителя, основанные на передаче задач подчиненным, которые принимают на себя и часть ответственности за их выполнение. Руководитель, предпочитающий делегирующий стиль, предоставляет подчиненным практически полную свободу действий.
Условия и формы использования	На начальном этапе формирования организации, трудового коллектива,	Руководитель использует все формы материального и морального	Делегирование осуществляется только тем людям, которые хотят работать и

Продолжение таблицы 1.1

1	2	3	4
	команды; в случае команды построения удовлетворить личные потребности за счет коллективных;	вознаграждения, поддерживает и обеспечивает справедливую оценку личного и	мотивы; имеют к этому коллективу (отделу, подразделению) делегируются право определять

	в случае явных отклонений в производительности и качестве труда, демонстрируемых работниками.	коллективного труда; стремиться определить личные потребности и мотивационные предпочтения подчиненных для их коррекции; выясняет потребности повышения квалификации	собственные формы материального и морального вознаграждения.
Поведение руководителя при использовании стимулов и мотивации	Страх наказания. Использование материальных стимулов	Поддержка, поощрение. Совместное определение форм поощрения.	Передает команде определение форм поощрения.
Примечание – составлено на основе источника [8]			

На основании приведенной таблицы можно сделать следующие выводы:

1. Авторитарный стиль управления может привести к снижению трудовой мотивации работников, т.к. он способствует снижению творческой инициативы подчиненных, ухудшает социально-психологический климат, ведет к текучести кадров.

2. Демократический стиль управления - стиль повышения мотивации к труду, т.к. он способствует созданию творческой атмосферы, благоприятной обстановке совместной деятельности, развитию инициативы, проявляет внимание к личности, заинтересованность в ее росте, улучшает социально-психологический климат в коллективе.

3. Делегирующий стиль управления дает работнику право самостоятельного решения проблемы, поднимает его статус, способствует саморазвитию. Это приводит к росту трудовой мотивации.

В заключение отметим, что стиль руководства должен соответствовать той ситуации, в которой находится подчиненный. Чем выше профессиональные качества работника, чем в большей степени он мотивирован на труд, тем демократичнее должен быть стиль, вплоть до полной самостоятельности.

На основании вышеизложенного сформулируем мотивирующие факторы к труду, которые ведут к удовлетворению потребностей работников.

Удовлетворенность трудом можно рассматривать с двух позиций: как

количественную характеристику (показатель оценки мотивации, т.е. чем выше уровень удовлетворенности трудом, тем выше уровень мотивации) и как качественную характеристику. Суть качественной характеристики в том, что удовлетворенность может быть представлена на эмоциональном уровне (как удовольствие от работы), на поведенческом уровне (как включенность работника в трудовую деятельность), на рациональном уровне (как степень соответствия параметров производственной среды ожиданиям и притязаниям работника). Ведь основная задача мотивации - это побуждение к эффективному труду. Удовлетворенность работой детерминирует удовлетворенность жизнью и уверенность в завтрашнем дне, т.е. является основой социального самочувствия человека.

Оплата труда является мотивирующим фактором, только если она непосредственно связана с итогами труда. Работники должны быть убеждены в наличии устойчивой связи между получаемым материальным вознаграждением и производительностью труда. В заработной плате обязательно должна присутствовать составляющая, зависящая от достигнутых результатов.

Сегодня, когда из-за сложной экономической ситуации трудно обеспечить высокую оплату труда, особое внимание следует уделять нематериальному стимулированию, создавая систему льгот для работников, гуманизируя труд, в том числе: признавать ценность работника для организации, предоставлять ему творческую свободу; применять программы обогащения труда и ротации кадров; использовать скользящий график, неполную рабочую неделю, возможность трудиться как на рабочем месте, так и дома.

1.2 Принципы построения мотивации трудовой деятельности на промышленных предприятиях

В рыночной экономике заработная плата выражает главный и непосредственный интерес наемных работников, работодателей и государства в целом. Нахождение взаимовыгодного механизма реализации и соблюдения указанного трехстороннего партнерства является одним из главных условий развития производства и повышения его эффективности.

В основе мотивации труда лежит много принципов и подходов, которые зависят от формы собственности, политики государства в обеспечении минимальной заработной платы, уровня развития национальной экономики, национального богатства страны и др [9]. Рассмотрим принципы и требования к организации заработной платы.

1. Равная оплата за равный труд и, соответственно, неравная оплата за неравный труд. То есть недопущение дискриминации в оплате труда по полу, возрасту, национальной принадлежности, соблюдение справедливости в распределении внутри предприятия или фирмы, предполагающего адекватную оценку одинакового труда через его оплату. Следует отметить, что данный принцип в Казахстане нарушается организациями различных форм собственности. Объяснение этому мы видим в следующем:

несовершенство отечественных законов в области оплаты и охраны труда с одной стороны, с другой - слабость профсоюзов, не позволяющая им играть заметную роль в экономической и социальной жизни трудящихся.

2. Неуклонный рост номинальной и реальной заработной платы по мере роста эффективности производства и труда или регулярная корректировка заработной платы. Этот принцип вытекает из первого и является его дополнением. Постоянная корректировка позволяет поддерживать научно обоснованную дифференциацию размера оплаты труда. Кроме того, этот принцип связан с действием объективного экономического закона роста потребностей, при котором более полное их удовлетворение реально лишь при расширении возможностей получить за свой труд большее количество материальных благ и услуг. Данный принцип заключается также в том, что при росте цен, стоимости жизни и сохранении на прежнем уровне заработной платы ее ценность уменьшается.

3. Обеспечение опережающих темпов роста производительности труда по сравнению с темпами повышения заработной платы (или темпов роста объемов выпуска продукции над темпами роста фонда потребления). Данный принцип характеризует то, что оплата труда не может не учитывать экономические возможности предприятия, должна исходить из них. Здесь проявляется непосредственная связь третьего и второго принципов, ибо неуклонный рост заработной платы может быть обеспечен только на основе опережающих темпов роста производительности труда. Кроме того, только соблюдение этого принципа обеспечивает возможность развития не только работнику, но и предприятию.

4. Государственное регулирование оплаты труда. Без него не возможно построить эффективную систему распределения ресурсов, добиться высокого уровня доходов наименее социально защищенного слоя населения. В Республике Казахстан этот принцип также не выдерживается. Государство в силу небольшого периода функционирования рыночной экономики не успело разработать эффективный механизм регулирования доходов населения; разработать четкую нормативную и законодательную базу, регулиующую трудовые отношения; решить многие проблемы, связанные с неразвитостью рынка труда.

5. Учет воздействия рынка труда. В соответствии с этим принципом квалифицированных сотрудников можно привлечь к работе и удержать только за счет оплаты, отвечающей требованиям рынка рабочей силы. Впервые влияние рынка труда на уровень заработной платы выявил А.Смит. Данный принцип освещался в работах современных ученых: С.А. Ситаряна, И.И. Дмитрука [10], А.А. Жукова [11], И.С. Шаршова, М. Рукавицына [12].

6. Материальная заинтересованность работников в достижении высоких конечных результатов труда (принцип зарабатываемости). Он также пронизывает и вбирает в себя все остальные принципы. В конечном счете любой из принципов предполагает материальную заинтересованность в достижении высоких результатов. Без нее реализация всех остальных принципов теряет смысл. В то же время в качестве обособленного принципа

он обеспечивает простоту, логичность, доступность форм и систем оплаты труда, а также широкую информированность о сущности систем оплаты труда. Исполнители должны четко представлять, в каком случае размер заработной платы, т.е. уровень их материального благосостояния, повысится, а в каких наоборот понизится. Этот принцип организации заработной платы, хорошо освещен в работах Н.А. Волгина [13] [14].

7. Своевременность оплаты труда - естественный принцип ее формирования. Необходимость своевременной оплаты труда подчеркивается в документах Международной организации труда (МОТ) и в законодательстве всех стран. В Казахстане с 90-х годов данный принцип часто нарушался на всех уровнях: от государственных органов до малых предприятий. Очевидно, что это не способствует реализации всех вышеперечисленных принципов, расстраивает всю систему оплаты труда. Кроме того, нарушение данного принципа ведет к нарушению социального согласия - одной из важнейших предпосылок эффективной работы предприятия да и экономики страны в целом.

8. Единство коллективных, групповых и личных экономических интересов. Этот принцип заключается в установлении прямой зависимости размера оплаты труда сотрудника от конечных результатов деятельности структурного подразделения в котором работает сотрудник и всего предприятия в целом за отчетный период. В настоящее время в экономической литературе данный принцип организации заработной платы не выделяется. Однако, по нашему мнению, он имеет право на существование. Его невыполнение ведет к противоречию результатов работы человека с целями и задачами, поставленными перед структурным подразделением, результатов работы структурного подразделения с общепроизводственными целями и задачами, результатов работы предприятия с целями и задачами, поставленными государством перед обществом.

9. Принцип воспроизводства рабочей силы. Данный принцип заключается в получении работником средств от своего труда, достаточных для воспроизводства его рабочей силы. Этот принцип очень тесно связан с набирающими все большую силу национальными проектами. Успешная реализация проектов во многом будет зависеть от возможности людей потреблять данные услуги. Поэтому, на наш взгляд, следующим национальным проектом может стать «Развитие сферы трудовых отношений», определяющий стратегические направления развития трудового потенциала Казахстана.

Наряду с принципами заработной платы действует система функций заработной платы.

1. Воспроизводственная функция предполагает обеспечение работников, а также членов их семей необходимыми жизненными благами для воспроизводства рабочей силы без увеличения состава обеспечиваемой семьи. Данная функция впервые была выявлена А. Смитом и описана в его работе «Исследование о природе и причинах богатства народов».

2. Стимулирующая функция. Установление зависимости заработной платы работника от его трудового вклада, от результатов производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Большой вклад в обоснование функции стимулирования внес А. Маршалл своей работой «Принципы экономической науки». Кроме того, стимулирующая функция обосновывается в работе К. Маркса «Критика готской программы».

3. Функция формирования платежеспособного спроса населения. Поскольку платежеспособный спрос формируется под воздействием потребностей и доходов общества, то с помощью заработной платы в условиях рынка устанавливаются необходимые пропорции между товарным предложением и спросом. Данная функция является одной из основных в механизме саморегуляции рынка [15].

4. Социальная функция. Заработной плате отводится роль реализации социальной справедливости. Эта функция в Казахстане в настоящее время работает в наименьшей степени, так как в основном зависит от силы влияния государства на процесс формирования заработка трудящегося [16].

5. Измерительно-распределительная функция (учетно-производственная) раскрывает то, что посредством заработной платы определяется индивидуальная доля в фонде потребления каждого участника производственного процесса в соответствии с его трудовым вкладом. Кроме того, она определяет меру участия живого труда в процессе образования цены продукта, его долю в совокупных издержках производства.

6. Ресурсно-разместительная функция. Указывает на то, что через установление определенного уровня заработной платы возможна оптимизация размещения трудовых ресурсов по регионам, отраслям экономики, предприятиям.

В реальной действительности функции и принципы имеют органическую взаимосвязь и характеризуют механизм функционирования заработной платы и ее мотивирующую роль.

Методологически системообразующую роль здесь играют единство и взаимосвязь различных фаз общественного производства: производства, распределения, обмена и потребления. На этой антологической основе формируется единство и различия функций и принципов заработной платы.

В соответствии с критерием адекватности, который носит характер закономерности, данную взаимосвязь можно описать следующим образом.

Принцип материальной заинтересованности в достижении высоких конечных результатов, а также неуклонного роста номинальной и реальной заработной платы по мере роста эффективности производства и труда находят выражение в стимулирующей функции заработной платы. Она стимулирует работника к росту количества и качества труда, творческому отношению к работе, раскрытию своих потенциальных возможностей.

Принципы: единства коллективных, групповых и личных интересов; не равной оплаты за неравный труд; государственного регулирования оплаты труда находят выражение в измерительно-распределительной функции заработной платы.

Здесь реализуется мера участия живого труда в процессе образования цены продукта, выражается его адекватная доля в совокупных издержках производства, устанавливается общественно обоснованная дифференциация между доходами труда разного качества и количества на всех уровнях (от государственного до отдельно взятого структурного подразделения на предприятии).

Принципы государственного регулирования оплаты труда, неуклонного роста заработной платы по мере роста эффективности производства и труда взаимосвязаны с функцией формирования платежеспособного спроса. Так, по мере роста благосостояния населения страны, которое во многом определяется системой государственного и рыночного регулирования и эффективным производством - платежеспособный спрос населения увеличивается.

Принцип обеспечения опережающих темпов роста производительности труда по сравнению с темпами повышения заработной платы, а также принцип своевременности оплаты труда и воспроизводства рабочей силы находятся в тесной взаимосвязи с воспроизводственной и социальной функцией. Так как воспроизводство рабочей силы возможно в условиях своевременности оплаты труда, дохода работника не ниже потребительской корзины того района, где он проживает, а также регулярной индексации заработной платы в зависимости от инфляции и роста производительности труда.

Принцип учета воздействия рынка труда при определении размера оплаты труда находит выражение в ресурсно-разместительной функции через стимулирование перехода работников определенной квалификации на другие предприятия, другие отрасли с более высоким уровнем оплаты.

1.3 Зарубежный опыт мотивации персонала

Во многих странах Западной Европы и в США мотивационные аспекты повышения эффективности производства приобрели большое значение, и эти методы и опыт мотивации могут быть с успехом перенесены на казахстанскую почву.

Так, в США и Канаде размер вознаграждения работника зависит, прежде всего, от результативности его деятельности. Механизм стимулирования в рамках основной заработной платы (которая приобрела функции премиального поощрения, являясь переменной величиной) предусматривает два важных элемента:

- дифференциацию окладов с учетом качественных различий в труде;
- дифференциацию индивидуальной оплаты в пределах разряда или должности в зависимости от трудовых достижений, личных и деловых качеств на основе периодической аттестации (на предприятиях США аттестации проводятся систематически, оклады пересматриваются ежегодно почти у 90% работников).

Примером может служить часто используемый метод Хэя, положивший начало внедрению систем грейдов [17]. Суть метода состоит в оценке

квалификации, на основе трех основных групп факторов, представленных на рисунке 1.1, которые считаются наиболее существенными.

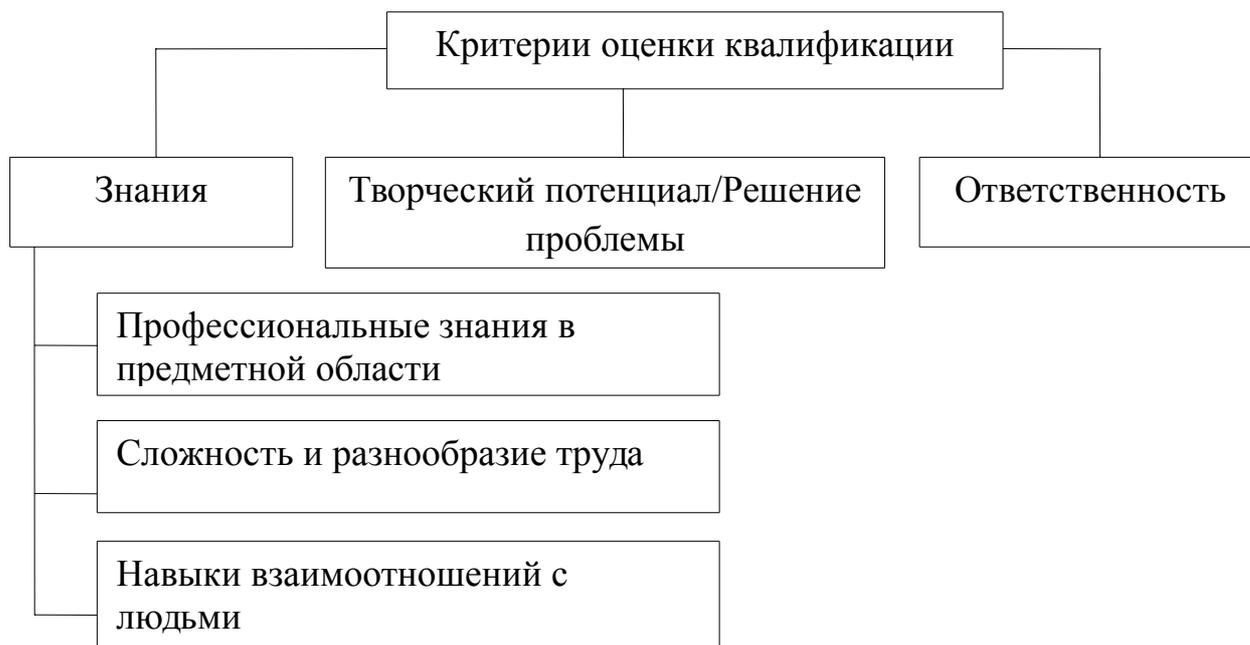


Рисунок 1.1-Критерии оценки квалификации

Фактор «знания» включает все знания, навыки и способности, которые необходимы для приемлемого выполнения обязанностей на рабочем месте. Это относится не только к формальному образованию, но и ко всем ранее приобретенным знаниям.

Для возможности оценки разнообразных работ определены три различных вида знаний:

1. Профессиональные знания в предметной области: знания практических и технических процедур, специализированных подходов, теоретических моделей и профессиональных дисциплин, измеряемые по глубине и широте;

2. Сложность и разнообразие труда: эти навыки необходимы для успешной работы в сложных и разнообразных областях деятельности. Данный субфактор включает аналитические и концептуальные навыки необходимые для выполнения работ по планированию, организации, консультированию, интеграции, координации, разработки и управлению подчиненными.

3. Навыки взаимодействия с людьми: данные навыки необходимы для эффективного непосредственного межличностного взаимодействия с коллегами, командами, клиентами, общественностью, учитывая изменение уровня ответственности как внутри организации, так и вне ее.

Каждое рабочее место должно включать больше или меньше уникальных элементов знаний с различным балансом между этими тремя факторами

Творческий потенциал - мера оригинального, инновационного мышления, с помощью которого человек может создавать новые результаты. Творческий потенциал показывает уровень самостоятельности мышления, его независимости от принятых правил и стандартов.

Творческий потенциал не используется, когда принятие решений сотрудником четко регламентировано и все принимаемые им решения должны соответствовать заранее оговоренным правилам. Творческий потенциал необходимо применять в тех случаях, когда нет однозначных правил принятия решений, например, при выполнении задач следующих видов: анализ, оценивание, осмысление, подготовка выводов, формирование гипотез, составление заключений, разработка политик и программ.

В основном творческий потенциал необходимо применять при решении проблем, т.е. ситуаций для которых нет однозначных правил разрешения. Характер проблем может быть: технический, ориентированный на бизнес, ориентированный на программы, ориентированный на клиентов, исследовательский, административный.

При оценке фактора «ответственность» используется следующий принцип: оценка работы наиболее точна, когда оценщик может сделать шаг назад и рассмотреть работу в целом. Поэтому на завершающем этапе оценки рассматривают объем работы, выполняемой на оцениваемом рабочем месте, отвечая на вопрос: почему и где она существует в организации?

Схема оценки должности в общем виде выглядит следующим образом:

1. Для должности определяется уровень по каждому фактору и присваивается качественная оценка;
2. Полученные качественные оценки переводятся в баллы по специальным направляющим таблицам;
3. Баллы по каждой шкале суммируются, и определяется число баллов для должности;
4. Производится расчет грейда (уровня оплаты) должности;
5. Уровням оплаты присваиваются денежные значения (минимальное и максимальное);
6. Диапазон размера заработной платы указывается в справочных таблицах для каждой должности.

Еще одной, часто используемой, моделью оплаты труда является «оплата за квалификацию». Оплата за квалификацию представляет собой разновидность стимулирующей оплаты постоянных работников. Таким образом, заработок работника зависит не от порученной ему работы, а от тех навыков, которые он приобрел, и от уровня его мастерства. Следовательно, чем выше уровень квалификации, тем выше и заработок рабочего.

Основные инновационные идеи данной модели оплаты труда приведены в таблице 1.2

Таблица 1.2 - Отличительные особенности оплаты труда на основе уровня квалификации

Традиционный подход	Инновационный подход
---------------------	----------------------

Субъективный процесс Инициатива исходит от менеджера Фокус на текущей деятельности Неочевидная связь с ключевыми факторами успеха компании	Четко определенный процесс Взаимопонимание менеджера и работника Фокус на повышении квалификации Основывается на ключевых факторах успеха компании
---	---

Предприятия (компании), использующие данные системы оплаты труда, пытаются формализовать зависимость оплаты труда от квалификации работника для того, чтобы решить следующие проблемы:

1. повышение персональной ответственности за выполнение планов повышения квалификации;
2. совершенствование организации труда персонала;
3. желание особо подчеркнуть важность не только того, «что надо сделать», но и «как это сделать»;
4. содействие процессу пересмотра корпоративных ценностей.

Очевидно, что формальная связь с оплатой труда меняет отношение к повышению квалификации с «конечно, было бы неплохо» на «без этого не обойтись», причем это характерно для всех категорий персонала - от топ-менеджеров до совместителей на полставки. Для многих компаний постоянное повышение квалификации их работников стало основным фактором устойчиво прибыльной деятельности, причем рост квалификации персонала рассматривается как один из критериев оценки деятельности компании и как решающий фактор принятия решений об оплате труда.

Модели мотивации труда на основе квалификации имеют несколько вариантов. Различия связаны с выплатами одной или нескольких составляющих заработной платы в зависимости от повышения квалификации (такой составляющей может быть и основная зарплата, и ежегодные премии, и премии по специальным системам премирования). Чаще всего квалификация работника учитывается при определении основной заработной платы. На это есть свои причины: такой вариант в наибольшей степени соответствует требованиям данной модели и задачам повышения квалификации персонала. Традиционно потенциал работника включает полученную им подготовку, образование и опыт по профилю деятельности. Большинство сотрудников повышают свою квалификацию постепенно, накапливая разнообразный опыт и приспособлявая его к изменяющимся условиям, осваивая новые знания и навыки. Поскольку заработная плата большинства сотрудников также растет постепенно, это служит еще одним фактором, сближающим оба процесса. В то же время для премий и прочих индивидуальных выплат такая динамика не характерна; их размер изменяется в зависимости от конкретных обстоятельств и от работника. Несмотря на то, что большинство компаний оплачивают квалификацию работников, регулируя основную заработную плату, находятся и такие, которые устанавливают различные индивидуальные доплаты за квалификацию.

В последнее время направленность стимулирования работников компаний смещается с ориентации на текущие результаты деятельности к долговременной эффективности (не всегда можно зафиксировать ее итоги, довольно часто они имеют форму задела для дальнейшей работы), что проявляется, в частности, в системе опционов, предусматривающей предоставление в качестве поощрения права на приобретение в будущем определенного количества акций компании по действующей на момент вознаграждения цене. Такая система целесообразна для стимулирования высшего и среднего звена руководителей, ответственных за долговременные результаты.

Заслуживает внимания положительно зарекомендовавшие себя системы группового поощрения Скэнлона, Раккера, «Импрошейр» [18]. Они используются в качестве методов стимулирования и распределения прибыли, связанной с ростом производительности. Однако данные системы не претендуют на универсальность. Их внедрение возможно лишь после того, как достигнут приемлемый уровень результативности и разработаны детальные планы осуществления проектов.

Стимулирование перспективных специалистов осуществляется посредством не только денежного вознаграждения, но также льгот и бесплатных услуг из фондов социального потребления. Крупные компании выплачивают своим сотрудникам премии к праздникам в размере 25-50% месячной заработной платы, 13-ю зарплату; производят выплаты к очередным отпускам; предоставляют в личное пользование автотранспорт с оплатой бензина; полностью или частично компенсируют стоимость жилья; покрывают расходы на отдых с семьей; устанавливают гибкий рабочий график. Для стимулирования талантливых специалистов применяется система «двух направлений в карьере»: либо административно-должностной рост, либо работа в прежнем качестве с постепенным повышением оклада до уровня оплаты труда руководителей. Эти меры способствуют сохранению в компании наиболее ценных кадров.

Размер заработной платы рабочих и служащих зависит не только от трудового вклада работника, но и от количества отработанных часов, а также законодательно установленной минимальной часовой оплаты труда.

Так например, в США размеры минимальной часовой оплаты труда впервые были установлены «Законом о справедливых условиях найма» в 1938 г. Наряду с определением минимума часовой оплаты труда, равного 25 центам, закон предусматривал и повышенную оплату (150% ставки) за работу сверх нормативного рабочего времени (в настоящее время - 40 ч в неделю). Раз в пять или десять лет (а иногда и чаще) Конгресс США пересматривает этот показатель. В 1986 г. в новом законе о повышении минимума записано «Каждый работодатель должен платить каждому из своих работников, который в любую неделю года занят в торговле или производстве продукции для торговли заработную плату по следующим ставкам не менее 3,35 долл. в час на период до 31 марта 1990 г., не менее 3,80 долл. в час на период с 1 апреля 1990 г. по 31 марта 1991 г. и не менее 4,25 долл. в час после 31 марта

1991 г.». В мае 1996 г. минимум часовой оплаты труда был повышен законодателями до 5,15 долл.

В законе не оговаривается продолжительность рабочего времени, необходимая для получения заработной платы, обеспечивающей определенный уровень жизни. В США эти вопросы регулируются коллективными и индивидуальными трудовыми договорами, а контролируются статистическими службами Минтруда США, которым предприятия и организации предоставляют сведения об отработанном времени. Приоритет в установлении нормальной продолжительности рабочего времени принадлежит профсоюзам. Как отмечалось во время дебатов в Конгрессе США, посвященных пересмотру размеров минимальной заработной платы неполная рабочая неделя характерна для предприятий, где отсутствуют профсоюзы, 40-часовая (и более продолжительная) рабочая неделя - для предприятий где они действуют.

Размер минимальной заработной платы в США составляет 35 - 50% средней. Считается, что этот минимум должен обеспечивать такой уровень жизни для трех членов семьи работника, который бы превышал порог бедности, определенный администрацией по социальному обеспечению в 1964 г. (с поправками 1969 и 1980 гг.).

Однако установленный законодательством минимальный уровень зарплаты вовсе не означает, что все наемные работники имеют право на этот часовой минимум. При вступлении в силу этого закона в 1938 г. в сферу его действия не входили работники сельского хозяйства, сезонные рабочие, моряки и другие работники транспорта, домашняя прислуга, т.е. примерно 40% работающих по найму. В настоящее время это число сократилось вдвое. Что касается студентов, подрабатывающих в каникулы, старшеклассников, учеников на производстве, то для них минимальный уровень зарплаты законодательно понижается до 75 или 85% действующего. В результате - доля 16 - 17 - летних юношей и девушек, получающих минимальную зарплату ниже определенного законом уровня, достигает 63%, количество же работников в возрасте 24 - 64 лет, на которых действие закона о часовом минимуме не распространяется, составляет всего 7%.

Помимо общефедерального существуют еще и региональные минимумы заработной платы, устанавливаемые законами штатов. В одних размер минимальной зарплаты превышает общефедеральный минимум, в других - значительно ниже его. Например, в 1981 г., когда в США минимальная часовая оплата составляла 3,35 долл. в Вайоминге, Канзасе, Небраске и Техасе она была равна 1,60 долл. Законодатели же Северной Дакоты установили месячную минимальную заработную плату для государственных служащих в 300 долл., Огайо и Оклахоме региональный минимум был снижен на треть по сравнению с уровнем минимальной заработной платы, установленным законодательством этих штатов для работников малых предприятий с годовым оборотом 150 тыс. долл. (шт. Огайо) и 100 тыс. долл. (шт. Оклахома).

Из сферы применения местного законодательства о минимуме заработной платы в большинстве штатов исключены инвалиды, а в пяти штатах - 64-летние работники. В Вирджинии все работники, получающие пенсии или другие социальные пособия также не подпадают под местное законодательство о минимуме.

В ряде штатов минимальную заработную плату регулируют комитеты по заработной плате. Например, в округе Колумбия комитет, пользуясь предоставленным ему правом, так расширяет диапазон часового минимума, что иногда он выходит за рамки федерального минимума (что вполне естественно - в округе находится столица США). В Пуэрто Рико же ситуация прямо противоположная: комитет по заработной плате вправе устанавливать минимум часовой оплаты в пределах 0,55 - 3,55 долл., т.е. значительно ниже общефедерального.

В современных условиях вызывает большой интерес система трудовой мотивации в Японии, основанная на системах пожизненного найма, ротации, репутации и подготовки на рабочем месте. Именно они накладывают на формирование японской системы оплаты труда свои неповторимые особенности, делают ее мощным фактором экономического роста. При всем многообразии японских моделей оплаты труда можно выделить пять общих, основных особенностей.

Первая особенность - зависимость оплаты труда от стажа, возраста работника (система оплаты за выслугу лет). Система оплаты за выслугу лет представляет собой метод стимулирования, при котором оплата труда и продвижение по службе пропорциональны возрасту и числу лет непрерывного стажа. Ожидание продвижения по службе в будущем в зависимости от стажа способствует закреплению работника на предприятии и расширению использования рынка труда внутри организации. Как термин «пожизненный найм» не означает заключения договора о пожизненном найме, так и значение термина «оплата за выслугу лет» нельзя упрощать. В действительности нет таких предприятий, на которых оплата труда определяется только возрастом и числом лет непрерывного стажа, поскольку оплата за выслугу лет лишь частично определяется возрастом и числом лет непрерывного стажа, а частично - способностями к выполнению служебных обязанностей. В системе оплаты за выслугу лет тремя важными элементами определения размера зарплаты являются забота о расходах рабочего на жизнь, побуждение к повышению производительности труда и стимулирование повышения способностей.

Второй особенностью японской системы оплаты труда является ее зависимость от так называемых жизненных пиков, которых в жизни человека насчитывается 5-6. Когда 22-летний японец после окончания университета поступает на работу, его зарплата составляет примерно 202 тыс. иен в месяц (приблизительно 2000 долл. США). Это определенный законом минимум. В 28-29 лет японец, как правило, женится. Опять же в соответствии с законом и традициями достижение этого пика отмечается повышением заработка (примерно на 5-7%). Следующая жизненная вершина достигается при

рождении ребенка, в связи с чем государство рекомендует работодателям еще повысить зарплату сотрудникам. Затем прибавка следует при покупке жилья в кредит. Время, за которое следует отдать часть этого кредита, тоже сопровождается повышением зарплаты и т. д. [19]. Примерная структура расходов на рабочую силу и заработную плату в японских фирмах представлена в таблице 1.3

Таблица 1.3 - Примерная структура расходов на рабочую силу и заработную плату в японских фирмах (в месяц, %)

Статьи расходов	Совокупные расходы	Годовая заработная плата	Месячная заработная плата	Тарифная заработная плата
Совокупные расходы на рабочую силу	100	-	-	-
Годовая заработная плата	85	100	-	-
Месячный заработок	60	70	100	-
Тарифный заработок	52	61	87	100
Тарифная ставка	44	52	74	85
Тарифная надбавка	8	9	13	15
Оплата сверхурочного времени	8	9	13	-
Бонусы (премии) и прочие виды заработка	25	30	-	-
Расходы на социальное обеспечение и прочие виды расходов на рабочую силу	15	-	-	-

Кроме стажа и квалификации все большее влияние на рост (снижение) оплаты труда оказывает показатель фактического трудового вклада или реальных результатов работы. Это *третья особенность* японской системы оплаты труда. Механизм такой взаимосвязи на разных предприятиях Японии не одинаков. Например, существуют системы градаций в группах работников (для «белых» и «синих воротничков»). То есть работники при прочих равных условиях (стаж, образование, должность и т. д.), находясь в одной и той же группе, в зависимости от фактических результатов работы относятся к разным градациям по оплате труда. В начале 1990-х гг. в Японии оплата по результатам работы составляла более 60% в совокупной заработной плате, и эта тенденция усиливается. Общее представление о японских системах оплаты труда и их мотивационном потенциале можно получить из таблицы 3.

Четвертая особенность японской системы оплаты труда - зависимость окладов менеджеров от результатов работы предприятия. На всех предприятиях используется система «плавающих» окладов. Базовые ставки директора завода, начальников цехов, других менеджеров колеблются в зависимости от динамики себестоимости, объема производства,

номенклатуры, других показателей, за которые отвечает тот или иной руководитель. Например, у начальника цеха оклад 700 тыс. иен. Если его цех снизил себестоимость продукции на 10%, то его оклад автоматически увеличится на те же 10%, и т. п. Это определяется положением об оплате труда конкретного предприятия.

Пятая особенность - одна из самых низких в мире дифференциаций в оплате труда (ниже только в Швеции -1:3). В Японии рядовые рабочие получают в 4 - 5 раз меньше, чем президент их компании.

В 1990-х гг. все большее признание получают системы оплаты труда, учитывающие конкретные характеристики работника его индивидуальные показатели в труде, уровень квалификации, в основу которых закладывается так называемая трудовая тарифная ставка. Вместе с тем, многие японские фирмы не спешат отказываться от традиционных форм оплаты труда. Квалификация работников во многом зависит от производственного опыта, и повозрастная заработная плата, в частности, позволяет удерживать эффективных работников старших возрастов, особенно тех, кто занимает высшие ступени управленческой иерархии. Поэтому большинство компаний разрабатывают схемы, объединяющие особенности этих двух систем оплаты труда, применяя различные модели к разным категориям работников.

Комбинированная (синтезированная) система, сочетающая элементы традиционного и трудового подходов к решению вопроса о тарификации работников, наиболее типичная для современной Японии модель оплаты труда. Размер основной заработной платы определяется по четырем показателям: возрасту, стажу, профессиональному разряду, и результативности труда. При этом первые два служат основой для традиционной (повозрастной) ставки, а последние два - для трудовой. Все возможные варианты сочетания показателей определяющих размер каждой из двух ставок сводятся в соответствующие сетки.

Повозрастная ставка определяется результатом двух составляющих, одна из которых зависит от возраста, а другая от стажа работника. В тех компаниях, где учитывают уровень образования (неполное среднее, полное среднее и высшее), такие сетки разрабатываются применительно к каждому из указанных уровней.

Размер тарифной ставки зависит и от двух других показателей - от уровня квалификации и результативности труда работника. В сетке трудовых ставок их значения по горизонтали дифференцируются по профессиональным разрядам, отражающим уровень квалификации, а по вертикали - по результативности труда, оцениваемой на основании баллов, выставяемых в процессе проведения аттестаций или конкурсов .

Для различных категорий производственного персонала могут разрабатываться самостоятельные сетки трудовых ставок. Однако чаще (на предприятиях с числом занятых более 1 тыс. человек в начале 1980-х годов - в 60% случаев) применяется интегрированная сетка. Она охватывает все категории работников - рабочих, ИТР, служащих и даже управленческий персонал (за исключением управляющих высшего звена) и призвана смягчить

в их глазах различия в статусе. Вместе с тем для каждой категории работников в пределах этой общей сетки предусматривается свое, строго определенное место, обусловленное рамками присваиваемых разрядов. Для рабочих - это разряды с I по V, для ИТР и служащих - с III по IX.

В тарифной сетке размер ставки работника увеличивается по горизонтали по мере повышения его разряда. Этот переход связан с продолжительностью прохождения соответствующей профессиональной подготовки, имеющей свои минимальные и максимальные границы. Для рабочих установлены следующие сроки перехода из I разряда во II - от 2 до 4 лет, из II в III - от 3 до 6 лет, из III в IV - от 4 до 7 лет, из IV в V разряд от 6 до 10 лет. Подобные методы установлены для ИТР и служащих, имеющих лишь низший и средний уровни квалификации. Продвижение в рамках низших разрядов (I - III) и переход в IV разряд происходит в течение 10-15 лет с момента начала работы в фирме. Конкретные сроки перехода в очередной разряд зависят от того, насколько быстро работник овладел новой специальностью, умеет ли он совмещать различные трудовые функции, выполнять несколько видов работ, т. е. от того, насколько он вырос в профессиональном отношении. Компания оставляет за собой право предоставить наиболее перспективным работникам возможности получения дополнительного образования в процессе специальной подготовки.

Введение в тарифную систему оценки трудового вклада работника имеет большое значение. Результаты работы (уровень выполнения норм, качественные показатели) оцениваются ежегодно по трехбалльной системе, и в соответствии с полученной оценкой он за год может быть повышен по вертикали тарифной сетки на одну, две и три ступени. Поэтому даже в пределах одного и того же уровня квалификации каждый работник получает возможность самостоятельно влиять на размер своего заработка, не говоря уже о том, что увеличиваются его шансы на повышение квалификации и дальнейший рост зарплаты.

Использование подобной тарифной системы исключает возможность автоматического роста заработной платы независимо от повышения квалификации и результативности работников, а оплата труда таким образом увязывается с его эффективностью.

Синтезированная система заработной платы предполагает сложение трудовой и личной ставок конкретного работника. При этом в более выгодном положении оказываются высококвалифицированные и эффективные кадры, а не просто работники старшего возраста с большим стажем, как это было прежде.

Для западноевропейских компаний характерны три модели в системе стимулирования труда:

- беспремиальная (функции стимулирования труда выполняет заработная плата);

- премиальная, включающая выплаты, величина которых связана с размером дохода или прибыли предприятия;

- премиальная, предусматривающая выплаты, размеры которых устанавливаются с учетом индивидуальных результатов труда.

Премиальные модели оплаты труда реализуются путем привлечения работников к участию в прибылях (они получают дифференцированное годовое вознаграждение из прибыли компании); в доходах (из сумм дохода каждому работнику выплачивается вознаграждение, размер которого определяется по результатам оценки выполнения им производственного задания и не зависит от прибыли фирмы); в капитале (работники получают премии в виде акций по их номинальной цене).

Один из самых распространенных способов оплаты труда в западноевропейских компаниях основан на применении методик оценки эффективности труда.

Имеется несколько методов такой оценки. При суммарном методе рабочее место оценивается в целом, не подвергаясь структуризации; при аналитическом методе рабочее место оценивается комплексом требований, таких как квалификация, опыт, умственные и физические нагрузки и ответственность за руководство персоналом, а также за свою работу. В настоящее время метод аналитической оценки труда выдвинулся на передний план.

Аналитическая оценка эффективности труда, используемая на немецких предприятиях, базируется на методе балльной оценки.

Шесть видов требований принимаются как достаточные, они разделены на три группы: способности работника (умственные и физические, производственный опыт), нагрузки (умственные и нервно-психические, физические), ответственность (за свою работу, за руководство персоналом).

Для них установлены следующие весовые значения: способности - 40%, нагрузки - 28% и ответственность - 32%. С этими долями группы требований применяют при общей оценке рабочего места (должности).

По каждому виду требований устанавливают значения баллов по разрядам от «А» до «I». Эта балльная оценка и число разрядов основывается на том, что конкретное рабочее место отнюдь не характеризуется одинаковым уровнем своих требований к возможностям работника, нагрузке и ответственности.

Далее получают интегральную оценку рабочего места путем суммирования баллов по каждому фактору. Причем данная оценка имеет два ограничения: минимальное количество баллов равно 16 (реальный минимум) и максимальное количество баллов 340 (теоретический максимум). Производят расчет уровня группы вознаграждения, которым после присваиваются денежные значения.

Сдельную оплату труда подразделяют на «штучную сдельщину» и «трудозатратную сдельщину».

При «штучной сдельщине» существует линейная зависимость между результатами труда и доходами. На основе нормативной результативности труда и нормативной расценки, определяемых по соответствующим методикам, сотрудник получает за каждую единицу работы определенную

денежную сумму. Для того, чтобы избежать биофизической перегрузки сотрудника и преждевременного износа эксплуатируемого оборудования, заработную плату часто ограничивают максимальным значением.

При «трудозатратной сдельщине» стимулируется использование рабочего времени (через коэффициент использования рабочего времени) на выполнение задания. Чем меньше времени рабочий тратит на каждую деталь, тем больше деталей может он изготовить за смену.

При *повременно-премиальной оплате* труда сотрудник получает премию (как правило, ежемесячно) при условии превышения нормативных заданий или установленных условий премирования по определенной шкале. В отличие от сдельной оплаты труда здесь условия премирования могут быть заданы разнородными показателями. Наряду с объемом работ или использованием рабочего времени могут материально вознаграждаться показатели качества и характеристики сложного технологического процесса посредством учета отклонений во времени от оптимальных расчетных значений. Часто применяется комбинированная премия с учетом противоположно влияющих друг на друга показателей количества и качества.

Подрядная заработная плата. С сотрудником (или группой) заключается соглашение на выполнение определенной работы (программы). Величина фактического заработка зависит от отношения планового и фактического сроков работ. Плановые сроки работ рассчитываются с учетом всех занятых в подряде сотрудников. Рабочее время расходуется на выполнение программы работ, состоящей из многих заданий.

Подрядная заработная плата состоит из фиксированного базиса (обычно 80%) и переменной ее части (обычно 20%), которая зависит от фактического времени выполнения работ.

Рассматривая отечественный и зарубежный опыт мотивации трудовой деятельности (в странах с рыночной экономикой), следует прежде всего отметить, что она развивалась в двух принципиально противоположных направлениях, будучи в конечном счете нацеленными на решение одной и той же задачи - оплаты трудовой отдачи работников.

В зарубежных странах организация заработной платы формировалась на базе ставок заработной платы, являющихся реальной формой существования цены рабочей силы. Ставки заработной платы в современных условиях представляют собой согласованные с профсоюзами уровни оплаты труда работников, которые собственник гарантирует при условии добросовестного выполнения ими своих трудовых обязанностей. Причем важную роль в установлении гарантий по оплате труда, в т. ч. на государственном уровне, играют профсоюзы и колдоговорное регулирование заработной платы.

Так, во Франции центральным звеном регулирования роста фонда оплаты труда служат кодекс о труде и договорные отношения по вопросам оплаты труда между профсоюзами, министерствами, предприятиями и конкретными работниками. Кодексом о труде, принимаемым парламентом, устанавливаются основные социальные гарантии трудящихся: минимальный уровень заработной платы, условия назначения пособий по безработице,

размер пенсии и необходимый трудовой стаж для ее получения, продолжительность оплачиваемого отпуска, принципы найма на работу, на его основе решаются и другие вопросы, прямо или косвенно влияющие на формирование фонда оплаты труда и расходы социального характера. В соглашениях отраслевых профсоюзов с министерствами (национальные трудовые договоры) устанавливаются единые для отраслей экономики тарифные системы с достаточно широким диапазоном оплаты в рамках каждого разряда. В национальных трудовых договорах определяется также стаж работы для повышения заработной платы. Например, через два года зарплата работнику может быть увеличена на 2% ставки при условии ежегодной положительной аттестации.

Уровень производства, базирующийся нередко на применении высокопроизводительной техники и технологии и жестких требованиях к качеству работы, привели к тому, что главной задачей работника становится четкое, эффективное и качественное выполнение им определенного набора трудовых обязанностей. Это предопределило отказ от применения сдельной системы заработной платы и переход к повременным системам оплаты на основе использования индивидуальных ставок заработной платы, сочетающихся, как правило, с так называемой регулярной оценкой результативности труда (именуемой также нередко оценкой заслуг) и корректировкой индивидуальной ставки заработной платы на основе таких оценок.

Следует отметить отсутствие высоких разрывов между минимальной и максимальной заработной платой на западноевропейских предприятиях. Достаточно сказать, что соотношение между минимальной и средней заработной платой в развитых странах не превышает 40-50%. А Комитет по социальным правам Совета Европы, комментируя статью 4 Европейской социальной хартии отмечает, что соотношение между минимальной и средней зарплатой за вычетом налогов не должно быть меньше 60%. В крайнем случае, не меньше 50%, но эти 50% должны обеспечить достойный уровень жизни работников и членов их семей. Показательным примером является опыт Швеции. Так система определения единого уровня повышения зарплаты действует в направлении его выравнивания: поднимая заработки низкооплачиваемых и сдерживая рост высокооплачиваемых. Кроме того, в ходе переговоров о перезаключении коллективных договоров профсоюзы, как правило, добиваются включения в них специальных пунктов об опережающих темпах роста зарплаты низкооплачиваемых категорий трудящихся. Самые низкооплачиваемые рабочие получают 90 -95 тыс. крон в год, самые высокооплачиваемые (строители и рабочие, занятые в непрерывном производстве) - до 180 тыс. И налоги отчисляются по такой шкале, что соотношение доходов после их уплаты между любыми категориями населения не превышает 1:3.

Отечественная практика организации заработной платы развивалась несколько иным путем. Поскольку при социализме рынка труда не было, а в современных условиях он еще далеко не сформировался, он не мог и не

может диктовать работодателю определенные уровни оплаты труда работников, фиксируемые в соответствующих соглашениях. Заработная плата в этих моделях экономики работнику заранее неизвестна и является производной от гарантированных (постоянных) и переменных (негарантированных) условий оплаты. Как показывают исследования, проведенные Р. Капелюшниковым, в тарифных моделях организации заработной платы в качестве гарантированных ее условий выступают тарифные ставки (оклады), которые в казахстанских моделях организации оплаты представляют собой своего рода модифицированную (урезанную на определенную величину) ставку заработной платы при отсутствии фиксируемой рынком цены рабочей силы [20]. Однако по своему функциональному назначению тарифная ставка на казахстанских предприятиях имеет то же самое содержание, что и ставка заработной платы на капиталистических предприятиях. Она призвана быть мерой оплаты за выполнение работником норм труда, трудовых обязанностей. Но при этом оказывается в известном смысле урезанным и понятие нормы труда: в лучшем случае под ним понимаются только нормы времени (выработки), нормы численности или обслуживания, в худшем - обязанность явиться на работу и выполнять то, что закреплено в рабочей (должностной) инструкции либо определено дневным заданием или общим планом работы.

Другой отличительной особенностью практики организации заработной платы в Казахстане как бывшей социалистической стране являлось централизация тарифного нормирования труда. В современных условиях действует единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих и поставлена задача модификации отраслевых и межотраслевых квалификационных характеристик руководителей, специалистов и служащих в единый общекзахстанский квалификационный справочник должностей этих категорий работников. Это снимает или значительно облегчает предприятиям задачу организации внутрифирменной тарификации; она чаще всего или не требуется, или сводится к некоторому уточнению централизованно разработанных квалификационных требований.

Третьей отличительной особенностью организации заработной платы в Казахстане, является субъективизм и нередко негарантированность оценки и оплаты индивидуальных деловых качеств и индивидуальных результатов труда. Учет индивидуальных деловых качеств зачастую находил применение при оплате труда руководителей, специалистов и служащих в пределах так называемых вилок (минимума и максимума) должностных окладов, предусматриваемых в централизованно разрабатываемых по отраслям схемах должностных окладов. Право установления конкретного оклада предоставлялось руководителю предприятия. Именно он решал, руководствуясь собственными критериями, как, кому и в каком размере повышать должностной оклад в пределах вилки.

Основные отличительные особенности отечественных и зарубежных систем оплаты труда приведены в таблице 1.4

Таблица 1.4 - Сравнительная характеристика систем мотивации труда

Характеристики системы	Японская система	Американская и западноевропейская система	Казахстанская система
1	2	3	4
Принципиальные подходы	Ставка на коллективный труд. Воспитание коллективной ответственности. Бережное и внимательное отношение к работникам. Стремление к процветанию фирмы.	Ставка на индивидуальный труд. Воспитание индивидуальной ответственности. Стремление к личной карьере.	Ставка как на коллективный, так и на индивидуальный труд. Воспитание коллективной ответственности. Стремление к повышению коллективного дохода
Периодичность оценки труда	1 раз в полгода или год-устанавливается ранг работника и его зарплата	1 раз в год-устанавливается ранг работника и его зарплата	Проводится не периодически. В бестарифной системе - ежемесячно
Показатели оценки труда	1)Личная ставка (возраст,стаж) 2)Трудовая ставка (профессиональный разряд и результаты труда)	1)Оценка по рейтингу (навыки и знания,подготовка,важность работы,ответственность) 2)Оценка заслуг работника	1) Тарифная ставка(должностной оклад) 2)Коэффициент квалификационного уровня, коэффициент трудового участия.
Виды вознаграждения	1)Ежемесячная зарплата 2)Бонус-2 раза в год-	1)Еженедельная зарплата	1)Ежемесячные зарплата, премии 2)Дополнительные выплаты

Продолжение таблицы 1.4

1	2	3	4
	вознаграждение из полученной компании прибыли	2)Единовременные премии 3)Дополнительные выплаты	
Демократичность системы	1)Неформальный контроль	1)Формальный контроль	1)Формальный контроль

	2)Нечеткое описание рабочего задания 3)Акцент на координацию и сотрудничество 4)Согласованное решение 5)Управление «снизу вверх» 6)Гласность и открытость в оценке труда	2)Четкое описание рабочего задания 3)Акцент на эффективность 4)Индивидуальное решение 5)Управление «сверху вниз» 6)Неполные гласность и открытость в оценке	2)Нечеткое описание рабочего задания 3)Акцент на координацию и сотрудничество 4)Сочетание согласованных и индивидуальных решений 5)Управление «снизу вверх» 6)Отсутствие гласности и открытости в оценке
Ориентация на результаты	Долгосрочная ориентация	Повышенное внимание к текущим результатам	Повышенное внимание к текущим результатам
Роль профсоюзов	Играют вспомогательную роль в процессе формирования и изменения системы оплаты труда	Играют ключевую роль в процессе формирования и изменения системы оплаты труда	Практически не влияют на процесс формирования и изменения системы оплаты труда

Таким образом, как показывают исследования, в США, Европе и других странах с рыночной экономикой организация заработной платы развивалась на базе ставок заработной платы, являющихся реальной формой существования цены рабочей силы. В Казахстане, наоборот, тарифные ставки (оклады) представляют собой своего рода модифицированную (урезанную на определенную величину) ставку заработной платы при отсутствии фиксируемой рынком цены рабочей силы. Уровень оплаты труда зависит, прежде всего, от финансового положения предприятия.

2 Оценка системы трудовой мотивации на предприятиях региона

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Акционерное Общество «Павлодарский машиностроительный завод» (далее – АО «ПМЗ») учреждено в 2002 году. Юридический адрес: Республика Казахстан, 140000, г.Павлодар, ул. Ломова, д. 180.

Производственный комплекс машиностроительного завода был основан в 1955 году. Сегодня АО «Павлодарский машиностроительный завод» входит в состав Предприятий Группы ERG [21].

Завод специализируется на выпуске металлоконструкций и грузоподъемного оборудования различного технологического назначения и представляет большой модельный ряд современной крановой техники.

Основными направлениями деятельности АО «ПМЗ» является производство:

- мостовых одно и двухбалочных кранов различного назначения, в т.ч. специальных (грейферных, магнитных, металлургических) г/п до 140 тонн (включительно);

- козловых кранов г/п до 32 тонн (включительно);

- запасных частей к кранам;

- грейферов;

- металлоконструкций различного назначения, в т.ч. строительных.

Кроме того, предприятие предоставляет услуги по обследованию, ремонту и монтажу грузоподъемного оборудования и подкрановых путей, имеется участок по их обследованию и ремонту автомобильных кранов.

Основными потребителями продукции АО «ПМЗ» являются предприятия перерабатывающей, горнодобывающей, нефтегазодобывающей, металлургической и других отраслей промышленности.

Грузоподъемной технике, производимой на «Павлодарском машиностроительном заводе», доверяют многие известные компании Казахстана:

- ТОО «Казцинк»,

- Предприятия Группы ERG (в т.ч. АО ТНК «Казхром», АО «Алюминий Казахстана», АО «Казахстанский электролизный завод», АО «Евроазиатская энергетическая корпорация», ОАО «Серовский завод ферросплавов»).

- АО «АрселорМиттал»,

- АО НК «Казахстан Темир Жолы» и др.

Кроме того, крупными потребителями на национальном рынке являются:

- АО «Казцинк»;

- АО «Усть-Каменогорский Титано-Магниевый комбинат»;

- «Mittal Steel Temirtay» (г. Темиртау);

- АО ТНК «Казхром» (Донской ГОК г.Актобе) и другие предприятия.

Завод успешно работает на рынке Казахстана и ближнего зарубежья, имеет долгосрочные деловые связи с партнерами в России, где в настоящее время идет активное освоение рынка. Доля экспорта за последние три года составляет 30% от общего объема производства.

АО «ПМЗ» изготавливает и поставляет продукцию на крупные российские предприятия:

- ОФ «Распадская угольная компания»;

- ОАО «Челябинский трубный завод»;

- ОАО «Первоуральский новотрубный завод»;

- ОАО «Южно-Уральский никелевый комбинат»;

- ОАО «Уральский трубный завод»;
- ОАО «УГМК-Холдинг» г.Верхняя Пышма;
- ОАО «Евразруда» г.Новокузнецк;
- ОАО «Северский трубный завод» г.Полевской.

Открыты постоянные представительства АО «ПМЗ» в г.Екатеринбурге, в г.Омске.

Экспортируемое в Российскую Федерацию грузоподъемное оборудование имеет Сертификат соответствия, выданный сертифицирующим органом АНО ИКЦ «Инжтехкран» (г.Москва), а также Разрешение на применение технических устройств, выданное Федеральной службой по экологическому, технологическому и атомному надзору (г.Москва) в порядке, установленном «Правилами применения технических устройств на опасных производственных объектах».

На сегодняшний день Павлодарский машиностроительный завод имеет высокие темпы роста. Расширяется номенклатура изготавливаемых кранов, и налажено производство мостовых кранов грузоподъемностью до 140 тонн.

Краткая характеристика основной, выпускаемой АО «ПМЗ» продукции:

- 1) Кран консольно-поворотный колонного типа электрический, ручной
- 2) Кран консольно-поворотный настенного типа электрический, ручной (ККП):
- 3) Кран мостовой подвесной электрический (КМП):
- 4) Кран мостовой подвесной ручной (КМПР):
- 5) Кран мостовой общего назначения с напольным управлением двухбалочный (КМУП):
- 6) Кран мостовой общего назначения двухбалочный (КМ)
- 7) Грейферы двухчелюстные канатные;
- 8) Металлоконструкции различного назначения, в т.ч. строительные;
- 9) Стропы грузовые подъемные;
- 10) Запасные части к кранам

Для более детальной характеристики деятельности АО «Павлодарский машиностроительный завод» был проведен экспресс-анализ основных технико-экономических показателей АО «ПМЗ» за 2012-2014гг, представленный в таблице 2.1

Таблица 2.1 Основные технико-экономические показатели деятельности Завода

Показатели	Ед. изм.	Год			2014г. в % к	
		2012	2013	2014	2012г.	2013г.
1	2	3	4	5	6	7
Объем производства в натуральном выражении	тыс. т	20100	20187	20300	101,00	100,56
Объем производства в стоимостном выражении	тыс. тнг	78903523	79204545	81056901	102,72	102,34

Объем реализации в натуральном выражении	тыс. т	11580,03	11663,51	11745,35	101,43	100,70
Объем реализации в стоимостном выражении	тыс. тнг	77465902	78432390	79091772	102,1	100,84
Занимаемая доля рынка	%	24,3	24,7	24,9	102,47	100,81
Доход от реализации	тыс. тнг	70919141	81154197	83081608	117,15	102,37
Себестоимость продукции	тыс. тнг	27426321	34056870	39627098	144,49	116,36
Совокупный годовой доход	тыс. тнг	43492820	43607702	37578673	86,40	86,17
Чистая прибыль	тыс. тнг	40245437	41532743	34961146	86,87	84,18
Рентабельность активов	%	27,82	24,1	17,3	62,19	71,78
Рентабельность продаж	%	61,33	58,03	52,30	85,28	90,13
Рентабельность продукции	%	56,75	51,18	42,08	74,15	82,22
Затраты на 1 тенге продукции	тенге	0,39	0,42	0,48	123,08	114,29
Среднесписочная численность работников	чел.	485	500	500	103,1	-
Фонд заработной платы работников	тыс. тнг	20 286, 5	22 748,6	25 297,9	124,7	111,21
Среднемесячная заработная плата работников	тенге	41 827,86	45 497,33	50 595,89	121	111,21
Выработка на 1 работника	тыс. тнг	162 687,7	158 409,1	162 113,8	99,6	102,34
Объем реализации на 1 работника	тыс. тнг	146 225,03	162 308,4	166 163,2	113,6	102,4
Среднегодовая стоимость ОС	тыс. тнг	94662918,5	134865467,5	153980093	162,66	114,17
Фондоотдача	тенге	0,75	0,60	0,54	72	90
Фондовооруженность	тыс. тнг/чел	195 181,3	269 731	307 960,2	157,8	114,2
Примечание – составлена на основании финансовой и бухгалтерской отчетности АО «Павлодарский Машиностроительный Завод»						

У предприятия АО «ПМЗ» за 2013-2014гг. сильные финансовые показатели, несмотря на сложные экономические условия.

Давление инфляции продолжается, что отразилось на росте расходов на материалы и оплату труда, увеличении транспортных затрат и финансовых расходов [22]. Волатильность рынка и ценовая нестабильность продолжатся, но АО «ПМЗ», по-прежнему, поддерживает конкурентное преимущество производителя с низкой себестоимостью в Казахстане.

2014 год был сложным годом для завода, поскольку снижение цен на продукцию существенно повлияло на доходы. Однако эффективное руководство позволило частично компенсировать это снижение посредством

сдерживания роста себестоимости и максимизации объемов производства ключевой продукции.

Увеличение себестоимости продукции с 2012 по 2014 год составило 12 200 777 тысяч тенге (прирост 116,36 процентов), что также связано с ростом объема производства. При этом темп роста дохода от реализации практически равен темпу роста себестоимости продукции, что приводит к увеличению валового дохода.

Благодаря контролю над расходами и внедрению инициатив по повышению производительности себестоимость основной продукции осталась ниже первоначальных прогнозов.

Среднегодовая стоимость основных средств увеличилась на 59 317 174,5 тысяч тенге, то есть на 114,17 процентов, так как, на АО «ПМЗ» в 2014 году был введен в эксплуатацию еще один производственный цех, после проведенной реконструкции. Увеличение производительности труда составило 103,2 процента.

В связи с работами по реконструкции, произошло уменьшение чистого дохода и увеличение расходов периода. Однако, после введения цеха в эксплуатацию, показатели будут расти.

Увеличение среднегодовой стоимости основных производственных фондов АО «ПМЗ» связано с инвестициями в основные средства, в первую очередь на новое строительство, реконструкцию, приобретение машин и оборудования, расширение и модернизацию производства.

Исходя из этого, можно сделать вывод, что предприятие АО «Павлодарский машиностроительный завод» постоянно развивается.

Повышение фондовооруженности труда АО «ПМЗ» связано с внедрением новой техники, передовых технологий, механизацией и автоматизацией производственных процессов и, как результате, с увеличением объема производства продукции и повышением производительности труда.

Фондоотдача основных средств АО «ПМЗ» в 2014 году снизилась незначительно - на 0,21 тенге (по сравнению с 2012 годом) и на 0,06 (по сравнению с 2013 годом). Фондоотдача служит характеристикой технологической эффективности производства.

Одной из главных причин, ухудшающих показатель фондоотдачи, является медленное освоение вводимых в действие основных средств и недостатки в использовании имеющихся основных производственных фондов.

Снижение фондоотдачи в определенной степени вызвано ростом капитальных вложений, направленных на улучшение условий труда, охрану окружающей среды, сдвигами в отраслевой структуре промышленности и другими объективными факторами, а также увеличением стоимости единицы мощности, ростом сметной стоимости строительно-монтажных работ.

Кроме того, следует отметить, что АО «ПМЗ» находится на стадии интенсивного перевооружения труда новыми средствами производства, что неизбежно ведет к снижению фондоотдачи. В дальнейшем, по мере освоения

новых средств труда, ожидается стабилизация фондоотдачи и создание предпосылок для ее повышения. Рассмотренные показатели свидетельствуют о росте производственных возможностей предприятия и заслуживают положительной оценки.

Конкурентное преимущество производителя с низкой себестоимостью является основой роста завода, как одного из ведущих в сфере промышленного производства. Это позволяет АО «ПМЗ» продолжать реализацию стратегии расширения базы сырьевых активов и диверсифицировать портфель продукции.

Внедрение комплекса мероприятий по новой технике, рационализации и изобретательству, механизации и автоматизации технологических процессов позволило снизить себестоимость продукции, что дает возможность успешно конкурировать АО «ПМЗ». Ожидается снижение давления инфляции на себестоимость единицы продукции, поддержка конкурентного преимущества производителя с низкой себестоимостью в Казахстане.

Для более детального исследования функций мотивации в системе управления предприятием АО «Павлодарский машиностроительный завод», в работе была проведена сравнительная аналогия с другими предприятиями промышленной отрасли по Павлодарской области.

Основными предприятиями промышленной отрасли в Павлодарской области являются:

1) *ТОО «ПНХЗ* - Павлодарский нефтехимический завод - крупнейшее в Казахстане предприятие по производству нефтепродуктов. *ТОО «ПНХЗ»* - единственное предприятие в Республике Казахстан по набору технологических установок, обеспечивающих глубину переработки нефти 80-85% масс. По технологии завод ориентирован на переработку западносибирской нефти.

Сегодня основная цель Павлодарского нефтехимического завода – выпуск востребованной продукции в необходимом для нужд страны объеме и соответствующей по своему качеству требованиям мирового рынка.

2) *ТОО «Павлодарский котельный завод»* - завод Компании по производству промышленных котлов и котельного оборудования расположен в городе Павлодар. Компания имеет филиалы в городах Астана, Алматы и Караганды.

ТОО «Павлодарский котельный завод» уже более 15 лет производит паровые и водогрейные котлы на жидком, твердом и газообразном топливе, используемых преимущественно в промышленных системах отопления и горячего водоснабжения, для технологических целей, осуществляет строительство котельных для объектов жилого и промышленного назначения, устанавливает модульные котельные установки, поставляет котельное оборудование для нефтеперерабатывающих станций. За это время построено 3 крупных котельных, установлено 52 модульных котельных на различных участках нефтепроводов Западного и Восточного филиалов АО «КазТрансОйл».

3) АО «Алюминий Казахстана» основано в 1996 году. Основной вид деятельности: добыча и переработка бокситовой руды с последующим производством металлургического глинозема; производство и реализация алюминия, глинозема и фтористых солей; производство тепловой и электрической энергии; внешнеэкономическая деятельность. В его состав входят пять подразделений: Павлодарский алюминиевый завод, Краснооктябрьский и Торгайский бокситовые рудоуправления, Павлодарская теплоэлектростанция и известняковый рудник «Керегетас».

Полная информация: Производит 1,5 млн тонн металлургического глинозема в год, экспортируя продукцию преимущественно в Китай и Россию. Поставляет 26% мирового оборота галлия заказчикам в США, Европе, Китае и Японии. Ежегодно поставляет более 25000 тонн технического сульфата алюминия в Россию и местным клиентам.

2.2 Оценка состояния функций мотивации в системе управления предприятием

Цель проведения исследования - изучение управления мотивацией персонала, стимулирующих факторов, а также поиск путей совершенствования управления мотивацией на промышленных предприятиях региона, на примере АО «Павлодарский машиностроительный завод».

Исследовательской базой выступил отдел кадров, который является самостоятельным структурным подразделением АО «ПМЗ» и подчиняется непосредственно директору завода в соответствии со структурой (штатным расписанием). Принадлежащие отделу кадров обязанности и права, необходимые для выполнения основных задач и функций, осуществляются, в соответствии с должностными инструкциями, начальником отдела и 2 инспекторами[23]. Согласно расстановочному штатному расписанию в отделе имеется не заполненная вакансия инженера по подготовке кадров.

В задачи отдела кадров АО «ПМЗ» входят:

- подбор и расстановка кадров;
- учет личного состава и ведение кадровой документации;
- контроль соблюдения дисциплины труда;
- повышение квалификации работников;
- проведение аттестации;
- формирование кадрового резерва;
- контроль соблюдения трудовых и социальных прав работников;
- поддержание и укрепление положительного социально-психологического климата в организации, предупреждение трудовых конфликтов;
- проведение активной кадровой политики,
- обеспечение условий для инициативной и творческой деятельности работников с учетом их индивидуальных особенностей и профессиональных навыков;
- разработка совместно с финансово-экономической службой материальных и социальных стимулов;

- тесное взаимодействие с профсоюзным комитетом в вопросах медицинского обслуживания, организацией общественного питания, развития физкультуры и спорта, социальной защите отдельных критериев работающих.

Численность персонала АО «Павлодарский Машиностроительный Завод» на 31.12.2014 года составила 500 человек. *Состав персонала по категориям работников* представлен в таблице 2.2

Таблица 2.2 - Состав персонала АО «ПМЗ» по категориям работников

Категория персонала	Год	Мужчины	Женщины	ВСЕГО
Всего	2012	311	174	485
	2013	305	195	500
	2014	305	195	500
Руководители	2012	48	18	66
	2013	46	27	72
	2014	46	27	72
Специалисты	2012	26	69	95
	2013	23	66	89
	2014	24	67	91
Служащие	2012	1	10	11
	2013	-	8	8
	2014	-	7	7
Рабочие	2012	236	77	315
	2013	236	94	330
	2014	255	94	333
Пр и м е ч а н и е - составлена на основании ежегодных отчетов отдела кадров АО «ПМЗ»				

Таким образом, в процентном соотношении к списочной численности работников АО «ПМЗ», руководители составляют 14,4%, специалисты – 18,2%, служащие – 0,8% и рабочие – 66,6%. По сравнению с 2013 годом, увеличилось количество специалистов и рабочих (на 2,2% и 0,6% соответственно).

Изменение структуры персонала в сторону увеличения специалистов, обусловлено расширением штата конструкторов и технологов. Данное изменение можно считать положительным фактором, так как оно вызвано необходимостью совершенствования и внедрения новых современных технологических разработок в процесс производства металлоконструкций.

Мужчины составляют 61% от общей численности персонала, женщины – 39%. Среди женщин большее количество служащих и специалистов, среди мужчин – руководителей и рабочих.

Эффективность работы персонала АО «ПМЗ» во многом зависит от *уровня образования работников* и опыта работы. Высшее профессиональное образование имеют 162 человека, что составляет 32,4% от общей

численности работников (на конец 2014 года). В том числе, 11 работников завода имеют несколько высших образований. Среднее профессиональное образование имеют 106 человек, что составляет – 21,2% от общей численности работников.

Кроме того, в 2014 году 5 работников завода, без отрыва от производства, получили высшее образование, 16 работников завода обучаются в высших учебных заведениях. Один рабочий завода получил среднее профессиональное образование, 6 работников в данный момент обучаются в средних профессиональных учебных заведениях.

Демографическая политика предприятия направлена на «омоложение» коллектива и особенно кадрового состава руководителей и специалистов. Средний *возраст работников* завода составил – 40,2 года. Подробная информация о возрасте персонала АО «ПМЗ» отображена в таблице 2.3

Таблица 2.3 - Возраст персонала АО «ПМЗ» на 31.12.2014 года

Категория состава	Всего		Руководители	Специалисты	Служащие	Рабочие
Возраст	500		72	91	4	333
16-19 лет	2	0,4%	-	-	-	2
20-24 лет	69	14,3%	1	17	-	51
25-29 лет	73	14,6%	10	16	-	47
30-39 лет	95	19,6%	14	18	1	62
40-44 лет	57	10,4%	8	5	2	42
45-49 лет	57	11,4%	9	10	-	38
50-57 лет	108	22,3%	21	19	1	67
58-60 лет	24	5%	5	6	-	13
61-62 лет	7	1,4%	2	-	-	5
63 и более лет	8	1,7%	2	-	-	6
Пр и м е ч а н и е - составлена на основании ежегодных отчетов отдела кадров АО «ПМЗ»						

Общий стаж работы свыше 25 лет имеют 29,5% персонала завода; от 15 до 25 лет – 20,7%; от 5 до 15 лет – 24,2%; от - до года до 5 лет – 25,6%. Стаж работы свыше 25 лет имеют 44,1% руководителей; 25,7% рабочих; 33,8% служащих. Стаж работы персонала на предприятии АО «ПМЗ» представлен в таблице 2.4.

Таблица 2.4 - Стаж работы персонала на предприятии АО «ПМЗ»

Категория состава	Всего	Руководители	Специалисты	Служащие	Рабочие
Всего работников	500	72	91	4	333
Стаж работы					
до года	106	9	11		86
от 1 до 3 лет	117	12	26		79
от 3 до 5 лет	91	5	17	2	67
от 5 до 8 лет	186	46	37	2	101
Пр и м е ч а н и е - составлена на основании ежегодных отчетов отдела кадров АО «ПМЗ»					

На предприятии проводится планомерная работа с кадрами, с резервом для выдвижения, которая строится на таких организационных формах, как подготовка кандидатов на выдвижение по индивидуальным планам, обучение на курсах и стажировка на соответствующих должностях.

В Приложении А представлен *профессиональный состав* работников АО «ПМЗ». В 2014 году увеличился состав рабочих по профессиям: электросварщик - на 20,4%; слесарь МСР - на 19,5%. Уменьшилось количество работников с профессией токарь - на 19,7%, а также административно-управленческого персонала на 4,5%.

За период 2013-2014гг. количественный состав АО «ПМЗ» не изменился. Наблюдались внутренние перемещения кадров, текучки кадров отмечено не было. Чем ниже показатель текучести кадров, тем выше стабильность персонала предприятия.

Основные причины *низкой текучести кадров* в АО «ПМЗ» в 2013-14гг.:

- сдельная оплата труда с учетом равномерности загрузки основных производственных фондов. Это было обусловлено наличием постоянного спроса на продукцию, что привело к повышению заработной платы;
- для усиления заинтересованности рабочих в увеличении производительности труда, дополнительный фонд заработной платы, высвобождаемый за счет наличия вакансий, распределялся между работниками бригад.

Стратегия управления персоналом в АО «Павлодарский Машиностроительный Завод» отражает разумное сочетание экономических целей предприятия, потребностей и интересов работников. В настоящее время разрабатываются условия для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов.

Целью отдела кадров на 2014 год являлось - 100% выполнение плана обучения, переаттестации и повышения квалификации работников АО «ПМЗ».

Для поддержания уровня квалификации работников проводится ежегодная аттестация кадров. В соответствии с результатами проводимой оценки работники составляют индивидуальные планы развития, в которые включают обучающие мероприятия (обучение, семинары, тренинги) для достижения поставленных целей.

Кроме системы оценки персонала на Заводе существует система аттестации персонала для определения соответствия работника, занимаемой должности. Аттестация персонала проводится не чаще 1 раза в 3 года путем тестирования работников по профессионально-профильному направлению.

Для последовательного повышения квалификации рабочих, получения ими технических знаний, необходимых для овладения передовой техникой, высокопроизводительными методами выполнения сложных и ответственных работ, тарифицируемых по более высоким разрядам данной специальности в АО «ПМЗ»:

- производственно-технические курсы;
- курсы целевого назначения;
- обучение рабочих вторым и смежным профессиям;
- экономическое обучение.

Повышение профессионального мастерства положительно отражается на гарантии сохранения рабочего места, возможностях повышения в должности, расширении внешнего рынка труда, на величине доходов завода, на чувстве собственного достоинства и возможностях самореализации.

Согласно «Плану обучения, перееаттестации и повышения квалификации работников АО «ПМЗ» на 2014 год», составленному по планам-заявкам от подразделений, было запланировано обучение 584 человек. Фактически – за 2014 год прошли обучение и перееаттестацию 705 работников, т.е. 120,7% от запланированного обучения на год.

Перевыполнение плана составило 20,7%. Анализ результативности обучения персонала за 2014 год показал 100% качественную оценку, - работников, которые бы не сдали экзамены с первого раза, не было.

На таблице 2.5 представлен анализ результативности обучения персонала АО «ПМЗ» за 2014 год.

Таблица 2.5 - Анализ результативности обучения персонала за 2014 год

Процедура обучения	Количественная оценка			Качественная оценка
	По плану на 2014 год	По факту за 2014год	Отклонения по плану («+», «-» чел.) % выполнения	Количество человек сдавших экзамен с первого раза
1	2	3	4	5
Обучение рабочих в Учебном центре ТОО «Техмастер»	61	15	- 46 умен-е на 75,4%	15 (100%)
КПК, ЦО Руководителей и специалистов	34	82	+ 48 увел-е на 141,2%	82 (100%)
Подготовка новых рабочих по программе «Наставничество»	1	2	+ 1 увел-е на 100%	2 (100%)
ВПО, КЦН, обучение в УЦ рабочих	124	198	+ 74 увел-е на 59,7%	198 (100%)

Продолжение таблицы 2.5

1	2	3	4	5
40 - обучение и переаттестация рабочих и ИТР	364	408	+ 44 увел-е на 12,1%	408 (100%)
ИТОГО	584	705	+ 121 увел-е на 20,7 %	705 (100%)
Примечание – составлена на основании финансовой и статистической отчетности отдела кадров АО «ПМЗ»				

За 2014 год состоялось 10 заседаний тарифно-квалификационной комиссии, на которых повысили свою квалификацию 45 рабочих. Проведено 40-часовое обучение, с присвоением смежной профессии «стропальщика», – 14 работникам и «рабочий люльки» - 29 человек. Приобрели рабочую профессию по программе «Наставничество» 2 человека, не имеющих профессии (токарь и токарь-расточник – мех. цех).

В 2014 году организовано внутрипроизводственное обучение 151 работника завода по следующим профессиям и темам:

- слесари МСР – 11 человек;
- по отделу главного энергетика прошли обучение – электромонтеры и наладчики КИПиА- 19 человек;
- контролеры, лаборанты ОТК – 11 человек;
- ИТР по трудовому законодательству - 40;
- обучение по СМК – 12 человек;
- обучение по пожарно-техническому минимуму для электросварщиков и газорезчиков – 58 человек.

Согласно плану обучения на 2014 год, было запланировано обучение и переаттестация 61 работника завода в ТОО УЦ «Техмастер». Фактически прошли обучение, переаттестацию и повысили свою квалификацию - 15 человек - газорезчики; электромонтёры ГПМ; слесари ГПМ; операторы по обслуживанию, погрузке и разгрузке баллонов со сжатым и сжиженным газом; слесари по такелажу и ГЗП; машинисты автоподъемника (вышки).

Уменьшение произошло вследствие организации переаттестации на АО «ПМЗ» электросварщиков, в итоге затраты на переаттестацию были снижены на 185 000 тенге. Отклонение от плана составило -75,4%.

Согласно утверждённому «Плану обучения, переаттестации и повышения квалификации работников АО «ПМЗ» на 2014 год», составленному по планам-заявкам от подразделений, было запланировано ежегодное 40-часовое обучение и переаттестация 364 работников, в том числе - 293 рабочих, обслуживающих объекты подведомственные Госинспекции по ЧС и 40-обучение и переаттестация 71 работника ИТР.

Фактически, прошли обучение и переаттестацию 408 человек - 300 рабочих, т.е. 102,4% от запланированного количества и 108 ИТР, т.е. 152,1% от плана на 2014 год. Таким образом, план по переаттестации работников АО «Павлодарский Машиностроительный Завод» на 2014 год был выполнен на 112,1%.

Кроме того, за 2014 год повысили свою квалификацию 82 руководителя и специалиста, в различных обучающих организациях. 24 человека, в том числе - зам. главного бухгалтера, зам. начальника ОТК-ИЛ ОТК и 12 специалистов из различных подразделений прошли обучение по СМК, 9 руководителей прошли обучение в ТОО «ПрофСервис R» на семинаре по вопросам безопасности и охраны труда, главный конструктор - в г. Алматы в ТОО «Кранэнерго ЛТД». Шесть инженеров-конструкторов КТО повысили свою категорию на аттестационной комиссии АО «ПМЗ».

Затраты связанные с обучением являются капиталовложением предприятия в развитие своих сотрудников, от которых ожидается отдача в виде повышения производительности, создание благоприятного климата в коллективе и мотивацию работников.

Согласно утверждённому плану обучения и повышения квалификации работников АО «ПМЗ» на 2014 год, сумма планируемых затрат составила 753 300 тенге. Фактически, было затрачено – 1 192 972,76 тенге. Увеличение затрат на обучение составило 37%.

Вне плана проведено обучение 9 руководителей в ТОО «ПрофСервис R» на семинаре по вопросам безопасности и охраны труда, затраты на их обучение составили 59 400 тенге; обучение главного конструктора в г.Алматы в ТОО «Кранэнерго ЛТД» - специалист-обследователь 3 категории, затраты составили – 175 000 тенге. Анализ затрат на обучение отображен в таблице 2.6

Таким образом, экономия затрат на обучение и переаттестацию рабочих и ИТР, организованного на предприятии АО «ПМЗ», составила – 1 768 081 тенге.

Таблица 2.6 - Анализ затрат на обучение и переаттестацию персонала

Специальность	Стоимость переат-ции 1 работника (тнг)	Количество прошедших переат-цию (чел/групп)	Затраты на переат-цию (тнг)	Фактические затраты на обучение и переат-цию (тнг)	Экономия (тнг)
1	2	3	4	5	6
Машинист компрессорных установок	3600	3/1	10800	10000	800
Стропальщики	3 600	136/7	489 600	60 000	429 600
Рабочий люльки	3 600	27/2	97 200	20 000	77 200
Газорезчики	4 100	37/2	151 700	10 000	141 700
Слесарь по ремонту ГПМ	3 600	10/2	36 000	10 000	26 000
Электромонтер по ремонту ГПМ	3 600	11/1	39 600	10 000	29 600

Продолжение таблицы 2.6

1	2	3	4	5	6
Операторы по перевозке газ.баллонов	3 600	20/1	72 000	10 000	62 000
Машинист крана (козлового, мостового)	3 600	17/1	61 200	10 000	51 200
Электросварщик и	6 617	37/1	244 829	20 000	224 829
ИТР	5 744	108/3	620 352	30 000	590 352
ИТОГО		408/21	1 823 281	190 000	1 633 281
Обучение смежным профессиям					
Стропальщики	3 600	14/1	50 400	10 000	40 400
Рабочие люльки	3 600	29/1	104 400	10 000	94 400
ИТОГО		43/2	154 800	20 000	134 800
Примечание – составлена на основании финансовой и статистической отчетности отдела кадров АО «ПМЗ»					

Планы-графики по обучению и перееаттестации рабочих АО «ПМЗ» в области промышленной безопасности на год, план-график обучения персонала по подразделениям, планируемые затраты на обучение и повышение квалификации персонала, сводный план обучения, перееаттестации и повышения квалификации рабочих и ИТР - составляются, также, отделом кадров предприятия, по заявкам подразделений.

С обучающимися, за счет средств АО «ПМЗ», отделом кадров предприятия заключаются дополнительные соглашения к Трудовому Договору, в соответствии с Трудовым Кодексом РК. В 2014 году было заключено 68 договоров.

Было проведено исследование мотивации труда в зависимости от принадлежности к определенной группе работников. Данные представлены в таблице 2.7

Таблица - 2.7 Мотивация труда в зависимости от принадлежности к определенной группе рабочих в АО «ПМЗ»

Фактор мотивации	Социальная группа, для которой значимость указанной мотивации наиболее высока
1	2
Повышение размера заработной платы	Рабочие, стаж работы на предприятии 3–4 года
Улучшение социально-бытовых условий	Рабочие, ИТР, мужчины 25–29 и 40–49 лет, стаж работы на предприятии свыше 15 лет
Отсутствие угрозы сокращения	ИТР, женщины 45 лет и более, стаж работы на предприятии менее 5 лет
Усиление связи заработной платы от результатов работы	Рабочие, ИТР, мужчины 25–39 лет, стаж работы на предприятии 10–15 лет

Продолжение таблицы 2.7

1	2
Получение более интересной творческой работы	ИТР, молодежь до 30 лет, стаж работы до 2-х лет
Улучшение условий труда	Рабочие, мужчины, женщины не зависимо от стажа
Возможность обучения, повышения квалификации	Рабочие, ИТР, мужчины 25–29 лет, стаж работы 1–2 года и 10–15 лет
Улучшение организации труда	Рабочие, мужчины 25–29 лет, стаж работы 3–4 года
Примечание – составлена на основании исследования, проведенного автором	

Как видно из результатов исследования, мотивация, отражающая ценности рыночной экономики – усиление связи заработка от результатов работы, характерна для мужчин 25-39-летнего возраста. Для женщин в возрасте более 45 лет отмечается сужение мотивационной сферы, для них ценным мотивом трудовой деятельности становится угроза увольнения, следовательно, основная мотивационная способность этой группы – безопасность и защищенность. Более 40% опрошенных рабочих ответили, что трудиться лучше с большей отдачей им также помогли бы уверенность в стабильности своего рабочего места и улучшение условий труда.

Для того чтобы выяснить, какие факторы наиболее мотивируют работников АО «Павлодарский машиностроительный завод» к трудовой деятельности, был проведен опрос. Работникам предприятия была предоставлена возможность выбора трех наиболее значимых для них факторов:

- возможность карьерного роста;
- гибкий рабочий график;
- материальная мотивация сотрудников;
- хорошая атмосфера в коллективе;
- стабильность предприятия;
- уважение со стороны руководства;
- условия труда [24].

Результаты проведенного опроса, представленные на рисунке 2.1

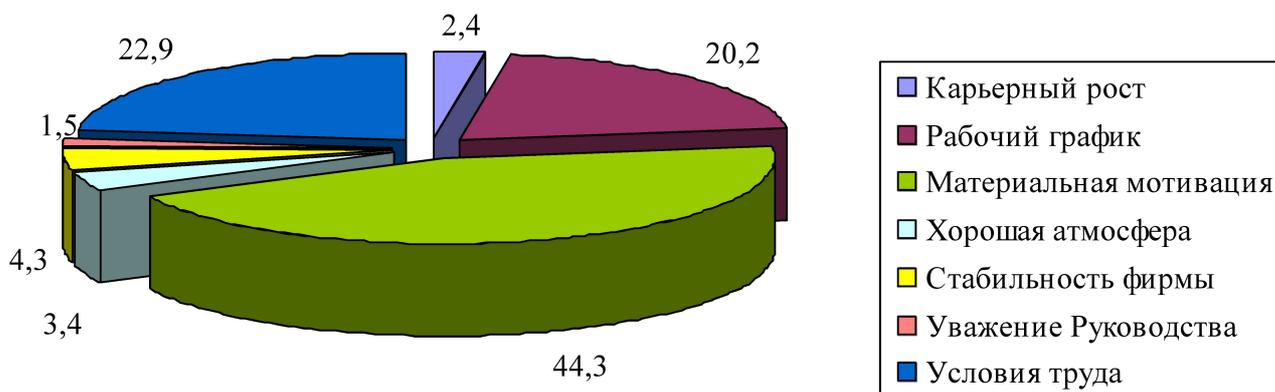


Рисунок 2.1 - Наиболее значимые факторы мотивации сотрудников АО «ПМЗ»

В 2014 году в АО «Павлодарский машиностроительный завод» была разработана система оплаты труда, не ограниченная минимальными и максимальными размерами и зависящая от результатов работы коллектива в целом и каждого работника в частности. Установлены градации качества, чтобы работники могли увидеть, чего они могут достичь в своей работе, тем самым, поощряя их к достижению необходимого качества. Оплата труда работников происходит в полном соответствии с их трудовым вкладом в «общее дело». Оплата труда является основным мотивирующим фактором, но только в том случае, если она непосредственно зависит от результатов труда. В АО «ПМЗ» выполняются некоторые общие условия: заработной плате придается большое значение; люди убеждены в наличии устойчивой связи между зарплатой и производительностью; зарплата разбивается на 3 основных составляющих:

- часть, связанная с должностью;
- часть, связанная с выслугой лет, равна для всех с одинаковым стажем работы, но периодически пересматривается;
- часть, зависящая от достигнутых результатов, варьируется у каждого работника (подразделения).

Заработная плата выплачивается сотрудникам Завода в сроки: после 10 числа каждого месяца. Для перечисления всех денежных выплат используются карточки АО «Евразийский банк»

Должностные оклады руководителям, техническим работникам, специалистам и служащим устанавливаются Общим Собранием Акционеров АО «ПМЗ», в соответствии с должностью и квалификацией работника.

Сравнительная информация о средней заработной плате работников АО «Павлодарский машиностроительный Завод» по сравнению с другими предприятиями отрасли представлена в таблице 2.8 и на рисунке 2.2

Таблица 2.8 - Показатели средней заработной платы АО «ПМЗ», по сравнению с другими предприятиями отрасли Павлодарской области

Среднемесячная заработная плата,	2011г. тнг	2012г. тнг	2013г. тнг	2014г. тнг	Отн. Откл. 2014 к 2012	Отн. Откл. 2014 к 2013

тенге					(%)	(%)
АО «Павлодарский машиностроительный завод»	44 063,2	44 763,7	45 497,3	50 595,9	+11,5	+10,1
ТОО «ПНХЗ»	43 580,5	44 102,5	45 029,3	50 200,1	+12,1	+10,3
АО «Алюминий Казахстана»	42 771,4	44 390,8	44 980,5	49 201,6	+9,8	+8,6
ТОО «Павлодарский котельный завод»	38 993,5	40 780,5	41 451,8	45 025,6	+9,4	+7,9

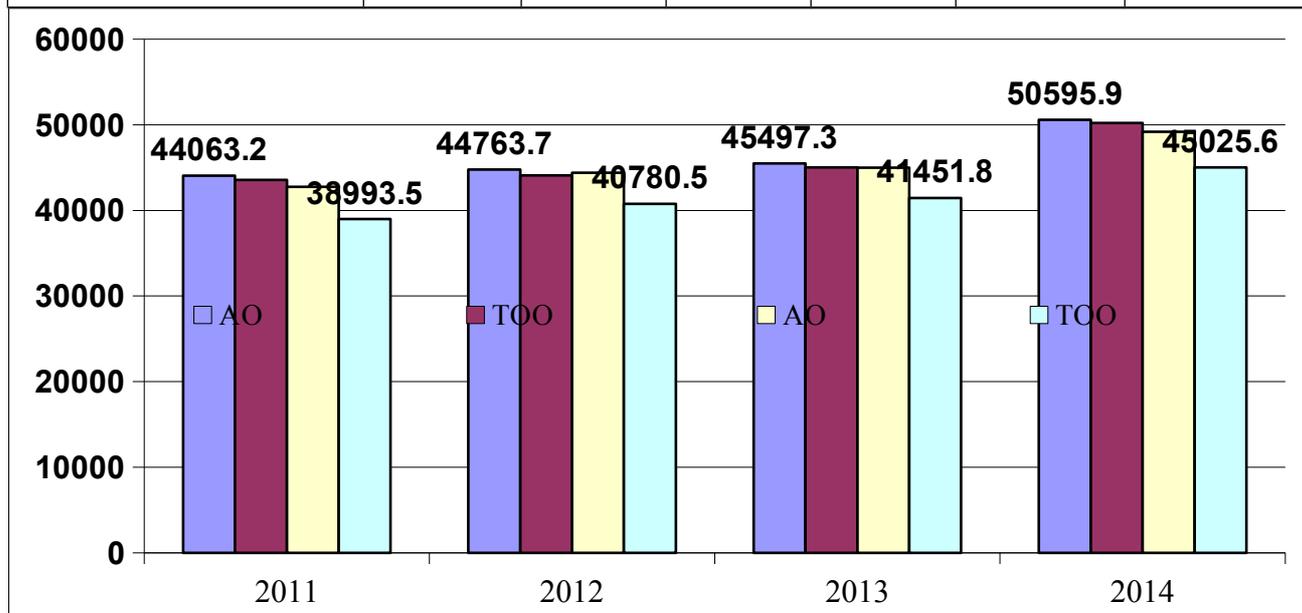


Рисунок 2.2 - Средняя заработная плата промышленных предприятий Павлодарской области, по результатам 2014 года, тнг

Из рисунка четко видно, что разница в среднемесячной заработной плате работников машиностроительной отрасли региона отличается незначительно. За период 2013-14гг. средняя заработная плата работников АО «Павлодарский машиностроительный завод» увеличилась на 5 098,6 тенге и достигла уровня такого крупного предприятия, как ТОО «ПНХЗ», что, в свою очередь, говорит о повышенном внимании руководства Завода к мотивации персонала.

Это можно проследить по структуре среднемесячной заработной платы работников АО «ПМЗ», представленной в таблице 2.9

Таблица 2.9 - Структура среднемесячной заработной платы работника АО

Наименование	2012 год		2013 год		2014 год	
	Сумма, тнг	Уд. Вес, %	Сумма, тнг	Уд. Вес, %	Сумма, тнг	Уд. Вес, %
1	2	3	4	5	6	7
ВСЬ ПЕРСОНАЛ						
I. Зарплата по тарифам, окладам	11556025 5	45,7	118160255	46,0	137027103	40,7
II. Сдельный приработок	3895421	1,4	4299923	1,7	4421922	1,3

III. Премия за осн-е результаты	41635210	15,9	46375124	18,1	66772286	19,8
IV. Премия по доп. системам	299870	0,2	313094	0,1	659748	0,2
V. Вознаграждение за выслугу лет	8551298	3,2	10446605	4,1	12089298	3,6
VI. Другие выплаты, в том числе:	42841663	15,2	45749082	17,8	61995453	18,4

Продолжение таблицы 2.9

6.1. Доплата за работу в вечернее время	668994		1729440		2009126	
6.2. Доплата за работу в ночное время	5413784		7350415		8862956	
6.3. Доплата за совмещение проф.	984117		1145044		1358698	
6.4. Доплата за работу недостающим штатом	2154789		2984899		3802547	
6.5. Доплата за тяжелые и вредные условия	9651224		11130725		14046494	
6.6. Доплата за переработку по графику	2136450		2775937		3375749	
6.7. Оплата за работу в праздничные дни	1201900		1704162		2231647	
6.8. Оплата за работу в выходные дни	435270		462069		458715	
6.9. Оплата по сред. заработку	4523871		5090738		8586477	
6.10. Прочие доплаты	9750634		11375654		17269044	
VII. Оплата простоев, в том числе:	315440	0,2	212850	0,1	428093	0,1
7.1. Оплата простоев не по вине рабочего	10870		13090		11445	
7.2. Оплата простоев 2/3 тарифа	101952		114350		320641	
7.3. Оплата простоев 75% тарифа	74635		85410		96007	
VIII. Отпускные и компенсация за неиспользованный отпуск:	18540970	7,4	22962269	8,8	28136159	8,4
8.1. Оплата плановых отпусков	13550241		15805937		20354562	
8.2. Компенсация за неисп. отпуск	2741250		3216138		2484523	
8.3. Опл. ежегодных отпусков в части премии	3220457		3940194		5297074	
8.4. Комп. за неисп. отп. по перев. из стор. орг.	0		0		0	
IX. Поощрительные и компен. выплаты, в том числе:	5631200	2,4	8385263	3,3	25129131	7,5
9.1. Премия за участие в социальной жизни	601230		641145		10336221	
9.2. Доплата на оздоровление	0		0		7299622	
ИТОГО:	234492995	100,0	256904465	100,0	336659193	100,0
Примечание – составлена на основании бухгалтерской отчетности АО «ПМЗ» за 2012-14гг.						

Структура среднемесячной зарплаты работников, с разбивкой на рабочих, служащих, специалистов и руководителей представлена в Приложении Б.

С 1 января 2014 года были увеличены тарифные ставки и должностные оклады работников основных цехов в следующих размерах:

- доменный цех: технологическому и ремонтному персоналу на 30%, персоналу участка хозяйственных работ и общецеховому на 10%;

- конвертерный и толстолистовой цеха: технологическому и ремонтному персоналу на 26,5%, персоналу участка хозяйственных работ и общецеховому на 10%;

- для всего персонала цеха агломерации на 5% только в январе 2014 года.

С 1 февраля 2014 года увеличены тарифные ставки и должностные оклады работников цеха агломерации на 5%. С 1 марта 2014 года тарифные ставки и должностные оклады работникам ЦВР увеличены от 5 до 40%. С 1 апреля 2014 года тарифные ставки и должностные оклады работников всех подразделений увеличены на 5-15%. С 1 июля 2014 года тарифные ставки и должностные оклады работников цехов: толстолистого цеха, ЭМЦ, ОТК (конвертерный участок), станочникам, работающим на план увеличены на 5%, конвертерного цеха на 7%.

С 1 августа 2014 года увеличены на 5% тарифные ставки и должностные оклады работникам ЦВР и станочникам, работающим на план, а так же увеличена премия от 5 до 10% по показателю «выполнение производственного задания» работникам цехов: агломерации, мартеновскому, конвертерному, толстолистовому, обжимному, ПДО, механическому-1, ЦМК, литейному, энергоремонтному, кузнечно-прессовому.

С 1 сентября 2014г. работникам энергоремонтного цеха увеличены тарифные ставки и должностные оклады на 8% за счет снижения производственной премии со 100 до 85%.

Месячная тарифная ставка рабочего повременщика 1 разряда с нормальными условиями труда на 31.12.2014 года составила 20 540 тенге, минимальный оклад 21 364 тенге.

Оплата труда руководителей, специалистов и служащих производилась на основании «Положения об оплате труда руководителей, специалистов и служащих АО «ПМЗ», по установленным должностным окладам, по следующим системам: повременно-премиальной - 102 чел.; сдельно-премиальной - 65 чел.

При выполнении условий, определенных положениями, производились доплаты к установленным должностным окладам руководителям и специалистам:

- за работу в тяжелых, вредных и особо вредных условиях – 103 чел. (сумма за 2014 год – 546 635 тенге);

- за работу в вечернее время 60 чел. (сумма за 2014 год – 54 074 тенге);

- за работу в ночное и вечернее время – 120 чел. (сумма за 2014 год – 1 065 311 тенге);

- за переработку графика – 105 чел. (сумма за 2014 год – 429 465 тенге).

Надбавки за ученую степень установлены 9 кандидатам и одному доктору технических наук.

В АО «ПМЗ» используются такие методы *материального стимулирования* работников, как:

- индивидуальные комиссионные с объемов продаж оборудования по заключенным договорам;
- индивидуальная премия за вклад в общую прибыль предприятия;
- групповые комиссионные с увеличения объемов продаж за год;
- единовременные премии в честь юбилеев, свадеб и прочих знаменательных для сотрудников событий [25].

Каждому структурному подразделению установленными показателями для премирования руководителей, специалистов и служащих, в зависимости от конкретных задач, поставленных перед ними, являются:

- выполнение производственного задания подразделением;
- соблюдение хозрасчетной себестоимости;
- соблюдение лимита на восстановительные ремонты и техническое обслуживание;
- выполнение плана финансового результата от обычной деятельности до налогообложения.

В 2014 году был увеличен размер *премии* по всем структурным подразделениям на 20% абсолютно, в том числе за показатель «выполнение производственного задания» на 10% и «выполнение плана финансового результата от обычной деятельности до налогообложения» на 10%.

Общая сумма премий, в пересчете на одну рабочую единицу (одного работника) в АО «ПМЗ» за 2014 год составила 21 390 тыс. тенге, в среднем размер премии составил 48,2%, в соответствии с рисунком 2.3

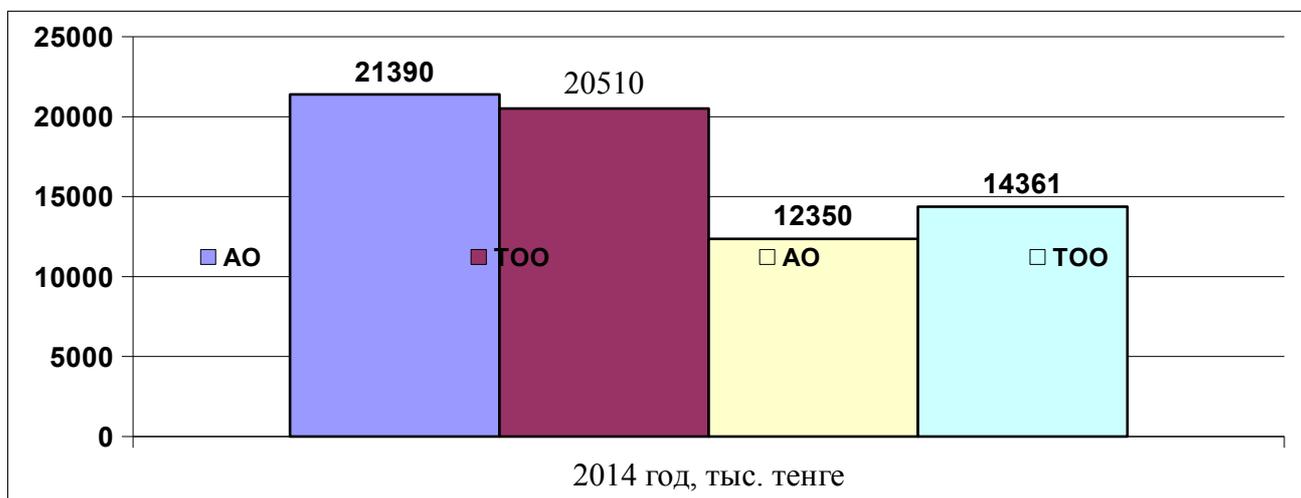


Рисунок 2.3 - Общая сумма премий, на одного работника заводов в 2014 году

Размер премии руководящим работникам АО «ПМЗ», специалистам и служащим управлений, отделов, лабораторий управления Завода - за выполнение показателей «выполнение производственного задания», «соблюдение хозрасчетной себестоимости» и «соблюдение лимита на восстановительные ремонты и техническое обслуживание» определялось по

среднеарифметическому размеру премии в % к фактическому выполнению этих показателей цехами промышленной группы.

С 1 июля 2014 года размер премии работникам за основные результаты деятельности по всем структурным подразделениям увеличен на 20%:

- на 10% по показателю «выполнение задания отгрузки проката»;
- на 10% по показателю «выполнение производственного задания».

Показатель премирования «выполнение задания отгрузки проката» в течение 2014 года был выполнен в следующих месяцах: март, июль, октябрь, ноябрь и декабрь.

В цехе агломерации с 1 апреля 2014 года предусмотрено стимулирование работников подразделения за увеличение производства качественного агломерата, что позволило увеличивать тарифные ставки и должностные оклады работников цеха в период с апреля по декабрь 2014г. от 10 до 70%.

В цехе электроснабжения с 1 июня 2014 года предусмотрено материальное стимулирование персонала цеха за экономию электроэнергии, что позволило увеличивать тарифные ставки и должностные оклады работников цеха в период с июня по декабрь 2014г. до 5%.

В цехах КИПиА и ЦМК с 1 августа 2014г. предусмотрено стимулирование работников за сервисное обслуживание оборудования в основных цехах Завода, что позволило ежемесячно выплачивать каждому работнику от 100 до 3500 тенге.

С 1 июня 2014г. был осуществлен перевод работников цеха электроснабжения на повременно-премиальную систему оплаты труда без применения пятиступенчатой внутренней дифференциации тарифных ставок и должностных окладов.

Отмена пятиступенчатой внутренней дифференциации тарифных ставок и должностных окладов позволила высвободить фонд оплаты труда, который был направлен на увеличение тарифных ставок и должностных окладов работникам этого цеха.

Потери рабочего времени по временной нетрудоспособности за период январь-апрель 2014г. по отношению к соответствующим периодам 2012 и 2013гг. представлены в таблице 2.10 и рисунке 2.4

Таблица 2.10 - Отсутствие по временной нетрудоспособности

Месяц	2011г.	2012г.	2013г.	2014г.	Отклонение к 2012		Отклонение к 2013	
					чел/дни	%	чел/дни	%
Январь	13958	14021	14755	14658	637	105	-97	99,3
Февраль	22340	18210	18661	21700	3490	119,2	3039	116,3
Март	21997	20598	18341	22519	1921	109,3	4178	122,8
Апрель	13254	15960	14937	13148	-2812	82,4	-1789	88,0
Примечание - составлена на основании ежегодных отчетов отдела кадров АО «ПМЗ»								

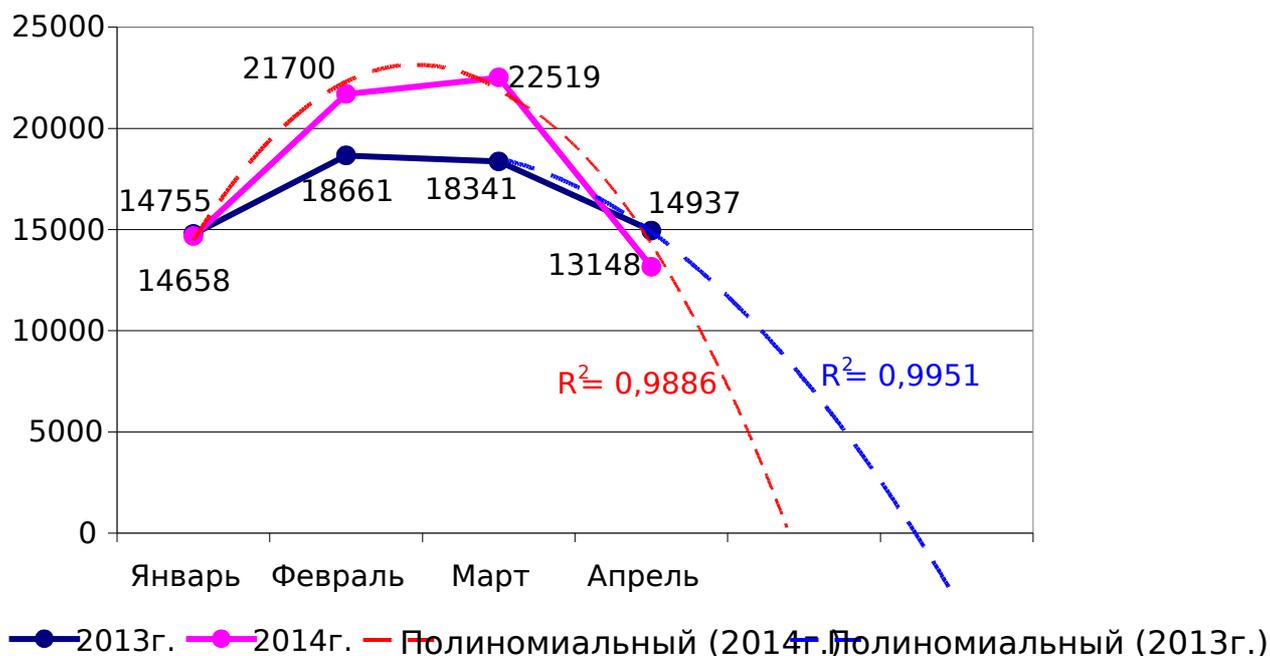


Рисунок 2.4 – Динамика потерь рабочего времени по временной нетрудоспособности в 2011-14гг., чел/дни

При построении линий тренда полиномиального типа, в соответствии с рисунком 2.4 видно, что в 2013 году темпы снижения потерь рабочего времени по временной нетрудоспособности выше.

В феврале и марте 2014 года, по сравнению с 2013 годом, наблюдался рост заболеваемости в связи с эпидемиологической обстановкой. Однако, уже в апреле, потери рабочего времени по временной нетрудоспособности сократились на 12%, т.е. работники комбината больше заинтересованы в предупреждении болезни, уделяя больше внимания профилактике заболеваний.

В АО «Павлодарский машиностроительный завод», с целью повышения производительности труда за счет материальной заинтересованности работников предприятия в снижении потерь рабочего времени, вступило в силу «Положение о премировании работников за снижение уровня заболеваемости в размере 20% тарифной ставки (оклада)».

Премия начисляется за фактически отработанное время в отчетном месяце при условии отсутствия неявок по причинам временной нетрудоспособности (кроме несчастных случаев на производстве).

Проанализируем эффективность введения «Положения о премировании работников за снижение уровня заболеваемости», представленной в таблице 2.11

Таблица 2.11 - Эффективность введения «Положения о премировании работников за снижение уровня заболеваемости»

Показатели	Ед.изм.	Февраль	Март	Апрель
1	2	3	4	5
Потери рабочего времени по временной нетрудоспособности	Чел/дн.	24 022	22 519	13 148
Среднесписочная численность	чел.	21 636	21 744	21 818
Уровень заболеваемости	Чел/дн./100 работн.	111,0	103,6	64,8
Снижение уровня заболеваемости к предыдущему месяцу	Чел/дн./100 работн.	-	7,5	38,7
	%		6,7	37,4
Снижение уровня заболеваемости к февралю	Чел/дн./100 работн.	-	-	46,2
	%	-	-	41,6
Эффективность введения Положения	тыс. тенге	-	122,7	678,8
Примечание - составлена на основании ежегодных отчетов отдела кадров и бухгалтерии АО «ПМЗ»				

Анализируя приведенные данные, наблюдается тенденция к снижению потерь рабочего времени по причине временной нетрудоспособности, что в апреле позволило сэкономить АО «ПМЗ» 678,8 тыс. тенге.

В 2014 году на Заводе введена автоматическая система контроля «Инспектор трудовой дисциплины», которая позволяет выявлять опоздания и ранние уходы с рабочего места, тем самым учитывая потери рабочего времени, и применять штрафные санкции к нарушителям. Так, ежемесячно выявляется около 350 случаев опозданий и ранних уходов, что приводит к потере 70 часов рабочего времени, а сумма частичного лишения заработной платы нарушителей составляет около 40 000 тенге.

Следует отметить, что с каждым месяцем число нарушителей уменьшается, а штрафные санкции ужесточаются, что в свою очередь повышает трудовую дисциплину работников АО «ПМЗ». До внедрения на комбинате пропускного контроля выявлением нарушителей занимались работники по труду, отмечая приход, уход и наличие на рабочих местах. Выявляемость нарушений составляла до 50 случаев в месяц, т.е. в 7 раз меньше.

Единовременное пособие работникам Завода выплачивается:

- в связи с уходом на пенсию;
- работникам, достигшим юбилейного возраста 50, 55, 60 лет, награжденным грамотой, согласно приказу;
- пенсионерам, достигшим возраста 50, 60, 70, 80 лет на лечение ежегодно.

Кроме того, производятся следующие выплаты: оплата ритуальных услуг; женщинам при рождении ребенка; в случае смерти в результате

несчастливого случая на производстве; малообеспеченным и многодетным семьям и др.

Администрация АО «ПМЗ», совместно с комиссией по социальному страхованию, решают вопросы о расходовании средств *социального страхования*, предусмотренные на санаторно-курортное лечение и отдых работников и их семей, о распределении и выдаче путевок.

Анализ выполнения графика отпусков за 2014 год:

По графику – 470 работников, фактически – 415, – 9695 календарных дня.

3 работникам был подписан перенос очередного отпуска на 2015 год, 52 человека получили компенсацию за неиспользованный отпуск при увольнении.

Кроме того, оформлены дни в счет очередных отпусков 91 работнику завода – 860 календарных дней. В 2013 году были оформлены дни в счет очередных отпусков за 2013-2014гг. - 18 работникам завода, что составило 157 календарных дней.

11 работников АО «ПМЗ», находятся в декретном отпуске и в отпуске по уходу за ребенком.

В коллективном договоре на 2013-2014гг. впервые были приняты положения, направленные на *социальную защиту* работников и пенсионеров АО «Павлодарский машиностроительный завод», представленных в таблице 2.12, предусмотренных законодательством Республики Казахстан

Таблица 2.12 - Социальный пакет работников АО «ПМЗ» в 2014 году

Условие	Ед.измерения
1	2
Дополнительный отпуск за счет средств Завода	до 7 календарных дней
Вознаграждение за стаж непрерывной работы	до 20 500 тенге в год
Оплата труда в День Машиностроителя	в двойном размере
Доплата низкооплачиваемым работникам	до 2 500 тенге в месяц
На оздоровительное питание грузчикам и бункеровщикам доменного цеха.	150 тенге в смену
По заболеванию «туберкулез», выплачивать на оздоровление.	250 тенге в смену
Одноразовая выплата при увольнении работника по собственному желанию на пенсию	до 3-х среднемесячных заработных плат
Единовременная помощь одиноким матерям, дети которых идут в первый класс.	15 000 тенге
Выплаты одноразового поощрения в связи со следующими обстоятельствами: - в случае бракосочетания (впервые) одному из супругов - при рождении ребенка (одному из родителей); - в случае юбилейной даты	5 000 тенге 5 000 тенге 10 000 тенге
Выплата премии за снижение уровня заболеваемости	20% тарифа (оклада)
Поощрять передовиков производства по результатам работы за год	Бытовая техника, Автомобили

Продолжение таблицы 2.12

Предоставляются дополнительно дни отпуска: - при вступлении в брак - при рождении ребенка (отцу ребенка) - в случае смерти близких родственников - при вступлении в брак детей	2 дня 1 день 2 дня 2 дня
- одиноким матерям (отцам), опекунам), дети которых идут в 1-й класс (1 сентября) - для проводов детей на службу в армию	1 день 1 день
Обеспечение бытовым топливом	50% и бесплатно
Выдача санаторно-курортных путевок	до 40% стоимости
Выплаты материальной помощи в случае смерти В случае смерти близких родственников.	10 000 тенге 10 000 тенге
Выплаты материальной помощи пенсионерам	до 10 000 тенге в кв-л
Примечание - составлена на основании ежегодных отчетов отдела кадров и бухгалтерии АО «ПМЗ»	

По трудовым и социальным льготам осуществлялись выплаты трудящимся, представленные в таблице 2.13

Таблица 2.13 - Выплаты по трудовым и социальным льготам

Наименование мероприятия	Суммы выплат			
	2011г. тнг	2012г. тнг	2013г. тнг	2014г. тнг
оплата дополнительных отпусков	48 510	52 163	53 629	63 470
материальная помощь при уходе на пенсию	998 650	2 580 440	5 330 431	1 543 837
материальная помощь, вернувшимся из армии	0	8 570	10 620	14 940
поощрение за долголетний труд, в связи с юбилейной датой	310 278	554 956	243 541	226 290
оплата спецпитания (соки, молоко)	1 023 600	1 548 792	1 649 848	1 203 479
вознаграждение ветеранам АО «ПМЗ»	100 894	152 340	187 035	130 470
для организации похорон	54 120	112 310	97 160	131 329
материальная помощь на питание туберкулезным больным	102 345	130 285	141 850	141 942
1	2	3	4	5
материальная помощь на приобретение школьной формы	2 340	10 990	5 950	8 750
материальная помощь в связи с бракосочетанием	13 450	28 900	61 500	156 500
материальная помощь в связи с рождением ребенка	30 547	33 240	36 000	208 500
премия за участие в социальной жизни города	0	224 570	641 145	10 336 221
Всего было выплачено	2 684 734	5 437 646	8 469 993	14 182 928
Примечание - составлена на основании ежегодных отчетов отдела кадров АО «ПМЗ»				

В 2014 году, по сравнению с 2013 годом, сумма выплат по трудовым и социальным льготам увеличилась на 5 712 935 тенге или на 167%.

Изменилась и структура выплат. В 2013 году 64,4% социальных выплат приходилось на материальную помощь при уходе на пенсию (10,89% в 2014г.), а в 2014 году 72,9% выплат приходилось на премию за участие в социальной жизни города (7,7% в 2013г.).

Оплата труда является основным мотивирующим фактором, но только в том случае, если она непосредственно зависит от результатов труда. Проанализируем более подробно использование в АО «ПМЗ» труда, основанного на материальном вознаграждении, результаты представлены в таблице 2.14

Таблица 2.14 - Анализ труда, заработной платы и отдачи от использования трудовых ресурсов в АО «ПМЗ»

Показатели	Ед. изм.	Значение показателей			
		2011г.	2012г.	2013г.	2014г.
Среднесписочная численность работников	чел	487	485	500	500
Расходы на оплату труда	тыс. тнг	18 520,5	20 286,5	22 748,6	25 297,9
Среднемесячная оплата труда 1 работника	тыс. тнг	40 123,3	42 854,2	45 497,3	50595,9
Производительность труда (по товарной продукции) в расчете на 1 работника	тыс. тнг	75,41	80,74	133,74	146,86
Производительность труда (по чистой продукции) в расчете на 1 работника	тыс. тнг	8,96	7,86	30,46	24,04
Примечание - составлена на основании финансовой и бухгалтерской отчетности в АО «ПМЗ»					

Из таблицы можно проследить динамику изменений заработной платы и производительности, рассчитанной по товарной продукции и по чистой продукции. Теснота связи заработной платы и производительности по товарной продукции в АО «ПМЗ» выше (что связано с совпадением темпов инфляции и индексации заработной платы) - положительный признак. На самом же деле зависимость заработной платы и отдачи от труда ниже (производительность по чистой продукции) и для рабочих она более высока.

Прирост производства продукции вследствие увеличения производительности труда на АО «ПМЗ» при той же численности работающих следует принять достаточно благоприятным. Сложившееся положение свидетельствует о выполнении мероприятий по сокращению персонала, а также эффективном внедрении мероприятий по мотивации работников Завода.

Вместе с тем, данные показатели у АО «Павлодарский машиностроительный завод», по сравнению с другими предприятиями

машиностроительной отрасли, высоки. По выработке товарной продукции на одного работника АО «ПМЗ» занимает лидирующую позицию.

Показатели по труду предприятий отрасли представлены в таблице 2.15

Таблица 2.15 - Показатели по труду предприятий отрасли в 2014 году

Наименование предприятия	Численность, чел.	Выработка товарной продукции на 1 работника, тыс. тенге	Доля фонда оплаты труда в себестоимости продукции, %	Среднемесячная заработная плата, тенге
АО «Павлодарский машиностроительный завод»	500	146,86	8,1	50 595,9
АО «Петропавловский завод тяжелого машиностроения»	847	145,93	7,2	50 200,1
АО «Семипалатинский машиностроительный завод»	650	139,65	5,7	49 201,6
ТОО «Карагандинский машиностроительный завод им. Пархоменко»	356	135,47	5,1	45 025,6
Примечание - составлена на основании финансовой и бухгалтерской отчетности в АО «ПМЗ»				

Привлечение, удержание и мотивация работников АО «ПМЗ» - основные задачи, стоящие перед предприятием в области управления человеческими ресурсами. В настоящее время мотивация работников Завода включает в себя следующие составляющие:

- льготы - программы, которые работодатель использует для дополнения денежного вознаграждения, выплачиваемого сотруднику;
- оценка эффективности работы и признание - оценка эффективности включает согласование и последующую оценку действий отдельных работников, команд и всего предприятия по достижению бизнес целей, ведущих предприятие к успеху;
- развитие и возможности карьерного роста - развитие включает обучение, направленное на расширение и углубление навыков и компетенций сотрудников.

В АО «ПМЗ» высоко развита корпоративная и духовная культура - каждый сотрудник ощущает себя частицей единого коллектива, его ценности сливаются с ценностями организации.

Руководство предприятия уделяет внимание не только качеству производимой продукции, но и культуре работы с клиентами, внешнему и моральному облику работников Завода, их уровню образования и профессионализма. Высокие требования предъявляются в вопросе чистоты и порядка в целом на предприятии, его цехах, складских и торговых помещениях.

Директором АО «ПМЗ» были предложены и по сей день проводятся - регулярные совещания, которые помогают выработать и принять полезные для работы предприятия решения. Для этого – работников завода заранее обеспечивают необходимой информацией, а затем проводят деловую дискуссию, а иногда и голосование. В итоге - все сотрудники предприятия имеют равную возможность высказать свое личное мнение, относительно рабочих моментов, предложить свои идеи и поучаствовать в принятии важных для всего коллектива решений.

Кроме того, практикуются и неформальные беседы. По словам работников, беседа с «начальством», стоящим на иерархической лестнице на несколько ступенек выше, производит большое положительное воздействие на дальнейшие отношения и работу.

Также, директор АО «ПМЗ» проводит регулярные собрания, на которых обсуждаются приоритеты развития Завода, направления, по которым предприятие планирует двигаться в дальнейшем и, непосредственно, какой вклад внес и может внести каждый сотрудник. Работникам АО «ПМЗ» дается четкое представление о том, какие выгоды ожидают предприятие, благодаря их работе и какие «бонусы» будут получены ими.

Сотрудники Завода, которые болеют за общее дело, проявляют разумную инициативу, не считаются со временем и затратами физических и интеллектуальных сил, готовы придти на помощь другим - всячески поощряются – получают премии, дополнительные выходные, поднимаются по карьерной лестнице и т.д.

Эффективное использование потенциала работников включает:

- планирование и совершенствование работы с персоналом;
- поддержку и развитие способностей и квалификации работников.

На совещаниях и планерках управленцы АО «ПМЗ» оценивают работу всех сотрудников предприятия. При положительных результатах выражается благодарность, как отдельным сотрудникам, так и отделу (цеху) в целом. Система поощрения работников Завода включает в себя моральное и материальное вознаграждение.

В работу АО «ПМЗ» были внедрены ежедневные отчеты о проделанной работе, чтобы наглядно видеть реальные результаты и выполненные задачи. Такая форма отчетности служит предметом для налаживания коммуникаций с руководителем. У работников появилась возможность получить консультацию о качестве проделанной работы, услышать похвалу и почувствовать поддержку. Директор же получил возможность анализировать и контролировать процесс развития сотрудников Завода.

Руководство АО «ПМЗ» постоянно демонстрирует работу по удовлетворению требований и ожиданий персонала предприятия показывая перспективу, продвижения по службе, наделяя наиболее перспективных сотрудников дополнительными полномочиями, предоставляя всем равные стартовые возможности [26].

Активно поощряется участие работников Завода в принятии управленческих решений методом проведения общих и

дифференцированных собраний, созданием специальных рабочих групп, ориентированных на решение четко поставленных задач и достижений определенных целей. При этом большое внимание уделяется подготовке и образованию персонала, заключаются договора с различными учебными заведениями, выделяются беспроцентные ссуды на несколько лет.

Приоритет, по решению Директора АО «ПМЗ» отдается молодым, перспективным работникам, тем самым, привязывая специалистов к производству, давая возможность проявить себя в наибольшей степени.

Все сотрудники АО «ПМЗ» официально трудоустроены с наличием полного социального пакета, жестко соблюдаются нормы и требования Трудового законодательства РК, на предприятии преобладает сменный график работы, позволяющий сотрудникам плодотворно распределять свое рабочее время и подменять друг друга в случае необходимости.

Удовлетворенность персонала повышается, также, за счет создания здоровой рабочей атмосферы в коллективе, организации технически оснащенных рабочих мест, участия в управлении изменениями в деятельности Завода.

Примером высокой удовлетворенности условиями работы может служить практическое отсутствие в АО «ПМЗ» производственных жалоб, очень низкая текучесть кадров, наличие широкого спектра удобств и услуг, предоставляемых предприятием.

При оценке и прогнозировании предприятия в этой области большое внимание уделяется точности и четкости в действиях администрации, повышается эффективность сбора и обмена информацией, учитывается быстрота ответов на запросы и жалобы, поступающих от сотрудников, обязательно проводится оценка результатов обучения работников.

Работники АО «ПМЗ», как правило, мотивируются всего двумя стимулами: индивидуальным продвижением в производстве в самых разных вариантах и взаимным сравнением с другими работниками. Это позволяет создать здоровое конкурентное напряжение, позитивно влияющее на производительность труда и эффективность производства.

Таким образом, эффективное функционирование системы мотивации и стимулирования труда на предприятии АО «Павлодарский машиностроительный Завод» позволило повысить производительность труда, увеличить уровень сплоченности коллектива.

2.3 Организационно-экономические предпосылки совершенствования системы мотивации труда персонала промышленного предприятия

Повышение результативности трудовой мотивации является предметом действия организационно-экономического механизма, под которым понимается средство регулирования взаимодействия мотивов (внутренних побуждений, вызванных потребностями) и стимулов (внешних воздействий), которое реализуется через совокупность приемов, способов, форм [27].

Эффективность перехода стимула, как внешнего воздействия, в мотив, как внутреннее побуждение субъекта к действию по овладению этим стимулом, характеризует регулятивные возможности организационно-экономического механизма. Эти возможности ограничиваются, с одной стороны, насыщенностью и полезностью стимуляционного поля для индивидуума (групп), с другой - степенью знаний, навыков и умений работников, которые им помогают овладевать привлекательными объектами-стимулами

Целью организационно-экономического механизма мотивации труда является формирование ресурсного обеспечения (финансового, нормативно-правового, кадрового, информационного), организация деятельности по планированию и реализации комплекса необходимых мер, направленных на повышение трудовой мотивации. Под обеспечением механизма здесь понимается совокупность (комплекс) мер и средств, создание условий для поддержания стабильного функционирования системы мотивации труда и ее объектов [28].

Набор этих мер и средств может быть следующим.

Финансовое обеспечение - представляет собой нормативно установленные источники формирования, пути прохождения, способы использования и контроля над использованием финансовых ресурсов.

Нормативно-правовое обеспечение - регламентирует необходимые правовые условия достижения оптимального согласования интересов сторон трудовых отношений, устанавливает формы материального (денежного и неденежного) и нематериального вознаграждения.

Кадровое обеспечение - с одной стороны, включает в себя службы управления персоналом организации, реализующие функционирование механизма мотивации труда (планирование, организация, координирование, контроль), с другой - сам персонал организации, выступающий объектом управления механизма мотивации [29].

Информационное обеспечение - упорядочение коммуникаций всех участников процесса деятельности, документальное закрепление тех или иных положений в единой системе правовых, технологических, экономических и других норм и зависимостей.

Управление компонентами системы организационно-экономического обеспечения определяет целостность, устойчивость, адаптивность, упорядочение и стабильное функционирование механизма мотивации.

При проведении исследования на предприятии АО «Павлодарский машиностроительный завод», был выявлен низкий уровень *системы управления безопасностью труда* рабочих.

Условия труда на предприятии характеризуются комплексом психофизиологических, гигиенических, эстетических факторов, воздействующих на человека в процессе труда. Эти факторы, неизбежно и самым непосредственным образом оказывают влияние на мотивацию сотрудников к труду.

В таблице 2.16 представлены показатели безопасности труда АО «Павлодарский машиностроительный завод» в 2013-14гг.

Таблица 2.16 - Показатели безопасности труда в АО «ПМЗ»

	2011 год	2012 год	2013 год	2014 год
Общее количество случаев травматизма	75	72	74	65
LTIFR (коэффициент частоты травм с потерей работоспособности)	0,73	0,75	0,67	0,64
Общее количество смертельных случаев	0	2	1	2
FIFR (Коэффициент частоты смертельных травм)	0,16	0,14	0,08	0,12
Примечание - составлена на основании ежегодных отчетов отдела технической безопасности АО «ПМЗ»				

Основные причины травматизма и несчастных случаев на предприятии АО «ПМЗ» в 2013-14гг. представлены на рисунках 2.5 и 2.6

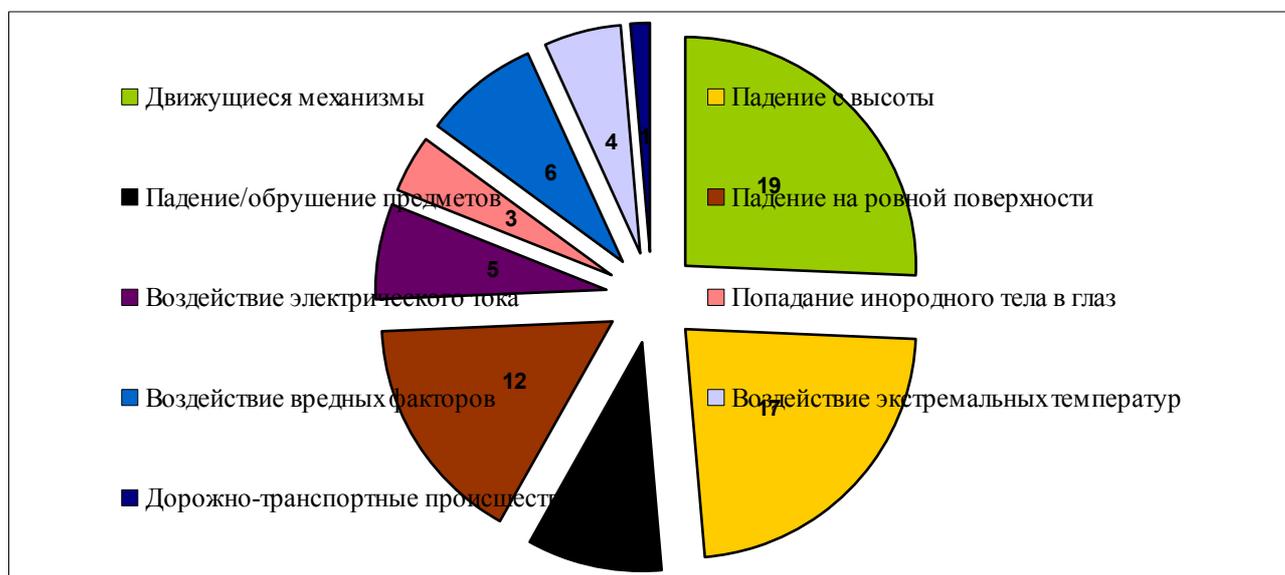


Рисунок 2.5 - Основные причины травматизма и несчастных случаев в АО «ПМЗ» в 2013 году

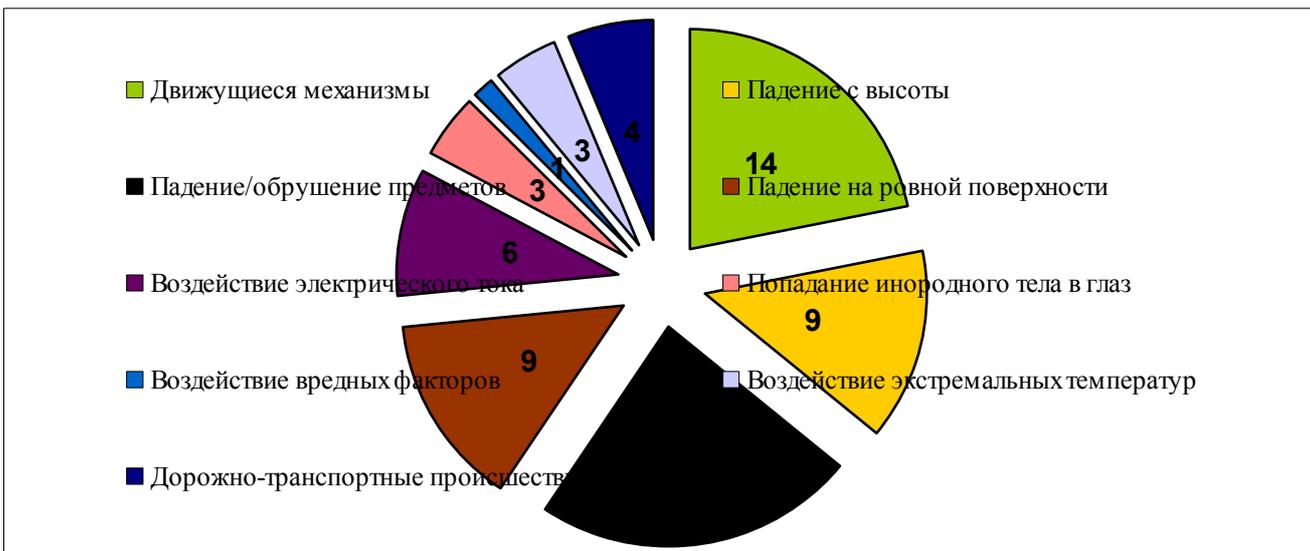


Рисунок 2.6 - Основные причины травматизма и несчастных случаев в АО «ПМЗ» в 2014 году

В связи с этим, необходимо:

1) С целью профилактики профессиональных заболеваний для категории работников, работающих в условиях воздействия вредных производственных факторов, установить строгий порядок прохождения предварительных (при поступлении на работу) и периодических (в период деятельности) медицинских осмотров. Для этого, необходимо ежегодно заключать договор с медицинским учреждениями на проведение медицинских осмотров с выделением специалистов узкого профиля.

2) Обеспечить работающих средствами индивидуальной защиты, так как во многих производствах только с помощью средств индивидуальной защиты можно защитить человека от воздействия на него вредных и опасных производственных факторов. Для надежной защиты необходимы такие средства, которые полностью соответствуют требованиям охраны труда.

3) Создать необходимые санитарно-гигиенические условия труда. Все производственные подразделения должны быть оборудованы санитарно-бытовыми помещениями, включающими в себя гардеробные, душевые, умывальные, комнаты гигиены, помещения для сушки одежды и обуви. Санитарно-бытовые помещения нужно спроектировать в зависимости от групп производственных процессов.

4) Внедрить Программу по безопасности труда. Содержание:

- изменение системы управления: безопасность труда как неотъемлемая часть всей организации;
- изменение системы ответственности: ответственными назначаются линейные менеджеры, специалисты по безопасности труда являются консультантами;
- изменение системы обмена информацией: двусторонний обмен информацией вместо предоставления информации;

- изменение отношения к безопасности труда: наглядное лидерство и сотрудники, воспринимающие безопасность труда как ценность.

Инструменты внедрения Программы:

- обучение лидерству;
- создание комплекса для обмена информацией;
- подготовка председателя Комитета по безопасности труда;
- проведение аудитов и анализа поведения;
- персональная подготовка линейных менеджеров;
- разработка ключевых показателей эффективности безопасности труда;
- интегрированная система оценки.

Также, при проведении исследования в АО «Павлодарский машиностроительный завод», было выявлено отсутствие в организационной структуре предприятия *службы управления персоналом*. Все функции данной службы возложены на отдел кадров, что неизбежно ведет к упущению ряда вопросов кадрового обеспечения реализации механизма мотивации труда.

В связи с этим, считается целесообразным учреждение в составе предприятия – службы управления персоналом. Данная служба освободит отдел кадров от следующих функций управления:

- определение потребности в кадрах в зависимости от стратегии развития производства, обеспечение регулярного притока квалифицированных кадров;
- адаптация персонала – включение набранных работников в коллектив, в процесс производства;
- обеспечение развития персонала, организация обучения, переобучения, повышения квалификации;
- оценка трудовой деятельности каждого работника;
- определение структуры оплаты труда и структуры льгот, системы показателей труда, анализ рынка труда;
- выявление социальной напряженности в коллективе и снятие ее;
- создание резерва персонала, подбор кандидатов, определение групп резерва, отбор персонала из группы резерва;
- обеспечение персонифицированного учета и отчетности, оформление пенсий работникам, получившим право на льготное и по возрасту пенсионное обеспечение [30].

Свою деятельность служба управления персоналом должна строить на основе проведения активной кадровой политики, посредством создания эффективной системы управления кадрами и социальными процессами, обеспечением условий для инициативной и творческой деятельности работников с учетом их индивидуальных особенностей и профессиональных навыков, разработкой совместно с экономической службой материальных и нематериальных стимулов, тесно увязывая экономическую деятельность предприятия с вкладом каждого работника.

Изучив подходы к стимулированию мотивации труда работников в АО «Павлодарский машиностроительный завод», мы пришли к выводу о целесообразности *ранжирования социальных гарантий* (разделение на основные и дополнительные).

При этом основное, или защитное обеспечение должно предоставляться всем сотрудникам (медицинское страхование, страхование жизни и пенсионные выплаты). В свою очередь, дополнительными льготами, такие как беспроцентная ссуда на приобретение жилья, оплата спортивных занятий, бесплатные обеды, могли бы воспользоваться работники с определенным стажем работы. Кроме того, содержание социального пакета работников должно зависеть от результативности их труда.

Так, с сентября 2006 года предприятия Евразийской Промышленной Ассоциации (АО «Алюминий Казахстана», АО «Казхром», АО «ЕЭК» и др.) начали реализацию крупномасштабной жилищной программы. Фактический план составлял – обеспечение жильем около 800 работников ежегодно.

Программа осуществляется в двух основных направлениях: строительство жилья за счет средств предприятий, с последующей продажей квартир по себестоимости работникам в рассрочку на 15 лет и строительство или ремонт ведомственного жилья малосемейного типа, с возможностью последующей приватизации через 10 лет. Формы жилищной программы представлены на рисунке 2.7

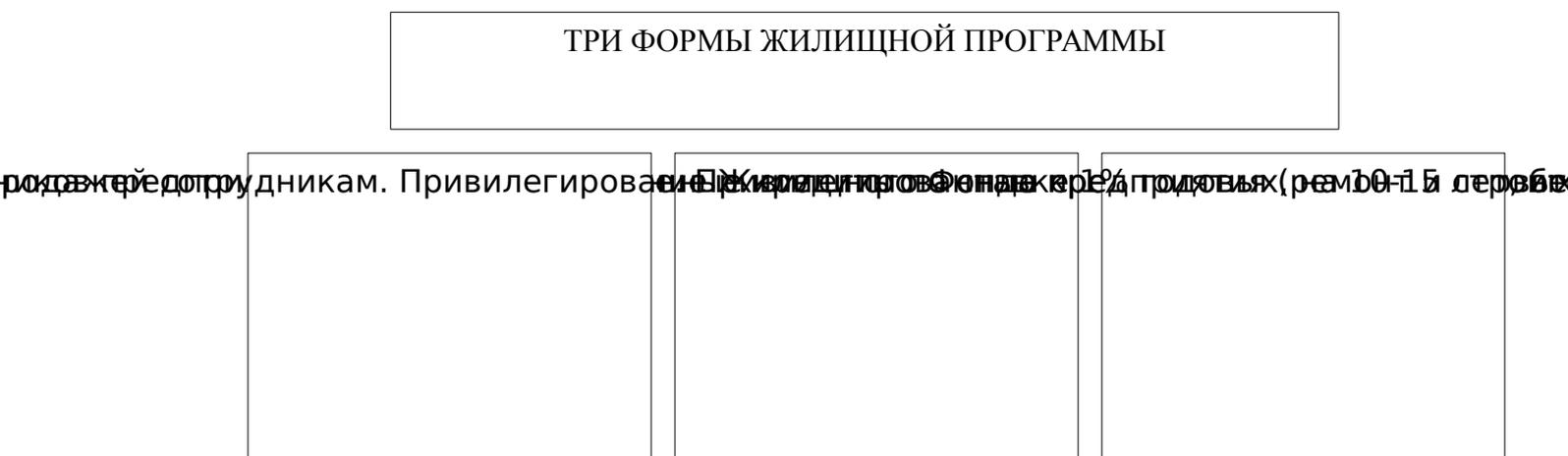


Рисунок 2.7 - Варианты жилищной программы для АО «ПМЗ»

Данную модель социальной мотивации работников к труду, целесообразно рассмотреть и предприятию АО «Павлодарский машиностроительный завод». Активная социальная политика АО «ПМЗ» будет способствовать росту трудового потенциала работников и повышению мотивации труда.

Кроме вышеуказанных факторов, являющихся предпосылками к разработке мероприятий по совершенствованию системы мотивации труда на предприятиях машиностроительной отрасли (на примере АО «ПМЗ»),

необходимо отметить *социально-психологические трудности* организации труда и *социально-психологический климат* в коллективе.

Грамотное управление конфликтами и оздоровление трудовой атмосферы призваны улучшить финансовые результаты их деятельности.

По свидетельству экспертов, снижение конфликтности способно не просто улучшить трудовую деятельность персонала, но и тем самым увеличить производительность труда, которая в итоге может выразиться в улучшении финансовых результатов предприятия на 7-12% [31].

Можно предложить три основных направления, по которым АО «Павлодарский машиностроительный завод» целесообразно осуществлять дальнейшую деятельность по управления мотивацией труда работников и которые позволят успешно управлять всеми организационными конфликтами на предприятии.

1) Учреждение в составе АО «ПМЗ» службы управления персоналом и делегирование полномочий по управлению конфликтами в организации. Делегирование полномочий работникам психологически предполагает единство доверия и требовательности - базовый принцип, «работающий» на организацию «коммуникативного пространства» [32]. Доверяя, руководитель предоставляет работникам возможность максимально использовать свои опыт, знания и способности в выполнении заданий. Требуя, он повышает ответственность работников за его качество, объемы и сроки.

2) Разработка и применение единых Правил Корпоративного Поведения (этики). Необходимым условием «здоровья» организации является корпоративная культура. Для формирования корпоративной культуры существует пока еще малораспространенный в Республике Казахстан, но весьма эффективный инструмент - Корпоративные Правила [33].

Возможность каждого сотрудника иметь под рукой основные правила работы предприятия позволит не только каждому из них больше знать о своей работе, почувствовать себя её частью, но и откроет некоторым реальный путь к развитию, так как расширит представления работников об имеющихся на предприятии возможностях роста, развития и возможно, заработка. Корпоративные Правила должны вместить в себя все аспекты работы.

3) Учреждение в составе предприятия должности психолога (кадрового консультанта) либо приглашение стороннего специалиста. Кадровый консультант должен владеть основами кадрового менеджмента (в частности, методами управления персоналом и его развития, технологиями внутрифирменного обучения, тренингом и активными формами подготовки кадров), а также основами командного менеджмента [34].

Направления совершенствования системы управления конфликтами представлены на рисунке 2.8

Делегировать полномочий по управлению
конфликтами – службе управления персоналом



Рисунок 2.8 - Направления совершенствования системы управления конфликтами в АО «ПМЗ»

3 Методические основы и рекомендации по внедрению системы мотивации в управлении трудовой мотивацией промышленного предприятия

3.1 Рекомендации по внедрению системы мотивации

Предпосылками создания эффективной системы мотивации в АО «Павлодарский машиностроительный завод» явились:

1) Развитие Завода требует изменений в системе управления.

2) Перед предприятием поставлены четкие цели и задачи, но нет понимания какой вклад в реализацию целей и задач должен внести каждый руководитель/менеджер/работник Завода.

3) Вознаграждение сотрудников АО «ПМЗ» не всегда связано с результатом деятельности предприятия.

Разработке и внедрению системы мотивации в АО «Павлодарский Машиностроительный Завод» должно предшествовать:

1) Анализ организационной структуры и существующей системы вознаграждения, который выполняется с учетом сформированных целей и задач предприятия.

2) Разработка Концепции системы мотивации, в которой определяются цели и задачи системы мотивации, требования, которые предъявляет бизнес к Системе мотивации, основные принципы создания каждой из составляющих Системы мотивации. Концепция, также, должна содержать план и бюджет проекта по созданию эффективной системы мотивации на Заводе. В дальнейшем Концепция будет являться индикатором соответствия планов и результатов проекта.

Система мотивации базируется на системе управления по целям и включает в себя следующие основные составляющие, в соответствии с рисунком 3.1

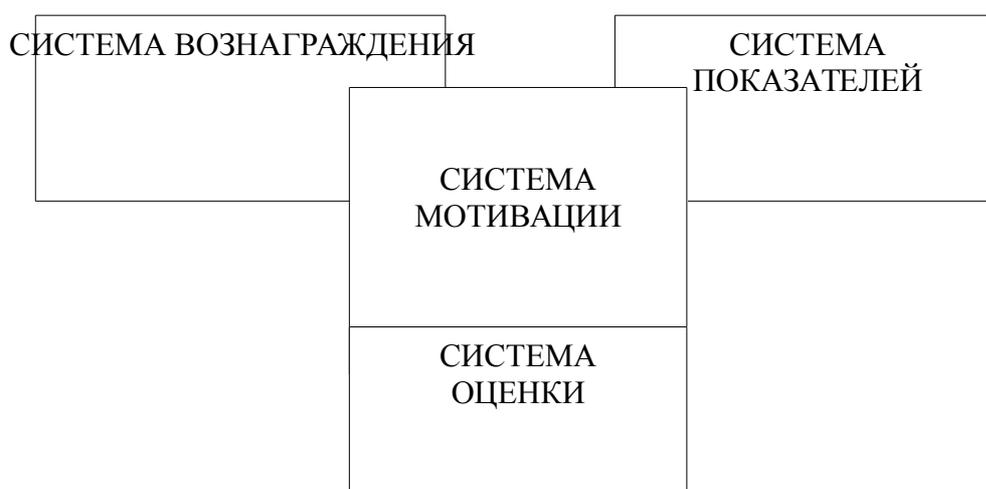


Рисунок 3.1 - Основные составляющие системы мотивации
Разработка системы вознаграждения.

Система вознаграждения базируется на оценке должностей АО «ПМЗ». Основная задача оценки должностей – определить «ценность» должности для деятельности Завода.

Для оценки должностей формируется список факторов оценки должностей и значимость каждого фактора для данного бизнеса. Далее, каждая должность оценивается в рамках списка утвержденных факторов. В результате получается Таблица грейдов (рангов). Кроме того, определяется отношение каждой должности к процессу основной деятельности Завода (производству).

Для каждой группы определяется соотношение постоянного и переменного вознаграждения, а в рамках группы, для каждого грейда определяется минимальная и максимальная часть постоянного вознаграждения [35]. Расчеты проводятся по заданным алгоритмам, за основу для расчетов принимается существующее штатное расписание.

Особенности: Расчеты покажут, какая часть сотрудников в существующей системе вознаграждения была переоценена/недооценена с точки зрения статуса и уровня заработной платы. Такие ошибки рекомендовано исправить до внедрения Системы мотивации.

Результат:

- сформировано новое Штатное расписание;
- согласованы Правила оценки компетенций для каждой должности,
- проведения испытательного срока, ввода в Штатное расписание новых должностей, исключение неиспользованных должностей;
- утверждено соотношение переменной и постоянной части
- вознаграждения для каждой группы должностей;
- определены источники финансирования переменного вознаграждения.

Разработка системы показателей.

Для разработки показателей, за основу принимаются цели и задачи Завода на стратегическом и среднесрочном уровне. Показатели подразделяются на группы: финансовые, процессные, проектные или показатели развития, рыночные.

С учетом целей и задач, стоящих перед АО «ПМЗ», определяются задачи для каждой должности и, с учетом этого, разрабатываются показатели для каждой должности в разрезе определенных ранее групп показателей. Таким образом, в результате целевые показатели будут декомпозированы до уровня должностей.

За каждым показателем закрепляется Ответственный контролер. Основная задача контролера – планирование показателей и измерение фактического их исполнения.

Далее, для каждой должности создаются Карты оценки деятельности, которые включают в себя не только показатели деятельности должности, но и групповые показатели деятельности компании (мотивация на общий результат) и показатели лояльности компании.

С учетом среднесрочных целей и оперативных задач, для каждого показателя устанавливается «вес» и определяется алгоритм зависимости фактического значения показателя и вознаграждения. Порядок разработки Системы показателей представлен на рисунке 3.2



Рисунок 3.2 - Порядок разработки Системы показателей

Ответственность за формирование Карт оценки деятельности несут руководители и менеджеры в соответствии с иерархией организационной структуры.

Результат:

- согласован список показателей деятельности компании;
- сформированы карты оценки деятельности для каждой должности.

Разработка системы оценки персонала.

Система оценки, как правило, включает в себя [36]:

– ежемесячную (ежеквартальную) оценку результативности каждого сотрудника;

– комплексную (годовую) оценку. Задача ежемесячной (ежеквартальной) оценки: подвести итоги отчетного периода в части исполнения запланированных на этот период показателей; определить объем переменного вознаграждения.

Данный вид оценки проводится регулярно (каждый отчетный периода) в соответствии с определенным для данной процедуры регламентом.

Задачи комплексной оценки шире, а проводится она ежегодно. Комплексная оценка определяет соответствие сотрудника занимаемой должности и результативность сотрудника за прошедший год.

Основные решения комплексной оценки:

- изменение оклада (увеличение/уменьшение постоянной части

вознаграждения)

- формирование плана развития сотрудника на следующий год (план обучения, подтверждения компетенций и пр.)
- включение сотрудника в программу кадрового резерва
- выплата годовой или единовременной премии
- все процедуры любого вида оценки должны быть строго регламентированы.

Результат:

- форматы и регламенты проведения оценки деятельности сотрудников.
- Разработка нормативных документов.

На данном этапе, с учетом Концепции и регламентов разрабатываются документы, являющиеся результатом данного этапа:

- Положение об оплате труда
- Положение о премировании
- Положение о льготах и гарантиях

А также шаблоны приказов и распоряжений о подготовке и проведении опытной эксплуатации Системы мотивации, обучении и переводе Системы мотивации в промышленное использование.

Все документы проходят согласование с юристами АО «ПМЗ» на предмет соответствия Трудовому законодательству РК.

В рамках программы по разработке/внедрению системы мотивации в АО «Павлодарский Машиностроительный Завод» необходимо:

Провести анализ:

- целей и задач, стоящих перед предприятием
- существующей системы оплаты труда
- организационной структуры Завода

Разработать:

- а) Концепции системы мотивации
- б) Системы вознаграждения
- в) Системы показателей
- г) Системы оценки
- д) Документов, формализующих систему мотивации:

- Положение об оплате труда;
- Положение о льготах и гарантиях;
- Положение о премировании;
- Регламент регулярной оценки сотрудников;
- Процедура планирования и оценки фактического исполнения показателей соответствия занимаемой должности;
- Процедура оценки результативности сотрудников

Организовать обучение руководителей/менеджеров АО «ПМЗ».

Внедрить систему мотивации:

- опытная эксплуатация системы мотивации
- анализ результатов опытной эксплуатации

- доработка системы мотивации по результатам опытной эксплуатации в соответствии с данными анализа
- ввод системы мотивации в промышленное использование.

Основные *этапы внедрения* системы мотивации в АО «ПМЗ»:

I этап - Знакомство с существующей системой, ее теоретическое описание («как есть»)

Сроки: 4-6 недель, в связи с масштабом Завода и широким кругом задач проекта.

Цель, задачи, действия: Основная задача - описание существующих на практике полномочий, сфер ответственности и функциональных обязанностей сотрудников АО «ПМЗ» с целью подготовки основы для проектирования необходимых изменений. Необходимо:

- проанализировать существующую систему стимулирования (анализ документов и регламентов, описание фактически используемых механизмов расчетов, соотнесение полученных данных и систематизация информации о существующих расхождениях);
- описать функции подразделений (цехов) и показатели их эффективности;
- описать существующие роли сотрудников в реализации функций подразделений (зоны ответственности, выполняемые работы, результаты, критерии эффективности).

II этап. Проектирование целевой модели («как надо»)

Сроки: 2-3 недели.

Цель, задачи, действия: В рамках второго этапа разрабатываются основные принципы мотивации сотрудников подразделения. Для этого нужно:

- определить три-четыре среднесрочные бизнес-цели, которые АО «ПМЗ» планирует достигнуть путем материального стимулирования персонала (рост прибыли, повышение производительности, качества продукции и т.д.);
- разработать целевую модель поведения для каждого сотрудника.

Целевая модель должна описывать роль сотрудника в подразделении и выполняемые им функции, степень его ответственности, планируемые результаты и показатели эффективности деятельности;

- определить целевые показатели стимулирования;
- создать соответствующие инструменты стимулирования;
- определить перечень изменений в организационной деятельности подразделений.

Особенности и сложности: Данный этап занимает много времени, так как требует значительных усилий по анализу и созданию стратегии Завода. Как правило, уже во время выполнения этого этапа происходят структурные и

организационные изменения, которые требуют переделки стратегии «на лету».

Этот этап требует от руководителей подразделений АО «ПМЗ» правильного понимания того, какие действия должны быть реализованы в подразделениях для достижения целей, оформленных показателями верхнего уровня.

III этап. Моделирование и настройка новой системы мотивации на цифрах

Срок: Длительность этого этапа зависит от количества подразделений Завода и глубины проработки системы мотивации для подразделений.

Цель, задачи, действия: Основная задача - выявить и устранить все неточности, допущенные в процессе разработки новой системы. Для этого необходимо выполнить следующие шаги:

- на массиве исторических данных и в крайних точках отклонений
рассчитать и проанализировать предложенную модель пофамильно;
- рассчитать и сравнить уровни материального вознаграждения по подразделениям с учетом плановых показателей на следующий период в обеих системах расчета и в обоих вариантах штатного расписания;
- задокументировать все полученные результаты, и, с комментариями, вынести на обсуждение с руководителем Завода и проектной группой;
- принятие рассчитанной модели за основу для подготовки необходимых форм документов для дальнейшей организации отчетности.

Особенности и сложности: Целевые значения системы мотивации в цифрах иногда немного завышены, по сравнению со сценариями оперативного планирования, так как служат достижению стратегических задач.

IV этап. Полевые исследования

Срок: 1 неделя.

Цель, задачи, действия:

- оценка штатного расписания, принципов формирования фонда оплаты труда и сегментирование работников Завода на основной и вспомогательный;
- знакомство с сотрудниками подразделений с разъяснительной целью;
- прикладное анонимное исследование удовлетворенности сотрудников условиями труда и отношениями в коллективе. Анкетирование;
- структурированное интервью с каждым сотрудником с целью сбора дополнительной информации по мерам возможного нематериального стимулирования и выстраивания системы предложений по карьере;
- оценка ожиданий изменений и анализ фактора личного участия.

Перед началом опытной эксплуатации необходимо провести обучение пользователей (работников Завода):

- ответственные контролеры проходят обучение на предмет порядка формирования плановых и оценки фактических показателей;
- руководители и менеджеры получают знания и навыки для формирования

Карт оценки деятельности, управления значимостью показателей своих подчиненных, разъяснения алгоритмов расчетов и составления реестров премиальных выплат;

- общее обучение для сотрудников необходимо с целью формирования корректного понимания требований, предъявляемых к сотруднику в рамках внедрения Системы мотивации и разъяснения влияния результатов деятельности Завода и личных достижений на размер вознаграждения.

После окончания отчетного периода опытной эксплуатации ответственные контролеры измеряют фактические значения показателей. Руководители и менеджеры формируют:

- фактическое исполнение задач в картах оценки деятельности;
- реестры премиальных выплат для утверждения;
- финансисты (бухгалтеры) проверяют расчеты.

Генеральный директор утверждает реестры выплат к начислению и дальнейшей выплате.

Результат:

- Определен уровень исполнения показателей
- Проведен анализ изменений ФОТ (% увеличения/уменьшения, показатели, влияющие на изменения и пр.)
- Зафиксировано соответствие (не соответствие) результатов опытной эксплуатации запланированным Концепцией
- Проверено соответствие реальных функций и процедур системы, описанным документами, регламентирующими Систему мотивации
- Сформирован Реестр ошибок и замечаний к разработкам
- Приняты решения по каждому пункту Реестра о внесении изменений и доработок в Систему мотивации
- Определены сроки и ответственность за реализацию доработок.

После выполнения всех доработок, Система мотивации готова к промышленному использованию.

Особенности и сложности: Во время этого этапа необходимо получить понимание стратегии. От руководителей подразделений Завода (цехов) требуется тщательное заполнение анкет. Иногда анкетирование совмещается со следующим этапом интервью, так как у руководителей не всегда находится время на заполнение анкет.

V этап. Плановый переход к процедурам внедрения, как завершение этапа теоретического консалтинга

Срок: от нескольких недель до нескольких месяцев.

Цель, задачи, действия:

- Подготовительные работы до внедрения (согласование форм,

утверждение видов отчетов, разработка изменений в ПО), подписание итоговой отчетности по полевым исследованиям;

- Утверждение графиков мероприятий и исполнителей;
- Передача этапной документации руководителю рабочей группы;
- Этап авторского надзора внедрения на начальном этапе;
- Этап оценки текущего экономического результата и мотивирующих воздействий системы;
- Принятие системы в эксплуатацию

Особенности и сложности: Этот этап требует от руководителей подразделений правильного понимания того, какие действия должны быть реализованы в подразделениях для достижения целей новой системы мотивации.

Любые изменения системы мотивации должны быть тщательно продуманы и обсуждены при проведении проекта. Надо учесть, что на первых этапах внедрения системы мотивации, не все показатели эффективно отражают суть происходящего на Заводе и недостаточно мотивируют сотрудников двигаться в нужном направлении.

Нужно найти способ наглядно и доступно пояснить основные показатели системы мотивации работникам АО «ПМЗ» и объяснить, как разработка каждого из направлений может повлиять на значение общих показателей.

Результаты внедрения эффективной системы мотивации:

1-5% - сокращение затрат на фонд оплаты труда за счет «оплаты» по результатам;

1-3% - уменьшение уровня брака за счет организации контроля над уровнем брака на каждом переделе и мотивации на снижение брака;

2-5% - снижение себестоимости готовой продукции за счет снижения затрат на каждом переделе и повышения качества готовой продукции;

3-5% - снижение затрат за счет организации контроля над бюджетными показателями и мотивации на оптимизацию затрат;

5-10% - увеличение объема продаж за счет организации контроля над персональными показателями по продаже и мотивации на дополнительные объемы;

10-15% - оптимизация остатков на складах за счет организации контроля над сроками закупки и доставки сырья и материалов и мотивации на снижение страховых запасов.

Дополнительным качественным эффектом для системы управления в целом является возможность делегирования функций на подчиненный уровень с сохранением полного контроля над исполнением каждой функции.

Обязанности, делегируемые в первую очередь [37]:

- рутинная деятельность, которая не сильно влияет на результат, процессы,

повторяющиеся периодически, требующие большого количества времени, и не требуют менеджерских навыков. Например, сбор информации, различные отчеты, работа с почтой, исходящие звонки, ответы на письма;

– специализированная деятельность, та, которая требует специализированных знаний. Если какой-либо сотрудник обладает данными знаниями и опытом и может выполнить данное задание намного лучше. Например, подготовка совещаний, презентаций, написание текстов.

Внедряемая на АО «Павлодарский Машиностроительный Завод» сбалансированная система мотивации в своей основе содержит *систему премирования*, построенную на следующих принципах:

1) Принцип объективности: размер вознаграждения работника должен определяться на основе объективной оценки результатов его труда.

2) Принцип предсказуемости: работник должен знать, какое вознаграждение он получит в зависимости от результатов его труда.

3) Принцип адекватности: вознаграждение должно быть адекватно трудовому вкладу каждого работника в результат деятельности всего коллектива, его опыту и уровню квалификации.

4) Принцип своевременности: вознаграждение должно следовать за достижением результата как можно быстрее (если не в форме прямого вознаграждения, то хотя бы в виде учета для последующего вознаграждения).

5) Принцип значимости: вознаграждение должно быть значимо для работников.

6) Принцип справедливости: правила определения вознаграждения должны быть доступны каждому работнику.

7) Принцип законности: порядок начисления и выплаты премии должен соответствовать требованиям законодательства РК и другим нормативным документам.

Система мотивации, построенная в соответствии с вышеизложенными принципами, позволит АО «ПМЗ» постоянно увеличивать квалифицированный персонал и повышать мотивацию эффективной и производительной работы каждого работника, посредством применения следующей сбалансированной системы показателей по премированию [38]:

1) Выполнение плана освоения капитальных вложений (3.1)

$$B = (V \div V) \times 100\%$$

(3.1)

где: B - процент выполнения плана освоения;

V - объем освоения производства фактический за отчетный месяц (определяется суммой по реестру принятых актов выполненных работ за месяц), тыс. тнг.;

V - плановый объем освоения производства (определяется по бюджету на отчетный месяц), тыс. тнг.

2) Выполнение плана ввода капитальных вложений (3.2)

$$B = (V \div V) \times 100\%$$

(3.2)

где: B - процент выполнения плана ввода;

V - объем ввода капитальных вложений фактический за отчетный месяц (определяется суммой по реестру актов сдачи-приемки законченных производством объектов (оборудования) на 25-е число отчетного месяца), тыс. тнг;

V - плановый объем ввода капитальных вложений (определяется по бюджету на отчетный месяц), тыс. тнг.

3) Оценка качества производства подразделениями (цехами) (3.3)

$$M = 100\% - (Z \div N \times K \times 100\%)$$

(3.3)

где: M - модуль отклонения качества производства от нормы по оценке заказчиков;

Z - суммарное количество замечаний по качеству производства за отчетный месяц;

N - количество опросных листов, фактически разосланных УКС за месяц;

K - количество критериев качества в опросном листе.

4) Снижение стоимости производства (3.4)

$$M = (Z_{\phi} \div Z_{см} \times 100\%) - 100\%$$

(3.4)

где: M - процент отклонения договорной стоимости производства от сметной или рыночной стоимости работ по договорам, заключенным в отчетном месяце;

Z_{ϕ} - суммарные затраты на производство по заключенным договорам за отчетный месяц;

$Z_{см}$ - суммарные затраты на производство по сметной или рыночной стоимости по заключенным договорам за отчетный месяц.

5) Соблюдение регламента (3.5)

$$T = (T_p \div (T_1 - T_2)) \times 100\%$$

(3.5)

где: T - срок производства;

T_p - срок производства по регламенту;

T_1 - срок предоставления входящей документации;

T_2 - срок предоставления исходящей документации.

Таким образом, затраты на внедрение системы мотивации персонала АО «Павлодарский Машиностроительный Завод» относятся к среднесрочным инвестициям, и эффективно окупаются за период 3-5 лет.

Для рентабельности (повышения рентабельности) затрат на внедрение системы мотивации предприятие должно иметь определенный уровень по объему и рентабельности производства для начала работ по внедрению, а сам процесс внедрения и развития должен сопровождаться комплексом маркетинговых и технических мероприятий.

Рентабельность вложений за 5-ти летний период на фактическое внедрение, поддержание и развитие системы мотивации в АО «ПМЗ» составляет более 100%, т.е 1 тенге, вложенный в систему мотивации будет приносить 1 тенге прибыли.

Лимит экономически обоснованного объема мотивации за работу по внедрению системы мотивации персонала АО «ПМЗ» психологически недостаточен для работников, поэтому система должна включать премирование лучших и депремирование худших работников и разнесение премий по времени. Таким образом, чисто экономическими методами вопрос не может быть решен - необходимо применять административные рычаги управления.

Также, необходимо помнить, что рентабельность работ по внедрению и развитию системы мотивации персонала промышленного предприятия резко падает и становится убыточной в период кризиса, при дефляции, снижении объема и общей рентабельности производства, однако величина убытков не сопоставима с доходами за весь период проекта.

3.2 Организационно-экономические направления повышения эффективности использования трудового потенциала промышленного предприятия

В условиях инновационного развития промышленных предприятий необходимо учитывать не только создание условий для мотивации персонала и удовлетворения личных потребностей работников, но и развитие трудового и творческого потенциала работника [39]. Такой подход позволяет определить основные факторы, влияющие на качество трудовой жизни, обеспечивающие эффективность трудовой деятельности персонала (Приложение В).

В качестве внешних факторов выделены глобализационные, национально-этнические, отраслевые, политические, институциональные,

экологические, в качестве внутренних факторов – инновационные (организационные, в том числе административно-управленческие и технико-технологические), социально-экономические, психофизиологические, информационно-коммуникационные (Приложение Г).

В ходе диссертационного исследования, нами были изучены основные показатели использования трудового потенциала промышленного предприятия АО «Павлодарский Машиностроительный Завод», они представлены в таблице 3.1

Таблица 3.1 - Показатели трудового потенциала в АО «ПМЗ»

Показатели	Ед. изм.	Год			2014г. к	
		2012	2013	2014	2012г.	2013г.
<i>Условия труда:</i>						
Численность и уд. вес работников, занятых в условиях труда, не отвечающих санитарно-гигиеническим	чел	138	88	39	-99	-49
	%	28,5	17,5	7,9	-20,6	-9,6
Численность и уд. вес работников, занятых тяжелым физическим трудом	чел	231	205	195	-36	-10
	%	47,6	41	39	-8,6	-2
Коэффициент частоты и тяжести производственного травматизма	%	0,12	0,6	0,5	-0,7	-0,1
<i>Трудовая мобильность:</i>						
Уровень текучести	%	12,8	13,3	9,5	-3,3	-3,8
Уровень должностного	%	-	0,2	1,6	+1,6	+1,4
Уровень ротации	%	2,33	2,64	3,8	+0,31	+1,1
<i>Удовлетворенность трудом:</i>						
Уровень удовлетворенности трудом у работников Завода	%	0,86	0,84	0,89	+0,03	+0,05
<i>Вознаграждение за труд:</i>						
Средний уровень з/п по отношению к номинальной з/п	%	1,29	1,16	1,21	-0,08	+0,5
Средний уровень з/п по отношению к прожиточному минимуму	%	3,83	3,95	4,41	+0,58	+0,46
<i>Механизация и автоматизация труда:</i>						
Уровень механизации и автоматизации труда	%	76	86,36	88	+12	+1,64
Уровень компьютеризации труда руководителей и специалистов	%	92	95,1	96,6	+4,6	+1,5
Примечание - составлена на основании ежегодных отчетов отдела кадров АО «ПМЗ»						

Удовлетворенность работников трудом на протяжении исследуемого периода не повышается и остается практически без изменения, что обусловлено низким уровнем качества трудовой жизни на предприятии. В реальных производственных условиях не в полной мере используется трудовой потенциал работников предприятия.

Исследования показали, что более половины работников (60%) могут работать эффективнее при определенных условиях, например, за счет улучшения мотивации труда и совершенствования организации производства, повышения удовлетворенности трудом работников, что, в свою очередь приводит к повышению эффективности деятельности предприятия.

Повышение эффективности труда зависит не только от усилий самого работника, результатов его трудовой деятельности, но, в значительной степени, от создания работодателем условий для плодотворной трудовой деятельности работников, т. е. от качества трудовой жизни.

Исследование взаимосвязи эффективности труда и качества трудовой жизни показало, что эффективность труда в значительной степени зависит от условий использования трудового потенциала работников, поэтому при повышении эффективности труда необходимо учитывать не только затраты на заработную плату и социальные выплаты, но и все затраты, обеспечивающие качество трудовой жизни [40].

На наш взгляд, необходимость введения в научный оборот понятия «затраты на качества трудовой жизни» объясняется не только с позиции принятия во внимание затрат, как таковых и определения их экономической сущности, но и с точки зрения особенности формирования затрат и источников их финансирования, потому что реализация мероприятий по обеспечению качества трудовой жизни сопровождается соответствующими издержками предприятия.

При этом, понятие «затраты на качество трудовой жизни» - это затраты социально-экономического, организационно-технологического характера, направленные с одной стороны, на создание условий для эффективной трудовой деятельности персонала промышленного предприятия, с другой стороны, на повышение удовлетворенности трудом работников промышленных предприятий [41].

Классификация затрат на обеспечение качества трудовой жизни работников промышленного предприятия позволяет:

- планировать затраты на оперативном, тактическом и стратегическом уровнях в рамках управленческого учета;
- проводить анализ общих затрат на обеспечение качества трудовой жизни, по отдельным элементам и в целом по каждому мероприятию;
- определить динамику использования трудового потенциала, его изменения и тенденции;
- выявить наиболее затратные статьи расходов и определить конкретные виды затрат, направленные на повышение качества трудовой жизни;

- анализировать потери вследствие неудовлетворительного состояния качества трудовой жизни;

- контролировать и регулировать соответствующие затраты.

В таблице 3.2 предложена классификация затрат на обеспечение качества трудовой жизни работников АО «Павлодарский Машиностроительный Завод»

п
о
ц
е
л
е
в
о
м
у
н
а
з
н
а
ч
е
н
и
ю
в
ы
д
е
л
е
н
и
е
м
д
в
у
х
г
р
у
п

Таблица 3.2 - Классификация затрат на обеспечение качества трудовой жизни по целевому назначению

Группы затрат	Характер затрат
<p>1 группа Затраты, связанные с инновационными преобразованиями предприятия</p>	<p><u>Затраты технико-технологического характера</u> Расходы на автоматизацию и механизацию, на освоение новой техники и технологии</p> <p><u>Затраты организационного характера</u> Расходы на охрану труда и окружающей среды, на улучшение условий труда; затраты на организацию рабочих мест; затраты, связанные подбором и адаптацией персонала.</p>
<p>2 группа Затраты социально-экономического характера</p>	<p><u>Затраты экономического характера</u> Затраты на основную и дополнительную заработную плату, на стимулирующие доплаты и надбавки, отчисления на социальное страхование; пособия, выплачиваемые в связи с потерей трудоспособности (первые три дня); выплаты работникам, уволенных из организаций в связи с реорганизацией.</p> <p><u>Затраты социального характера</u> Расходы на подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров; расходы, связанные с доплатами за питание, с жилищно-бытовым обслуживанием, культурой и физическим воспитанием и прочими мероприятиями социального характера.</p>
<p>Примечание – составлена автором, на основании проведенного исследования</p>	

В диссертационном исследовании предложена методика оценки затрат на качество трудовой жизни с точки зрения полученных результатов от вложенных средств, позволяющая выявить «узкие места» в системе обеспечения качества труда на предприятии; разработать мероприятия для поддержания достигнутого уровня качества трудовой жизни; определить наиболее важные направления его повышения.

Оценка качества трудовой жизни осуществляется по показателям, которые реально отражают состояние условий труда, оплаты труда и другие характеристики, при этом, в случае необходимости, данная работа сопровождается и проведением анкетирования с точки зрения удовлетворенности работников качеством трудовой жизни на предприятии.

Такой подход позволяет предварительно оценить качество использования трудового потенциала предприятия, как с позиции работодателя, так и работника [42]. Основное внимание сосредотачивается на рассмотрении показателей качества трудовой жизни с точки зрения потребностей в затратах, связанных с инновационными преобразованиями (технико-технологическими и организационными изменениями) и затратах экономического характера. К таким показателям относятся: условия труда, трудовая мобильность, уровень механизации и автоматизации, вознаграждение за труд, инвестиции в человеческий капитал, социальные условия, удовлетворенность трудом.

Предложенная методика была апробирована на предприятии АО «Павлодарский Машиностроительный Завод», позволившая выявить *приоритетные направления* повышения качества использования трудового потенциала на предприятии:

- пересмотр оплаты труда рабочих;
- организация профессионального обучения и переобучения работников;
- обеспечение экономически и социально оправданной мобильности персонала;
- введение нестандартных форм занятости, в том числе гибких графиков работы;
- повышение трудовой и творческой активности работников;
- развитие трудовой инициативы;
- развитие партисипативного управления;
- обеспечение социальной защищенности работников;
- создание на предприятии социально-бытовой инфраструктуры;
- улучшение условий труда производственных рабочих на основе автоматизации оборудования;
- совершенствование системы охраны труда на предприятии.

На основе предлагаемой методики разработана *«Корпоративная программа управления качеством трудовой жизни на предприятии АО «ПМЗ» на 2015 год»*, в которой определены мероприятия и соответствующие затраты, необходимые для обеспечения качества трудовой жизни, способствующего повышению эффективности труда персонала. Как показали исследования, реализация программы на данном предприятии обеспечила следующие результаты:

- производительность труда повысилась на 3,7%,
- текучесть кадров снизилась до 3,4%,
- заработная плата рабочим увеличилась на 15,5%.

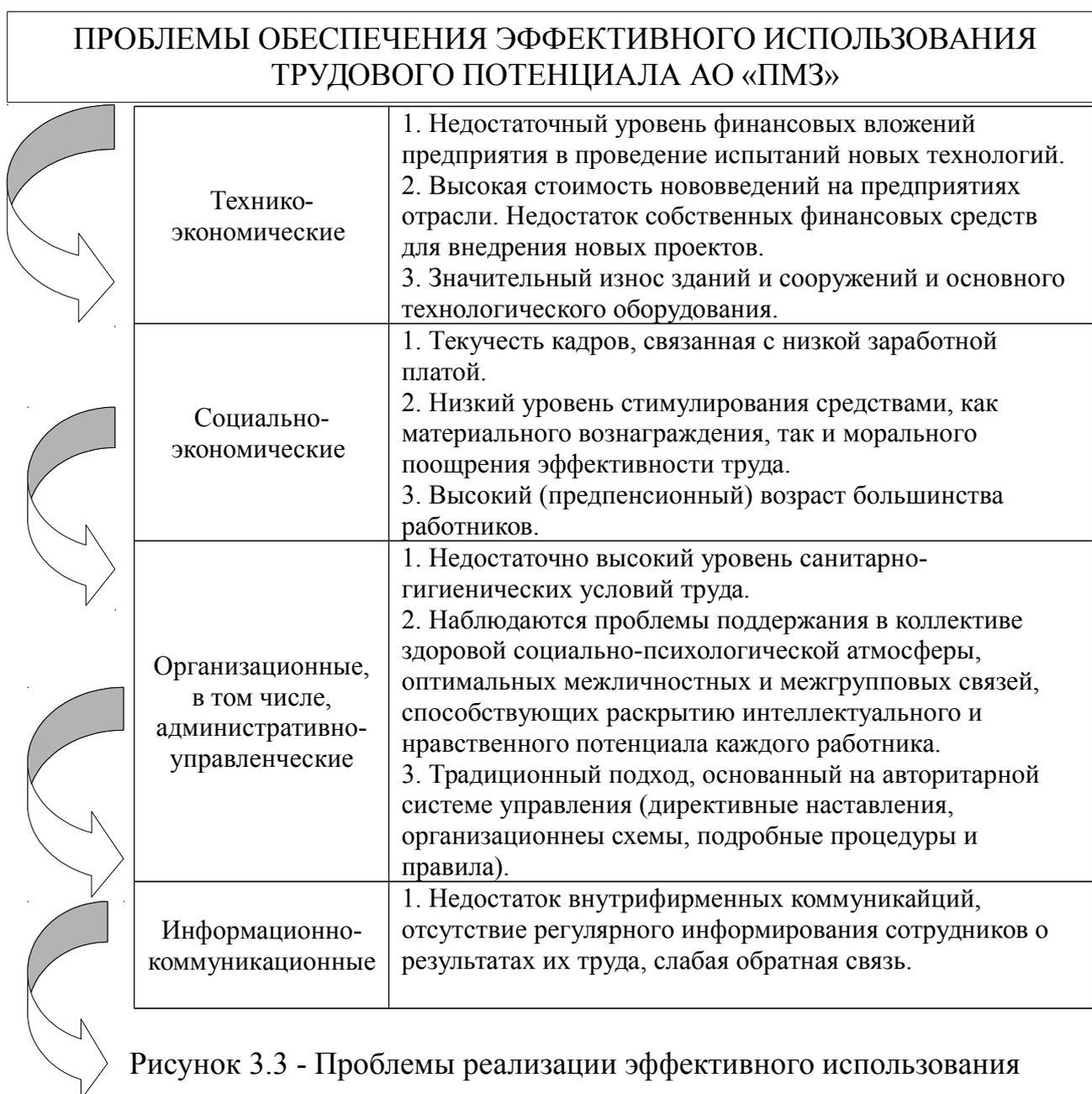
В современных условиях является актуальным - разработка модели управления качеством трудовой жизни на предприятии, которая позволяет осуществлять сбор необходимой информации, а также оценивать ожидаемые результаты с целью эффективного управления персоналом.

В ходе диссертационного исследования, нами была разработана модель эффективного использования трудового потенциала, применительно к промышленному предприятию, включающая в себя организационную и экономическую составляющие (Приложение Г).

В совокупности обе составляющие предусматривают: порядок сбора, обработки и анализа необходимой информации о состоянии качества трудовой жизни на предприятии и соответствующих затратах на его обеспечение; определение источников сбора данных и периодичность их представления; назначение ответственного за сбор данных, обработку и

анализ полученных результатов; разработку форм и процедур сбора необходимых данных, определение ответственных за разработку и реализацию мероприятий по обеспечению качества трудовой жизни.

Таким образом, выявлено влияние качества трудовой жизни на желание работников трудиться на благо предприятия. Проведя исследования факторов качества трудовой жизни, на примере АО «Павлодарский Машиностроительный Завод», было выявлено, что для многих промышленных предприятий Павлодарской области присущи одинаковые проблемы обеспечения качества трудовой жизни, в соответствии с рисунком 3.3



Известно, что основными показателями обеспечения качества трудовой жизни являются заработная плата, условия труда, гарантия занятости. На протяжении анализируемого периода времени заработная плата на

промышленных предприятиях Павлодарской области остается на очень низком уровне, несмотря на ее ежегодный прирост. Следует отметить, что средняя заработная плата в Павлодарской области в 2013 году составила 35467,4 тенге, в 2014 году - 42960,6 тенге, в то время как в отдельных отраслях ее размер не достигает среднего значения по региону.

Это является одной из причин текучести кадров. Высокая текучесть персонала и сменяемость его состава сопровождается нестабильностью коллектива, которым управлять значительно сложнее. Текучесть кадров и неоправданная сменяемость его состава можно рассматривать как проблемы, сдерживающие эффективное функционирование и развитие предприятия. На промышленных предприятиях Павлодарской области численность выбывших работников превышает число принятых, в среднем на 4,5 %.

Особое внимание заслуживает вопрос улучшения условий труда, оказывающих влияние на здоровье и трудоспособность работника. Доля работников промышленных предприятий, занятых в условиях, не отвечающих санитарно-гигиеническим нормам и требованиям, занятых тяжелым физическим трудом в анализируемом периоде остаются практически неизменными. Такие условия труда приводят к снижению трудоспособности работников, появлению профессиональных заболеваний, в соответствии с рисунком 3.4



Рисунок 3.4 - Численность больных, с впервые приобретенными профессиональными заболеваниями на промышленных предприятиях отрасли

Основой трудового процесса на промышленном предприятии является прогрессивность применяемых технологических процессов и техники. На рисунке 3.5 представлен процент износа и ввода основных фондов промышленных предприятий Павлодарской области.

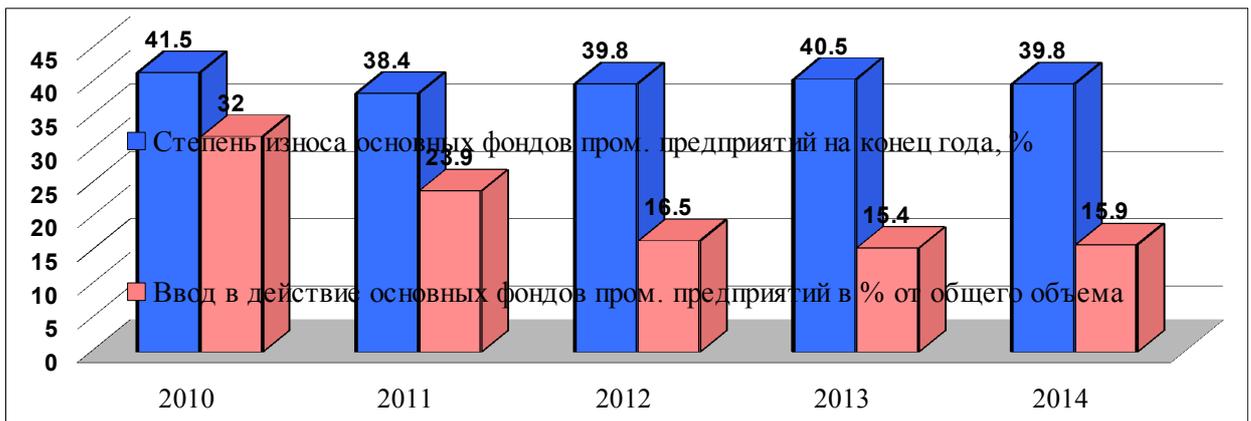


Рисунок 3.5 - Степень износа и ввод в действие основных фондов промышленных предприятий Павлодарской области на конец 2014 года

Степень износа основных фондов составляет около 40%, при этом ввод в действие активной группы основных фондов с 2010 года постоянно снижается. Применение морально и физически изношенного оборудования сопровождается повышением воздействия вредных и опасных производственных факторов. Все эти проблемы снижают качество трудовой жизни, тормозят инновационное развитие предприятия.

Внедрение новых технологий и новой техники сопровождается инновационными и структурными преобразованиями, при этом в качестве основных направлений повышения эффективности труда на основе обеспечения качества трудовой жизни можно выделить [43]:

- совершенствование организации труда, в том числе совершенствование оплаты труда, развитие мотивации и стимулирования труда, совершенствование условий труда, повышение квалификации персонала;
- гарантия занятости с позиции распределения работников по рабочим местам, должностям;
- оптимальная ротация персонала, возможность должностного продвижения, развитие нестандартной занятости;
- повышение удовлетворенности трудом;
- совершенствование структуры управления предприятием, развитие демократизации труда на основе партисипативного управления;
- обогащение и повышение содержательности труда;
- развитие социальных услуг на предприятии.

Особое место занимает обеспечение прогрессивной системы управления предприятием. Эффективность функционирования системы управления предприятием и ее составляющих определяется результатами деятельности предприятия, его развитием. На отечественных предприятиях используются системы управления запасами, финансовыми потоками, персоналом, но, к сожалению, отсутствует система управления уровнем качества труда

работников, которая, на наш взгляд является неотъемлемой частью системы управления предприятием в целом.

Под *системой управления качеством трудовой жизни* предлагается понимать непрерывный процесс целенаправленного взаимодействия трех составляющих: управляющая подсистема (руководство предприятия), управляемая подсистема (элементы качества трудовой жизни) и обеспечивающая подсистема (система менеджмента качества). Система управления КТЖ представлена на рисунке 3.6

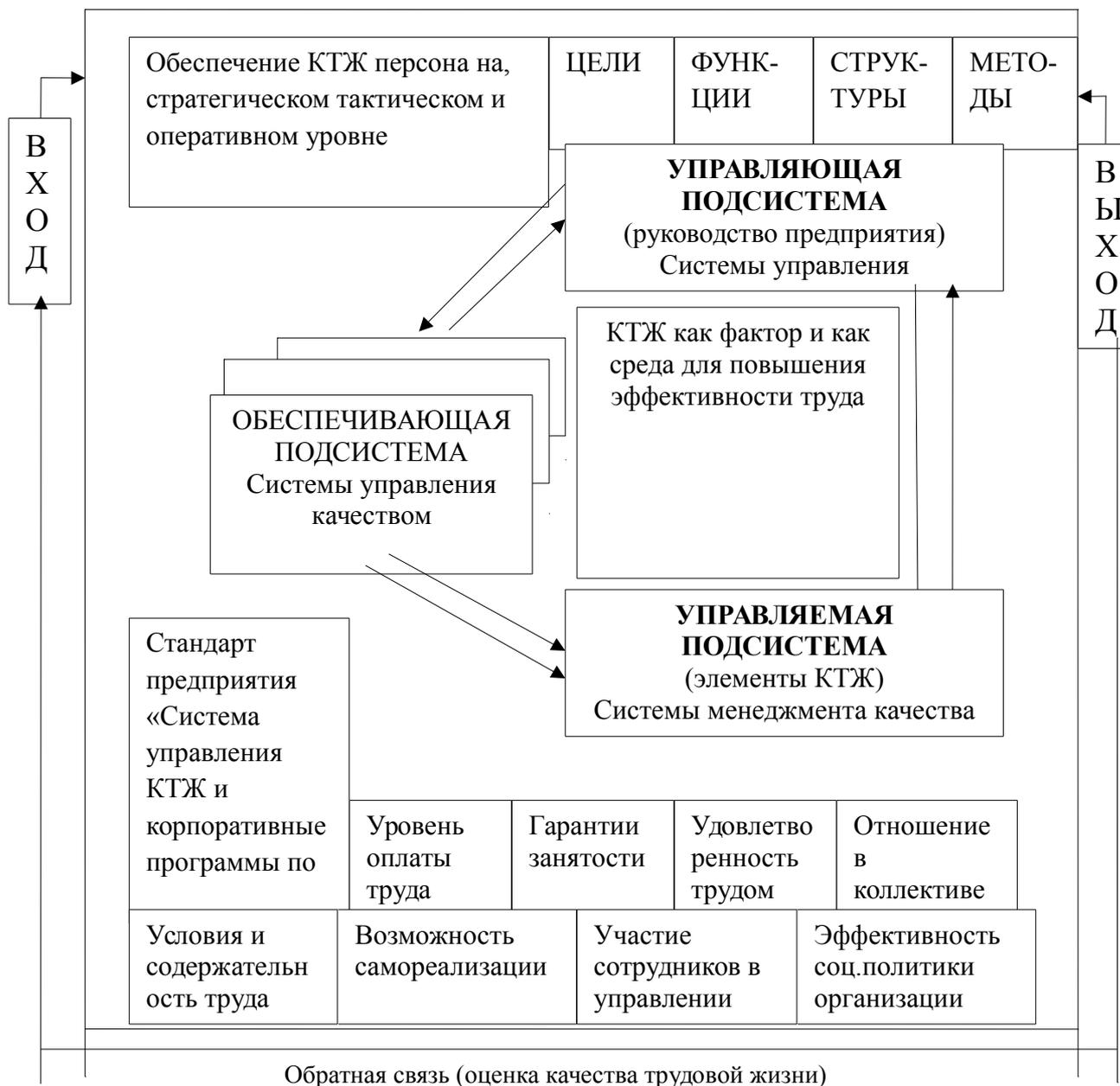


Рисунок 3.6 - Система управления качеством трудовой жизни на предприятии в рамках системы управления качеством

Управляющая подсистема включает менеджеров и специалистов, которые планируют мероприятия, направленные на обеспечение качества трудовой жизни работников на промышленном предприятии, проводят

оценку полученных результатов, определяют корректирующие действия. Управляемая подсистема, состоящая из элементов качества трудовой жизни, представляет собой совокупность объектов воздействия управляющей подсистемы с использованием обеспечивающей подсистемы и оказывает наибольшее влияние на повышение эффективности деятельности персонала предприятия.

В качестве основы функционирования обеспечивающей подсистемы целесообразно использовать стандарт качества трудовой жизни как регламентирующий документ, разработанный на конкретном предприятии и способствующий его инновационному развитию. Стандарты предприятия по обеспечению качества трудовой жизни основаны на региональных стандартах, которые являются своего рода индикативной характеристикой. Для предприятий, заинтересованных в качестве трудовой жизни, с целью повышения эффективности труда работников, важную роль играют корпоративные программы по повышению качества трудовой жизни, определяющие технические, организационные, экономические, социальные направления инновационного развития предприятия, разработанные применительно к конкретным производственным условиям.

Таким образом, цель и задачи диссертации получили свое логическое завершение в развитии теоретических аспектов исследования Организационно-экономический механизм трудовой мотивации на промышленных предприятиях, а также в практических рекомендациях по обеспечению качества трудовой жизни как фактора повышения эффективности труда персонала промышленных предприятий.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В

настоящее

врем

я

ч

ел

о

в

е

ч

е

с

к

и

й

ф

а

к

т

о

р

я

в

л

я

е

т

с

я

в

а

ж

н

е

й

ш

и

М
р
е
с
у
р
с
о
м
э
к
о
н
о
м
и
ч
е
с
к
о
г
о
с
о
ц
и
а
л
ь
н
о
г
о
п
р
о
г
р

И

е
с
с
а
о
б
щ
е
с
т
в
а
,
б
е
з
э
ф
ф
е
к
т
и
в
н
о
г
о
и
с
п
о
л
ь
з
о
в
а
н

И
я
к
о
т
о
р
о
г
о
н
е
в
о
з
м
о
ж
н
ы
к
а
к
и
е
-
л
и
б
о
с
у
щ
е
с
т
в
е
н

Н
Ы
Е
И
З
М
Е
Н
Е
Н
И
Я
,
Н
А
П
Р
А
В
Л
Е
Н
Н
Ы
Е
Н
А
П
О
В
Ы
Ш
Е
Н
И
Е
Э
Ф
Ф

е
к
т
и
в
н
о
с
т
и
д
е
я
т
е
л
ь
н
о
с
т
и
п
р
е
д
п
р
и
я
т
и
й
.
П
о
с
т
о

я
н
н
о
в
о
з
р
а
с
т
а
е
т
р
о
л
ь
ч
е
л
о
в
е
ч
е
с
к
о
г
о
р
е
с
у
р
с
а
к

и

а
к
о
д
н
о
г
о
и
з
г
л
а
в
н
ы
х
ф
а
к
т
о
р
о
в
р
о
с
т
а
э
ф
ф
е
к
т
и
в
н

О
С
Т
И
П
Р
О
И
З
В
О
Д
С
Т
В
А
·

Г

Л
А
В
Н
О
Й
З
А
Д
А
Ч
Е
Й
У
П
Р
А
В
Л
Е
Н

и
я
п
е
р
с
о
н
а
л
о
м
я
в
л
я
е
т
с
я
о
р
и
е
н
т
а
ц
и
я
и
н
д
и
в
и
д
у
а

Л
Ь
Н
О
Г
О
П
О
В
Е
Д
Е
Н
И
Я
Р
А
Б
О
Т
Н
И
К
О
В
Н
А
Д
О
С
Т
И
Ж
Е
Н
И
Е
Ц
Е

л
е
й
п
р
е
д
п
р
и
я
т
и
я
,
п
о
э
т
о
м
у
м
о
т
и
в
а
ц
и
я
с
о
т
р
у
д
н
и

К
О
В
,
В
Ы
С
Т
У
П
А
Я
П
Р
Я
М
О
Й
Н
Е
П
О
С
Р
Е
Д
С
Т
В
Е
Н
Н
О
Й
П
Р
И
Ч
И

И

Н
О
Й
Т
Р
У
Д
О
В
О
Г
О
П
О
В
Е
Д
Е
Н
И
Я
Л
Ю
Д
Е
Й
,
Я
В
Л
Я
Е
Т
С
Я
В
А
Ж
Н

е
й
ш
и
м
к
о
м
п
о
н
е
н
т
о
м
у
п
р
а
в
л
е
н
и
я
п
е
р
с
о
н
а
л
о
м
.

А

н
а
л
и
з
о
п
р
е
д
е
л
е
н
и
й
м
о
т
и
в
а
ц
и
и
,
д
а
н
н
ы
х
р
а
з
л
и

Ч
Н
Ы
М
И
а
В
Т
О
р
а
М
И
,
П
О
К
а
з
а
л
т
е
с
н
У
Ю
В
з
а
И
М
О
С
В
я
з
Ь

М
е
ж
д
у
у
п
р
а
в
л
е
н
ч
е
с
к
и
м
и
н
д
и
в
и
д
у
а
л
ь
н
о
-
п
с
и
х
о

И

Л
О
Г
И
Ч
Е
С
К
И
М
С
О
Д
Е
Р
Ж
А
Н
И
Е
М
М
О
Т
И
В
А
Ц
И
О
Г
А
Г
Ы
Х
П
Р
О

Ц
е
с
с
о
в
,
ч
т
о
,
с
в
о
ю
о
ч
е
р
е
д
ь
,
т
р
е
б
у
е
т
с
о
г
л
а
с
о
в

В

а
н
и
я
ц
е
л
е
й
о
б
ъ
е
к
т
а
с
у
б
ъ
е
к
т
а
м
о
т
и
в
а
ц
и
и
.
а
о
с

Н

И

Н
О
В
А
Н
И
И
Э
Т
О
Г
О
Д
И
С
С
Е
Р
Т
А
Ц
И
И
М
О
Т
И
В
А
Ц
И
Я
О
П
Р
Е
Д
Е

В

Л
я
е
т
с
я
,
к
а
к
к
о
м
п
л
е
к
с
в
н
у
т
р
е
н
н
и
х
в
н
е
ш
н
и
х
ф
а
к

-

И

Т
О
Р
О
В
В
Л
И
Я
Н
И
Я
Н
А
Д
Е
Я
Т
Е
Л
Ь
Н
О
С
Т
Ь
Ч
Е
Л
О
В
Е
К
А
У
Ч
Е
Т

О
М
Е
Г
О
П
О
Т
Р
Е
Б
Н
О
С
Т
Е
Й
Ц
Е
Л
Е
Й
В
О
З
Д
Е
Й
С
Т
В
У
Ю
Щ
Е
Г
О
С

И

У
б
ъ
е
к
т
а
·
д
и
с
с
е
р
т
а
ц
и
и
к
о
н
с
т
а
т
и
р
о
в
а
н
а
д
и
ф
ф

В

е
р
е
н
ц
и
а
ц
и
я
п
о
н
я
т
и
й
«М
о
т
и
в
а
ц
и
я
»
«С
т
и
м
у
л
и
р
о
в
а

и

н
и
е
».
С
т
и
м
у
л
и
р
о
в
а
н
и
е
о
п
р
е
д
е
л
я
е
т
с
я
,
к
а
к
п
р
о
ц

е
с
с
в
н
е
ш
н
е
г
о
п
о
б
у
ж
д
е
н
и
я
ч
е
л
о
в
е
к
а
о
п
р
е
д
е
л
е
н

к

Н
О
М
У
Т
И
П
У
П
О
В
Е
Д
Е
Н
И
Я
П
О
М
О
Щ
Ь
Ю
Р
А
З
Л
И
Ч
Н
Ы
Х
Б
Л
А
Г
,

с

а

М
О
Т
И
В
а
ц
и
я
к
а
к
в
н
у
т
р
е
н
н
е
е
с
о
с
т
о
я
н
и
е
ч
е
л
о
в
е
к

-

а
,
о
п
р
е
д
е
л
я
ю
щ
е
е
у
р
о
в
е
н
ь
а
к
т
и
в
н
о
с
т
и
н
а
п
р
а
в
л

и

е
н
н
о
с
т
ь
д
е
й
с
т
в
и
й
ч
е
л
о
в
е
к
а
з
а
в
и
с
и
м
о
с
т
и
о
т
к
о

н
к
р
е
т
н
о
й
с
и
т
у
а
ц
и
и
.

В

ы
я
в
л
е
н
ы
к
л
ю
ч
е
в
ы
е
ф
а
к
т
о

р
ы
,
и
г
р
а
ю
щ
и
е
г
л
а
в
н
у
ю
р
о
л
ь
п
р
и
м
о
т
и
в
а
ц
и
и
п
е
р
с

О
Н
А
Л
А
Н
А
О
С
Н
О
В
Е
П
Р
О
В
Е
Д
Е
Н
Н
Ы
Х
И
С
С
Л
Е
Д
О
В
А
Н
И
Й
Д
Е

Й
С
Т
В
У
Ю
Щ
И
Х
С
И
С
Т
Е
М
М
О
Т
И
В
А
Ц
И
И
П
Е
Р
С
О
Н
А
Л
А
Н
А
П
Р
О

М
Ы
Ш
Л
Е
Н
Н
Ы
Х
П
Р
Е
Д
П
Р
И
Я
Т
И
Я
Х
·

Э

Ф
Ф
Е
К
Т
И
В
Н
О
Р
А
З
Р
А
Б

О
Т
А
Н
Н
А
Я
С
И
С
Т
Е
М
А
Ф
А
К
Т
О
Р
О
В
М
О
Т
И
В
А
Ц
И
И
С
П
О
С
О
Б
С

Т
В
У
Е
Т
Р
О
С
Т
У
П
Р
О
И
З
В
О
Д
И
Т
Е
Л
Ь
Н
О
С
Т
И
Т
Р
У
Д
А
Р
А
З
В
И

Т
И
Ю
С
Т
Р
А
Т
Е
Г
И
Ч
Е
С
К
И
Х
П
О
Д
Х
О
Д
О
В
Р
А
Б
О
Т
Е
П
Е
Р
С
О
Н
А

К

С

л
о
м
.
Д
л
я
п
р
о
в
е
д
е
н
и
я
и
с
с
л
е
д
о
в
а
н
и
я
с
и
с
т
е
м
ы
у
п

р
а
в
л
е
н
и
я
м
о
т
и
в
а
ц
и
е
й
п
е
р
с
о
н
а
л
а
в
ы
я
в
л
е
н
и
я
к
л

и

Ю
ч
е
в
ы
х
ф
а
к
т
о
р
о
в
,
и
г
р
а
ю
щ
и
х
р
о
л
ь
п
р
и
м
о
т
и
в
а
ц
и

и
р
а
б
о
т
н
и
к
о
в
п
р
о
м
ы
ш
л
е
н
н
ы
х
п
р
е
д
п
р
и
я
т
и
й
,
б
ы
л

О
П
Р
О
В
Е
Д
Е
Н
О
И
С
С
Л
Е
Д
О
В
А
Н
И
Е
,
Б
А
З
О
Й
Д
Л
Я
К
О
Т
О
Р
О
Г

О
,
В
Ы
С
Т
У
П
И
Л
О
П
Р
Е
Д
П
Р
И
Я
Т
И
Е
А
О
«П
а
в
л
о
д
а
р
с
к
и
й
М
а

Ш
И
Н
О
С
Т
Р
О
И
Т
Е
Л
Ь
Н
Ы
Й
З
А
В
О
Д
».

И

С
С
Л
Е
Д
О
В
А
Н
И
Е
П
Р
О
В

О
Д
И
Л
О
С
Ь
П
О
С
Л
Е
Д
У
Ю
Щ
И
М
О
С
Н
О
В
Н
Ы
М
Б
Л
О
К
а
М
:
М
а
т
е
р

и
а
л
ь
н
о
е
с
т
и
м
у
л
и
р
о
в
а
н
и
е
;
у
с
л
о
в
и
я
т
р
у
д
а
;
с
о
д

е
р
ж
а
н
и
е
т
р
у
д
а
в
о
з
м
о
ж
н
о
с
т
и
р
а
з
в
и
т
и
я
;
в
з
а
и
м
о

и

О
Т
Н
О
Ш
е
н
и
я
к
о
л
л
е
к
т
и
в
е
.
е
з
у
л
ь
т
а
т
ы
и
с
с
л
е
д
о
в

Р

В

а
н
и
я
п
р
о
б
л
е
м
,
с
в
я
з
а
н
н
ы
х
о
п
л
а
т
о
й
т
р
у
д
а
п
о
з
в
о

Л
И
Л
И
С
Д
Е
Л
А
Т
Ь
С
Л
Е
Д
У
Ю
Щ
И
Е
В
Ы
В
О
Д
Ы
:

-

П
О
Л
О
В
И
Н
Ы
С
О

у

Т
р
у
д
н
и
к
о
в
р
а
з
м
е
р
з
а
р
а
б
о
т
н
о
й
п
л
а
т
ы
в
ы
з
ы
в
а
е
т

Н
е
д
о
в
о
л
ь
с
т
в
о
;

- не

всегда

существует

четкая

взаи

м

о

с

вя

зь

м

е

ж

д

у

р

е

з

у

л

ь

т

а

т

а

м

и

т
р
у
д
а
з
а
р
а
б
о
т
н
о
й
п
л
а
т
о
й
,
ч
т
о
д
е
л
а
е
т
э
т
о
т
м
о
т

и

и
в
и
р
у
ю
щ
и
й
ф
а
к
т
о
р
м
е
н
е
е
э
ф
ф
е
к
т
и
в
н
ы
м
.
е
з
у
л
ь

Р

Т
а
Т
Ы
И
С
С
Л
е
Д
О
В
а
Н
И
я
С
В
И
Д
е
Т
е
Л
Ь
С
Т
В
У
Ю
Т
Т
О
М
,
Ч
Т
О

с
т
е
п
е
н
ь
у
д
о
в
л
е
т
в
о
р
е
н
н
о
с
т
и
р
а
б
о
т
о
й
ц
е
л
о
м
в
с

в

у

е
х
к
а
т
е
г
о
р
и
й
р
а
б
о
т
а
ю
щ
и
х
н
а
х
о
д
и
т
с
я
н
а
д
о
с
т
а
т

О
ч
н
о
в
ы
с
о
к
о
м
у
р
о
в
н
е
. О
д
н
а
к
о
р
а
б
о
ч
и
е
о
т
м
е
ч
а
ю

т
у
с
т
а
р
е
в
ш
и
е
с
т
а
н
к
и
о
б
о
р
у
д
о
в
а
н
и
е
,
п
л
о
х
и
е
б
ы

и

Т
О
В
Ы
Е
П
О
М
Е
Щ
Е
Н
И
Я
,
С
А
Н
И
Т
А
Р
Н
О
Е
С
О
С
Т
О
Я
Н
И
Е
,
Т
Я
Ж

е
л
ы
е
у
с
л
о
в
и
я
т
р
у
д
а
п
л
о
х
о
е
о
б
о
р
у
д
о
в
а
н
и
е
р
а
б
о

и

ч
е
г
о
м
е
с
т
а
.
С
п
е
ц
и
а
л
и
с
т
о
в
с
л
у
ж
а
щ
и
х
о
с
н
о
в
н
о
м

И

В

н
е
у
с
т
р
а
и
в
а
ю
т
у
с
т
а
р
е
е
в
ш
и
е
т
е
х
н
и
ч
е
с
к
и
е
с
р
е
д
с

Т
в
а
·
Б
о
л
ь
ш
и
н
с
т
в
о
р
у
к
о
в
о
д
и
т
е
л
е
й
т
а
к
ж
е
с
ч
и
т
а

(75%)

е
т
,
ч
т
о
р
а
б
о
ч
и
е
м
е
с
т
а
т
р
е
б
у
ю
т
с
у
щ
е
с
т
в
е
н
н
ы
х
и

З
М
Е
Н
Е
Н
И
Й
.
а
к
т
о
р
ы
,
с
п
о
с
о
б
н
ы
е
п
о
б
у
д
и
т
ь
р
а
б
о

Ф

Т
Н
И
К
О
В
С
М
е
Н
е
М
е
с
т
а
р
а
б
о
т
ы
,
д
л
я
р
а
з
н
ы
х
к
а
т
е
г
о

К

р
и
й
с
у
щ
е
с
т
в
е
н
н
о
д
и
ф
ф
е
р
е
н
ц
и
р
о
в
а
н
ы
.
Т
а
к
,
д
л
я

р
у
к
о
в
о
д
и
т
е
л
е
й
н
а
и
б
о
л
е
е
с
у
щ
е
с
т
в
е
н
н
ы
м
и
я
в
л
я

Ю
т
с
я
ф
а
к
т
т
о
р
ы
б
о
л
е
е
и
н
т
е
р
е
с
н
о
й
р
а
б
о
т
ы
б
о
л
е
е
к

о
м
ф
о
р
т
н
ы
х
у
с
л
о
в
и
й
т
р
у
д
а
.
С
п
е
ц
и
а
л
и
с
т
ы
с
л
у
ж
а

Щ
и
е
,
п
е
р
в
у
ю
о
ч
е
р
е
д
ь
,
о
т
д
а
л
и
б
ы
п
р
е
д
п
о
ч
т
е
н
и
е

В

Б
О
Л
Ь
Ш
И
М
В
О
З
М
О
Ж
Н
О
С
Т
Я
М
Д
Л
Я
П
Р
О
Ф
Е
С
С
И
О
Н
А
Л
Ь
Н
О
Г

о
р
о
с
т
а
б
о
л
е
е
и
н
т
е
р
е
с
н
о
й
р
а
б
о
т
е
,
д
а
ю
щ
е
й
в
о
з
м

и

О
ж
н
о
с
т
и
д
л
я
с
а
м
о
р
е
а
л
и
з
а
ц
и
и
.
Д
л
я
р
а
б
о
ч
и
х
н
а
и

б
о
л
е
е
п
р
и
в
л
е
к
а
т
е
л
ь
н
ы
м
и
я
в
л
я
ю
т
с
я
б
о
л
ь
ш
и
е
с
о

Ц
и
а
л
ь
н
ы
е
л
ь
г
о
т
ы
б
о
л
е
е
к
о
м
ф
о
р
т
н
ы
е
у
с
л
о
в
и
я
т
р

и

У
д
а
·
О
д
н
а
к
о
в
с
е
к
а
т
е
г
о
р
и
и
р
а
б
о
т
н
и
к
о
в
н
а
п
е
р
в

о
е
м
е
с
т
о
п
о
с
т
а
в
и
л
и
ф
а
к
т
о
р
б
о
л
е
е
в
ы
с
о
к
о
й
о
п
л
а

Т
ы
т
р
у
д
а
·

В

р
а
м
к
а
х
п
р
о
в
е
д
е
н
н
о
г
о
и
с
с
л
е
д
о
в
а
н
и

Я
В
Ы
Я
С
Н
И
Л
О
С
Ь
,
Ч
Т
О
О
Т
Н
О
Ш
Е
Н
И
Е
Д
О
Л
Ж
Н
О
С
Т
Н
Ы
М
И
Н
С

К

Т
р
у
к
ц
и
я
м
,
к
а
к
с
о
с
т
о
р
о
н
ы
р
у
к
о
в
о
д
и
т
е
л
е
й
,
т
а
к

с
о
с
т
о
р
о
н
ы
п
е
р
с
о
н
а
л
а
,
н
о
с
и
т
ф
о
р
м
а
л
ь
н
ы
й
х
а
р
а

к
т
е
р
.
т
о
м
у
ж
е
,
д
о
л
ж
н
о
с
т
н
ы
е
и
н
с
т
р
у
к
ц
и
и
,
с
о
х
р

К

а
н
и
в
ш
и
е
с
я
с
о
в
е
т
с
к
к
и
х
в
р
е
м
е
н
,
и
м
е
ю
т
м
а
л
о
о
б
щ
е

с

Г
О
Р
Е
А
Л
Ь
Н
О
Й
Д
Е
Я
Т
Е
Л
Ь
Н
О
С
Т
Ь
Ю
П
Е
Р
С
О
Н
А
Л
А
Т
Р
Е
Б
У
Ю

С

И

Т
П
е
р
е
с
м
о
т
р
а
с
о
о
т
в
е
т
с
т
в
и
и
и
з
м
е
н
и
в
ш
и
м
и
с
я
у
с

В

С

Л
О
В
И
Я
М
И
.
С
В
О
Ю
О
Ч
Е
Р
Е
Д
Ь
,
Н
Е
О
Б
Х
О
Д
И
М
О
С
Т
Ь
Ч
Е
Т
К
О

В

Г
О
Д
О
К
У
М
Е
Н
Т
А
Л
Ь
Н
О
Г
О
О
П
Р
Е
Д
Е
Л
Е
Н
И
Я
П
Р
А
В
,
О
Б
Я
З
А

Н
Н
О
С
Т
Е
Й
О
Т
В
Е
Т
С
Т
В
Е
Н
Н
О
С
Т
И
П
Р
И
З
Н
А
Ю
Т
С
О
Т
Р
У
Д
Н
И

И

72,5%

К
О
В
·
р
о
м
е
т
о
г
о
,
х
о
д
е
и
с
с
л
е
д
о
в
а
н
и
я
у
с
т
а
н
о
в
л

К

В

е
н
о
,
ч
т
о
н
а
п
р
е
д
п
р
и
я
т
и
я
х
н
е
т
ч
е
т
к
о
с
ф
о
р
м
у
л
и
р

О
В
А
Н
Н
О
Й
С
Т
Р
А
Т
Е
Г
И
И
М
О
Т
И
В
А
Ц
И
И
.
З
Н
А
Ч
И
Т
Е
Л
Ь
Н
О
Й

У

ч
а
с
т
и
р
у
к
о
в
о
д
и
т
е
л
е
й
с
у
щ
е
с
т
в
у
е
т
н
е
д
о
п
о
н
и
м
а

Н
И
Е
Т
О
Г
О
,
К
А
К
Н
У
Ж
Н
О
С
Т
Р
О
И
Т
Ь
С
Т
Р
А
Т
Е
Г
И
Ю
М
О
Т
И
В
А

ц
и
и
н
а
п
р
е
д
п
р
и
я
т
и
и
.
Б
а
з
о
в
а
я
с
т
р
а
т
е
г
и
я
м
о
т
и
в

а
ц
и
и
,
с
у
щ
е
с
т
в
у
ю
щ
а
я
н
а
п
р
е
д
п
р
и
я
т
и
я
х
,
о
с
н
о
в
ы

В
а
е
т
с
я
н
а
п
р
а
к
т
и
к
е
д
е
н
е
ж
н
ы
х
в
о
з
н
а
г
р
а
ж
д
е
н
и
й

Ш
Г
Р
А
Ф
О
В
·
Р
У
К
О
В
О
Д
И
Т
Е
Л
И
Н
Е
Д
О
С
Т
А
Т
О
Ч
Н
О
З
Н
А
К
О
М

Ы
Д
Р
У
Г
И
М
И
З
Н
А
Ч
И
М
Ы
М
И
И
Н
С
Т
Р
У
М
Е
Н
Т
А
М
И
М
О
Т
И
В
А
Ц
И

и
·
П
р
и
э
т
о
м
н
е
к
о
т
о
р
ы
е
и
з
н
и
х
с
с
ы
л
а
ю
т
с
я
н
а
в
ы
с
о

к
у
ю
з
а
г
р
у
ж
е
н
н
о
с
т
ь
н
е
в
о
з
м
о
ж
н
о
с
т
ь
д
е
т
а
л
я
х
п
р

и

в

О
Д
У
М
Ы
В
А
Т
Ь
Т
А
К
И
Е
В
О
П
Р
О
С
Ы
,
К
А
К
Э
Ф
Ф
Е
К
Т
И
В
Н
А
Я
М
О

Т
И
В
А
Ц
И
Я
,
Н
Е
К
О
Т
О
Р
Ы
Е
Н
Е
С
Т
А
В
Я
Т
П
О
В
Ы
Ш
Е
Н
И
Е
М
О
Т
И

в
а
ц
и
и
р
я
д
п
р
и
о
р
и
т
е
т
н
ы
х
з
а
д
а
ч
.

Н

а
о
с
н
о
в
а
н
и
и
в

В

Ы
Ш
е
И
З
Л
О
Ж
е
Н
Н
О
Г
О
Д
И
С
С
е
Р
Т
а
Ц
И
И
С
Д
е
Л
а
Н
В
Ы
В
О
Д
,
Ч

т
о
у
п
р
а
в
л
е
н
и
е
м
о
т
и
в
а
ц
и
е
й
п
е
р
с
о
н
а
л
а
н
е
я
в
л
я
е

Т
с
я
о
д
н
о
й
и
з
п
р
и
о
р
и
т
е
т
н
ы
х
з
а
д
а
ч
р
у
к
о
в
о
д
и
т
е
л

е
й
з
д
е
с
ь
с
у
щ
е
с
т
в
у
ю
т
б
о
л
ь
ш
и
е
р
е
з
е
р
в
ы
д
л
я
с
о
в
е

и

р
ш
е
н
с
т
в
о
в
а
н
и
я
с
и
с
т
е
м
ы
у
п
р
а
в
л
е
н
и
я
э
т
и
м
п
р
о
ц

е
с
с
о
м
.
п
р
е
д
е
л
е
н
ы
п
р
и
н
ц
и
п
ы
п
р
е
д
л
о
ж
е
н
ы
н
а
п
р

О

И

а
в
л
е
н
и
я
с
о
в
е
р
ш
е
н
с
т
в
о
в
а
н
и
я
с
и
с
т
е
м
ы
у
п
р
а
в
л
е

Н
И
Я
М
О
Т
И
В
А
Ц
И
Е
Й
П
Е
Р
С
О
Н
А
Л
А
Н
А
П
Р
О
М
Ы
Ш
Л
Е
Н
Н
Ы
Х
П
Р

е
д
п
р
и
я
т
и
я
х
.

Проведенные
позволи

исследования

л
и
с
д
е
л
а
т
ь
в
ы
в
о
д
т
о
м
,
ч
т
о
и
н
д

о

И
В
И
Д
У
А
Л
Ь
Н
Ы
Е

О
С
О
Б
Е
Н
Н
О
С
Т
И
П
Р
Е
Д
П
Р
И
Я
Т
И
Й
М
А
Ш
И
Н

О
С
Т
Р
О
И
Т
Е
Л
Ь
Н
О
Й
О
Т
Р
А
С
Л
И
Р
К
О
Б
О
С
Н
О
В
Ы
В
А
Ю
Т
Д
И
Ф
Ф

е
р
е
н
ц
и
р
о
в
а
н
н
ы
й
п
о
д
х
о
д
ф
о
р
м
и
р
о
в
а
н
и
ю
с
и
с
т
е
м

к

Ы
М
О
Т
И
В
а
ц
и
и
п
е
р
с
о
н
а
л
а
,
Д
и
н
а
м
и
ч
н
о
м
е
н
я
ю
щ
и
й
с

я
п
р
и
л
ю
б
ы
х
и
з
м
е
н
е
н
и
я
х
х
а
р
а
к
т
е
р
и
с
т
и
к
п
р
е
д
п
р

И
я
т
и
я
,
н
о
п
р
и
э
т
о
м
о
с
н
о
в
н
ы
е
п
р
и
н
ц
и
п
ы
ф
о
р
м
и
р
о

В
а
н
и
я
с
и
с
т
е
м
ы
у
п
р
а
в
л
е
н
и
я
м
о
т
и
в
а
ц
и
е
й
д
о
л
ж
н
ы

О
С
Т
А
В
А
Т
Ь
С
Я
С
Т
А
Б
И
Л
Ь
Н
Ы
М
И
·
Д
И
С
С
Е
Р
Т
А
Ц
И
И
Э
Т
О
М

В

В

а
с
п
е
к
т
е
о
п
р
е
д
е
л
е
н
с
л
е
д
у
ю
щ
и
й
р
я
д
п
р
и
н
ц
и
п
о
в
:

– Я
с
н
а
я
к
о
н
к
р
е
т
н
а
я
т
р
а
к
т
о
в
к
а
с
и
с
т
е
м
ы
м
о
т
и
в
а
ц
и
и
ц
е
л
о

И

В

М
а
к
ц
е
н
т
о
м
н
а

е
е
м
а
т
е
р
и
а
л
ь
н
у
ю
с
у
щ
н
о
с
т
ь
.

— Ч
е
т
к
а
я
в

з
а
и
м
о
с
в
я
з
ь
м
е
ж
д
у
р
е
з
у
л
ь
т
а
т
а
м
и
т
р
у
д
а
р
а
з
м
е
р
о
м
з
а
р
а

Б
О
Т
Н
О
Й

П
Л
А
Т
Ы
,
В
К
Л
Ю
Ч
А
Ю
Щ
А
Я
У
Ч
Е
Т
О
Г
Р
А
Н
И
Ч
Е
Н
И
Й
Т
Р

е
б
о
в
а
н
н
и
й
в
н
е
ш
н
е
й
с
р
е
д
ы
,
т
о
м
ч
и
с
л
е
ф
о
р
м
ы
г
о
с
у

В

И

Д
а
р
с
т
в
е
н
н
о
г
о
р
е
г
у
л
и
р
о
в
а
н
и
я
у
р
о
в
н
я
о
п
л
а
т
ы
т

р
у
д
а

·
– Ч
е
т
к
о
е
д
о
к
у
м
е
н
т
а
л
ь
н
о
е
о
п
р
е
д
е
л
е
н
и
е
п
р
а
в
,
о
б

я
з
а
н
н
о
с
т
е
й и

о
т
в
е
т
с
т
в
е
н
н
о
с
т
и
р
а
б
о
т
н
и
к
а
.

— Ф
о
р
м
и

р
о
в
а
н
и
е
э
ф
ф
е
к
т
и
в
н
о
й
с
и
с
т
е
м
ы
о
ц
е
н
к
и
р
а
б
о
т
н
и
к
о
в
и
с
к

Л
Ю
Ч
Е
Н
И
Е

с
у
б
ъ
е
к
т
и
в
н
о
с
т
и
э
т
о
й
о
ц
е
н
к
е
н
а
б
а
з
е
д
е

В

Й
С
Т
В
Е
Н
Н
О
Г
О
К
А
Н
А
Л
А
П
Р
Я
М
Ы
Х
О
Б
Р
А
Т
Н
Ы
Х
С
В
Я
З
Е
Й
.

И

– С
о
з
д
а
н
и
е
д
и
н
а
м
и
ч
н
о
й
с
и
с
т
е
м
ы
р
о
т
а
ц
и
и
п
е
р
с
о
н
а
л
а
в
н
у

Т
р
и
п
р
е
д
п
р
и
я
т
и
й
·
— У
ч
е
т
о
с
о
б
е
н
н
о
с
т
е
й
ф
у
н
к
ц
и
о
н
и
р
о
в
а

Н
И
Я
Р
А
З
Л
И
Ч
Н
Ы
Х
П
О
Д
Р
А
З
Д
Е
Л
Е
Н
И
Й

П
Р
Е
Д
П
Р
И
Я
Т
И
Й
П
Р
И
С
О
З

Д
а
н
и
и
р
а
в
н
ы
х
у
с
л
о
в
и
й
д
л
я
м
о
т
и
в
а
ц
и
и
р
а
б
о
т
н
и
к

О
В

·
— С
о
з
д
а
н
и
е
у
с
л
о
в
и
й
д
л
я
ш
и
р
о
к
о
й
п
р
о
и
з
в
о
д
с
т
в
е
н
н
о

Й
И
Н
И
Ц
И
А
Т
И
В
Ы
·
— В
З
А
И
М
О
С
В
Я
З
Ь
В
Н
Е
Ш
Н
Е
Й
В
Н
У
Т
Р
Е
Н
Н
Е
Й
М
О
Т
И

В
а
ц
и
и
,
М
е
т
о
д
о
в
м
о
р
а
л
ь
н
о
г
о
и

М
а
т
е
р
и
а
л
ь
н
о
г
о
с
т
и
м
у

л
и
р
о
в
а
н
и
я
.

В

д
и
с
с
е
р
т
а
ц
и
и
о
т
м
е
ч
а
е
т
с
я
,
ч
т
о
з
а

Д
а
ч
а
м
о
т
и
в
а
ц
и
и
с
т
и
м
у
л
и
р
о
в
а
н
и
я
ш
ш
о
в
а
ц
и
о
н
н
о

и

Й
а
к
т
и
в
н
о
с
т
и
д
о
с
т
а
т
о
ч
н
о
с
л
о
ж
н
а
с
и
л
у
е
е
с
п
е
ц
и

ф
и
к
и
.
о
д
н
о
й
с
т
о
р
о
н
ы
,
в
о
з
н
и
к
а
е
т
н
е
о
б
х
о
д
и
м
о
с

С

Т
Ь
П
О
В
Ы
Ш
Е
Н
И
И
У
Р
О
В
Н
Я
А
К
Т
И
В
Н
О
С
Т
И
П
Е
Р
С
О
Н
А
Л
А
П
О

В

В

И
С
К
Е
Н
О
В
Ы
Х
З
Н
А
Н
И
Й
,
Н
О
В
Ы
Х
И
Д
Е
Й
,
С
Т
И
М
У
Л
И
Р
О
В
А
Н

и
и
п
р
и
н
я
т
и
я
н
е
с
т
а
н
д
а
р
т
н
ы
х
р
е
ш
е
н
и
й
п
о
д
д
е
р
ж
а

и

Н
И
И
А
Т
М
О
С
Ф
Е
Р
Ы
Т
В
О
Р
Ч
Е
С
Т
В
А
.
Д
Р
У
Г
О
Й
У
Ч
Е
Т
О
М
Р
Ы
Н

С

-

с

О
Ч
Н
Ы
Х
М
Е
Х
А
Н
И
З
М
О
В
Х
О
З
Я
Й
С
Т
В
О
В
А
Н
И
Я
В
А
Ж
Н
Ы
М
С
Т
А

Н
О
В
И
Т
С
Я
О
Ц
Е
Н
К
А
Т
Ш
О
В
А
Ц
И
О
Н
Н
О
Г
О
П
Р
О
Ц
Е
С
С
А
Ч
Е
Р
Е

И

з
е
г
о
к
о
м
м
е
р
ч
е
с
к
и
й
р
е
з
у
л
ь
т
а
т
.
а
к
и
м
о
б
р
а
з
о
м

Г

о
с
н
о
в
е
с
о
в
р
е
м
е
н
н
о
г
о
п
о
д
х
о
д
а
м
о
т
и
в
а
ц
и
и
т
р
у

В

К

Д
а
и
н
н
о
в
а
ц
и
о
н
н
о
й
с
ф
е
р
е
з
а
д
а
ч
а
м
и
п
р
е
д
п
р
и
я
т
и

Й
я
в
л
я
ю
т
с
я
:

— М
а
к
с
и
м
а
л
ь
н
а
я
а
к
т
и
в
и
з
а
ц
и
я
т
в
о
р
ч
е
с
к
и

Х
с
п
о
с
о
б
н
о
с
т
е
й
к
а
ж
д
о
г
о
с
о
т
р
у
д
н
и
к
а
;
— о
р
и
е
н
т
а
ц
и
я
э
т
о

Й
а
к
т
и
в
н
о
с
т
и
н
а
д
о
с
т
и
ж
е
н
и
е
к
о
н
к
р
е
т
н
ы
х
и
н
н
о
в
а
ц
и
о
н
н

Ы
Х И

Э
К
О
Н
О
М
И
Ч
Е
С
К
И
Х
Р
Е
З
У
Л
Ь
Т
А
Т
О
В
;

— О
П
Т
И
М
А
Л
Ь
Н
О
Е
С
О

О
Т
Н
О
Ш
е
н
и
е
р
е
з
у
л
ь
т
а
т
о
в
т
в
о
р
ч
е
с
т
в
а
р
е
з
у
л
ь
т
а
т
а
м
и

М
а

с

т
е
р
и
а
л
ь
н
ы
х
б
л
а
г
·
у
ч
е
т
о
м
э
т
и
х
о
с
о
б
е
н
н
о
с
т
е
й

С

Д
и
с
с
е
р
т
а
ц
и
и
с
ф
о
р
м
у
л
и
р
о
в
а
н
ы
с
л
е
д
у
ю
щ
и
е
п
р
и
н

Ц
И
П
Ы
М
О
Т
И
В
А
Ц
И
И
П
Е
Р
С
П
Е
К
Т
И
В
Н
О
Й
Д
Е
Я
Т
Е
Л
Ь
Н
О
С
Т
И

п
е
р
с
о
н
а
л
а
п
р
о
м
ы
ш
л
е
н
н
о
г
о
п
р
е
д
п
р
и
я
т
и
я
:

1) Оптимальный уровень оплаты
груд
а,
п

р
ед
у
с
м
а
т
р
и
в
а
ю
щ
и
й
,
о
д
н
о
й
с
т
о
р
о
н
ы
,
с
н
и
ж
е
н
и
е
д

с

О
Л
И
М
П
И
А
Т
Е
Р
И
А
Л
Ь
Н
О
Г
О
С
Т
И
М
У
Л
И
Р
О
В
А
Н
И
Я
О
Б
Щ
Е
Й
С
И
С

Т
е
м
е
м
о
т
и
в
а
ц
и
и
,
д
р
у
г
о
й
с
п
р
а
в
е
д
л
и
в
о
с
т
ь
в
о
з
н

а

с

-

а
г
р
а
ж
д
е
н
и
я
т
о
ч
к
и
з
р
е
н
и
я
с
о
т
р
у
д
н
и
к
а
·
К
о
н
ц
е
н

с

Т
р
а
ц
и
я
т
о
л
ь
к
о
н
а
м
а
т
е
р
и
а
л
ь
н
о
м
в
о
з
н
а
г
р
а
ж
д
е
н

И
И
С
В
Я
З
А
Н
А
Е
Г
О
П
О
Т
Е
Н
Ц
И
А
Л
Ь
Н
Ы
М
О
Т
Р
И
Ц
А
Т
Е
Л
Ь
Н
Ы
М

С

В
О
З
Д
е
й
с
т
в
и
е
М
Н
а
В
Н
У
Т
р
е
Н
Н
Ю
Ю
М
О
Т
И
В
а
Ц
И
Ю
,
К
О
Т
О

р
а
я
я
в
л
я
е
т
с
я
д
в
и
ж
у
щ
е
й
с
и
л
о
й
п
е
р
с
п
е
к
т
и
в
н
о
й
д

е
я
т
е
л
ь
н
о
с
т
и
.

2)

О
р
и
е
н
т
а
ц
и
я
н
а
в
н
у
т
р
е
н
н
и
е
ф
а
к

Т
О
Р
Ы
М
О
Т
И
В
а
Ц
И
И
,
с
о
з
д
а
н
и
е
у
с
л
о
в
и
й
,
с
п
о
с
о
б
с
т

В
У
Ю
Щ
И
Х
М
А
К
С
И
М
А
Л
Ь
Н
О
В
О
З
М
О
Ж
Н
О
М
У
Р
А
С
К
Р
Ы
Т
И
Ю
Т
В

о
р
ч
е
с
к
о
г
о
п
о
т
е
н
ц
и
а
л
а
в
о
з
н
и
к
н
о
в
е
н
и
ю
с
т
о
й
к
о

й
п
о
т
р
е
б
н
о
с
т
и
р
е
а
л
и
з
а
ц
и
и
э
т
о
г
о
п
о
т
е
н
ц
и
а
л
а
,

В

П
О
С
К
О
Л
Ь
К
У
П
О
Т
Р
Е
Б
Н
О
С
Т
И
С
А
М
О
Р
Е
А
Л
И
З
А
Ц
И
И
,
В
С
Е

В

о
б
щ
е
м
п
р
и
з
н
а
н
и
и
,
у
с
п
е
х
е
с
а
м
о
р
а
з
в
и
т
и
и
д
л
я
с
п

и

е
ц
и
а
л
и
с
т
а
,
з
а
н
я
т
о
г
о
и
н
н
о
в
а
ц
и
о
н
н
о
й
д
е
я
т
е
л
ь

Н
О
С
Т
Ь
Ю
,
В
Ы
Х
О
Д
Я
Т
Н
А
П
Е
Р
В
Ы
Й
П
Л
А
Н
.

3)

О
Т
К
А
З
О
Т
М
Е
Т

О
Д
О
В
П
Р
И
Н
У
Ж
Д
Е
Н
И
Я
С
О
В
Е
Р
Ш
Е
Н
И
Ю
К
А
К
И
Х
-
Л
И
Б
О
И
З
М

К

е
н
е
н
и
й
с
о
з
д
а
н
и
е
у
с
л
о
в
и
й
,
п
р
и
к
о
т
о
р
ы
х
в
е
д
у
щ
и

и

М
М
О
Т
И
В
О
М
М
О
Т
И
В
а
ц
и
о
н
н
о
й
с
т
р
у
к
т
у
р
е
с
о
т
р
у
д
н
и

В

к
а
б
ы
л
б
ы
с
а
м
п
р
о
ц
е
с
с
т
в
о
р
ч
е
с
к
о
й
д
е
я
т
е
л
ь
н
о
с
т

и
,
п
р
о
б
у
ж
д
а
ю
щ
и
й
и
н
т
е
р
е
с
с
а
м
о
м
у
с
о
д
е
р
ж
а
н
и
ю
э

к

Т
О
Й
Д
Е
Я
Т
Е
Л
Ь
Н
О
С
Т
И
·

4)

Ч
Е
Т
К
А
Я
П
О
С
Т
А
Н
О
В
К
А
Ц
Е
Л
Е
Й

.
Ч
е
м
к
о
н
к
р
е
т
н
е
е
з
н
а
ч
и
м
е
е
о
б
щ
а
я
ц
е
л
ь
,
ч
е
м
ч
е
т

и

ч
е
п
р
о
п
и
с
а
н
ы
п
р
о
м
е
ж
у
т
о
ч
н
ы
е
э
т
а
п
ы
е
ё
д
о
с
т
и
ж
е

Н
и
я
,
ч
е
м
б
о
л
е
е
д
о
с
т
у
п
н
ы
с
р
е
д
с
т
в
а
д
о
с
т
и
ж
е
н
и
я

Ц
е
л
и
,
т
е
м
б
о
л
ь
ш
е
с
и
л
а
п
о
б
у
ж
д
а
ю
щ
е
г
о
в
о
з
д
е
й
с
т

В
и
я
в
е
р
о
я
т
н
о
с
т
ь
р
е
а
л
и
з
а
ц
и
и
ц
е
л
и
·

5)

И
н
д
и
в
и
д
у

а
л
ь
н
ы
й
п
о
д
х
о
д
к
а
ж
д
о
м
у
у
ч
а
с
т
н
и
к
у
и
н
н
о
в
а
ц
и
о
н

к

Н
О
Й
Д
Е
Я
Т
Е
Л
Ь
Н
О
С
Т
И
,
П
О
Д
Р
А
З
У
М
Е
В
А
Ю
Щ
И
Й
Д
И
А
Л
О
Г
Р

У
к
о
в
о
д
и
т
е
л
я
к
о
н
к
р
е
т
н
ы
м
и
л
и
ч
н
о
с
т
я
м
и
,
н
е
у
н
и

с

а

с

ф
и
ц
и
р
о
в
а
н
н
ы
м
п
е
р
с
о
н
а
л
о
м
,
п
о
с
к
о
л
ь
к
у
п
е
р
с
п
е

К
Т
И
В
Н
О
Й
Д
е
я
т
е
л
ь
н
о
с
т
и
и
м
е
н
н
о
л
и
ч
н
о
с
т
н
ы
й
а
с
п

е
к
т
и
г
р
а
е
т
о
д
н
у
и
з
г
л
а
в
н
ы
х
р
о
л
е
й
.

б)

Р
а
з
в
и
т
и
е
в

с
е
х
с
о
т
р
у
д
н
и
к
о
в
ч
у
в
с
т
в
а
п
р
и
ч
а
с
т
н
о
с
т
и
о
б
щ
е
м

У
д
е
л
у
в
ы
р
а
б
о
т
к
а
к
о
р
п
о
р
а
т
и
в
н
ы
х
н
о
р
м
т
р
а
д
и
ц
и

И

И

Й
,
Н
а
П
р
а
в
л
е
н
н
ы
х
н
а
н
е
п
р
е
р
ы
в
н
о
е
р
а
з
в
и
т
и
е
п
р
е

Д
П
Р
И
Я
Т
И
Я
Д
О
Л
Г
О
С
Р
О
Ч
Н
О
Й
П
Е
Р
С
П
Е
К
Т
И
В
Е
.
С
О
З
Д
А

7)

В

н
и
е
п
е
р
с
п
е
к
т
и
в
ы
н
е
п
р
е
р
ы
в
н
о
г
о
п
р
о
ф
е
с
с
и
о
н
а
л

Ь
Н
О
Г
О
Р
О
С
Т
А
К
А
К
А
Л
Ь
Т
Е
Р
Н
А
Т
И
В
Ы
В
Е
Р
Т
И
К
А
Л
Ь
Н
О
Й
К

а
р
ь
е
р
е
о
б
е
с
п
е
ч
е
н
и
е
в
о
с
п
р
и
я
т
и
я
с
о
т
р
у
д
н
и
к
а
м

и

И
И
Х
Р
А
В
Н
О
Й
З
Н
А
Ч
И
М
О
С
Т
И
П
Р
Е
С
Т
И
Ж
Н
О
С
Т
И
·
Б
О
Л
Ь
Ш
И

И

Н
С
Т
В
О
Р
А
Б
О
Т
Н
И
К
О
В
,
С
В
Я
З
А
Н
Н
Ы
Х
Т
В
О
Р
Ч
Е
С
К
О
Й
Д
Е
Я

Т
е
л
ь
н
о
с
т
ь
ю
,
н
е
с
т
р
е
м
я
т
с
я
в
е
р
т
и
к
а
л
ь
н
о
й
к
а
р
ь

к

е
р
е
,
о
н
и
п
р
е
д
п
о
ч
и
т
а
ю
т
р
а
б
о
т
а
т
ь
п
о
с
п
е
ц
и
а
л
ь
н

О
С
Т
И
П
Р
И
Э
Т
О
М
О
Б
Я
З
А
Т
Е
Л
Ь
Н
О
Р
А
З
В
И
В
А
Т
Ь
С
Я
К
В
А
Л
И

И

В

ф
и
к
а
ц
и
о
н
н
о
м
о
т
н
о
ш
е
н
и
и
.
о
д
в
о
д
я
о
п
р
е
д
е
л
е
н
н

П

Ы
Й
И
Т
О
Г
,
С
Л
Е
Д
У
Е
Т
К
О
Н
С
Т
А
Т
И
Р
О
В
А
Т
Ь
,
Ч
Т
О
С
П
Е
Ц
И
А

Л
И
С
Т
,
П
Р
И
Н
О
С
Я
Щ
И
Й
О
Р
Г
А
Н
И
З
А
Ц
И
И
Д
О
Х
О
Д
Х
О
Д
Е
С
В
О

е
й
н
о
в
а
т
о
р
с
к
о
й
д
е
я
т
е
л
ь
н
о
с
т
и
,
в
п
р
а
в
е
р
а
с
с
ч
и

Т
Ы
В
А
Т
Ь
Н
А
С
О
О
Т
В
Е
Т
С
Т
В
У
Ю
Щ
Е
Е
М
О
Р
А
Л
Ь
Н
О
Е
М
А
Т
Е
Р
И

а
л
ь
н
о
е
в
о
з
н
а
г
р
а
ж
д
е
н
и
е
. п
р
о
т
и
в
н
о
м
с
л
у
ч
а
е
и
н

В

Н
О
В
А
Ц
И
О
Н
Н
А
Я
С
О
С
Т
А
В
Л
Я
Ю
Щ
А
Я
П
Р
О
И
З
В
О
Д
С
Т
В
Е
Н
Н
Ы

В

Х
П
О
К
А
З
А
Т
Е
Л
Я
Х
П
Р
О
М
Ы
Ш
Л
Е
Н
Н
Ы
Х
П
Р
Е
Д
П
Р
И
Я
Т
И
Й
Н
Е
Б

У
д
е
т
и
м
е
т
ь
п
о
з
и
т
и
в
н
о
й
д
и
н
а
м
и
к
и
.
а
к
и
м
о
б
р
а
з

Т

О
М
р
е
з
у
л
ь
т
а
т
е
п
р
о
в
е
д
е
н
н
о
г
о
д
и
с
с
е
р
т
а
ц
и
о
н
н

В

О
Г
О
И
С
С
Л
Е
Д
О
В
А
Н
И
Я
,
В
С
Е
П
О
Л
О
Ж
Е
Н
И
Я
,
В
Ы
Н
О
С
И
М
Ы
Е

р
а
н
е
е
н
а
з
а
щ
и
т
у
н
а
ш
л
и
с
в
о
е
п
о
д
т
в
е
р
ж
д
е
н
и
е
.

—

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Особенности мотивации персонала крупных промышленных предприятий, А. Холодков, Е. Карпова, С. Сурков Управление персоналом. – 2008. - № 12. – С.42-46
2. Еремин А.Л. Ноогенез и теория интеллекта. Краснодар: Издательство «Советская Кубань», 2005, 356 с.
3. Горячев С.С. Рыночные реформы и управление мотивацией труда. - М.: Маркетинг, 2005.-174с.
4. Комаров Е.И., Жданкин Н.А. Современные тенденции в мотивации и стимулировании персонала. Управление персоналом, 2006, N 23 с. 65-69
5. Шкурко С. Организация заработной платы: справедливое распределение и стимулирование высоких результатов труда. -// Человек и труд. - 2000. - №11. - с.72-75.
6. Сурков С., Тятенков О. Влияние фактора времени на мотивацию сотрудников организации. - // Управление персоналом. - 2002. - № 11. - С.67-69.
7. Корниенко В. Стиль управления как мотивирующий фактор. - // Управление персоналом. - 1999. - №5. - С.13-18.
8. Скибицкая Л И Лидерство и стиль работы менеджера: Текст лекций - М.: Центр учебной литературы, 2008
9. Егоршин А. П. Управление персоналом 2001, 720 с.
10. Дмитрук И.И, Михайлов З.В. Пути совершенства организации оплаты труда. –Киев,-1991.
11. Жуков А.А. Рыночный механизм регулирования заработной платы. М.:А-СО,-1996.
12. Шаршов И.С, Рукавицин М. Проблемы управления трудовыми ресурсами в условиях становления рыночных отношений. – Воронеж. – 1989.
13. Волгин Н.А. Оплата труда. Производство, социальная сфера, государственная служба. Анализ, проблемы, решения. – 2002, 222с.
14. «Экономика труда (социально-трудовые отношения)»: Учебник для ВУЗов, под ред. Н.А.Волгина, Ю.Г.Одегова-М: Изд-во «Экзамен»,2004г.,стр.336-337
15. Рофе А.И., Стрейко В.Т., Збышко Б.Г. « Экономика труда»: Учебник для ВУЗов / Под.ред. Проф. И.А.Рофе-М: Изд-во «МИК»,2000,-С.96-97.
16. -Копылова О. Факторы трудовой мотивации. – Труд в Казахстане. – 2007. - №4. – С.22-28.

- 17.Чемяков В. Грейдинг. Технология построения системы управления персоналом. Изд-во «Вершина»,2008.-С.208
- 18.Асадов А. Н. Экономика и социология труда: учебное пособие / А. Н. Асадов. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2011. – 208 с.
- 19.Давыдов А.В. Мотивация и оплата труда в рыночной экономике / А.В. Давыдов. - М. : Внешняя школа, 2003. - 226 с.
20. Капелюшников Р. Политика заработной платы российских предприятий. – Вестник общественного мнения: Данные.Анализ.Дискуссии.-2004.- №6 (74)
21. Официальный веб-сайт АО «ПМЗ» <http://www.pnz.enrc.com/>
22. Хеддевик К. Финансово-экономический анализ деятельности предприятий. - М.: Финансы и статистика, 2010.– 347 с.
23. Ежегодный отчет о работе отдела кадров АО «ПМЗ» на 31.12.2014г.
24. Каренов Р.С. Кадровый менеджмент. – Алматы: Жеты Жаргы, 2010. – 280с.
- 25.Финансовая и бухгалтерская отчетность АО «ПМЗ» за 2011-2014гг.
- 26.Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами: пять уроков эффективного HR-менеджера. – М.: Дело, 2010. – 273с.
- 27.Бердалиев К.Б. Менеджмент: Учебное пособие. – Алматы: Экономика, 2009. – 320с.
- 28.Уткин Э.А. Мотивационный менеджмент. – М.: ЭКМОС, 2009. - 328с.
- 29.Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента. Учебник – 5-е изд. стеротип. – К.: МАУП, 2010. – 280с.
- 30.Катков В. Формирование организационной культуры на промышленном предприятии // Управление персоналом. - 2010. - №2. - С.66-70
- 31.Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации / У.Мастенбрук. - М., 2009. – 263с.
- 32.Управление персоналом организации: Учебник / под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2009. - 302с.
- 33.Каверин С.Б. Мотивация труда. – М.: Юнити, 2009. – 271с.
- 34.Федин М. Корпоративная культура через регламентацию деятельности сотрудников // Топ - менеджер. – М., 2012. №4. с.34-51
35. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. - М.: Норма, 2007. - 303с.
- 36.Бовыкин В.И. Новый менеджмент: управление предприятием на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления. – М.: Экономика, 2013. – 368с.
- 37.Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Организация управления персоналом на промышленных предприятиях: Учебное пособие. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2011. – 188с.

- 38.Лукичева Л.И. Управление персоналом: Учебное пособие. - М.: Омега-Л, 2008. - 363с.
- 39.Добролюбов Е. А. Система материального и нематериального стимулирования (мотивации) персонала // Банковские технологии. - 2010. - №3. - С.41-44
- 40.Гущина И. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда // Общество и экономика. - 2011. - №1. - С.169-174
- 41.Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебное пособие. - М.: МГУ, 2011. – 429с.
- 42.Волгин Н., Валь Е. Мотивационная основа эффективности труда // Человек и труд, - 2013. - №4. – С. 75-89
- 43.Гутгарц Р.Д. Эволюция подходов к проблеме управления кадрами предприятия. // Менеджмент. - 2013. - №5. – С.35-49
- 44.Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. - М.: ЗАО Бизнес - школа «Интел - Синтез», 2009. - 320с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Сведения о профессиональном составе работников АО «ПМЗ» на 2014г.

№	Наименование профессии	2013 год	2014 год	Отклонение по отн. к 2013г., чел
		Кол-во (чел.)	Кол-во (чел.)	
1	Административно-управленческий персонал	156	149	-7
2	Слесарь механосборочных работ	33	41	+8
3	Токарь	16	13	-3
4	Токарь-расточник	2	3	+1
5	Оператор станков с программным управлением	-	3	+3
6	Электросварщик	43	54	+11
7	Грузчик	15	13	-2
8	Кладовщик	7	6	-1
9	Старший кладовщик	3	3	-
10	Газорезчик	5	6	+1
11	Резчик металла на ножницах и прессах	8	9	+1
12	Слесарь-инструментальщик	2	1	-1
13	Машинист крана	19	25	+6
14	Слесарь-ремонтник	18	17	-1
15	Эл.монтажник по силовым сетям и оборудованию	8	9	+1
16	Маляр (по металлу)	4	4	-
17	Фрезеровщик	3	3	-
18	Обмотчик элементов электрических машин	1	1	-
19	Наладчик сварочного и газоплаз. оборудования	1	2	+1
20	Наладчик кузнечно-прессового оборудования	1	1	-
21	Наладчик автоматов и полуавтоматов	1	1	-
22	Комплектовщик изделий	3	3	-
23	Распределитель работ	3	3	-
24	Кузнец	1	1	-
25	Термист	2	2	-
26	Зуборезчик	1	1	-
27	Заточник	1	1	-
28	Электромонтер по ремонту и обслуживанию эл.оборудования	14	12	+2
29	Электромонтер связи	1	1	-
30	Наладчик КИПиА	7	6	-1
31	Слесарь-электрик по ремонту эл.оборудования	1	1	-
32	Лаборант хим.анализа	2	2	-
33	Контролер ОТК	10	10	-

34	Уборщик производственных помещений	16	13	-3
35	Уборщик служебных помещений	9	10	+1

Приложение А (продолжение)

36	Уборщик производственных бань	1	1	-
37	Уборщик территории	3	3	-
38	Дефектоскопист рентгено-гаммаграфирования	1	1	-
39	Машинист компрессорных установок	3	3	-
40	Слесарь-сантехник	10	10	-
41	Смазчик	1	1	-
42	Рамщик	1	1	-
43	Станочник дер.обр.станков	2	2	-
44	Столяр строительный	1	1	-
45	Сборщик баллонов	1	1	-
46	Монтер пути	2	2	-
47	Штукатур-маляр	1	1	-
48	Исполнитель художественно-оформительских работ	1	1	-
49	Водитель автомобиля	15	16	+1
50	Слесарь по ремонту автомобилей	1	-	-1
51	Машинист автовышки	1	1	-
52	Тракторист	1	1	-
53	Повар	3	4	+1
54	Кондитер	1	1	-
55	Кассир-контролер	1	1	-
56	Мойщик посуды	1	1	-
57	Оператор копировальных и множительных машин	1	1	-
58	Вальцовщик	1	-	-1
59	Шлифовщик	1	-	-1
	ИТОГО (чел.)	500	500	+12

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Структура среднемесячной заработной платы рабочих АО «ПМЗ»

Наименование	2013 год		2014 год	
	сумма, тенге	уд. вес, %	сумма, тенге	уд. вес, %
I. Зарплата по тарифам, окладам	82040765	43,45	91458509	38,0
II. Сдельный приработок	4299923	2,3	4421922	1,8
III. Премия за основные результаты	31630246	16,8	45124219	18,7
IV. Премия по дополнительным системам	100731	0,05	230847	0,1
V. Вознаграждение за выслугу лет	7914600	4,2	8525410	3,5
VI. Другие выплаты, в том числе:	38893029	20,6	51024577	21,1
6.1. Доплата за работу в вечернее время	1557014		1793434	
6.2. Доплата за работу в ночное время	6651917		7993264	
6.3. Доплата за совмещение профессий	950586		1067947	
6.4. Доплата за работу недостающим штатом	2886823		3771099	
6.5. Доплата за тяжелые и вредные условия труда	9683703		12253706	
6.6. Доплата за переработку времени по графику	2430938		2946284	
6.7. Оплата за работу в праздничные дни	1422555		1828646	
6.8. Оплата за работу в выходные дни	351742		331004	
6.9. Оплата по среднему заработку	3802955		5820437	
6.10. Прочие доплаты	9154796		13218756	
VII. Оплата простоев, в том числе:	199299	0,1	345516	0,1
7.1. Оплата простоев не по вине рабочего	13090		11445	
7.2. Оплата простоев 2/3 тарифа	100800		238332	
7.3. Оплата простоев 75% тарифа	85410		95739	
VIII. Отпускные и компенсация за неиспользованный отпуск:	17902909	9,5	21284962	8,8
8.1. Оплата плановых отпусков	12740161		16061542	
8.2. Компенсация за неисп. отпуск	2201588		1322394	
8.3. Опл. ежегодных отпусков в части премии	2961161		3901026	
8.4. Комп. за неисп. отп. по перев. из стор. орг.	0		0	
IX. Поощрительные и компенсационные выплаты, в том числе:	5750122	3,0	19004562	7,9
9.1. Премия за участие в социальной жизни города	457072		7296782	
9.2. Доплата на оздоровление	0		6087862	
ИТОГО:	18863089 3	100,0	24142052 7	100,0

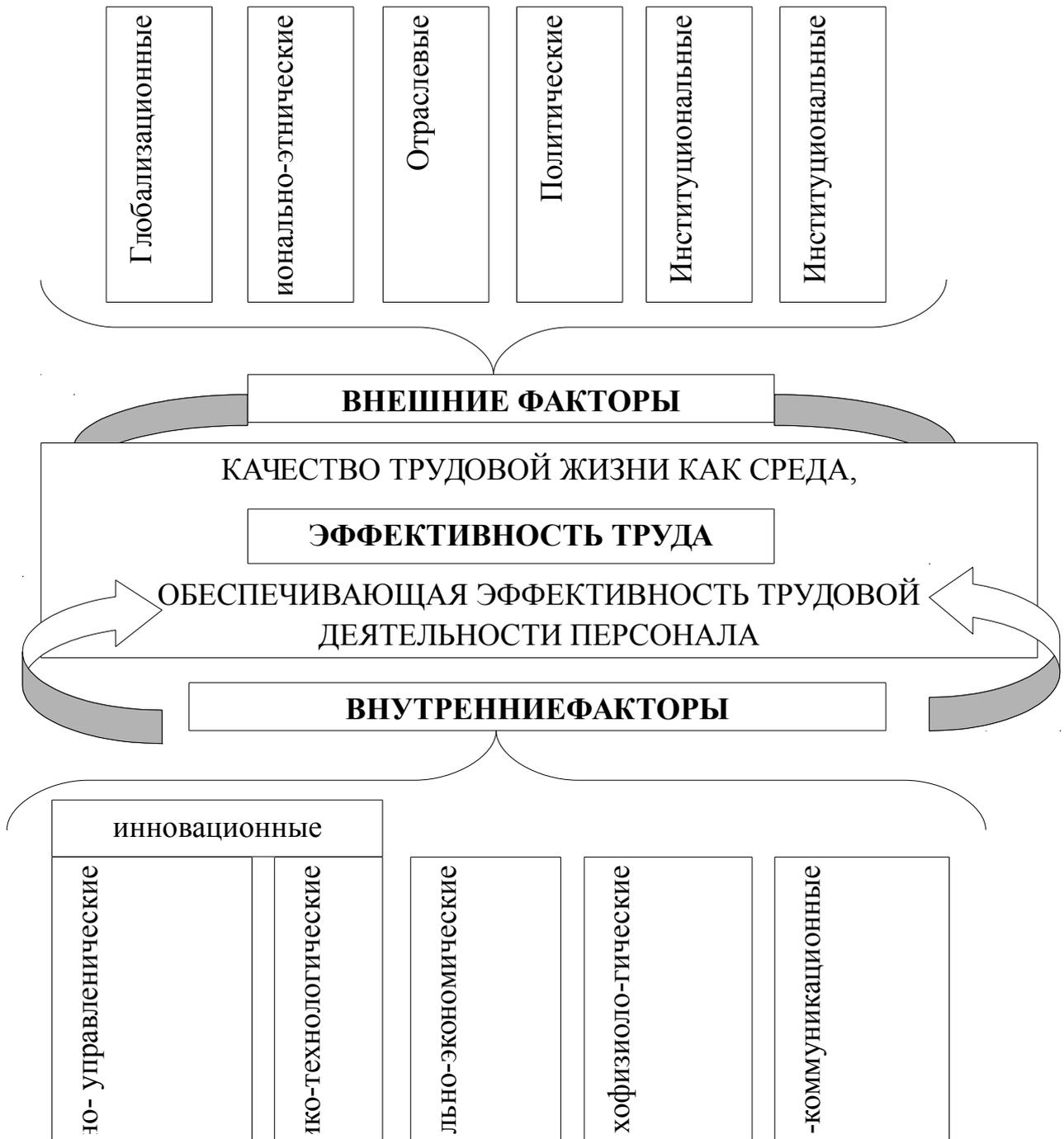
Приложение Б (продолжение)

Структура среднемесячной заработной платы руководителей, специалистов,
служащих АО «ПМЗ»

Наименование	2013 год		2014 год	
	сумма, тенге	уд. вес, %	сумма, тенге	уд. вес, %
I. Зарплата по тарифам, окладам	3611949 0	53,0	45568594	47,9
II. Сдельный приработок	0		0	0
III. Премия за основные результаты	1474487 8	21,6	21648067	22,8
IV. Премия по дополнительным системам	212362	0,3	428901	0,5
V. Вознаграждение за выслугу лет	2532010	3,7	3563888	3,7
VI. Другие выплаты, в том числе:	6856053	10,0	10970874	11,5
6.1. Доплата за работу в вечернее время	172426		209692	
6.2. Доплата за работу в ночное время	698497		869692	
6.3. Доплата за совмещение профессий	194458		290751	
6.4. Доплата за работу недостающим штатом	98077		31448	
6.5. Доплата за тяжелые и вредные условия труда	1447021		1792788	
6.6. Доплата за переработку времени по графику	344999		429465	
6.7. Оплата за работу в праздничные дни	281607		403001	
6.8. Оплата за работу в выходные дни	110326		127711	
6.9. Оплата по среднему заработку	1287784		2766040	
6.10. Прочие доплаты	2220857		4050286	
VII. Оплата простоев, в том числе:	13551		82577	
7.1. Оплата простоев не по вине рабочего	0		0	
7.2. Оплата простоев 2/3 тарифа	13551		82309	
7.3. Оплата простоев 75% тарифа	0		268	
VIII. Отпускные и компенсация за неиспользованный отпуск:	5059360	7,4	6851197	7,2
8.1. Оплата плановых отпусков	3065776		4293020	
8.2. Компенсация за неисп. отпуск	1014550		1162129	
8.3. Опл. ежегодных отпусков в части премии	979034		1396048	
8.4. Комп. за неисп. отп. по перев. из стор. орг.	0		0	
IX. Поощрительные и компенсационные выплаты, в том числе:	2735872	4,0	6124569	6,4
9.1. Премия за участие в социальной жизни города	184073		3039439	
9.2. Доплата на оздоровление	0		1211760	
ИТОГО:	6827357 1	100,0	95238666	100,0

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Факторы, влияющие на эффективность труда работников



ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Модель управления качеством трудовой жизни на предприятии



ДОСТИЖЕНИЕ ОЖИДАЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ

Обеспечен рост показателей КТЖ, способствующих повышению эффективности труда персонала и повышению эффективности деятельности предприятия

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Взаимосвязь качества трудовой жизни и эффективности труда



**Инновационный Евразийский университет
Департамент «Экономика и менеджмент»**

**«Организационно-экономический
механизм трудовой мотивации на
промышленных предприятиях»
(на материалах Павлодарской области)»**

**Магистрант группы Эк-202м
Научный руководитель, к.э.н., доцент**

**И.В.Маркина
А.С.Нарынбаева**

Павлодар 2015

Цель и задачи исследования.

2 Целью диссертационной работы является разработка методологических подходов к изучению новых мотивов и интересов личности к труду и на их основе разработка практических рекомендаций по усилению механизма мотивации трудовой деятельности работников предприятий.

В связи с поставленной целью, в ходе написания диссертационного исследования, были выполнены следующие *задачи*:

- определение экономической сущности категории «управление трудовой мотивацией»;
- разработка методологического инструментария, обеспечивающего комплексный подход к анализу и достоверной оценке современного состояния промышленных предприятий, как исходной базы развития механизма их функционирования;
- анализ системы трудового потенциала предприятия и его основных системных свойств;
- исследование особенностей трудовой мотивации работников промышленного предприятия на примере АО «Павлодарский Машиностроительный Завод»;
- разработка рекомендаций по внедрению эффективной системы мотивации работников рассматриваемых машиностроительных предприятий и повышение их конкурентоспособности;
- разработка действенного организационно-экономического механизма повышения эффективности использования трудового потенциала.

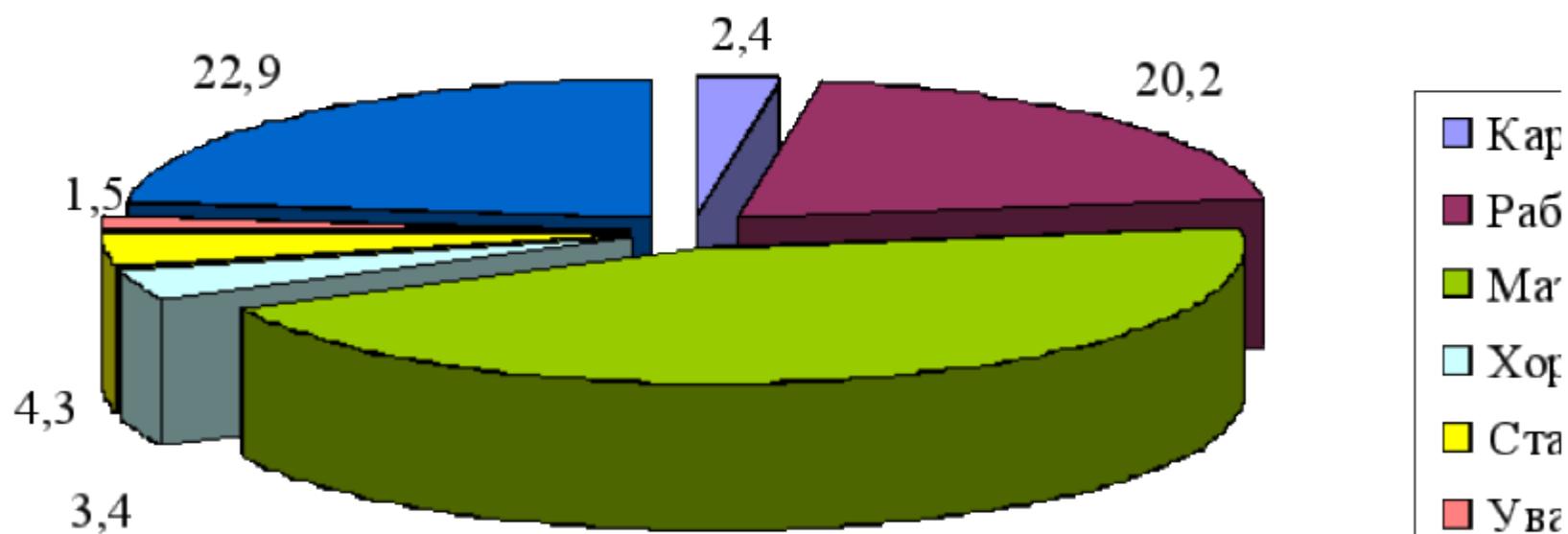


3 Все факторы трудовой мотивации можно разделить на четыре группы:

- Экономические, т.е. факторы, способствующие удовлетворению различного рода материальных потребностей, без которых человек не может выжить физически;
- Социальные, т.е. факторы удовлетворения социальных потребностей – самовыражения, признания, одобрения, участия;
- Организационные, т.е. факторы удовлетворения потребностей в содержании работы;
- Психологические, т.е. факторы удовлетворения личностных и
- Эстетических потребностей, причем индивидуальных, присущих конкретному человеку.



4 Наиболее значимые факторы мотивации сотрудников АО «Павлодарский машиностроительный завод»



5

Показатели средней заработной платы АО «ПМЗ», по сравнению с другими предприятиями отрасли РК



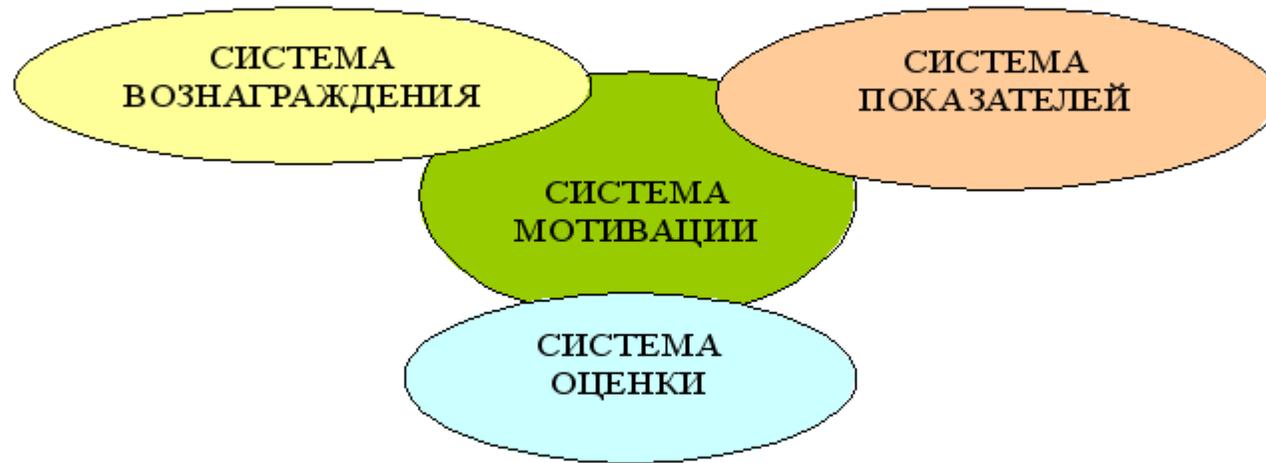
6 Анализ труда, заработной платы и отдачи от использования трудовых ресурсов в АО «ПМЗ»



7 Показатели по труду предприятий отрасли в 2014 году



Основные составляющие системы мотивации:



9

Основные этапы внедрения системы мотивации
в АО «ПМЗ»:

I этап - Знакомство с существующей системой, ее теоретическое описание («как есть»)

II этап- Проектирование целевой модели («как надо»)

III этап- Моделирование и настройка новой системы мотивации на цифрах

IV этап- Полевые исследования

V этап- Плановый переход к процедурам внедрения, как завершение этапа теоретического консалтинга

