

4.Чернышев В.Н., Двинин А.П. Человек и персонал в управлении – СПб.: Энергоатомиздат, 1997. – 568 с.

5.Артамошкин С.Н., Диканова М.Ю. Каждому по потребности или типологическая модель мотивации // www.kadrovik.ru.

Получено 22.12.2006

УДК 65.9 (2) 24

О.П.РОМАНЬКОВА

Харьковская национальная академия городского хозяйства

Н.Е.РАДЧЕНКО, канд. экон. наук, **С.В.СТЕПАНЕНКО**

Харьковское коммунальное предприятие «Горэлектротранс»

СРЕДСТВА СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА

(на примере ХКП «Горэлектротранс»)

Рассматриваются современные тенденции формирования эффективной системы стимулирования труда работников.

Стимулирование – это система формирования у работников побудительных мотивов к активной и эффективной трудовой деятельности.

Введем понятие мотивационного поля – экономической среды, формирующей побудительные мотивы к достижению участниками производственных процессов того или иного уровня активности, что, в свою очередь, вызывает соответствующий уровень эффективности производства и использования товаров и услуг. Этот вопрос рассматривался в работах [1-3].

Как и всякое поле, мотивационное поле обладает определенной „напряженностью”, т.е. создаваемой этим полем силой воздействия на участников производства. Разделим условно это поле на две составляющие: внешнюю по отношению к предприятию и внутри предприятия. Внешняя составляющая оказывает преимущественное воздействие на эффективность рыночных трансакций. „Напряженность” внешней составляющей мотивационного поля зависит от законодательного регулирования экономических процессов (налоговой системы, кредитно-денежной политики, таможенных нормативных актов и т.д.), делающего выгодным (или невыгодным) те или иные трансакции, создающего ту или иную степень заинтересованности в их осуществлении.

Внутренняя составляющая мотивационного поля, безусловно зависящая от внешних факторов, преимущественно формируется руководством предприятия, которое применяет по отношению к своим работникам как экономические, так и административные побудитель-

ные меры воздействия. Если на внешнюю составляющую поля предприятие повлиять практически не может, то внутренняя составляющая формируется руководством предприятия с учетом действующего законодательства, регламентирующего взаимоотношения работников и работодателей. Главным направлением этой деятельности является разработка системы стимулирования работников предприятия – от ее высших руководителей до конкретных исполнителей отдельных поручений.

Каким же образом экономическая стратегия фирмы может повлиять на „напряженность” внутренней составляющей мотивационно поля?

Помня о том, что экономическая стратегия предприятия вырабатывает правила и приемы достижения стратегических целей, мы можем утверждать, что система стимулирования должна быть увязана со стратегическими целями. Это означает прежде всего ориентацию системы стимулов на приоритет долгосрочных целей, таких как усиление стратегического потенциала предприятия за счет формирования дополнительных инвестиционных ресурсов, поиск новых перспективных стратегических зон хозяйствования, усиление внешней и внутренней гибкости производственного аппарата предприятия, развитие стратегических маркетинговых исследований, реализация программ повышения квалификации и переподготовки кадров и т.п.

Ориентация системы стимулов на приоритет указанных целей означает, что доход работников, определяющих цели предприятия, разрабатывающих средства достижения и организующих процесс достижения этих целей, должен быть поставлен в зависимость от эффективности их деятельности.

В ХКП “Горэлектротранс” разработано положение о премировании всех работников предприятия за основные результаты хозяйственной деятельности в целях улучшения конечных результатов, усиления стимулирующей роли премии в увеличении доходов от перевозки пассажиров, повышения культуры их обслуживания, обеспечения безопасности движения, снижения себестоимости, экономии всех видов ресурсов, повышения уровня эффективности производства.

Экономическая стратегия должна вырабатывать правила и приемы определения этого наиболее рационального уровня доходов работников, ответственных за формирование и достижение стратегических целей предприятия, и их увязку со „стратегической полезностью” принимаемых ими решений.

Стимулы для каждой группы работников, разрабатываемые внутри предприятия, связаны с участием в прибылях, продвижением по

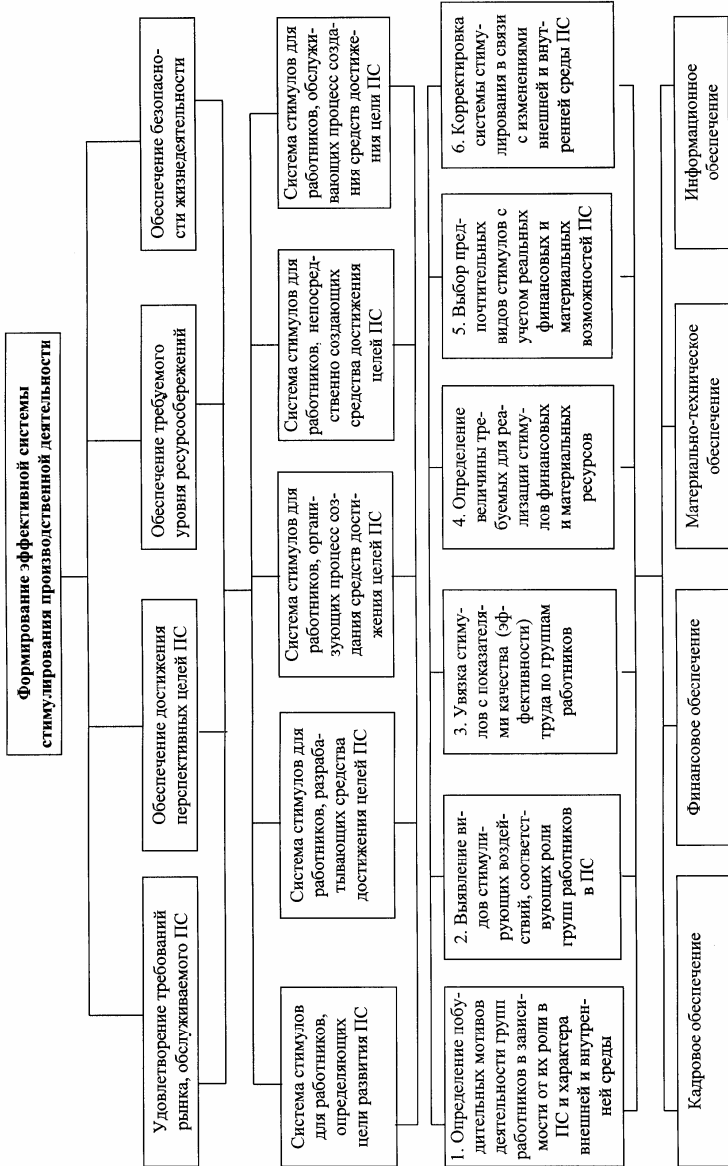
службе, предоставлением различных льгот социального характера. Например, коллективным договором предприятия предусмотрены рычаги воздействия на получение путевок в детский оздоровительный лагерь “Лесная поляна”, находящийся на балансе предприятия, а также пансионат отдыха “Коммунальник”.

Стимулы должны быть увязаны с эффективностью (качеством) труда, для чего должны быть разработаны различные шкалы величин стимулирующих воздействий, зависящих от определенных показателей. Выбор тех или иных стимулирующих воздействий обуславливается наличием необходимых для реализации стимулов материальных и денежных ресурсов. Так, для водителей трамвая и троллейбуса главным показателем премирования является регулярность движения, которая определяется как отношение количества рейсов, выполненных в соответствии с графиком движения, к плановому количеству рейсов. При соблюдении установленного графика движения по трамваю размер премии составляет 0,2% за 1% регулярности, по троллейбусу – 0,1% за 1% регулярности.

Структуризация проблемы формирования эффективной системы стимулирования труда приведена на рисунке.

Одним из путей решения этой проблемы, на наш взгляд, является разделение стимулирующих воздействий на категории по величине периода воздействия на коллективы и на отдельных работников. Необходимо выделить стимулы длительного воздействия, рассчитанные не только на период трудовой активности человека, но и на „всю оставшуюся жизнь”. Например, прибавка к пенсии, право наследования дивидендов на акции ближайшими родственниками – членами семьи работника, премии за предшествующую деятельность, зависящие (по шкале) от трудового вклада работника и т.п., должны быть отнесены к указанной категории, поскольку они вызывают устойчивый интерес к качественной и эффективной работе в течение длительного периода. К той же категории должны быть отнесены многие стимулы социального характера: предоставление возможностей получения беспроцентной ссуды на приобретение жилья, материальная помощь (возможно, безвозмездная) на строительство индивидуальных домов, обустройство дачных и садовых участков и т.д.

Стимулы длительного действия применяются на основе коллективных договоров, трудовых соглашений, в которых оговариваются все условия. Вторая категория – стимулы кратковременного действия: разовые премии, предоставление льготных путевок, аккордные выплаты за выполнение конкретной работы и др. Эти стимулы должны применяться на основе контрактных отношений между админи-



Структура эффективной системы стимулирования производственной деятельности

страцией и первичными трудовыми коллективами или отдельными работниками. Момент стимулирования наступает после выполнения условий контракта, в котором четко оговариваются виды конечного результата, который должен быть получен, виды стимулирующих воздействий, наступающих при достижении оговоренного конечного результата, ответственность сторон в случае нарушения условий контракта. Все эти элементы контрактных отношений должны соблюдаться предельно точно, не должно допускаться неоднозначное толкование каких-либо требований, условий, характера предусматриваемых стимулирующих воздействий. Поэтому руководитель должен в каждом конкретном случае найти рациональное решение.

Приведенная выше система стимулирования труда позволит повысить эффективность деятельности предприятий, а также материальную заинтересованность работников.

1. Волгин А.П. Экономика труда, социально-трудовые отношения. – М.: Экзамен, 2002. – 736 с

2. Есина Н.И. Экономика труда и социально-трудовые отношения – М.: Кондор, 2004. – 432 с.

3. Современная экономика труда / Под ред. В.В.Куликова. – М.: Финстатинформ, 2001. – 660 с.

Получено 28.12.2006

УДК 331.108.2

О.М.ВИНОГРАДСКАЯ, Д.С.ГУЛЯЕВ, А.А.КАЗЬМЕРЧУК,
В.С.СТЕПАНЕНКО

Харьковская национальная академия городского хозяйства

ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОЙ КОМАНДЫ В СФЕРЕ ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНОГО ХОЗЯЙСТВА ГОРОДА

Рассматриваются принципы формирования эффективной команды, механизм командного управления, технология решения проблем в команде.

В современных условиях главным ресурсом эффективного хозяйствования является корпус специалистов. От их квалификации, деловой активности, умения взаимодействовать между собой и достигать социально значимого результата зависят судьбы людей и перспективы развития предприятия.

Одним из наиболее востребованных личных качеств, наряду с профессионализмом, является способность специалиста действовать в команде. Ключевым фактором эффективной работы команды является способность каждого ее члена «работать на результат». Р.Блэйк и Дж.Моутон (Техасский университет, США) разработали двухмерную