



САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

**Основная образовательная программа бакалавриата
по направлению подготовки 040100 «Социология»**

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**СТИМУЛИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ
ПРЕДПРИЯТИЕМ НА ПРИМЕРЕ ОАО СЗ «СЕВЕРНАЯ ВЕРФЬ»**

Выполнила: Косарева Дарья Александровна

Научный руководитель: кандидат социологических наук

Доц. кафедры социального управления и планирования

Денисова Юлия Валерьевна

Санкт-Петербург

2016

Оглавление	
Введение.....	3
Глава 1. Роль материального и нематериального стимулирования в системе мотивации персонала.....	6
1.1 Теоретические основы мотивации трудовой деятельности персонала: основные понятия, виды, теории.....	6
1.2 Сущность материального стимулирования и его воздействие на персонал.....	18
1.3 Нематериальное стимулирование как средство эффективного воздействия на персонал.....	24
Выводы по главе.....	31
Глава 2. Анализ эффективности стимулирования сотрудников на Судостроительном заводе "Северная верфь"	33
2.1 Общая характеристика предприятия и действующей на нем системы стимулирования.....	33
2.2. Анализ факторов мотивации сотрудников на Северной верфи.....	39
2.3 Рекомендации и выводы.....	48
Заключение.....	57
Список литературы.....	59
Приложение 1. Программа исследования.....	65
Приложение 2. Анкета.....	69
Приложение 3. Транскрипт интервью.....	75

Мотивация персонала - тема, которой в последнее время уделяют все большее внимание. Множество научных работ посвящено происхождению стимулов и мотивов различного рода, анализу потребностей человека, универсальную иерархию которых пытаются выстроить теоретики.

Очевидно, конкурентоспособность любой компании обеспечивают ее сотрудники, и руководители прекрасно понимают, что люди, находящиеся в их подчинении - их главное преимущество, главный конкурентный капитал. Эффективная работа персонала способствует продвижению компании на качественном уровне и улучшению позиций в бизнес-среде. Понятие "мотивация" широко исследовалось различными учеными, в итоге их исследований были разработаны различные классификации мотивов и стимулов к производству труда. Была произведена классификация стимулов, в результате которой их поделили на материальные (прямые и косвенные) и нематериальные.

Чтобы удержать ценного сотрудника в компании важно применять хорошо разработанную систему стимулирования, нужно поддерживать заинтересованность и находить оригинальные подходы в решении текущих проблем организации. Имея в своем арсенале лишь высокие заработные платы и денежные поощрения, компания не способна поддержать качественный труд своего персонала. Такая составляющая системы стимулирования, как нематериальная мотивация, играет не последнюю роль и приобретает все более важное значение в наше время. Наравне с достойной заработной платой стоят потребности в самореализации и приятный психологический климат в коллективе. Работники ищут компанию главным образом для удовлетворения своих экономических нужд, но в то же время наличие сильной корпоративной культуры и положительным имиджем являются важными параметрами при выборе места работы. Возможность привносить что-то новое в компанию и иметь дружественные отношения с коллегами - эти характеристики имеют такую же ценность для работника, как

и материальное обеспечение на достойном уровне. Цели организации достигаются лишь в том случае, когда персонал побуждается к работе посредством эффективной мотивации, сформированной на основе системного стимулирования. В результате, компания, имеющая возможность предоставить нематериальные блага в комплексе с хорошей базой материального стимулирования, способна добиться очень больших высот и даже выйти на международную арену.

Объект исследования – ОАО «Северная верфь».

Предмет исследования – система стимулирования труда сотрудников.

Цель работы представляет собой описание воздействия материальных и нематериальных стимулов, функционирующих на предприятии ОАО СЗ «Северная верфь», а также предложение разработанных рекомендации по улучшению качества системы мотивации персонала.

Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

- дать теоретическую базу для исследования материальной и нематериальной мотивации;
- дать описание функционирующей на данный момент системе стимулирования сотрудников ОАО СЗ «Северная верфь»;
- предложить конкретные шаги по совершенствованию системы стимулирования сотрудников.

Выдвигаются следующие гипотезы:

1. В компании имеют место как финансовая, так и нефинансовая составляющие системы стимулирования.
2. Нематериальный компонент стимулирования на заводе развит в недостаточной степени, что в свою очередь отрицательно сказывается на удовлетворенности сотрудниками их работы;
3. Если размер заработной платы будет увеличен, то снизится неудовлетворенность трудом.

Данная работа имеет несколько разделов и структурно включает в себя введение, две главы, заключение, список литературы и приложения.

В первой главе дается определение основным понятиям, на которых построено исследование, раскрывается сущность принципиально разных подходов к изучению мотивации. Также содержится возможная классификация стимулов.

Во второй главе находится отражение основных методов управления, используемых в стимулировании сотрудников ОАО СЗ "Северная верфь", описание присущих стимулированию компонентов. Также содержится анализ факторов, воздействующих на удовлетворенность сотрудников работой и их влияние на будущее предприятия. Результаты проведенного исследования, анализ полученных данных и разработка возможных шагов по улучшению стимулирования также приведены во второй главе.

Основные полученные выводы по предложенной тематике составляют заключение. В приложении содержатся инструменты, при использовании которых было проведено авторское исследование.

Методологической базой исследования выступает теория социального обмена Джорджа Хоманса. Через призму этой парадигмы рассматривается поведение человека в трудовых отношениях.

Эмпирическая основа работы представляет собой исследование, проведенное во время преддипломной практики.

1.1 Теоретические основы мотивации трудовой деятельности персонала: основные понятия, виды, теории

Основоположниками российской школы менеджмента О.С. Виханским и А.И. Наумовым *мотивация* определяется как совокупность сил, имеющих влияние на человека исполнять какую-либо деятельность, с приложением усилий, на условно обозначенном уровне самоотдачи и усердия, при наличии добросовестности и настойчивости для достижения конкретных высот и поставленных задач.¹ Иначе говоря, мотивация представляет собой применение факторов и мотивов поведения человека для активизации его работы в практике управления. Именно эти факторы выступают некими побудителями к деятельности личности и наиболее конкретно определяют ее направленность. Наиболее понятным для восприятия мне кажется толкование мотивации как процесса побуждения человека работать в интересах компании и для достижения ее целей.

На наш взгляд, нужно обратить внимание на работу «Эффективная мотивация персонала» К.С. Крячко. В этой книге дана очень полная и доступная дефиниция понятия «мотивация». Мотивация рассматривается как комплекс внешних и внутренних сил, способствующих продвижению деятельности человека в конкретной направленности, а именно достижение обозначенных целей.²

Говоря о трудовой деятельности, мотивирование сотрудника выстраивается вокруг его *потребностей*, которые являются причиной его эффективной деятельности. Потребность - осознаваемая нужда, которую человек чувствует по отношению к вещам, являющимся важными для его

¹Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. Изд.3 // Виханский О.С. Наумов А.И. – М.: Экономистъ,2003. – С. 12.

²Крячко К. С. Эффективная мотивация персонала // Экономическая наука и практика: материалы II междунар. науч. конф. (г. Чита, февраль 2013 г.). — Чита: Издательство Молодой ученый, 2013. — С. 66.

жизнедеятельности, но которые по какой-либо причине затруднены для достижения.

Трудно представить действенную систему управления, если она не содержит в себе систему мотивации имеющую эффективность. Залогом результативной работы и продвижения компании в выполнении её стратегии и укрепления её позиций на рынке в общем является *мотивированный персонал*.³

Теперь необходимо провести грань между мотивами и стимулами, выступающих побудителями к самоотверженной работе сотрудника. Несмотря на то, что эти понятия кажутся близкими, они не равны. Мотив определяет тягу работника на стремление к достижению цели, получению благ, а стимул – является как раз набором этих благ.⁴ Стимулы выступают в качестве движущей силы, вызывающей работу мотивов.

Суть принципиального отличия стимулирования от мотивирования заключается в том, что стимулирование представляет собой один из рычагов давления, посредством которого может осуществляется мотивирование. Стимулирование ставит перед собой цель не просто замотивировать человека на работу, а именно побудить сотрудника выполнять свои трудовые обязанности как можно лучше.

Процесс стимулирования деятельности работника компании подразумевает под собой направленное влияние на его образ действий, включающее в себя все мотивы, нужды, притязания, цели.⁵ Отсюда следует вывод, что в основе стимулирования лежит взаимовлияние внешней среды и внутренней структуры личности работника. Реализовать стимулирование возможно создавая такие условия, которые смогут изменить трудовую

3 Крячко К. С. Эффективная мотивация персонала // Экономическая наука и практика: материалы II междунар. науч. конф. (г. Чита, февраль 2013 г.). — Чита: Издательство Молодой ученый, 2013. — С. 66.

4 Райкрофт Ч. Критический словарь психоанализа. – СПб: Восточно-Европейский Институт Психоанализа, 1995. – 46 с.

5 Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. Изд.3 // Виханский О.С. Наумов А.И. – М.: Экономистъ, 2003. – С. 40

обстановку так, чтобы сотрудник сам хотел и стремился к результативно работать.

Потребности работников находят под воздействием различных стимулов, которые в общем смысле можно разделить по двум категориям: материальные и нематериальные. Такое деление обосновывает наличие двух составляющих стимулирования, а именно материальную и нематериальную.

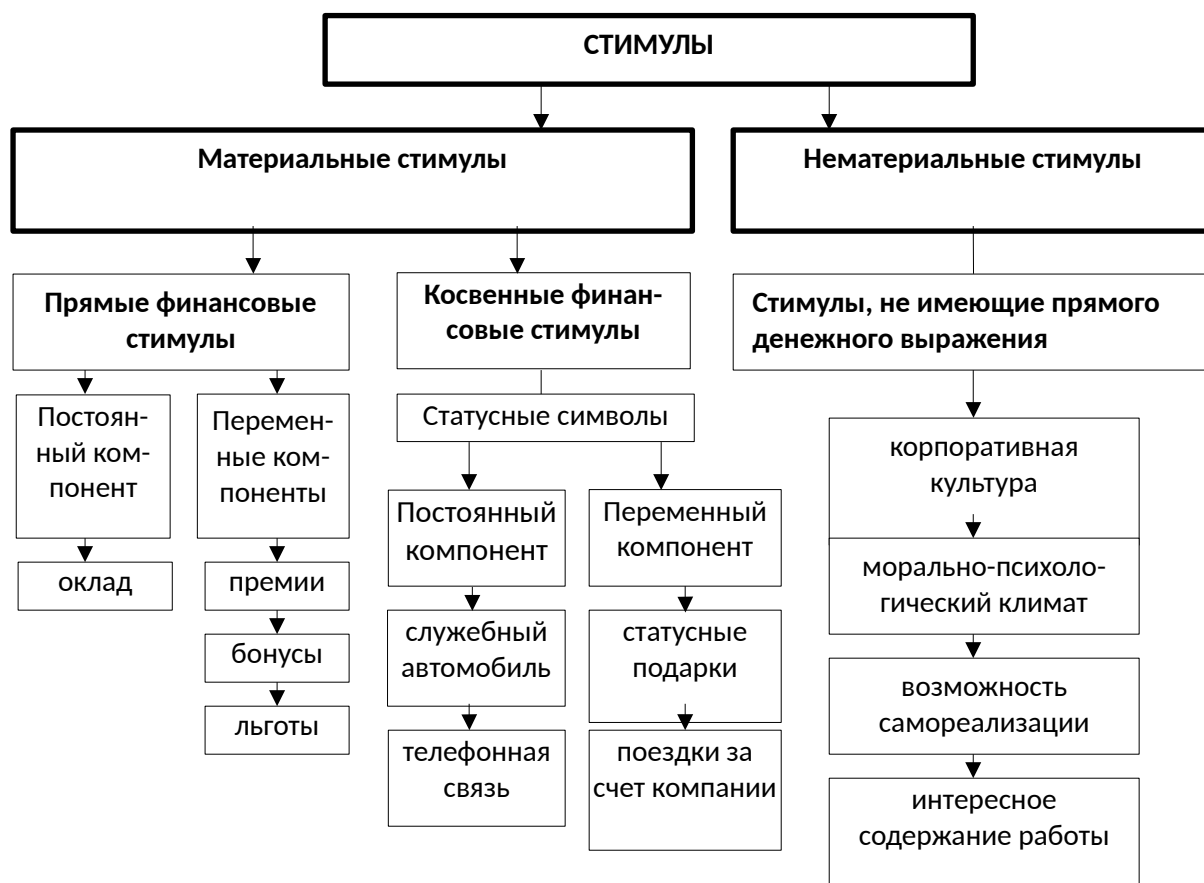


Рис. 1. Классификация стимулов.

Рисунок 1 представляет классификацию стимулов, лежащую в основе данной работы. Русские исследователи Коршунов И.А., Фолькманн К, Гапонова О.С., Токарский К. предлагают похожие версии классификации стимулов.

Группа материальных стимулов представлена в виде прямых финансовых стимулов и косвенных. Далее идет промежуточная градация, где

каждая из этих категорий в свою очередь разделяется на две подгруппы. Прямые финансовые стимулы представляются как постоянное вознаграждение за труд, то есть оклад и переменный компонент (бонусы, премии, льготы). Косвенные же финансовые стимулы выступают в виде поощрения и способствуют удовлетворению духовных, престижных, притязаний человека. Они обусловлены наличием у людей стремлений к самореализации, самоуважению, накоплению знаний, желанием ощущать себя нужным и важным на месте своей работы.

Постоянный компонент подразумевает обеспечение сотрудника благами на постоянной основе, пользование которыми работнику доступно до самого увольнения из компании. Как пример можно привести оплачиваемые организацией-работодателем телефонные звонки и оплачиваемый бензин или служебный автомобиль. Подгруппа переменных финансовых стимулов состоит из благ, которые предоставляются за особые достижения в работе (материальные подарки за некие успехи, предоставление жилья на льготных условиях, семейные поездки на отдых за счет работодателя). Под нематериальными стимулами подразумеваются стимулы, которые не имеют в своей основе прямого денежного вознаграждения, их нельзя выразить денежными выплатами. Здесь и сильная корпоративная культура, и возможности самоидентификации, и дружеская атмосфера на рабочем месте, и интересное содержание работы.⁶

Стимулирование – поистине трудный процесс, поскольку нет таких универсальных советов для руководителей, каким образом обеспечить эффективное мотивирование персонала. Каждый сотрудник индивидуален, так же и мотивирование на выполнение обязанностей необходимо разрабатывать конкретно под нужды определенного человека.

Анализ исторического опыта манеры поведения людей и использования простых стимулов материального и морального поощрения, принуждения

⁶ Дмитренко Г.А. [Мотивация и оценка персонала](http://biglibrary.ru/category38/book115/part5) [Электронный ресурс] / Г.А. Дмитренко, Е.А. Шарапатова, Г.А. Максименко. – Режим доступа: <http://biglibrary.ru/category38/book115/part5>

позволил подготовить почву для становления *первоначальных теорий* мотивации. Теории X, Y, Z основаны на том, что работники можно поделить на различные группы, предпочтения в мотивах поведения и стимулах побуждения к труду разнятся.

Теория X и Y

В 20-е годы XX века Фредерик Тейлор разработал «Теорию X». Чуть позднее, в 60-е годы XX века, Дуглас Мак-Грегор несколько ее дополнил и развил.

Работа «The Human Side of Enterprise» под авторством Дугласа Мак-Грегора была опубликована в 1960 году. Она основана на такой теории: можно говорить о существовании двух видов менеджмента персонала, первый и второй которые, основываются на «теории X» на «теории Y» соответственно.

В основе теории X лежит предположение о том, что по своей природе все работники безынициативны и ищут всевозможные пути чтобы уклониться от возложения на их плечи ответственности сверх предписанной нормы. Базируясь на данной теории можно утверждать, что среднестатистический работник ленив и вовсе не амбициозен.⁷ Суть системы стимулирования при таком раскладе сводится к материальной составляющей и влиянию на сотрудников при помощи принуждения. Таким образом, для соблюдения порядка просто необходим авторитарный стиль и строгая система контроля. Причины, по которым люди не имеют желания трудиться теория X обходит стороной. Также не предусматриваются возможности влияния на различные человеческие потребности. Другими словами, помимо материального вознаграждения имеется множество различных способов воздействия, стимулирующих работника к самореализации, а следовательно и активное выполнение служебных обязанностей.

⁷Kopelman R.E. Douglas McGregor's Theory X and Y: Toward a Construct-valid Measure // Journal of Managerial Issues. - Vol. 20, № 2, 2008. – P. 258.

Согласно теории Y работа воспринимается индивидом по-разному, зависит это от предоставляемых условий труда, а также возможностей, открывающихся сотруднику на данной позиции. В отличие от теории X, тут работников не страшит ответственность, они готовы к накоплению знания и квалификации.⁸ Награду для работников, в соответствии с этой теорией, представляют не только деньги. Стремление к самореализации, доверие руководства, использование творческих способностей являются важными факторами удовлетворенности. Иначе говоря, выполнение заданий будет осуществляться наилучшим образом, при условии, что никаких преград для того чтобы показать свои способности не создается. Нематериальный компонент системы стимулирования, действующий вместе с материальными приемами здесь имеет большую значимость.

Теория Z

Японский опыт управления лег в основу новой теории, разработанной американским профессором У.Оучи в 1981 году. Компания тут представляется одной большой семьей, где каждый заботится друг о друге. Работник при таких условиях уверен в стабильном продвижении, а дает ему эту уверенность компания. Другими словами, все члены семьи-организации преданы коллективу и его целям.⁹ Происходит регулярное повышение квалификации работников, а они в свою очередь предпочитают работать слаженно в группе ответственность делить соответствующе. Использование комплекса материальных и нематериальных стимулов компанией говорит о том, что здесь дорожат каждым сотрудником. Залог успеха – именно люди, именно трудовые ресурсы, направленные в верном русле являются наиболее ценным капиталом, которым располагает предприятие.

Современный взгляд на теории мотивации велит нам делить их на содержательные и процессуальные теории. Первые берут за основу

⁸Kopelman R.E. Douglas McGregor's Theory X and Y: Toward a Construct-valid Measure // Journal of Managerial Issues. - Vol. 20, No. 2, 2008. – P. 258.

⁹Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации. – СПб: Питер, 2001. – С. 303-323.

стремления сотрудника, выводят в центр внимания потребности, при грамотном воздействии на которые потенциал человека приводится в активность, отсюда определяются основные факторы, стимулирующие плодотворную деятельность. Процессуальные же теории делают упор на анализе поведения людей и считают, что стимулирование сотрудников является постепенным процессом.

К первой категории современных теорий мотивации причисляют «Иерархию потребностей» Абрахама Маслоу, теорию приобретенных потребностей Дэвида МакКлелланда и двухфакторную теорию Фридриха Герцберга.

Теория иерархии потребностей А. Маслоу

На Рис.2 представлено наглядная иллюстрация того, как видит А. Маслоу распределение потребностей в порядке возрастания в виде его знаменитой пятиуровневой пирамиды. Удовлетворение потребностей человека является процессом градации: утолив желания на более низких уровнях, он становится на ступеньку выше, при этом приводя в действие потребности более высокого содержания. В основании пирамиды лежат физиологические потребности, обеспечивающие наше выживание. Двигаясь дальше, переходим к потребностям в безопасности, то есть ощущению стабильности и комфорта. Общение и нужда в коллективе представляют социальные потребности. Потребность в признании очень важна для человека, она определяет степень уважения к самому себе, а на работе способствует движению по карьерной лестнице. Ну и последний уровень это духовные потребности, которые подразумевают реализацию себя, свои цели и возможности, развитие личных способностей.¹⁰ Таким образом, мотивацию определяет спектр потребностей. Исходя из данной модели следует вывод: для эффективной мотивации сотрудника руководителю следует способствовать реализации потребностей подчиненного так, чтобы при этом

¹⁰Maslow A. H. Motivation and Personality. — New York: Harper & Row, 1954. - P. 93.

выполнялись цели организации. Раньше работники довольствовались экономическими стимулами, поскольку потребности стояли на низших уровнях пирамиды. Сейчас же ситуация поменялась, и для мотивации сотрудника руководству необходимо прибегать к помощи как материальных, так и нематериальных стимулов.



Рис. 2. Теория иерархии потребностей А. Маслоу.¹¹

Теория приобретенных потребностей Дэвида МакКлелланда

Данная теория мотивации основной упор делает на потребностях высшего уровня: власти, причастности и успеха. Они являются приобретенными на протяжении жизненного пути, в связи с освоением некоторого опыта и накоплением знаний. Потребность во власти является обобщением двух высших уровней потребностей по Маслоу.¹² (Табл. 1).

Потребность во власти проявляется у людей не в желании занимать руководящую должность и иметь статус, а именно иметь воздействие на других. Таким людям свойственна целеустремленность и энергичность, их не пугает конфронтация в любом ее проявлении, привлекает ощущение собственной значимости по достижении успеха в делах, тут уже проявляется вторая потребность по МакКлелланду - в успехе.

¹¹Козлов Н.И. Пирамида потребностей Маслоу [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.psychologos.ru/articles/view/piramida_potrebnostry_maslou.

¹²McClelland D. Motivation Trends in Society. N.Y. 1971

Чувство причастности ассоциируется с социальными потребностями по Маслоу, т.е. взаимопонимание и ощущение единства целей с коллегами, совместное выполнение заданий, обеспечивающее общность группы.¹³ Здесь наиболее действенными выступают нематериальные стимулы, поскольку довольно трудно обеспечить желание причастности и успеха чем-то материальным, хотя, с другой стороны, можно утверждать, что деньги выступают мерилем власти.

Табл. 1.

Теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда.¹⁴

По А. Маслоу	По Д. Макклелланду
Самовыражения	Успеха
Признания, уважения	Власти
В общении, принадлежности	Причастности
Безопасности (подчиненности)	
Физиологические	

Двухфакторная теория Фридриха Герцберга

Любопытна для рассмотрения теория Герцберга, разработанная в середине XX века. Согласно этой теории существует две группы факторов, оказывающих влияние на мотивацию работников. Гигиенические факторы отвечают за стабильность выполнения работы, а их отсутствие отрицательно сказывается на степени удовлетворенности работой. Но несмотря на это их наличие не является достаточным условием для мотивации.¹⁵ По-другому эти факторы называются удерживающими, к ним относятся заработная плата, статус, взаимоотношения в рабочем коллективе. Вторая группа представлена внутренними мотивирующими факторами или "мотиваторами". К ним

¹³ Содержательные теории мотивации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://pro-psichology.ru/socialno-psichologicheskie-fenomeny/151-soderzhatelnye-teorii-motivacii.html>.

¹⁴ Петрова О.А., Красова О.С. Девид Макклелланд [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://lib.rus.ec/b/204299/read>.

¹⁵ Холлифорд С., Уиддет С. Мотивация: Практическое руководство для менеджеров. — М.: ГИППО, 2008. — С. 119.

относятся возможность творческого роста и проявления инициативы, интересное содержание обязанностей. Их суть заключается в том, работник эффективно трудится, когда видит реальные возможности для достижения поставленных целей. Парадоксально, но согласно этой теории зарплата - вовсе не мотиватор труда.

Основные процессуальные теории представлены теорией предпочтений и ожиданий Виктора Врума, моделью Портера-Лоулера и теорией справедливости Стейси Адамса.

Теория предпочтений и ожиданий Виктора Врума

В основу данной теории легло предположение, что источник мотивации сотрудника - это не обязательно его потребности, можно углубиться в вопрос и отталкиваться от того, как думает человек и что для него является ценным. Мотивационный процесс строится на том, что работник не должен сомневаться в достижении желаемого результата, если он продолжает выбранную модель поведения.

В. Врумом выделяется две основные корреляции, способствующие анализу трудовой мотивации. Первая помогает ответить на вопрос: а позволят ли затраченные усилия достичь результат высокого уровня? (Рис.4). Для оправдания ожиданий работнику нужно обладать необходимым набором знаний, умений, оборудования. Второй тип ожиданий выражается взаимосвязью «результаты – вознаграждение», когда работник задается вопросом: "А получу ли я вознаграждение за мои усилия?". Отрицательный ответ на этот вопрос приводит к тому, что мотивация работника резко снижается, и наоборот.¹⁶ Большую важность представляет ценность вознаграждения. Работник необходимо вознаграждать чем-то поистине ценным, чтобы достижение поставленной цели не осталось незамеченным. Руководитель должен быть осведомлен, какие потребности для его

¹⁶Никитин А.С., Серебренников С.С. Теория менеджмента: Учебник для вузов. — Издательский дом «Питер», 2013. — С. 182-183.

сотрудника имеют вес, чтобы исходя из этого уже определять природу стимулов для эффективной мотивации.



Рис. 4. Теория предпочтений и ожиданий В. Врума.¹⁷

Теория справедливости Стейси Адамса

Теория справедливости говорит нам о том, что каждый работник приводит в исполнение свои обязанности с оглядкой на коллег, то есть постоянно сравнивая свое вознаграждение с вознаграждением других работников, выполняющих аналогичные операции. Происходит субъективная оценка этих поощрений с учетом условий труда, качеством оборудования таким образом соизмеряя все перечисленные обстоятельства.

Интенсивность труда будет падать до тех пор, пока поощрение, выплачиваемое за труд, не будет расцениваться как справедливое. Во избежание такой проблемы, руководству необходимо доступно объяснить по какой причине есть разница и предложить конкретные пути, которыми сотрудник сможет добиться таких же успехов, как его коллеги. Если же ситуация противоположная, и работнику кажется, что он не заслуживает того поощрения, которое он получает, то интенсивность труда будет поддерживаться или даже повышаться.¹⁸

¹⁷Дмитренко Г.А., Шарапатова Е.А., Максименко Т.А. [Мотивация и оценка персонала](http://biglibrary.ru/category38/book115/part5) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://biglibrary.ru/category38/book115/part5>.

¹⁸Стуканова И.П. Менеджмент: Учебное пособие. — М.: МГИУ, 2005. — С. 124-125

Модель Портера-Лоулера

Л. Портером и Э. Лоулером в конце XX века была выработана новая теория мотивации, имеющая в своей основе уже описанные выше теории ожиданий и справедливости. Главный постулат этой модели: мотивация не равна удовлетворенности и не ведет к ней. Совокупность переменных определяет плодотворность труда. Первая составляющая – это усилия потребовавшиеся на выполнение задания, величина этих усилий определяется достоверностью поощрения и справедливостью пропорции усилия – вознаграждение. Вторая – опыт, умения, квалификация сотрудника. Третья – осознание работником своей роли в процессе труда (Рис. 5). Вывод из теории такой: эффективный труд является первопричиной удовлетворенности человека.¹⁹ Лишь фактическая производительность имеет вес. Имеется в виду, что только постановка конкретных, грамотных задач, контроль за выполнением всех условий труда и правильное стимулирование управляют мотивацией сотрудников. Модель четко объясняет, что взаимосвязь таких элементов, как: способности, результаты, удовлетворение, вознаграждение в рамках одной действующей системы.



Рис. 5. Модель Портера-Лоулера.²⁰

¹⁹Никитин А.С., Серебrenников С.С. Теория менеджмента: Учебник для вузов. — Издательский дом «Питер», 2013. — С. 182-183.

²⁰Дмитренко Г.А., Шарапатова Е.А., Максименко Г.А. Мотивация и оценка персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://biglibrary.ru/category38/book115/part5>.

Все перечисленные теории мотивации имеют место быть, они создавались и изучались различными исследователями в разное время. Их вклад в изучение стимулирования и мотивации персонала предприятий неоценим. Перечисленные модели находят применение на практике, помогая руководителям грамотно разрабатывать системы мотивации для своих подчиненных, диагностировать их потенциал и индивидуально подбирать системы поощрения.

1.2 Сущность материального стимулирования и его воздействие на персонал

Ранее уже было отмечено, что стимулирование деятельности персонала в компании осуществляется посредством двух методов: материальный и нематериальный.

Уровень воздействия этих форм стимулирования может различаться в зависимости от множества факторов, среди которых необходимо обратить внимание на степень развитости экономики в стране, принятые традиции и, конечно, характеристики конкретно взятых индивидов: возраст, пол, ценности, социальный статус, уровень материального обеспечения. В этом пункте остановимся подробнее на материальной составляющей.

Материальное стимулирование представляет собой комплекс из методов и форм мотивации людей, имеющих экономическую природу и использующих в своем действии интерес работника в увеличении существующего уровня заработной платы и получении денежного поощрения, бонусов или подарков.

Никто не станет спорить с тем, что материальное вознаграждение выступает очень существенным стимулом к работе, роль которого крайне важна. Грамотный руководитель будет умело им пользоваться в качестве рычага для управления компанией. Персонал подвержен влиянию множества факторов: денежный ресурс, дающий возможность приобретать необходимые блага, значимость социального статуса, фактор оценки работы, подталкивающий работника к качественному выполнению заданий

начальства. По такому критерию, как предмет потребности материальное стимулирование подразделяют на две категории:

- денежное стимулирование, использующее деньги в качестве стимула.

Используя данный метод, руководитель управляет трудовым поведением людей посредством разнообразных видов санкций и денежных поощрений. К этой группе причисляют выплаты по окладам и тарифам, штрафы, дополнительные вознаграждения в виде премий, доплаты, налоговые льготы.

- неденежное стимулирование, позволяющее руководителем с помощью благ материального характера, возможность приобретения которых на данный момент невозможна. Сюда причисляют услуги социального характера, например, семейных отдых в санатории или лечение, жилье, предоставление льготного питания, спонсирование курсов повышения квалификации и различные другие услуги, которые возможно выразить в виде денег.

Основной целью стимулирования является: мотивация сотрудника к достижению целей предприятия посредством стимулов. А сущность материального стимулирования сводится к достижению высоких планок в трудовой деятельности сотрудников; оптимизация потенциала работников, как умственного так и физического при выполнении должностных обязанностей для более эффективного результата.²¹

Иными словами, использование материального стимулирования в компании призвано для достижения качественных результатов. В этом процессе важно чтобы издержки, затрачиваемые работодателем на формирование рабочего процесса не только покрывались, но и приносили прибыль, иначе для чего была организована вся работа, это является ключевым моментом. Извлеченная прибыль находит свое применение в оплате налогов в бюджеты различного уровня: местный, федеральный. Исходя из вышесказанного, напрашивается вывод, что стимулирование труда играет не последнюю роль не только в развитии самого предприятия, но и продвижению вперед экономики страны в целом.

²¹Милкович Дж.Т.. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала. М.: Вершина, 2003

Разберем основные существующие методы материального стимулирования, которые активно используются в каждой организации.

Зарботная плата

Главным стимулирующим материальным методом является зарботная плата. Она же является основной статьей расходов, которые предприятие тратит на свой персонал в общем и составляет приблизительно 55-75%.

Необходимо сказать, что зарботная плата представляет собой наиболее эффективный, но в то же время самый ресурсозатратный способ мотивации. Главный минус этого метода - эффект привыкания.

Было проведено немалое количество экспериментов, в результате которых последовал вывод: повышение уровня оклада ведет к соответственному повышению результативности работников, но лишь на непродолжительный промежуток времени. Происходит скачок эффективности, а далее она падает еще ниже первоначальной, поскольку прибавка исчерпывает свои возможности мотивации.

Зарботная плата складывается из нескольких показателей: уровень квалификации, объем и степень сложности работы, выполняемой сотрудником, выслуга лет, уровень ответственности и степень сложности и др. Основная задача, которая стоит перед гарантированной частью зарплаты-обеспечение чувство спокойствия, защищенности и уверенности в завтрашнем дне.

Размер вознаграждения расценивается работником как степень его ценности для предприятия. Часто люди недовольны своей зарплатой, откуда возникает множество проблем, например, нестабильная атмосфера в коллективе, обусловленная текучестью кадров.²²

Руководителю при определении оклада важно обращать внимание на такой момент: зарплата не должна достигать максимально допустимой точки, так как это становится действенным стимулом для эффективной работы персонала

Премия

²²Мансуров Р.Е.. Практический опыт изменений системы материальной мотивации компании //Мотивация и оплата труда. – М. 2010. – № 1

Следующий вид материального воздействия на сотрудника это премиальные выплаты. Основной их посыл, как всей системы материального стимулирования: привлечь новые кадры и укрепить на месте "старые" для достижения более высоких показателей. Премирование осуществляется после оценки результатов деятельности сотрудников, для объективности используются такие показатели: результативность, овладение новыми навыками, дисциплинированность на рабочем месте, внесение на рассмотрение своих идей и проектов, возможно, отзывы клиентов.²³

Выплата премий может осуществляться в плановом режиме (ежегодные), так и по особым случаям, так сказать внепланово, выступая мощнейшим стимулом при неожиданном вознаграждении. Оно дает возможность работнику оценить свою важность для компании и возможно начать еще лучше работать. Премия носит эпизодический характер и считается особым поощрением, так как выплачивается только по конкретным случаям. Исследования показывают, что заинтересованность в труде премии у работников вызывают гораздо больше, чем заработная плата.

Чувство причастности к общему делу, к компании вызываются за счет распределения среди сотрудников прибыли, достигнутой общими усилиями, в качестве премии. Проводя связь между размером своей премии и результатом, достигнутым всей компанией, сотрудник повышает свой настрой, самооценку и ощущает себя частью коллектива.

Ф. Тейлор в своих работах установил, что премия будет действительно иметь действенный эффект только в том случае, если ее размер составляет как минимум третью часть основного оклада. В современных условиях низший уровень премии составляет менее трети заработка, средний подразумевает разброс от 30 до 40%, высший до 50 %.

Бонус

Рассматривая методы материального стимулирования необходимо обратить свое внимание и на бонусы, которые медленно, но верно

²³Терехин В.А., Молчанов А.А. "Методика совершенствования материального стимулирования в системе менеджмента качества деятельности научно-исследовательской организации". [Электронный ресурс]. Режим доступа <http://econ.vsu.ru/downloads/pub/seconomic/9/MilchanovTerehin.pdf>

завоевывают место в система стимулирования большого количества компаний.

Бонусы представляют собой разовые вознаграждения, выплачиваемые из полученной предприятием прибыли. За границей это могут быть новогодние, рождественские, годовые бонусы, выплачиваемые, как правило, в зависимости от размера заработной платы сотрудника и его стажа.

Часто бонусы выступают некоторым замещением тринадцатой зарплаты. Предварительно перед таким вознаграждением происходит оценка аттестации сотрудника. В исключительных случаях, размер бонуса измеряется одной пятой частью годового дохода сотрудника.²⁴ В последнее время повышается значимость участия в прибыли организации-работодателя. Это значит, что сотрудник крупной фирмы может иметь право на приобретение ее акций. Тем самым, он является причастным к деятельности его организации.

Формирование бонусов происходит на основе факторов экономической природы. Производится соглашение, регистрируемое в налоговой службе, сторонами которого выступают руководство администрации и персонал. Согласно которому фирме предоставляются набор некоторых выгодных налоговых льгот. Можно выделить такие типы бонусов, как за какие-либо заслуги, за соблюдение дисциплины, целевой, экспортный.

Важно отметить действенность этого метода материального стимулирования на все группы рабочих, даже на отстающих. Иногда во избежание конфликтных ситуаций в коллективе и для сохранения дружественной атмосферы бонусами поощряются целые группы сотрудников, а не отдельные личности.

Материальное стимулирование призвано не просто к пробуждению мотивации работника, а именно к более производительному и качественному труду и творческому подходу, это является основной его целью. На пути достижения этой цели стимулирование решает такие задачи, как:

- увеличение производительности на предприятии;
- содействие развитию творчества каждого сотрудника;
- повышение качества труда и его содержательности

²⁴Травин В.В., Дятлов В.А.. Менеджмент персонала предприятия. М.: Дело, 2000. с. 142

стимулирование удовлетворенности сотрудников в выполняемой ими работе и произведенных результатах труда;
развитие взаимопонимания внутри коллектива, а точнее налаживание связей между начальством и персоналом.

Материальное стимулирование имеет очень большое влияние на заинтересованность и трудовую активность сотрудников. Вся сущность его заключается в наиболее полном раскрытии потенциала сотрудника чтобы направить его в выгодном для компании русле.²⁵

1.3 Нематериальное стимулирование как средство эффективного воздействия на персонал

Принято считать, что роль и степень воздействия на работника у материальных и нематериальных стимулов приблизительно равноценна. Соответственно, разрабатывая комплекс мер по улучшению мотивации персонала, руководителю следует уделять внимание обоим методам стимулирования, помня о том, что не только экономическая составляющая вознаграждения имеет влияние на сознательность работника. Предположение о том, что для сотрудника с низкой квалификацией, в исполнение обязанностей которого входит выполнение рутинной работы, материальное вознаграждение является достаточным условием, может быть справедливым. Но нельзя забывать о том, что каждый человек, даже если выполняет работу, не требующую высокой квалификации, имеет собственную иерархию потребностей. И денежное стимулирование является далеко не единственным способом удовлетворения этих потребностей. В достижении такой цели, как удержание ценного сотрудника на рабочем месте, компании может помочь иной принцип воздействия, а именно нематериальное стимулирование, которое способствует укреплению лояльности персонала. Компании важно грамотно сформировать приверженность сотрудников, зарекомендовать себя, поскольку при возникновении каких-либо финансовых проблем, касающихся выплат заработной платы, работники, мотивация которых подкрепляется

²⁵ Кузнецова, Т. Мотивация за деньги: справочник руководителя / Т. Кузнецова // Новый менеджмент. – 2009. – № 3. – С. 65-75

лишь деньгами, поспешат найти новое место работы. Важным же для компании представляется не только сохранение за собой ценного человеческого капитала, но и мотивация их на выполнение бизнес-задач. Иначе говоря, используя лишь один вид стимулирования, довольно трудно достичь поставленных целей. Заработная плата совместно с бонусами и системой доплат, безусловно, действенна, но не всегда этого достаточно для достижения желаемых результатов.

Обеспечить вовлеченность сотрудников в организацию трудовой деятельности можно дополнив материальные факторы применением нематериального стимулирования. В современном мире, имея дело с мотивацией персонала, важно, чтобы она не сводилась к тривиальному денежному вознаграждению. Квалифицированный руководитель имеет четкое представление о том, что для эффективной производительности необходима комфортная обстановка и условия труда, дружный коллектив, лояльность персонала, искренняя взаимная поддержка, энтузиазм и вовлеченность в собственное дело. А такие тонкие материи за деньги не купишь.

Нематериальное стимулирование формирует лояльность работников и способствует эффективному производству в долгосрочной перспективе. Выделяют множество различных форм проявления нематериальной составляющей системы стимулирования. В общем виде их можно распределить на четыре группы.

1. Корпоративная культура

Поддержание авторитета и репутации компании

Работая в компании, которая обладает хорошей репутацией сотрудник в некоторой мере отождествляет себя с ней, испытывает гордость. Успехи компании рассматриваются в некоторой мере как личные достижения, приверженность к месту работы повышается, как и причастность ко всему происходящему на работе, что в свою очередь способствует дальнейшему развитию самой компании. Корпоративная культура не только формирует общую

приверженность целям, но и укрепляет социальную стабильность на предприятии; формирует особую систему взаимоотношений, часто становится мощным фактором мотивации.

Ключевыми элементами, на которых базируется формирование корпоративной культуры являются закрепленные цели, задачи организации, её имидж, формируемый на основе взаимоотношений компании с различными объектами взаимодействия внутренней и внешней среды: персоналом и конкурентами.

Обозначение важности каждого сотрудника в отдельности

Эта подкатегория стимулирования первоочередно имеет своей целью повышение лояльности персонала к компании. Улучшение эффективности труда сотрудников отходит на вторые позиции. Существуют различные методы, помогающие руководителю обозначить уважение к своему сотруднику и дать понять, что его вклад в общее дело крайне важен. Например, руководитель может поздравить работника от лица компании с днем рождения или другими праздниками, приветствовать каждого рукопожатием, обсудить рабочие дела в неформальной обстановке, например за обедом, посоветоваться касательно разрешения важных моментов и др.²⁶

2. Помощь в реализации себя

Проведение конкурсов на профессиональность

В организации нематериальная мотивация проявляется иногда в форме проведения конкурсов для сотрудников, это может быть как на постоянной основе, так и в разовом порядке. Решение различных кейсов в компании, достижение конкретных показателей и различные другие задания, которые направлены на развитие предприятия. Организация таких мероприятий осуществляется чаще всего в организациях, использующих в своем функционировании всеобщую систему управления качеством (TQM - Total Quality Management). Как правило, по итогам соревнования участников ждут их призы, где размер и ценность вознаграждения напрямую зависит от того, в какой степени работник проявил себя при выполнении заданий. Как вариант,

²⁶Гибсон Д.Л и др. Организации: поведение, структура, процессы. – М.: Инфра-М, 2000. – С. 343.

достижения сотрудников размещаются на информационных стендах или досках почета, если в организации такая присутствует.

Стажировки

При использовании данной разновидности нематериальной мотивации, руководитель способствует удовлетворению потребностей высших уровней сотрудника, а именно потребности в престиже и достижении духовного удовольствия. Стажировка - это шанс повысить свою квалификацию, уровень своих профессиональных способностей, обозначить свое место и статус специалиста в компании. Для людей, принимающих участие в стажировках важна самореализация и самосовершенствование. Так, систематически участвуя в такой активности, чувство собственной значимости у сотрудника повышается в связи с накоплением новых умений и накоплением опыта. В свою очередь это ведет к достижению новых высот на рабочем поприще, то есть продвижению по карьерной лестнице.

Система наставничества

Система наставничества своей целью имеет главным образом поощрение наиболее подготовленных, активных и высококвалифицированных сотрудников. В нашей стране данная практика не имеет такого широкого распространения, как на территории зарубежных стран. Наверное дело в менталитете русского человека, расценивающего наставничество как дополнительную нагрузку. Однако в некоторых компаниях все же используется данный стимул, так как с его помощью закрепляется важность сотрудника и его вклад в работу отдела.²⁷

Также при системе наставничества формируются более крепкие взаимоотношения в коллективе, что способствует более легкой адаптации новеньких и расширению зоны ответственности наставника.

Поле новых возможностей

²⁷Полянский Н. Нематериальные формы мотивации / Н. Полянский // Менеджер по персоналу. – 2006. – № 9. – С. 30-33.

Применение такого вида стимулирования, как предоставление новых возможностей, подразумевает продвижение работника по должностному пути, обеспечение его более трудоемкими поручениями, повышение уровня его самостоятельности, привлечение его к трудным проектам, требующим нестандартного видения.

Важно чтобы человек соответствовал занимаемой им должности при таком стимулировании. Достижение новых высот на трудовом пути расценивается по таким критериям, как успешное выполнение поставленных задач и опыт.²⁸

3. Морально-психологический климат

Предоставление благоприятных психологических условий работы

Чтобы осуществить данный пункт руководителю потребуется в некоторой мере подстроиться под сотрудника, составляя удобный график. Это касается наличия перерывов на работе или составление просто гибкого сменного графика по обстоятельствам сотрудника.

Обеспечение благоприятной атмосферы в трудовом коллективе

Сплочение коллектива, а также упрочение связей внутри рабочей группы под силу произвести руководителю. Но поскольку темп современной жизни предполагает огромное количество дел, отнимающих время у руководства, то подготовка такой программы поручается либо сторонним специалистам – квалифицированным бизнес-тренерам или ложится на плечи сотрудников HR-отдела.

Чтобы создать благоприятный психологический климат в организации применяются различные методы, такие как одобрение, положительные комментарии в сторону работника; неформальная беседа; проведение корпоративных мероприятий.²⁹ Что как не совместное времяпрепровождение поможет лучше узнать людей в коллективе и повысить степень доверия друг к другу, что в свою очередь приведет к желанию групповой работы.

²⁸Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. – СПб.: «Питер», 2006. – С. 345.

²⁹Управление персоналом: Учебник. / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Юнити-Дана, 2012. – С. 201.

4. Интересное содержание работы

Пожелания работника в профессиональной сфере и их соответствие со спецификой труда

Занимаясь распределением полномочий и обязанностей, руководитель должен в полной мере осознавать и принимать во внимание предпочтения сотрудника, а также уровень его способностей. Чтобы активизировать весь творческий потенциал сотрудника важно чтобы содержание работы было для него нескучным, интересным, а руководство к действию доступным и понятным.

Вознаграждение за инициативу

Данный метод по большей части характеризуется ослаблением контроля над работником со стороны руководства. Возможность принимать участие в обсуждении важных вопросов, а также разработке перспективных проектов в организации дают сотруднику ощущение приобщенности к принятию важных для компании решений и почувствовать себя частью общего дела.

Иными словами, вызвать стремление сотрудника улучшить свои трудовые показатели можно поручив ему выполнение заданий, требующих общей вовлеченности: его и коллег. Руководитель должен уделить внимание систематическому проведению пятиминуток с подчиненными, посвящая их обсуждению как стратегически важных вопросов, так и текущих дел; действенная обратная связь с сотрудниками по результатам работ не заставят долго ждать эффективный результат. Обеспечение самостоятельности работника в решении некоторых вопросов, тем самым наделение его большей властью поможет в реализации стремлений каждого члена коллектива.

Таким образом, роль нематериального компонента стимулирования за последние годы значительно увеличилась и ее трудно переоценить. В основе трудовой активности лежит множество разнообразных мотивов, что гораздо затрудняет выбор методов нематериального стимулирования. Для каждого работника нематериальные методы подбираются индивидуально, чтобы

мотивация была наивысшей необходимо учитывать интересы и потребности работника.³⁰ Рассмотрим, например, такую ситуацию. Допустим, работник занимает высокую позицию с высокой степенью ответственности и самооценки. Заработная плата для него - адекватная оценка его затрачиваемых усилий, а не нечто особенное. Получив более выгодное предложение с большей оплатой труда, специалист такого уровня вполне может его принять и сменить место работы, где видит для себя перспективы. При таком раскладе, только хорошо разработанная и эффективно применяемая система нематериального стимулирования остановит ценного кадра остаться верным своей компании. Отсюда следует логичный вывод, что лишь разумное сочетание существующих видов стимулирования поможет компании не потерять специалиста и продолжить добиваться своих целей в бизнес-среде.

Ко всему прочему, при разработке системы стимулирования необходимо делать ее мобильной, поддающейся изменениям системой. разным категориям персонала, и учитывать все нематериальные стимулы к труду. Эффективная система, учитывающая различные категории персонала, способна препятствовать текучести кадров и благотворно влиять на производительность труда и вовлеченность в общее дело.

³⁰ Комарова Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы // Человек и труд. – 2001. – №10. – С. 91.

- В этой главе мотивация была рассмотрена с различных точек зрения, были представлены ее теоретические аспекты, такие как сущность и понятие мотивирования, дана характеристика ключевым теориям мотивации и инструментам главных видов стимулирования, также место в главе отведено обозначению места и роли материальной и нематериальной составляющей системы стимулирования персонала.
- Для создания эффективной системы стимулирования персонала руководству необходимо уделять внимание основным потребностям своих сотрудников, которые в свою очередь воздействуют на формирование мотивов к труду.
- Понятия стимулирование и мотивация не тождественны. Суть их принципиального различия состоит в том, что мотивация по своему существу представляется более обширным понятием, включающим в себя стимулирование и внутренний компонент. Внутренняя мотивация возникает у сотрудника под влиянием его стремлений, интересов и ожиданий от работы. Стимулирование же представляет собой одно из средств, при помощи которого мотивация может осуществляться.
- Создатели каждой из перечисленных теорий: содержательных и процессуальных внесли весомый вклад в изучение процесса мотивации и стимулирования. На основании этих теорий строится разработка индивидуальных вознаграждений и диагностика потенциала сотрудников для мотивации
- Материальное стимулирование имеет очень большое влияние на заинтересованность и трудовую активность сотрудников. Вся сущность его заключается в наиболее полном раскрытии потенциала сотрудника чтобы направить его в выгодном для компании русле.

- Обеспечить вовлеченность сотрудников в организацию трудовой деятельности можно дополнив материальные факторы применением нематериального стимулирования
- Основная цель, которую ставит руководитель используя нематериальную мотивацию - повышение заинтересованности работника в его деле, тем самым улучшить показатели по результатам работ, а значит и прибыль фирмы
- Успешное функционирование любой организации значительно зависит от грамотно разработанной системы мотивации персонала, сочетающей в себе как материальный компонент стимулирования, так и нематериальный.

2.1 Общая характеристика предприятия и действующей на нем системы стимулирования

Датой основания ОАО «Северная верфь» считается 14 ноября 1912 года, правда тогда организация называлась «Путиловской верфью». Главной целью ее основания было поднять на новый уровень военно-морской флот России посредством строительства новых кораблей. Располагается предприятие на уникальной территории - в Балтийском море в акватории Финского залива.

Изначально планировалось построение предприятия, основанного на высоких технологиях. При создании судостроительного завода привлекались самые выдающиеся специалисты стран Голландии и Германии и был использован мировой опыт.

На протяжении всей истории название предприятия менялось, свое название, которое предприятие носит и по сей оно получило в 1997 году, а именно, ОАО Судостроительный завод «Северная верфь».³¹

Завод специализируется на серийном выпуске многих видов судов разного направления: сухогрузные и пассажирские корабли, паромы, корабли особого назначения, эскадронные миноносцы, суда, имеющие своей целью обеспечение ВМФ России. Также здесь производится ремонт и совершенствование отечественных и иностранных надводных кораблей, обеспечение внешнего и внутреннего рынков судами на коммерческой основе.

Огромная база для поднятия внешней торговли государства на новый уровень была создана именно благодаря выполнению планов на

³¹Официальный сайт предприятия ОАО «Северная верфь» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.nordsy.spb.ru/>

коммерческое строительство. Возрождение лесной промышленности и внешней торговли стало возможным благодаря полученным средствам.

На данный момент завод представляет собой предприятие, основанное на высоких технологиях, выпускаемая продукция которого является наукоемкой и представляет большую ценность. Необходимо отметить важное достижение – это использование в работе автоматизированного производства трубопроводов с применением трехмерной математической модели.

Северная верфь обладает надежной репутацией, как на российском, так и на зарубежном рынке она предстает проверенным деловым партнером.

Ключевой ресурс предприятия – люди.

Компания дорожит своими сотрудниками, создавая наиболее благоприятные условия работы. Предоставляются возможности обучения для совершенствования в профессиональной среде и карьерного роста. Судостроительный завод заботится о своих работниках, их благосостоянии и социальной защищенности их семей. В компании приветствуются такие качества, как общительность, способность находить общий язык с окружением, стремление развиваться, принимать участие в работе с коллективом, креативность.

Принципиальным для предприятия является стремление к непрерывному развитию, достижению обозначенных конкретных задач. Важным моментом является уважение к персоналу, без которого очень трудно наладить хорошие взаимоотношения с подчиненными, понять их потребности, вследствие чего построить грамотную мотивационную политику. Эффективность принимаемых руководством постановлений, а значит и прибыль, получаемая по итогам работ напрямую зависит от качества взаимопонимания с подчиненными.

Предприятие видит своей миссией поддержание качественного уровня выполнения своей работы, а также его совершенствование

Генеральным директором ОАО СЗ «Северная верфь» с февраля 2015 года является Селезнев Алексей Геннадьевич.³²

Как и любое предприятие, судостроительный завод ориентирован на привлечение в свои ряды достойных трудовых ресурсов, заинтересованных специалистов, талантливых профессионалов. Помимо предъявляемых требований к кандидатам, важно отметить, что компания предоставляет все пути к самосовершенствованию своих сотрудников, все условия для возможности обучения, повышения квалификации и карьерного роста

Инициатива каждого работника, направленная на повышение производительности и оптимизацию трудовой и управленческой деятельности, всегда приветствуется. В сотрудниках ценятся такие качества, как умение работать в коллективе, в команде, готовность нести ответственность.

Общество постоянно развивается, так и к сотрудникам предъявляются подобные требования: чтобы они совершенствовали свои умения и навыки вне зависимости от должности, которую они занимают, перенимали опыт у коллег, имеющих больший стаж, тем самым поднимая уровень как собственной капитализации, так и капитализации всего предприятия.

Трудовой договор ОАО СЗ «Северная верфь» предусматривает медицинское страхование на добровольной основе, выплату компенсаций и стимулирующих вознаграждений, систему льгот, предоставление санатория для сотрудников, а также оздоровительный отдых для их детей.

³²Официальный сайт предприятия ОАО «Северная верфь» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.nordsy.spb.ru/>

Премирование осуществляется при достижении работниками высоких показателей и за выслугу лет. Также разработана система вознаграждений по итогам года, осуществляется материальная помощь сотрудникам, имеющим многодетные семьи, оказывается материальная поддержка ветеранам Великой Отечественной войны и ветеранам производства.

Важнейшей составляющей нематериального компонента стимулирования является проведение корпоративных праздников. Командный дух в коллективе поддерживается и развивается также посредством организации спортивных соревнований и различных общественных мероприятий.

Организация стажировок на Северной верфи

Буквально недавно, в начале апреля этого года, на прохождение стажировки в Южную Корею были направлены восемь инженеров Судостроительного завода «Северная верфь». Обучение проводится на верфи Samsung Heavy Industries.

Реализация стажировки стала возможной на основании контракта, заключенного между ПАО «Совкомфлот» и Samsung Heavy Industries (SHI), предусматривающего проектирование и строительство арктических танкеров в количестве шести штук компанией Samsung для российского бизнеса.

Этим же контрактом предусматривается передача лицензии на строительство подобных крупнотоннажных танкеров. То есть, возможность осуществления строительства аналогичных судов на нашей верфи.

Длительность стажировки составляет три месяца, на протяжении которых выбранные специалисты будут ознакомлены с политикой компании SHI в различных областях: охраны окружающей среды и труда, промышленной безопасности, техники безопасности. Инженеры смогут на

практике изучить поэтапно весь процесс строительства судов на примере арктических танкеров.

Более того, рамками визита в Южную Корею предусматриваются программы стажировки по профильным направлениям в индивидуальном порядке, а также возможность принимать непосредственное участие в производственном процессе, а именно присутствие на совещаниях руководства проектов, и различные другие мероприятия.

Обучение в процессе стажировки ведется на английском языке.³³

На ОАО «Северная верфь» одновременно функционируют система материального и нематериального стимулирования. Подробнее о них поведал начальник отдела кадров Лукьянов Алексей Владимирович.

В зависимости от того, чем занимается цех, на Северной верфи используются различные формы оплаты труда. В частности, имеют место сдельно-премиальная, а также повременная формы оплаты. При первой заработок напрямую зависит от количества единиц продукции, которые были произведены работником, также учитывается их качество трудность выполнения и сами условия труда. Для завода это конечно выступает незаменимым стимулятором для повышения выработки, но в то же время качество выпускаемой продукции при этом может снижаться. Присутствуют элементы сдельно-премиальной системы, при которой выплачиваются премии за перевыполнение плана, либо увеличивается ставка.

При повременной форме оплаты труда заработная плата рабочего зависит от количества отработанных часов. Она определяется в результате умножения ставки оплаты труда на рабочие часы. При этом ставка зависит от разряда рабочего (от второго до пятого). При использовании такой системы оплаты труда обеспечивается мотивация на достижение заданного плана. Такая форма используется для оплаты труда персонала, занимающего

33 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://sudostroenie.info>

руководящие должности, на заводе - мастеров. Для поднятия же производительности, а также качества выполняемой работы на новый уровень важно применение дополнительного стимула, выражающегося, возможно, в нематериальном виде. Альтернативой же также может стать применение других форм оплаты, которые за основу берут личные показатели работника.

Сейчас на заводе предпринимаются попытки ввода в практику гибкой системы оплаты труда, но для этого нужно время. Такая система основывается на сочетании двух обязательных элементов заработной платы: это постоянная часть и переменная. Основной оклад, а именно постоянный компонент регламентирован фондом заработной платы завода, он определяется исходя из многих показателей, таких как опыт, стаж работы, разряд. А доплаты, которые высчитываются в зависимости от результативности цеха в целом представляют собой переменный компонент. Введение такой системы позволит в значительной мере увеличить производительность труда, поскольку мотиватором для сотрудника будут выступать доплаты, к которым он, безусловно, будет стремиться. Исходя из этого прибыль самого предприятия, Северной верфи, будет расти.

Основное место в системе стимулирования на заводе отведено материальной составляющей. Нефинансовый компонент развит в недостаточной мере.

Для получения информации об используемых методах стимулирования на предприятии ОАО СЗ «Северная верфь» был проведен анкетный опрос. Чтобы получить наиболее полные и достоверные данные о мнении работников использовалась сплошная выборка. На основании полученных данных я постаралась определить в какой степени разработаны финансовая и нефинансовая составляющие действующей на заводе системы стимулирования, выяснить степень удовлетворенности своей работой у

сотрудников, а также выявить наиболее привлекательные факторы(стимулы), влияющие на мотивацию к плодотворному труду.

В моей работе взяты за основу ответы, полученные у сотрудников трех отделов в процессе анкетирования, а также интервью начальников разных цехов. Получение представленных далее результатов стало в возможным в результате обработки и анализа полученной информации.

2.2. Анализ факторов мотивации сотрудников на Северной верфи

В результате исследования подтвердились выдвинутые изначально гипотезы:

1. В компании имеют место как финансовая, так и нефинансовая составляющие системы стимулирования.
2. Нематериальный компонент стимулирования на заводе развит в недостаточной степени, что в свою очередь отрицательно сказывается на удовлетворенности сотрудниками их работы;
3. Если размер заработной платы будет увеличен, то снизится неудовлетворенность трудом.

Вместе с тем, в ходе исследования был выявлен ряд тревожных моментов, на которые руководству отдела персонала следует обратить пристальное внимание.

Наивысшую степень неудовлетворенности ощущают респонденты по поводу отношений с руководством предприятия, наименьшую - по поводу отношений внутри бюро. Все неудовлетворенные отношениями в коллективе бюро - в возрасте от 45 до 64 лет, отношениями с руководством предприятия неудовлетворены сотрудники в возрасте 35- 44 года. Повышение внимания руководства именно к этой возрастной группе поможет закрепить нужных специалистов.

Сотрудники со стажем работы на предприятии от 6 до 15 лет (самый продуктивный «профессиональный возраст) составляют в отделе 416 - около

16 %. Это люди, уже решившие связать свою судьбу с предприятием, прошедшие период адаптации и приносящие наивысшую пользу компании в силу своего опыта. Чуть лучше ситуация по этому показателю в 430 и 434 отделах.

Молодые работники со стажем от года до 5 лет составляют 19%. Это средний показатель для исследуемых отделов. В отделе 434 этот показатель составляет 35 процентов. Именно на данную группу следует обратить особое внимание при мотивировании персонала, так как она наиболее восприимчива к нововведениям. Они значительно более обучаемы, легче воспринимают новые методы работы и организации труда, у них выражено стремление к профессиональному совершенствованию. Стаж работы по профессии от 25 лет и выше в отделах 416, 430 и 434 имеют более трети опрошенных. По стажу работы на «Северной верфи» можно наблюдать два «пика»-сотрудники со стажем от 3 до 5 лет и сотрудники со стажем более 21 года. Между этими категориями наблюдается кадровый разрыв.

Проблема профессиональной самоидентификации- одна из сложнейших в современном менеджменте, ее решение позволит лучше мотивировать работников. На вопрос о специальности, по которой они работают, респонденты затруднялись ответить. На формирование чувства причастности к профессии, создании отличительных знаков, организации профессиональных праздников внутри отделов предприятия, следует акцентировать внимание.

Преимущественно во всех отделах респонденты указывали, что денег им хватает на самое необходимое- питание, оплату коммунальных платежей. Категория работников, которые могут себе позволить оплату отдыха, приобретение вещей длительного пользования по всем отделам составляет около 10 процентов. С точки зрения мотивирования сотрудников на группу с небольшими доходами стоит обратить особое внимание, так как эту категорию можно мотивировать эффективно и с небольшими затратами.

Преобладание работников с высшим образованием характерно для всех трех отделов и объясняется направлением работ, требующим высокого уровня подготовки. Более 90 процентов работников с высшим образованием в 430 отделе. Высокий образовательный уровень свидетельствует о специфике в структуре потребностей респондентов- доминировании потребностей высшего порядка- в признании, самоуважении и самореализации, в том числе постоянном профессиональном совершенствовании путем повышения квалификации, на что мало обращают внимание руководители отделов.

Причинами повышения квалификации респонденты называли увеличение заработка (53% в 430 отделе. 33% там же считают, что их квалификация недостаточно высока)

Большинство опрошенных не повышали квалификацию за последние пять лет, причем количество работников, не повышавших квалификацию выше, чем количество ответивших, что уровень их квалификации полностью соответствует выполняемой работе.

Лишь около 5% в 416 и 434 отделах считают, что их уровень квалификации абсолютно не соответствует выполняемой работе, а вот вариант, «скорее не соответствует», выбрали от 15 до 20% респондентов. Это значимо, если учесть что работники не видят особых возможностей сделать карьеру на предприятии.

59%, и 85% опрошенных (416, и 434 отдел соответственно) назвали самым ценным на «Северной верфи» хорошие отношения с коллегами. В 430 ни один человек не указал, что ценит это в работе на предприятии. Наличие дополнительных льгот невысоко оценивается в 416 и в 430 отделах (18 и 13% соответственно), в то время как в 434 он составляет около 40%. Следует обратить внимание на получение льгот сотрудниками этих отделов.

Более четверти опрошенных в 416 и 430 отделах отметили высокий заработок и хорошую организацию труда, в отличие от 434 отдела, где на эти аспекты обратило внимание совсем мало респондентов. Возможность повысить квалификацию и сделать карьеру опрошенные практически не отмечают. Это тревожный сигнал, учитывая большое количество молодежи в этом отделе. Возможности сделать карьеру не отмечает ни один человек, ни в одном отделе. Для молодых сотрудников это сильный демотивирующий фактор, который может стать причиной увольнения.

Табл.2 Распределение работников по ответу на вопрос: «Что Вы больше всего цените в работе на данном предприятии»

Вариант ответа	Номер отдела					
	416		430		434	
	К	%	К	%	К	%
Хорошие отношения с коллегами	40	58,8	0	0	29	85,3
Работа творческая, многогранная	17	25,0	0	0	11	32,4
Есть возможность повысить квалификацию	3	4,4	10	33,3	6	17,6
Возможность сделать карьеру	0	0	0	0	3	8,8
Дополнительные льготы	12	17,6	4	13,3	14	41,2
Работа творческая	0	0	0	0	7	20,6
Высокий заработок	19	27,9	22	73,3	0	0
Хорошая организация труда	18	26,5	10	33,3	2	5,9
Хорошее техническое оснащение	3	4,4	0	0	0	0
Работа имеет большое общественное значение	5	7,4	4	13,3	15	14,7
Хорошее отношение со стороны администрации	2	2,9	0	0	1	2,9
Другое	28	41,2	2	6,7	1	2,9
Всего	-	-	-	-	-	-

Для подавляющего большинства работников (от 65% в 416 отделе, до 93% в 430) самым негативным моментом работы является низкий уровень

зарплаты. Процент неудовлетворенных зарплатой в 416 отделе самый низкий то же самое относится и недовольству по поводу изношенного оборудования (19%, против 47% в 430 и 35% в 434 отделе). Процент недовольных возможностью повысить квалификацию -20% в 416, 430 и 434 отделах. Респонденты не указали такие варианты ответов как однообразие работы и невостребованность ее руководством. Самый высокий показатель недовольных организацией труда в 416 отделе- 22%. Перечисленные факторы, влияющие на удовлетворенность трудом и производительность, на определенном этапе могут влиять на принятие решения о смене работы.

Табл.3 Распределение работников по ответу на вопрос: «Что Вам не нравится в Вашей работе (отметить не более трех вариантов)?».

Вариант ответа	Номер отдела					
	416		430		434	
	К	%	К	%	К	%
Недостаточно высокий заработок	44	64,7	28	93,3	28	82,4
Изношенное оборудование	13	19,1	14	46,7	12	35,3
Плохая организация труда	15	22,1	0	0,0	1	2,9
Нет возможности повышать квалификацию	14	20,6	8	26,7	7	20,6
Работа однообразна	2	2,9	0	0,0	5	14,7
Работа не востребована руководством	0	0,0	0	0,0	3	8,8
Не совсем хорошие отношения с руководством	0	0,0	0	0,0	0	0
Не совсем хорошие отношения с коллегами	3	4,4	0	0,0	1	2,9
Другое	0	0,0	0	0,0	1	2,9
Всего	-	-	-	-	-	-

Категоричное желание сменить место работы в 416 и 434 отделе высказали 9%. Категоричное нежелание - 12%. В 430 отделе категоричное нежелание сменить место работы высказало около 30% опрошенных. В 430 отделе твердого желания сменить место работы не высказал никто.

Учитывая, что почти половина сотрудников находятся в возрасте от 45 до 64 лет, ситуация типична - люди намерены доработать на своем рабочем месте до пенсии.

Выявлена зависимость между количеством сотрудников, желающих сменить место работы и степенью самореализации: в отделах, где работники выше оценивают степень самореализации, ниже процент желающих сменить место работы, и наоборот.

Отношение сотрудников отдела к тому, чтобы стать наставником молодых работников неоднозначно- от 49% в 416 отделе до 30% в 434 согласились бы помогать новичкам, около 25% готовы на это лишь за дополнительную оплату, категорически против- 20% в 430. Причина разброса в ответах- в высококвалифицированном труде. Наставничество в традиционной для производства форме здесь неприменимо, а новые формы еще не нашли понимания. На вопрос о причинах отказа, респонденты 416 отдела указали недостаток времени, опыта, или уже выполняемые функции наставника. Большинство респондентов этот вопрос проигнорировало. Чем выше в отделе удовлетворенность отношениями с коллегами, тем ниже в нем количество желающих стать наставником молодого специалиста. Объясняется это, возможно, нежеланием формализовать и без того товарищеские отношения с молодежью.

Большинство опрошенных работников (в среднем 40%) указали, что работа на предприятии является для них интересным занятием с возможностью получения материального заработка. Как вынужденное занятие, дающее средства к существованию ее охарактеризовали в 434 отделе (50%). 31% в 416 и всего 7% в 430 отделе отметили, что работа дает им возможность приносить пользу обществу. 15% в 416 отделе характеризуют работу как главное дело их жизни. 9% отмечают безразличие к работе. Тяжелой обязанностью ее считает по 5% в 416 и 430 отделах. Вариант ответа

«Работа мне безразлична, мог бы и не работать, если бы имел другие источники дохода» отметило 20% респондентов в 430 отделе. Это тревожный сигнал.

Отсутствие чувства гордости от работы на предприятии отметили 18% в 416 и 434 отделах, однако, к ним можно причислить и затруднившихся ответить, поскольку пассивная позиция по этому вопросу свидетельствует об отсутствии ярко выраженных чувств к предприятию. Гордятся работой на предприятии около половины опрошенных в 416 и 434 отделах, в то время как в 430 отделе лишь 27%. Таким образом, чуть менее половины опрошенных испытывает чувство гордости от работы на предприятии, половина - нет. Разумная политика внутреннего маркетинга позволила бы, возможно, исправить это положение. Самое критичное отношение к предприятию - в 430 отделе. 27 % респондентов в котором скорее не гордятся работой.

В тех отделах, в которых больший процент сотрудников испытывает чувство гордости вместе с тем меньшее количество работников не хочет менять место работы. Наличие чувства гордости зависит, прежде всего, от количества сотрудников среднего и пожилого возраста в отделе - чем их больше, тем выше процент респондентов, отмечающих наличие чувства гордости.

Причиной работать именно на «Северной верфи» явилась близость к дому (более 40% в 416 и 434 отделах). Социальная защищенность привлекла, в среднем, около трети опрошенных. Приблизительно одинаковый уровень образования, творческий характер работы обуславливают потребность во взаимопомощи и сотрудничестве. Поэтому хорошие отношения в коллективе послужили причиной выбора 22 % опрошенных во всех 430. Там значение этого показателя - всего 7%. Следующий по значимости фактор - стабильность предприятия (около 20%). Уровень зарплаты привлек на предприятие только одного респондента. В 430 и 434 отделе зарплата привлекла на «Северную

верфь» по 4 человека. Таким образом, не зарплата является фактором конкурентоспособности предприятия на рынке труда. Учитывая большой процент отметивших вариант «близость к дому» и расположение в непосредственной близости серьезного конкурента за кадры- «Северного КБ», нехватка кадров представляется реальной угрозой.

Табл.4 Распределение работников по ответу на вопрос: «Что явилось причиной Вашего решения работать именно на этом предприятии?»

Вариант ответа	Номер отдела					
	416		430		434	
	К	%	К	%	К	%
Социальная защищенность и гарантии	15	22,1	10	33,3	14	41,2
Хорошие отношения в коллективе	15	22,1	2	6,7	8	23,5
Близость к дому	30	44,1	6	20,0	16	47,1
Уровень заработной платы	1	1,5	4	13,3	4	11,8
Стабильная производственная обстановка на предприятии	13	19,1	10	33,3	8	23,5
Другое	13	19,1	6	20,0	2	5,9
Не ответили	0	0	0	0	0	0
Всего	-	-	-	-	-	-

Процент состоящих в профсоюзе достаточно низок для такой сильной и имеющей большую историю профсоюзной организации. Либо новые сотрудники не собираются задерживаться на предприятии и потому не вступают в профсоюз, либо не видят реальной пользы от членства в профсоюзе. В первом случае членство в профсоюзе может служить индикатором, позволяющим определить, останется ли человек на заводе, или нет, во втором- необходимо дополнительно исследовать функции профсоюза и систему его коммуникаций с работниками.

Более справедливое распределение зарплат и премий побудило бы трудиться лучше 67% опрошенных в 416 отделе. Очень значимым фактором для работников стала бы большая забота собственника о развитии предприятия (47% в 430 отделе). Следовательно, предположение о том, есть необходимость в распространении руководством информации о положении дел предприятия среди рядовых сотрудников, подтверждается. Возможно, предприятие уже достигло того уровня развития, когда необходимо формирование корпоративной культуры, как одного из многочисленных факторов влияющих на производительность труда. Улучшение условий труда значимо для трети респондентов во всех отделах. Предоставление дополнительных социальных гарантий стало бы мотивирующим фактором лишь для 13% в 430.

Наиболее значимые факторы- более справедливое распределение зарплат и премий, забота собственника о развитии предприятия. Но, по словам одного из респондентов, *«для сотрудников плохо, когда долго нет никаких сдвигов в их положении- не увеличивается зарплата. Главное, чтобы эти прибавки не были подачкой. Если повысить зарплату на сто рублей, человек обидится, надо рублей на 500 минимум»* (Нач- к отдела).

Для всех отделов важно улучшение условий труда. Относительно условий труда, нуждающихся в улучшении, следует сказать, что тут мнения опрошенных распределились по отделам достаточно равномерно, наиболее важный фактор- медицинское обслуживание, как на предприятии, так и в рамках системы ДМС; для 430 отдела актуально улучшение условий отдыха в перерывах, для 434- снабжение чистой питьевой водой.

Табл.5 Распределение работников по ответу на вопрос: «Что побудило бы Вас трудиться лучше (отметить не более трех вариантов)?».

Вариант ответа	Номер отдела		
	416	430	434

	К	%	К	%	К	%
Более справедливое распределение зарплаты и премий	46	67,6	14	46,7	16	47,1
Забота собственника о развитии предприятия	37	54,4	14	46,7	25	73,5
Улучшение организации труда	9	13,2	6	20,0	4	11,8
Более благоприятное отношение начальства ко мне	1	1,5	0	0,0	1	2,9
Возможность принимать более активное участие в организации труда	2	2,9	2	6,7	1	2,9
Улучшение условий труда	17	25,0	8	26,7	11	32,4
Предоставление предприятием необходимых мне социальных услуг	24	35,3	4	13,3	9	26,5
Другое	0	0	2	6,7	0	0
Всего	-	-	-	-	-	-

2.3 Рекомендации и выводы

Разработка иерархии стимулов к труду конкретных сотрудников представляет собой одно из возможных направлений, в котором руководителю следует действовать для совершенствования действующей системы стимулирования. Существует универсальная, наиболее обобщенная иерархия, представленная Абрахамом Маслоу, но поскольку люди разные необходим индивидуальный подход к стимулированию для успешного функционирования предприятия.

При таком подходе к организации стимулирования определяется градация стимулов, то есть выстраивается упорядоченная совокупность, характеризующая практическую приоритетность в порядке возрастания. Отсюда уже следует отталкиваться в определении способа мотивации, в выработке политики управления персоналом.

Также важно учитывать тот факт, что, как мир меняется, так и люди и их ценностные ориентации, стремления и притязания подвержены

изменениям. Имеется в виду, что если сейчас один мотив действенен, не значит, что через некоторое время он продолжит приносить эффективность.

Необходимо организовывать диагностику мотивационной среды на предприятии, что позволит выявить уже существующие проблемы и предотвратить возможные. Это можно осуществить, ежегодно устраивая опрос по поводу удовлетворенности сотрудниками их условиями труда, заработной платой. Результаты смогут дать ответы на интересующие руководителя вопросы и предпринять необходимые меры для повышения довольства своих сотрудников.

Как показал анкетный опрос, многие работники недовольны уровнем своей заработной платы. Но, к сожалению, финансовые возможности неограничены, и поскольку у Северной верфи в основном заказы государственного плана, а не коммерческого, повышать оклады и тарифные ставки не представляется возможным в силу принципа эффективности вложений. Здесь, возможно посоветовать руководству агитировать своих сотрудников на повышение квалификации, повышение разряда, что влечет за собой увеличение жалования. Завод предоставляет такую возможность, возможность бесплатного обучения новым специальностям, а также повышения навыков, но далеко не все стремятся развиваться в своей области, а завод и не настаивает.

В условиях ограниченности ресурсов, доступных к инвестированию в мотивацию, необходимо обозначить действенные направления повышения заинтересованности сотрудников с низкой ресурсоемкостью. Хотя и "нематериальное" стимулирование называется так, безусловно, оно требует некоторых вложений со стороны руководства. Принимая во внимание результаты проведенного исследования, для сотрудников судостроительного завода "Северная верфь" направлениями мотивированности могут стать: организация мероприятий, направленных на сплочение коллектива,

построение лучших путей информированности сотрудников о возможностях роста внутри профессии.

Как показали проведенные интервью с руководителями цехов и отделов, в некоторых подразделениях присутствует напряженная психологическая атмосфера. Здесь можно предложить выстраивать рабочие команды, учитывая при этом индивидуальные возможности и характеристики рабочих для организации наиболее плодотворной деятельности предприятия.³⁴

Правильно расставить акценты в применении стимулирования руководителям отделов поможет определение наиболее важных приоритетов, стимулов к работе для сотрудников. Исходя из этого можно создавать наиболее оптимальные условия для работников и быть уверенным, что персонала последует максимальная отдача. Важно соблюдать баланс между интересами предприятия в целом и интересами отдельных сотрудников.³⁵

Во всех исследуемых отделах профессиональная самоидентификация выражена слабо. Решению этой проблемы может служить распространение среди работников должностных инструкций с указанием их профессии, проведение мероприятий, посвященных представителям отдельных профессий в рамках завода, организация специализированных курсов, семинаров и тренингов в рамках профессий.

Ни один респондент во всех трех отделах не отнес себя к самой высокодоходной группе, что свидетельствует о реальной оценке своего экономического положения. Следовательно, материальное стимулирование, премирование, остаются важными факторами, определяющими желание закрепиться на заводе.

³⁴ Кочеткова А.И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование / А.И. Кочеткова. – 2-е изд. – М.: Дело, 2004. – 944 с.

³⁵ Борисова Е. Индивидуальный подход к мотивации сотрудников (По материалам конференции “Управление предприятием: система мотивации персонала”)/Персонал-МИКС.-2002.-№ 2.

Работники понимают недостаточность вузовской подготовки и необходимость практического опыта для успешной работы. Следовательно, повышение квалификации, организация горизонтальной мобильности сотрудников в рамках завода, будут способствовать повышению мотивации к труду.

Возможности сделать карьеру на предприятии не отмечает ни один человек, ни в одном отделе. Рекомендуется формирование технологии планирования карьеры для молодых сотрудников, для конкретизации их перспектив на заводе, и шагов, которые необходимо предпринять для успешной карьеры- управленческой или профессиональной.

Для респондентов во всех трех отделах мотивирующим фактором стала бы большая забота собственника о развитии предприятия. Рекомендуется интенсифицировать информационный обмен между администрацией, собственниками и трудовым коллективом - публикации в прессе о шагах, предпринимаемых владельцами завода, дадут людям понять, что предприятие развивается. К этой работе целесообразно подключения как отдела по связям с общественностью, так и отдела маркетинга.

Согласно теории мотивации Герцберга, политика фирмы и руководства является одним из гигиенических или внешних факторов, мотивирующих работника к труду.³⁶

Во-первых. Политика фирмы не должна противоречить внутренним убеждениям сотрудника. Совпадение интересов руководства предприятия и личных интересов сотрудника является сильным мотивирующим фактором для работника. Для того чтобы интересы отдельного сотрудника и интересы фирмы совпадали необходимо сформировать корпоративную культуру, которая представляла бы идеологию руководства.

³⁶Содержательные теории мотивации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://pro-psichology.ru/socialno-psixologicheskie-fenomeny/151-soderzhatelnye-teorii-motivacii.html>.

Во-вторых. Необходимо каким-либо образом оповещать сотрудников о финансово-экономической ситуации на предприятии: о наличии заказов, финансовых вложениях, планах руководства на будущее и т.д. Также важна и обратная связь: интерес руководства к проблемам рядовых сотрудников. Взаимопонимание между сотрудниками и руководством очень важно для развития предприятия.

Для того, чтобы наладить контакт между сотрудниками и руководством, возможна организация стендов, где размещалась бы информация; организация совместных мероприятий по поводу наиболее значимых для истории предприятия дат; организация семинаров, где руководство могло бы ответить на вопросы сотрудников и рассказать о проблемах, успехах и планах предприятия.

Далее хотелось бы отметить наиболее важные моменты по каждому исследуемому отделу конкретно.

Для 416 отдела

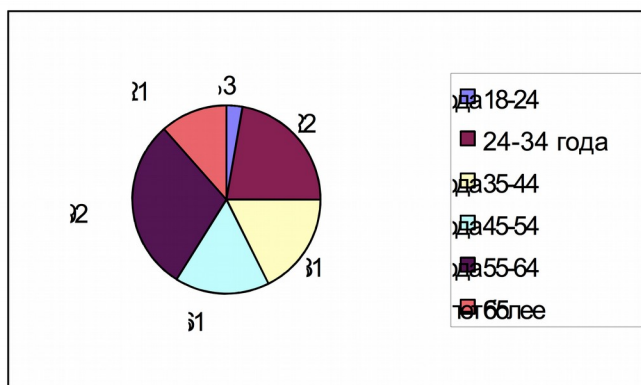


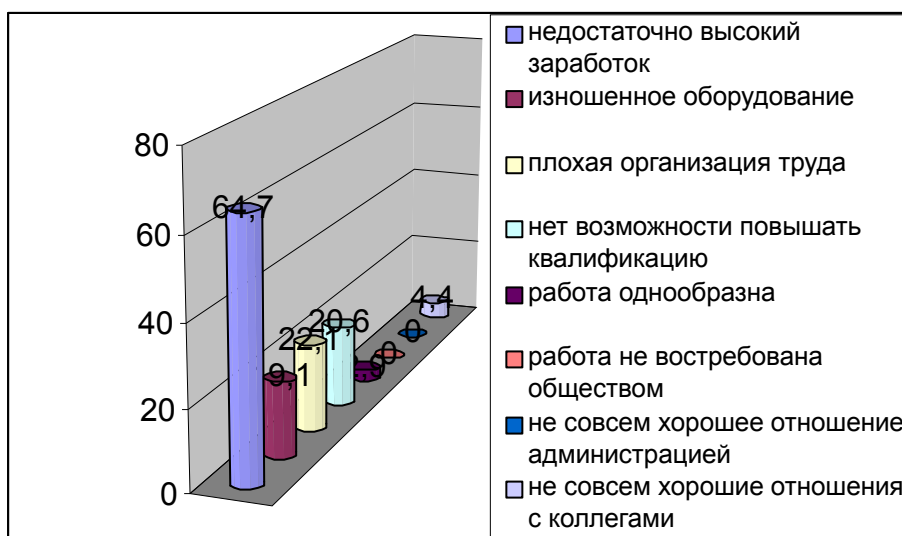
Диаграмма 1. Распределение опрошенных работников по возрасту

Исходя из данных, полученных в результате опроса, можно сделать вывод о благоприятной ситуации со специалистами в возрасте 35-44 лет. Также и 22 % специалистов в возрасте 24- 34 года представляют собой будущий резерв, в случае, если они останутся на предприятии, поскольку, по словам одного из респондентов: основная причина увольнения молодых специалистов – низкая заработная плата. Поскольку предприятию не удастся в ближайшее время устранить такой фактор как отставание заработной платы от средней по специальности по городу, следует обратить внимание на

нефинансовые механизмы формирования лояльности молодого персонала. Более трети опрошенных составляют работники в возрасте от 45 до 64 лет. Их выход на пенсию будет означать нехватку кадров, обладающих большим опытом работы, знакомых со спецификой предприятия. Ситуация со специалистами средней возрастной категории- одна из самых благоприятных среди всех трех отделов.

Для подавляющего большинства работников (65%) самым негативным моментом работы является низкий уровень зарплаты. Респонденты не указали такие варианты ответа как однообразие работы и ее невостребованность. Плохие отношения с администрацией и с коллегами, не пользовались популярностью у респондентов, что говорит о благополучии в этих сферах. Недовольство организацией труда выразили 22% опрошенных, это самый высокий показатель среди отделов. Перечисленные факторы, влияющие на удовлетворенность трудом и производительность, на определенном этапе могут влиять на принятие решения о смене работы.

Диаграмма 2. Основные факторы, негативно влияющие на мотивацию труда сотрудников подразделения

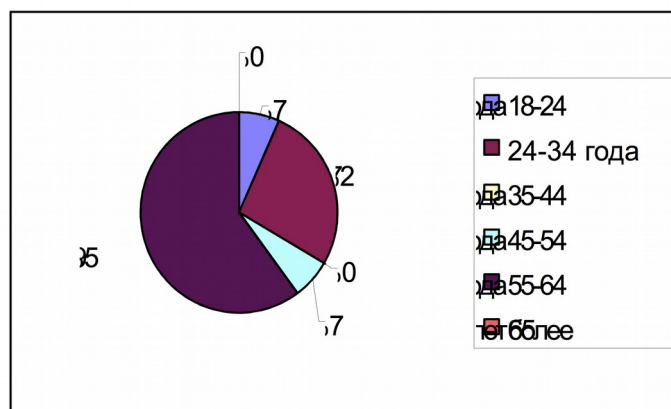


Сотрудники также признают наличие неблагоприятной атмосферы для адаптации новичков в коллективе. 35% считает, что новые работники быстро входят в коллектив, 59% отмечают, что у новичков часто возникают

сложности при вхождении в коллектив. Это свидетельствует о том, что отношения в коллективе можно расценивать как серьезный повод для увольнения. Ситуация крайне нехарактерна для исследуемых отделов. Руководству следует обратить пристальное внимание на проблему мотивации молодых специалистов в 416 отделе.

Для 430 отдела

Диаграмма 3. Распределение опрошенных работников по возрасту



Ситуация с молодыми специалистами в возрасте 35-44 лет в отделе сложная - среди опрошенных таковых не оказалось. 60% опрошенных находятся в возрастном диапазоне 55-64 года. Это предпенсионный и пенсионный возраст, когда эти люди уйдут на пенсию, на смену им придет всего лишь 7% работников в возрасте от 45 до 54 лет. Возрастная структура отдела накладывает отпечаток и на структуру мотивов работников - потребность в дополнительных льготах, организации медицинского обслуживания. Это же ведет и к снижению социальной активности респондентов

Для 434 отдела

Люди, считающие работу хорошей возможностью для профессионального совершенствования, испытывают чувство гордости за предприятие. Таким образом, половина опрошенных испытывает чувство гордости от работы на предприятии, половина - нет. Разумная политика внутреннего маркетинга позволила бы, возможно, исправить это положение.

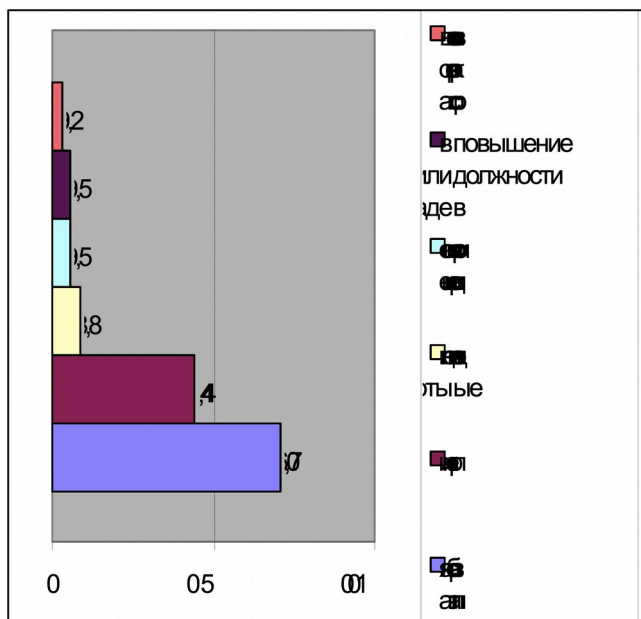


Диаграмма 4. Распределение ответов относительно ценности различных типов вознаграждения для работников:

Наибольшее значение среди ценностей придается заработной плате и премиям. Хотя 41% опрошенных отмечали, что им нравится в работе наличие дополнительных льгот, ценным это вознаграждение является лишь для 9%. Моральное поощрение, карьерный рост не воспринимаются сотрудниками как значимые. Для большинства сотрудников данная работа, прежде всего, означает возможность иметь материальный заработок.

Более половины (64,7%) работников ассоциируют себя с коллективом бюро, в котором работают, 55,9%- с коллективом отдела. Членами предприятия себя ощущают лишь чуть более 20% опрошенных. Один человек не ощущает себя членом коллектива. Это свидетельствует о разрыве в понимании собственной работы и работы предприятия в целом, на что следует обратить пристальное внимание.

Исходя из анализа возрастной структуры, в отделе существует проблема старения кадров и преемственности поколений. Если данная тенденция будет продолжаться, то у предприятия не будет большого числа молодых, а значит и наиболее трудоспособных сотрудников.

Для того чтобы понять возможные направления повышения эффективности мотивационного механизма в отделах подготовки производства ОАО «Северная верфь», необходимо узнать, как оценивают

работники условия труда и оплату труда, насколько они осведомлены о принципах формирования зарплаты и начисления премий. Безусловно, материальные факторы труда не будут в полной мере способствовать повышению мотивации, однако их негативное влияние может быть весьма значительным.

Как показало исследование, на предприятии присутствуют различные типы работников. В рамках принятой за основу методологической теории, а именно теории социального обмена Джорджа Хоманса, нужно отметить наиболее важные стимулы, мотивирующие сотрудников на эффективный труд. Среди них: деньги, авторитет, стабильность, общественное признание. Каждый из этих стимулов имеет различную степень влияния в зависимости от поведенческих качеств работника. На основании полученных результатов, можно заявить о том, что функционирующая на данный момент система стимулирования не то чтобы входит в противоречие с индивидуальными характеристиками сотрудников, но зачастую действует не в том направлении, поэтому она малоэффективна и нуждается в корректировке.

Стимулирование труда в системе управления персоналом в современном мире представляется актуальной темой, поскольку грамотные специалисты, которыми располагает предприятие являются главным конкурентоспособным преимуществом компании.

Проделанная работа была посвящена описанию функционирующей системы стимулирования на ОАО СЗ «Северная верфь», рассмотрению ее через призму теории социального обмена. В результате были выявлены основные материальные и нематериальные стимулы, основанные на потребностях сотрудников, мотивация через которые представляется наиболее действенной.

Отсутствие хорошо продуманной и разработанной системы стимулирования в значительной мере негативно сказывается на успехе всего предприятия, создает предпосылки к снижению эффективности работы, а следовательно и прибыли. Исходя из этого значимость человеческого фактора становится все более ценной, ведь от того насколько качественно смотивирован сотрудник зависит судьба всей компании.

Стимулирование должно сочетать в себе все возможные компоненты, а именно финансовые и нематериальные, комплексно воздействуя на мотивацию сотрудника.

Надеюсь, что проделанная работа окажется полезной руководителям и управленцам персонала и даст возможность адекватно реагировать на существующие потребности своих сотрудников и следовательно влиять на их заинтересованность в работе. Достижение общественной пользы возможно при использовании методов, которые индивидуально разработаны на предприятии с учетом мотивов каждого сотрудника.

Для достижения цели было произведено осуществление ряда поставленных задач: разъяснены понятия материальной и нематериальной составляющей стимулирования, изучены мотивы и потребности работников

завода, на основании которых были предложены конкретные шаги по улучшению функционирующей в настоящее время системы стимулирования.

Результаты анализа интервью и анкетирования показали, что ОАО СЗ «Северная верфь» использует как материальные, так и нематериальные стимулы, воздействующие на удовлетворенность работой сотрудников, то есть подтвердили первую гипотезу. Также были подтверждены остальные гипотезы относительно нематериальной части стимулирования: она развита слабо и требует внимания.

Отсутствие в полной мере разработанной системы стимулирования сказывается на степени приверженности и заинтересованности в работе сотрудников компании.

Были предложены меры по повышению эффективности системы стимулирования работников.

Список литературы

1. Аширов Д.А. Управление персоналом: учебное пособие / Д.А. Аширов. – М.: ТК Велби, изд-во Проспект, 2007. – 432 с.
2. Борисова Е. Индивидуальный подход к мотивации сотрудников (По материалам конференции “Управление предприятием: система мотивации персонала”)//Персонал-МИКС.-2002.-№ 2.
3. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала / В.Р. Веснин. – М.: Юрист, 2001. – 496 с.
4. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
5. Виханский О. С. Менеджмент/ О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 3-е изд. – М.: Экономистъ, 2003. – 528 с.
6. Гапонова О.С., Коршунов И.А. Человеческие ресурсы инновационных компаний ранних фаз развития проекта / О.С. Гапонова, И.А. Коршунов // Инновации, рубрика: Инновационная экономика. – 2013. – №6. – С. 75-85.
7. Гибсон Д.Л. Организации: поведение, структура, процессы / Д.Л. Гибсон. – М.: Инфра-М, 2000. – 448 с.
8. Дафт Р. Менеджмент / Р. Дафт. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2002. – 832 с. – (Теория и практика менеджмента).
9. Дмитренко Г.А. Мотивация и оценка персонала [Электронный ресурс] / Г.А. Дмитренко, Е.А. Шарпатов, Т.А. Максименко. – Режим доступа: <http://biglibrary.ru/category38/book115/part5>.
10. Егоршин А.П. Управление персоналом / А.П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 2001. – 442 с.
11. Ерохина Р.И. Анализ и моделирование трудовых показателей на предприятии. - М.: Омега, 2007
12. Ерошенкова О. Каждому – по потребности. Диагностика системы мотивации в компании: пошаговая инструкция / О. Ерошенкова // Новый менеджмент. – 2008. – №3. – С. 70-78.
13. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы / Е.П. Ильин. – СПб.: Издательство «Питер», 2006. – 512 с.

- 14.** Козлов Н.И. Пираимда потребностей Маслоу [Электронный ресурс] / Н.И. Козлов. – Режим доступа : http://www.psychologos.ru/articles/view/piramida_potrebnozey_maslou.
- 15.** Комаров Е. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом // Управление персоналом. 2002. № 1.
- 16.** Комарова Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы / Н. Комаров // Человек и труд. – 2001. – №10. – С. 90-92.
- 17.** Коул Д., Управление персоналом в современных организациях, М,2004
- 18.** Кочеткова А.И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование / А.И. Кочеткова. – 2-е изд. –М.: Дело, 2004. – 944 с.
- 19.** Красовский Ю.Д. Организационное поведение: Учебное пособие / Ю.Д. Красовский. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 472 с.
- 20.** Крячко К. С. Эффективная мотивация персонала / К. Крячко // Экономическая наука и практика: материалы II междунар. науч. конф. (г. Чита, февраль 2013 г.). — Чита: Издательство Молодой ученый, 2013. — С. 65-71.
- 21.** Кузнецова, Т. Мотивация за деньги: справочник руководителя / Т. Кузнецова // Новый менеджмент. – 2009. – № 3. – С. 65-75.
- 22.** Кулагин О.А. Как разработать систему стимулирования персонала? / О.А. Кулагин // Директор-Инфо. – 2007. – С. 7 – 11.
- 23.** Лукашевич Н.П. Основы социологии труда: Курс лекций для менеджеров / Н.П. Лукашевич. — К.: МАУП, 1994. — 144 с.
- 24.** Мансуров Р.Е.. Практический опыт изменений системы материальной мотивации компании //Мотивация и оплата труда. – М. 2010. – № 1
- 25.** Милкович Дж.Т.. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала. М.: Вершина, 2003
- 26.** Махорт Н. Проблема мотивации в трудовой деятельности // Управление персоналом. – 2006. – № 7
- 27.** Миронова, С. Большие деньги не всегда удачное решение / С. Миронова // Управление персоналом. – 2009. – № 22. – С. 57-59.
- 28.** Никитин А.С., Серебренников С.С. Теория менеджмента: Учебник для вузов / Под ред. Г.Р. Латфуллина. — Издательский дом «Питер», 2013.464 с.
- 29.** Никифорова О.А. Феномен мотивации труда в социологии управления // Известия Российского государственного педагогического

университета им. А.И.Герцена. 28 (63). В 2 частях: Аспирантские тетради. Ч.1. Общественные и гуманитарные науки: Научный журнал. Санкт-Петербург, 2008

30. Ньюстром Дж. Организационное поведение: Поведение человека на рабочем месте / Дж. Ньюстром, К. Дэвис. СПб.: Питер, 2000 - 447 с.

31. Одегов, Ю.Г. Мотивация трудовой деятельности: учебно-практическое пособие / Ю.Г.Одегов. – М.: Альфа-Пресс, 2009. – 336 с.

32. Олехнович М.О. Мотивационный аудит как технология повышения эффективности управления персоналом / М.О. Олехнович, Т.А. Макарова // Трудовое право. – 2006. – №2. – С. 41-48.

33. Официальный сайт предприятия ОАО «Северная верфь» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.nordsy.spb.ru/>

34. Панчук Е.Ю. Анализ системы стимулирования персонала организации / Е.Ю. Панчук // Психология в экономике и управлении. – 2009 – № 2. – С. 81-86.

35. Петрова О.А., Красова О.С. Девид Макклелланд [Электронный ресурс] / О.А. Петрова, О.С. Красова. – Режим доступа: <http://lib.rus.ec/b/204299/read>.

36. Полянский Н. Нематериальные формы мотивации / Н. Полянский // Менеджер по персоналу. – 2006. – № 9. – С. 30-33.

37. Райкрофт Ч. Критический словарь психоанализа / Ч. Райкрофт. – СПб: Восточно-Европейский Институт Психоанализа, 1995. – 260 с.

38. Содержательные теории мотивации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://pro-psixology.ru/socialno-psixologicheskie-fenomeny/151-soderzhatelnye-teorii-motivacii.html>.

39. Стеценко Т. Нематериальная мотивация / Т. Стеценко // Менеджер по персоналу. – 2013. – №1. – С. 52-58.

40. Стуканова И.П. Менеджмент: Учебное пособие / И.П. Стуканова. — М.: МГИУ, 2005. — 224 с.

41. Терехин В.А., Молчанов А.А. "Методика совершенствования материального стимулирования в системе менеджмента качества деятельности научно-исследовательской организации". [Электронный

<http://econ.vsu.ru/downloads/pub/seconomic/9/MilchanovTerehin.pdf>

- 42.** Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия: учеб.-практ. пособие. – 5-е изд. / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – М.: Дело, 2003. – 272 с.
- 43.** Управление персоналом организации: кадровая политика, мотивация, структура: Учебное пособие / А.К. Саакян [и др.]. – СПб.: Питер, 2001. – 176 с.
- 44.** Управление персоналом организации: учебное пособие / под ред. д.э.н., профессора А.Я.Кибанова. – М: ИНФРА-М, 2010. – 695 с.
- 45.** Управление персоналом: Учебник. / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Юнити-Дана, 2012. – 563 с.
- 46.** Химаныч, В. Удержание сильных, ярких, талантливых людей в любые времена – всегда сложная задача / В. Химаныч // Управление персоналом. – 2009. – № 15. – С. 17-23.
- 47.** Холлифорд С., Уиддет С. Мотивация: Практическое руководство для менеджеров / Пер. с англ. ООО "Пароль". — М.: ГИППО, 2008. — 354 с.
- 48.** Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала / С.А. Шапиро. - М.: ГроссМедиа, 2005. – 224 с.
- 49.** Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / Пер. с англ. под ред. В.А.Спивака. – СПб: Питер, 2001. – 352 с.
- 50.** Экономическая психология: актуальные теоретические и прикладные проблемы: материалы девятой всероссийской научно-практической конференции / под общ. Ред. д-ра психол.наук, профессора Карнышева А.Д. – Иркутск: БГУЭП, 2008. – 395 с.
- 51.** Ядов В.А. Социологическое исследование: методология, программа, методы / В.А. Ядов. – Самара, 1995. – 328 с.
- 52.** Яковлева, Т. Мотивация персонала. Построение эффективной системы оплаты труда / Т.Яковлева. – СПб.: Питер, 2009. – 240 с.
- 53.** Янчевский В. О национальной управленческой концепции, качестве персонала и модели управления в начале XXI века. // Проблемы теории и практики управления, 2000. № 2. С.49-56.
- 54.** Clark J.-M. It Takes More Than Money to Motivate People / J.-M. Clark. - URL: <http://www.managerwise.com/article.phtml?id=502>.

- 55.** Clemmer J. Weak Leaders Try to Use Money as a Motivator / J. Clemmer. - URL: <http://www.managerwise.com/article.phtml?id=248>.
- 56.** Forsyth P. Motivating Your Staff [Positive Staff Motivation] / P. Forsyth // Engineering Management. – 2006. – Vol. 16, Issue 1. – P. 22-23.
- 57.** Herzberg F., Mausner B., Syndermann B. The Motivation to Work. N.Y. 1959.
- 58.** Homans, The social behavior. N. Y., 1961. P. 700
- 59.** Kopelman R.E. Douglas McGregor's Theory X and Y: Toward a Construct-valid Measure / R.E. Kopelman, D.J. Prottas, A.L. Davis // Journal of Managerial Issues. – Vol. 20, № 2, 2008. – P. 257-259.
- 60.** Kulakova A.Y. Motivation of staff in the organization / A.Y. Kulakova, A.S. Kostrov // Economics and innovations management. – 2013. - № 6 [Electronic journal]. – URL:<http://ekonomika.snauka.ru/en/2013/06/2563>.
- 61.** Lokk E.A. The nature and cause of job satisfaction // Handbook of industrial and organizational psychology / ed. By M.D. Dunnette. Chicago Rand McNally, 1976. P. 1300
- 62.** McClelland D. Motivation Trends in Society. N.Y. 1971
- 63.** Marken G.A. The Effective Employee Incentive Program / G.A. Marken. - URL: <http://www.managerwise.com/article.phtml?id=404#>.
- 64.** Maslow A. H. Motivation and Personality / A.H. Maslow. — New York: Harper & Row, 1954. – 411 p.
- 65.** Volkmann C.K., Tokarsky K.O., Gruenhagen M. Entrepreneurship in a European Perspective (Concepts for the Creation and Grows of New Ventures) / C.K. Volkmann, K.O. Tokarsky, M. Gruenhage. - 1st Edition. - Gabler Verlag, 2010. - 499 p.

Приложение 1. Программа исследования

Конкурентоспособность любой компании обеспечивают ее сотрудники, и руководители прекрасно понимают, что люди, находящиеся в их подчинении - их главное преимущество, главный конкурентный капитал. Эффективная работа персонала способствует продвижению компании на качественном уровне и улучшению позиций в бизнес-среде. В компании важно применять хорошо разработанную систему стимулирования, нужно поддерживать заинтересованность и находить оригинальные подходы в решении текущих проблем организации.

Объект исследования – ОАО СЗ «Северная верфь»

Предмет исследования – действующая система стимулирования персонала на предприятии

Цель исследования: выявить какое воздействие имеют материальные и нематериальные стимулы на работников компании

Для достижения этой цели были сформулированы следующие **задачи**:

Оценить влияние организации труда и управления на мотивацию к высокопроизводительному труду

Выяснить мнение персонала о действующей системе стимулирования;

Определить основные стимулы, мотивирующие работника к плодотворному труду;

Выработать конкретные рекомендации по повышению мотивации

Целеполагание обуславливает следующие **гипотезы**:

1. В компании имеют место как финансовая, так и нефинансовая составляющие системы стимулирования.

2. Нематериальный компонент стимулирования на заводе развит в недостаточной степени, что в свою очередь отрицательно сказывается на удовлетворенности сотрудниками их работы;

3. Если размер заработной платы будет увеличен, то снизится неудовлетворенность трудом.

Методы исследования:

- Метод структурированного интервью, позволяющий направлять беседу в нужное исследователю направление
- Сплошное анкетирование сотрудников отделов 416, 430 и 434

Списочная численность отделов:

416-89 человек; опрошено 68;

430-50 человек; опрошено 30;

434-108 человек; опрошено 34.

Основные понятия исследования:

Процесс стимулирования деятельности работника компании подразумевает под собой направленное влияние на его образ действий, включающее в себя все мотивы, нужды, притязания, цели.

Мотивация - совокупность сил, имеющих влияние на человека исполнять какую-либо деятельность, с приложением усилий, на условно обозначенном уровне самоотдачи и усердия, при наличии добросовестности и настойчивости для достижения конкретных высот и поставленных задач.

Потребность – осознаваемая нужда, которую человек чувствует по отношению к вещам, являющимся важными для его жизнедеятельности, но которые по какой-либо причине затруднены для достижения.

Материальное стимулирование – комплекс из методов и форм мотивации людей, имеющих экономическую природу и использующих в своем действии интерес работника в увеличении существующего уровня заработной платы и получении денежного поощрения, бонусов или подарков.

Нематериальное стимулирование — это вид стимулирования, управляющий поведением объекта управления на основе использования предметов и явлений, специально предназначенных для выражения общественного признания и способствующих повышению или же снижению его престижа

Методологической основой исследования выступает теория социального обмена Джорджа Хоманса. В рамках этой парадигмы социальное

поведение человека, в нашем случае поведение человека в трудовых отношениях, представляет собой процесс взаимного обмена различными ценностями, как материального, так и нематериального характера. Совершая какое-либо действие, человек на подсознательном уровне рассчитывает на ответную реакцию. И чем больше работник затрачивает своих усилий, тем более значимую реакцию от начальника он ожидает. Подобный процесс влияния одного действия на другое имеет тенденцию к установлению положения равновесия между произведенными обмeнами. Исходя из теории Дж.Хоманса, можно утверждать что любое действие индивида производится лишь с целью получения поощрения, при минимальных своих затратах. Каждый сотрудник представляет собой ценность, которая складывается из определенных его качеств и умений, которые в трудовых отношениях подлежат обмену. В реальном мире не существует абсолютно равнозначных обменов, отсюда вытекает социальное неравенство.³⁷

Во взглядах Хоманса прослеживается схожесть его идей основными принципами бихевиоризма. Поведение человека рассматривается как инстинктивное. В трудовых отношениях люди непрерывно находятся в процессе обмена ценностями финансового и нефинансового характера. А уже исходя из того, что ближе конкретному сотруднику, руководителем подбирается индивидуальная система стимулирования с опорой на предпочтения сотрудника.

Рассматриваемая теория обмена базируется на основных принципах вознаграждения:

- принцип успеха (стремление работника выполнять свое дело напрямую зависит от частоты его поощрения за совершаемые действия)
- принцип стимула (если ранее работник был вознагражден за какое-либо действие и для себя он это связал с важным для него стимулом, то

³⁷ Никифорова О.А. Феномен мотивации труда в социологии управления // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И.Герцена. 28 (63). В 2 частях: Аспирантские тетради. Ч.1. Общественные и гуманитарные науки: Научный журнал. Санкт-Петербург, 2008

вероятность того, что проделанное действие в будущем будет так же выполняться, значительно повышается)

- принцип ценности (чем для работника ценность результата больше и значимее, тем скорее он будет стремиться выполнять свою работу в будущем)

- принцип "насыщения" (частота получения вознаграждения обратно пропорциональна ценности, которую она представляет для работника)

В контексте проводимого исследования, основным и наиболее интересным представляется постулат стимула. Личные интересы сотрудника выступают универсальным стимулом работы, который двигает предприятие вперед, заставляя добиваться поставленных задач.

Приложение 2. Анкета

Уважаемые сотрудники!

Администрация завода совместно с факультетом Социологии Санкт-Петербургского Государственного Университета проводят социологическое исследование, посвященное совершенствованию системы мотивации сотрудников отдела к качественному и

производительному труду и закреплению на предприятии. Обращаем Ваше внимание на то, что анкетирование проводится анонимно, и все результаты будут использоваться в обобщенном виде.

У Вас в руках анкета для самостоятельного заполнения. Отмечайте, пожалуйста, Ваши ответы, **обводя НОМЕР** наиболее подходящего Вам варианта ответа. К некоторым вопросам есть пояснения по заполнению, пожалуйста, обращайтесь на них внимание!

1. Пол:

1. мужской 2. женский

2. Возраст:

1. 18-24 года 2. 24-34 года 3. 35-44 года 4. 45-54 года
5. 55-64 года 6. Более 65 лет

3. Семейное положение:

1. Женат (замужем) 2. холост 3. Вдовец (вдова)
4. Разведен (разведена)

4. По какой специальности Вы работаете:

5. Ваше образование:

1. Среднее (полное) общее, т.е. средняя школа;
2. Начальное профессиональное (ПТУ);
3. Среднее профессиональное (техникум);
4. Незаконченное высшее
5. Высшее
6. Другое _____

6. Ваш трудовой стаж (количество лет):

ОТМЕТЬТЕ, ПОЖАЛУЙСТА, ПО ОДНОМУ ВАРИАНТУ ОТВЕТА В СТРОКЕ.

	До 1 года	1-2 лет	3-5 лет	6-10 лет	11-15 лет	16-20 лет	21-25 лет	Свыше 25 лет
1. Общий	1	2	3	4	5	6	7	8
2. По настоящей специальности	1	2	3	4	5	6	7	8
3. На данном предприятии	1	2	3	4	5	6	7	8

7. Где Вы получили специальную подготовку по настоящей профессии?

ВОЗМОЖНО НЕСКОЛЬКО ВАРИАНТОВ ОТВЕТОВ

1. На предприятии
2. В армии
3. В профессиональном училище, лицее
4. В техникуме, колледже
5. В ВУЗе

6. Не обучался
7. Другое _____

8. В каких формах профессиональной подготовки Вы повышали свою квалификацию по настоящей профессии за последние 5 лет?

1. Курсы повышения квалификации на заводе (преподаватели- заводские специалисты)
2. Курсы повышения квалификации в учебных заведениях или на заводе с приглашением в качестве преподавателей специалистов учебных заведений

9. Если Вы намерены повысить квалификацию, то по какой причине:

ОТМЕТЬТЕ, ПОЖАЛУЙСТА, НЕ БОЛЕЕ ДВУХ ПРИЧИН

1. Это мне нужно, так как у меня недостаточно высокая квалификация
2. Меня станут больше уважать в коллективе
3. С повышением квалификации увеличится заработок
4. С повышением квалификации у меня появится возможность получить лучшую работу
5. Я люблю учиться
6. Другое (укажите, что именно) _____

10. В какой мере Вы реализуете свои способности на рабочем месте?

1. Реализую в полной мере
2. Реализую не в полной мере
3. Затрудняюсь ответить

11. Если Вам приходится работать сверхурочно, то укажите, сколько, в среднем. Часов в месяц.

_____ часов

12. Какие условия обслуживания на предприятии на Ваш взгляд нуждаются в улучшении:

ОТМЕТИТЬ НЕ БОЛЕЕ 3-Х ВАРИАНТОВ

1. Условия отдыха в перерывах (комнаты отдыха, их оборудование)
2. Организация и качество питания в столовых
3. Питьевая вода
4. Медицинское обслуживание
5. Другие (укажите, какие) _____

13. Согласились бы Вы стать наставником нового работника или молодого специалиста?

1. Да, согласился
2. Согласился бы за дополнительную оплату
3. Нет, не согласился
4. Затрудняюсь ответить

Если «нет», то почему?

14. Состоите ли Вы в профсоюзе?

1. Да
2. Нет

15. В какой степени Вы ознакомлены с коллективным договором?

1. Хорошо ознакомлен
2. Знаю только основные положения
3. Не ознакомлен, но знаю, где с ним можно ознакомиться
4. Не знаю о существовании КД

16. Приходилось ли Вам принимать участие в обсуждении коллективного договора

1. Да, приходилось

2. Нет, не приходилось

17. В какой мере Вы удовлетворены отношениями в коллективе?

ПОЖАЛУЙСТА, ОТМЕТЬТЕ ПО ОДНОМУ ВАРИАНТУ ОТВЕТА В СТРОКЕ.

	Вполне удовлетворен	Не совсем	Не удовлетворен	Затрудняюсь ответить
Отношениями между сотрудниками бюро	1	2	3	4
Отношениями с начальником бюро (лаборатории)	1	2	3	4
Отношениями с начальником отдела	1	2	3	4
Отношениями с руководством предприятия	1	2	3	4

18. Ощущаете ли Вы себя членом коллектива?

ОТМЕТИТЬ ЛЮБОЕ КОЛИЧЕСТВО ВАРИАНТОВ

1. Да, ощущаю себя членом бюро (лаборатории)
2. Да, ощущаю себя членом отдела
3. Да, ощущаю себя членом предприятия
4. Нет, не ощущаю себя членом коллектива

19. Как часто в Ваш отдел приходят на работу новые сотрудники?

1. Слишком часто
2. Часто
3. Редко
4. Слишком редко

20. Как Вы считаете, какое из следующих утверждений больше подходит для Вашего подразделения?

ВОЗМОЖЕН ОДИН ВАРИАНТ ОТВЕТА

1. Новые работники быстро вливаются в наш коллектив.
2. У новичков часто возникают трудности при вхождении в наш коллектив
3. Новые работники тяжело вливаются в наш коллектив.

21. Хорошо ли Вы представляете, из чего складывается Ваша заработная плата и как определяются размеры премий?

1. Да, я точно знаю, из чего складывается моя зарплата
2. Представляю, но не очень четко
3. Представляю весьма приблизительно
4. Не имею представления

22. Насколько справедливо, по Вашему мнению, оплачивается труд?

1. Мне платят столько, сколько заслуживаю
2. Оплата моего труда несколько ниже моего реального трудового вклада
3. Моя заработная плата абсолютно не соответствует тому, что я должен получать

23. Насколько справедливо, по Вашему мнению, происходит распределение премий?

1. Премии распределяются совершенно справедливо.
2. Иногда премии распределяются несправедливо.

3. Премии постоянно распределяются несправедливо

24. Если бы распределение премий обсуждали публично, это способствовало бы более справедливому их распределению?

1. Да, скорее да
2. Нет, скорее нет
3. Трудно сказать

25. Что Вы больше всего цените в работе на данном предприятии? (выделите, пожалуйста, НЕ БОЛЕЕ 3-Х наиболее значимых параметров)

1. Хорошие отношения с коллегами
2. Работа разноплановая, многогранная
3. Есть возможность повысить квалификацию
4. Возможность сделать карьеру (профессиональную или руководящую)
5. Дополнительные льготы (оплаченные отпуска, медицинское страхование, пенсионное страхование)
6. Работа заставляет думать, требует творческого подхода
7. Высокий заработок (в т.ч. надбавки, премии)
8. Хорошая организация труда в бюро, отделе
9. Хорошее техническое оснащение рабочего места
10. Работа имеет большое общественное значение (укрепление обороны страны)
11. Хорошее отношение со стороны администрации
12. Другое _____

26. Что Вам не нравится в вашей работе? (подчеркните, пожалуйста, НЕ БОЛЕЕ 3-Х наиболее значимых параметров)

1. Недостаточно высокий заработок
2. Изношенное оборудование, устаревшее программное обеспечение
3. Плохая организация труда в бюро, отделе
4. Нет возможности повышать квалификацию
5. Работа однообразна, нет возможности проявить творчество
6. Работа не востребована руководством бюро, отдела
7. Не совсем хорошие отношения с руководством бюро, отдела
8. Не совсем хорошие отношения с коллегами

27. Какие типы вознаграждений из применяющихся на вашем предприятии наиболее ценны для вас?

1. Заработная плата
2. Премии
3. Дополнительные льготы
4. Моральное поощрение
5. Повышение в должности (профессиональный рост)
6. Возможность карьерного роста (руководящая работа)
7. Другое _____

28. Что явилось причиной Вашего решения работать именно на этом предприятии?

1. Социальная защищенность и гарантии
2. Хорошие отношения в коллективе
3. Близость к дому
4. Уровень заработной платы
5. Стабильность предприятия
6. Другое _____

29. Хотели бы вы сменить место работы?

1. Определенно, нет
2. Скорее, нет
3. Скорее, да
4. Определенно, да

30. Ощущаете ли Вы чувство гордости, работая на ОАО Судостроительный завод «Северная верфь»?

1. Да, я горжусь
2. Скорее, горжусь
3. Скорее, не горжусь
4. Определенно не горжусь тем, что работаю на заводе
5. Не знаю

31. Что побудило бы Вас трудиться лучше (эффективнее, производительнее)?

ОТМЕТИТЬ НЕ БОЛЕЕ 3-Х ВАРИАНТОВ

1. Более справедливое распределение зарплаты и премий
2. Забота собственника о развитии предприятия
3. Улучшение организации труда в отделе
4. Более благоприятное отношение начальства ко мне
5. Возможность принимать более активное участие в организации труда
6. Улучшение условий труда
7. Предоставление предприятием необходимых мне социальных услуг
8. Другое _____

32. Из каких источников Вы получаете информацию о работе и перспективах предприятия: ВОЗМОЖНО НЕСКОЛЬКО ВАРИАНТОВ ОТВЕТОВ

1. Из информации в заводской газете
2. По заводскому радио
3. Из разговоров с товарищами
4. От руководства бюро, отдела
5. Другие (укажите) _____

33. Реализуете ли Вы свои способности, профессиональные навыки и умения на рабочем месте?

1. Реализую в полной мере
2. Реализую в значительной степени
3. Реализую в незначительной степени
4. Не реализую
5. Трудно сказать

34. Испытываете ли Вы отрицательные эмоции от работы?

ПОЖАЛУЙСТА, ОТМЕТЬТЕ ПО ОДНОМУ ВАРИАНТУ ОТВЕТА В СТРОКЕ

	Никогда	Редко	От случая к случаю	Часто
Раздражение от контактов с людьми	1	2	3	4

Давление начальства (его постоянное внимание)	1	2	3	4
Конфликты в отделе, бюро	1	2	3	4
Раздражение из-за неопределенности заданий	1	2	3	4
Неудовлетворенность организацией рабочего дня	1	2	3	4
Другое (укажите, что) _____	1	2	3	4

35. Соответствует ли выполняемая работа уровню Вашей квалификации?

1. Соответствует в полной мере
2. Скорее соответствует, чем не соответствует
3. Скорее не соответствует, чем соответствует
4. Не соответствует
5. Трудно сказать

36. Что, на Ваш взгляд, нужно сделать, чтобы улучшить положение дел на предприятии (изменить экономическую ситуацию, привлечь молодых и перспективных работников, стать высококонкурентным предприятием и т.п.) _____

37. Как Вы оцениваете уровень материального благополучия Вашей семьи?

1. Денег не хватает, чтобы свести концы с концами
2. Денег хватает только на питание
3. Денег хватает на самое необходимое (питание, покупка товаров первой необходимости, одежды, оплата коммунальных платежей)
4. Денег хватает на отдых, на приобретение товаров длительного пользования
5. Ни в чем себе не отказываем

Благодарим за участие в исследовании!

Приложение 3. Транскрипт интервью

И: Здравствуйте. Приходили ли к вам раньше брать интервью?

Р: ...Ну, скажем, у меня – нет, конкретно, здесь больше интересовались условиями работы, как рабочие... мнение рабочих, в основной массе.

И: В этом году мы опять-таки раздаем анкету рабочим, интервью, естественно, с ними проводить никто не станет, потому что это надолго, но там анкета – она достаточно подробная, я бы сказала. А вот потом, после того как анкета уже подготовлена, рабочим раздали, мы теперь ходим по начальникам и руководящим лицам и...

Р: (перебивает) их пытаете. Ну, чем смогу помочь, тем помогу.

И: Сначала я попрошу вас рассказать о своем подразделении, ну, мне уже сказали, что это финансовый отдел, так?

Р: Нет.

И: Не совсем?

Р: Скажем так, финансовый отдел - это громко сказано. Это – бюро труда и заработной платы. В каждом подразделении основного производства такое бюро находится. Функции бюро труда и зарплаты – это кадровая работа, обучение и начисление зарплаты.

И: Чем вы конкретно занимаетесь, чем занимается ваше подразделение, какая его роль в самом процессе производственном?

Р: Роль цеха сборочно-сварочного верфи завода – находится на второй стадии. «Первые» цеха – это у нас заготовительные, а мы – сборочно-сварочные, мы делаем секции.

И: Секции корабля?

Р: Секции корабля.

И: Мы видели там кусочек днища.

Р: Вот это и есть часть корабля, который мы изготавливаем; потом все эти секции идут на стапель и формируют корпус. И так далее.

И: И у каждого подразделения есть свои финансовые отделы, кадровые отделы...так?

Р: Нет, отдел у нас один. На весь завод - один кадровый отдел, и финансовый отдел тоже один, на все подразделения. У нас в цехе нет финансового отдела, у нас есть бюро, которое занимается отдельным узким объемом работы - это чисто зарплата.

И: Выдача зарплаты, то есть начисления. Нематериальным вы не занимаетесь, то есть социальными гарантиями...

Р: *(перебивает)* Социальными – нет, конечно. Все общее, по заводу. Всем этим занимается отдел кадровый и бухгалтерия.

И: Сколько у вас в отделе сотрудников? Примерно, если точно не помните.

Р: *Давайте будем говорить «на бюро».* В штатном расписании у нас всего три человека и я в том числе.

И: Маловато...

Р: *Маловато, потому что функций, когда они были более широкими, было больше, и функции у нас в подразделении... у нас ушло нормирование труда, и функции сузились до такой работы – только начисление, кадровая работа и обучение. Табельный учет (тут несколько слов неразборчиво), инженер по организации труда занимается обучением, а я в целом руководжу этим процессом.*

И: Мне говорили, что если у вас в кадровом составе какие-то проблемы, вы подаете заявку, вам ищут человека и так далее.

Р: *Это просто процедура работы. Мы подаем в отдел кадров определенную заявку на тех людей, которые требуются в производстве. В основном это основные рабочие. В нашем цехе это сборщики, сварщики, ну и рубщики судовые - вот три основные профессии.*

И: То есть вы так и говорите – нам нужен сварщик с таким-то разрядом.

Р: Да.

И: И вам его ищут.

Р: *И нам его ищут.*

И: Вы можете его выгнать, если он вам не понравится?

Р: *По закону, мы принимаем его с испытательным сроком на три месяца, и если он за три месяца не «уложился» в свои знания и в то, что он выдвигает типа «я умею», то тогда мы с ним, конечно, прощаемся. Если он подтверждает свои знания как, скажем, сварщика, - у нас есть отдел главных сварщиков, где его тестируют на все виды сварки, и он подтверждает свою квалификацию, – то почему мы должны его выгонять? Он работает.*

И: Скажите, у вас на предприятии для новых сотрудников существует система наставничества? То есть когда приходит новый человек, к нему кого-нибудь приставляют?

Р: Обязательно. Если к нам приходят в качестве учеников, или студенты на практику, у нас есть по профессиям – сборщикам, сварщикам, – квалифицированные работники, имеющие опыт, и мы приставляем их к молодым ребятам.

И: И они помогают им адаптироваться.

Р: Естественно. Помогают освоить профессию и все остальное, все навыки нашей сложной работы.

И: Те люди, которые помогают, получают за это какое-то вознаграждение?

Р: Да, на заводе существует положение о стимулировании наставников, и по положению мы (ну, не только мы)...

И: (перебивает) То есть регламентировано это все?

Р: Есть положение по стимулированию наставничества.

И: А люди, которые могут быть наставниками, сами вызываются?

Р: Я бы сказал так: сами не вызываются, потому что есть линейное руководство, начиная от начальника цеха и заканчивая мастером, а непосредственный руководитель у рабочих – это мастер, он и выдвигает достойных людей на наставничество.

И: А они могут согласиться или отказаться.

Р: Пока еще никто не отказывался, потому что там есть «конфетка» определенная – оплата.

И: И уважение, наверно...

Р: Ну, отказа пока еще не было на моей практике.

И: А вы сколько лет работаете?

Р: Где?

И: Здесь, конкретно на этом месте.

Р: Ну, живу я тридцать пять лет с лишним, работаю здесь двадцать... три года.

И: То есть достаточно много.

Р: Я не сразу стал начальником, я пришел простым инженером сюда.

И: И «доросли».

Р: Ну, скажем, да.

И: Скажите, какая средняя зарплата на вашем предприятии? Примерно.

Р: Давайте я за предприятие не буду отвечать, конкретно у моего подразделения, в цехе, если брать среднюю зарплату по основным рабочим, то 50-60 тысяч.

И: Это зарплата специалиста?

Р: У нас работа от 3 до 5 разряда, есть разбивка по работе, квалификации и умениям, естественно, кто больше умеет, понимает и делает... почему я так говорю – у нас есть понятие «первый номер» и «второй номер», вот первый – это ведущий, который все знает, все умеет, а второй - он помогает.

И: Вы говорили, что по разрядам варьируется.

Р: Ну естественно.

И: А у молодых специалистов какая в среднем зарплата?

Р: От 30 до 40.

И: А те, кто работает долго, получают по 70-80 тысяч.

Р: Есть отдельные люди, которые получают и по сто.

И: А средний возраст у сотрудников какой?

Р: Мы тут делали, конечно, анализ недавно... Ир, не помнишь? Ну, скажем, лет сорок.

(Ира: 30-40 лет сейчас уже) *Омолаживается.*

И: Омолаживается состав.

Р: Да... все кадры, которые годами работали, уже потихонечку уходят на пенсию.

И: И молодых сейчас, наверно, много приходит.

Р: Много приходит.

И: Мне рассказывали, что вы, там, из ПТУ, из ВУЗов набираете ребят.

Р: У нас каждый год проходят по две группы по 7-8 человек практику, это как сборщики, так и сварщики. Они приходят на втором курсе, продолжают потом на третьем и заканчивают с выходом по профессиям (тут неразборчиво)

И: То есть вы практику предоставляете учебным заведениям?

Р: Да, обязательно. Это нормальное явление. После этого, конечно, не все возвращаются в цех, потому что многие уходят на вольные хлеба, мы не держим, но особо достойных, которые себя зарекомендовали на работе во время практики, мы приглашаем с удовольствием – и они приходят. И работают. Работают до службы, потом уходят служить (естественно, с завода), есть определенные блага на это, стаж сохраняется, выходное пособие им идет, и они возвращаются потом. Но это, как правило, лучшие из лучших.

И: Вы знаете про систему целевого обучения?

Р: Да, есть такое, есть у нас абитуриенты. ... Проходили мы это дело, обучали по дефицитным профессиям, скажем, корпусникам – их мало выпускают. Да. Были три группы, проходили у нас практику, они возвращались на завод потом, но в цехе не проходили практику, как студенты на определенных курсах своего обучения, но на заводе работают.

И: То есть целевая система – она достаточно эффективная? Предприятие оплачивает обучение, а потом получает людей по нужным профессиям.

Р: Ну... если человек хочет учиться – он выучится, если он не хочет – он бросает, (неразборчиво) так было, из всех студентов, которые приходили, мы половину отсеивали – хоть плати за них, хоть не плати, они все равно отсеются. По разным причинам, уже сугубо личным. А производство такую возможность предоставляет.

И: В общем, с молодыми специалистами проблем нет – набираете, обучаете?

Р: Так было всегда, я сам молодым сюда пришел, 35 лет назад – и ничего, обучили же меня. Я институт закончил здесь. Пришел рабочим. Когда-то.

И: Теперь давайте про то, чем вы занимаетесь - то есть начисление денег. Можете рассказать про структуру зарплаты – основной оклад, премии, надбавки?

Р: Ну почему нет, это моя работа. На заводе существует положение по оплате труда. Что туда входит? Порядок начисления... Вся зарплата формируется из (неразборчиво) фондов, в цехе тоже существует положение о начислении зарплаты, которое действует, и утверждено руководством. Порядок простой - мы работаем по нормативам, от объемов работы. Объем работы измеряется в часах - человеко-часах. Нормирует это у нас технологическая служба, там есть свое бюро – нормировочное (у нас отобрали эту функцию давно уже). Они формируют плановые часы – планово-учетные единицы называются. Объем мы выполняем - значит, объем – это товарный выпуск. Секции, подсекции и прочие назначения, которые наш цех и делает. Сборочно-сварочные работы мы выполняем и

получаем план – план измеряется в часах. От этого объема – а это, как бы, конечный результат...

И: (перебивает) План измеряется в часах, а нет конкретно, что надо изготовить? Столько-то одного, сколько другого.

Р: *Это называется «номенклатура» Все есть, естественно. Есть по заказам – мы строим не один заказ, а несколько заказов, или несколько проектов (неразборчиво) Все в производстве, все потихонечку двигается в этом направлении. Так вот, с объемом по нормативам, которые у каждого цеха есть и рассчитываются отделом труда, начисляется в фонд зарплаты.*

И: По часам каждому?

Р: *По часам. Есть норматив определенный на начисления в фонд, так и называется – ФЗП. Он начисляется на три категории работников: это основные рабочие, вспомогательные рабочие, которые обслуживают основных рабочих – это начиная от крановщиц, уборщиков, квернинг мы это называем, квартные рабочие, и РСС – руководители, специалисты, служащие. Руководители – от начальников цеха и кончая мастером, служащие – это, там, архивариусы (неразборчиво) специалисты, которые инженеры простые. Это РСС называется...*

И: То есть существует какая-то строгая система...

Р: *...На них тоже, и на ВР, вспомогательных рабочих, тоже есть норматив на зарплату. Только отличается этот норматив тем, что у основных рабочих входит и тарифная часть, и премиальная. Естественно, у нас есть тарифная сетка, выданная для всех цехов, она одна единая – от 1 до 18 разряда.*

И: И человек точно знает, сколько получит.

Р: *Точно он знать не может, потому что у нас не повременка, это у нас не окладная система, у нас сдельно-премиальная система. Дело в том, что все зависит от баланса рабочего времени. У нас каждый месяц разный баланс рабочего времени, то есть количество рабочих часов в месяц. Месяц маленький – январь, февраль рабочий (неразборчиво), и они «прыгают» по часам. От этого зависит объем работы: чем больше выпустили, тем больше получили. Фонд формируется от объемов производства, и каждый, кто с этим работает, понимает, что зарплата его – от конечного результата.*

И: А вот объем работ зависит от того, сколько дадут?

Р: *Объем работы зависит от многих показателей, если я вам все перечислю, мало будет сорока минут. От чего зависит объем? Начиная от проекта, который закладывается, его проработки, его обеспечения (материального –*

в первую очередь), мы зависим от предыдущего цеха, который нам режет детали, придет туда железо вовремя, будет ли техническая документация и все остальное.

И: То есть факторов довольно много. А вот премиальная часть?

Р: А вот премиальная часть, вот что вы имеете в виду? Это и есть фонд зарплаты, потому что зарплата – она из двух частей: тарифная часть – это как бы постоянная, минимально-условная, она меньше не будет, она узаконена вот этой (показывает на таблицу на стене) цифрой, это минимальная зарплата. Ну вот. Вторая часть – премиальная часть, вот она и зависит от объемов производства. И начисляется она внутри цеха по положению, в каждой службе свои (неразборчиво) суммы премиальные, начальник цеха утверждает ее, эту сумму премиальную, и начисляется зарплата.

И: А надбавки за стаж – «тринадцатая зарплата»?

Р: Я еще помню такую, 13-ую зарплату, но вся молодежь, я думаю, моложе пятидесяти лет, уже не знают, что такое 13-ая заработная плата у нас на заводе. Она когда-то была. (Ира: про выслугу лет она спрашивает). И: Ну, что-то вроде этого. Я имела в виду, что чем больше человек работает, тем больше он получает.

Р: Тогда вы правильно задавайте вопрос, это – выслуга лет.

И: Я просто не знаю, как что у вас называется.

Р: Да, выслуга лет у нас имеется. Она зависит от стажа, в первую очередь. У нас четыре уровня зарплаты, четыре коэффициента, и чем больше человек работает, тем больше ему начисляется...

И: Зарплата.

Р: Не зарплата, а выслуга. Она – раз в году выплачивается. И пока, слава богу, каждый год выплачивается. А еще с прошлого года у нас она увеличилась в плане того, что рабочему классу коэффициент повышающий.

И: Еще по поводу материальной поддержки, материальных выплат...

Р: (перебивает) Ну я бы сказал, если про выплаты дополнительно, конечно, на заводе существует положение о премиальной части за сдачу (поэтапную) кораблей. Бывает, получаем премию за сдачу какого-нибудь заказа, и тогда каждому работнику завода начисляется премия. У нас в одно время была премия к столетию завода, к юбилею завода, к годовщине завода.

И: А я хотела еще спросить про материальную помощь, про льготное кредитование.

Р: Что касается помощи материальной, да, тоже есть положение на заводе, под которое мы попадаем. Оказывается материальная помощь, начиная от людей, которые потеряли близких, на похороны, на лечение, на стихийные бедствия.

И: Тоже все это регламентировано, подписано?

Р: Берется заявление, документы, подтверждающие его затраты, лечение и все беды, и директор по персоналу неделю принимает решение, сколько выплачивать материальной помощи.

И: А льготные кредиты?

Р: Льготные кредиты и субсидии давно на заводе отменены. Нет, субсидий нет. Каждый лично сам выходит на ипотеку, выходит на кредиты, то есть это, по-моему, давно, предприятие субсидий не дает.

И: У меня в гайде написано про льготные кредиты.

Р: Скажем так, хотели, видимо, это дать – строительство домов и коттеджей, которые хотели для рабочих организовать.

И: Ипотеку льготную выдать, или просто по сниженной цене.

Р: Не знаю насчет льготной, но если бы был один хозяин, застройщик и хозяин завода, может, это было бы актуально. Но, на данный момент, я думаю, вряд ли это будет называться льготной ипотекой, или льготным кредитованием, или субсидией.

И: То есть этого нет.

Р: Пока я этого не прочувствовал.

И: Скажите, а вот вы непосредственно с рабочими общаетесь?

Р: А как же, я ж в цеху работаю, я не кабинетный рабочий.

И: Вы следите за социально-психологическим климатом?

Р: Приходится, к сожалению. Конечно, слежу.

И: И как?

Р: Как? По-разному. От кнута до пряника.

И: То есть влиять вы можете?

Р: Знаете, я руководствуюсь трудовым кодексом – есть такой документ, знаете? Он у меня всегда при себе, сейчас покажу (достаёт из стола). Настольная книга. И коллективный договор, который регламентирует все

мои функции в этом направлении. Здесь есть и поощрения за хорошие подвиги, и есть наказания, от дисциплинарных и до материальных.

И: Дисциплинарные – это какие?

Р: Согласно закону, у нас три вида: это замечание, выговор и увольнение. Раньше еще был строгий выговор. Статья 92, по-моему.

И: А если в коллективе конфликт возникает, вы в них вмешиваетесь, как-то пытаетесь решить?

Р: Обязательно. Я вмешиваюсь, и начальник цеха вмешивается. И непосредственно руководители, отвечающие за климат психологический.

И: То есть вы разбираетесь, находите виновных, наказываете...

Р: Если есть виновный и с ним надо провести работу, он на первый раз может быть наказан какой-нибудь беседой, убеждаем, что нарушать не надо, опаздывать не надо.

И: То есть больше беседами.

Р: Ну, на первый раз я никогда не наказываю. Если человек не понимает, тогда выходим на материальное наказание. Начальник цеха имеет право его депремировать, вплоть до 100 процентов. Это серьезное наказание. Это может быть половина зарплаты. Редко, но бывает. Ну, понимаете, люди все разные. Приходят те, которые на дисциплину чихают.

И: Вы их увольняете? Если приходит человек, который прям всех на уши поставил...

Р: На уши нас трудно поставить.

И: Но может же попасться человек, который всех переругает...

Р: Да нет, все рабочие моменты, они всегда разбираются по ходу жизни. Если человек не понимает и сходит с правильного пути решения своих проблем – или он сам уходит, или мы ему предлагаем покинуть коллектив. У нас все-таки здоровый коллектив, и здесь основная масса понимает свои функции и задачи.

И: То есть не ругаются ребята.

Р: Нет.... Ну, в каком смысле не ругаются, я же не знаю, какой у них жаргон.

И: А какие у них отношения друг с другом? Не смотрите за ними, не следите?

Р: Я думаю, что у бригады (в основной массе) – дружеские отношения. Все здороваются, все друг с другом общаются. Я не могу ответить за все сто

процентов. В каждой избушке – свои погремушки. Это раз. А два – конечно, найдется поросенок, который где-то там начнет гадить, но его поставят на место, рано или поздно.

И: А с руководством как?

Р: Если выходит этот инцидент на руководство, естественно, мы влияем на ситуацию. Это наша функция и обязанность. У начальника цеха это прямая обязанность, он руководит коллективом, а я ему помогаю. Потому что я ему подчиняюсь. Он – мой непосредственный начальник. По структуре управления цеха – мой начальник.

И: Вот в структуре управления мы хотели разобраться, пока вас не было. Можете тогда вы рассказать?

Р: Могу. Кратенько или как-то поподробнее?

И: Можно схемку, или так рассказать, а то я слышу – начальник цеха, руководитель отдела, руководитель подразделения... Что это?

Р: Я вам покажу схему... (достаёт с полки). У всех – одна и та же функция, управлять своим подразделением. В каждом отдельном подразделении, начиная от цехов основного производства, вспомогательных цехов, отделов, служб есть стандарты - положения по подразделениям. У нас, например, - положение сборочно-сварочного цеха.

- (листаёт) (схема была ОЧЕНЬ непонятная. На листе А4 было изображено штук 15 прямоугольников, в каждый из которых было вписано какое-то длинное и непонятное название для того или иного лица или отдела.)

Р: Да. Там написаны цели и задачи, обязанности руководства, и в конце вы можете увидеть схему управления.

И: Я потом посмотрю, наверно.

Р: Так можно сейчас посмотреть. Вот начальник цеха, ему подчиняются два заместителя, первый – производственный, второй (неразборчиво) по производству, еще есть два начальника службы, или начальники бюро.

И: Вы подчиняетесь начальнику цеха, а в вашем подчинении кто?

Р: Моя служба. Непосредственно.

И: Ладно, с божьей помощью да разберусь.

(Здесь идет небольшой диалог по разъяснению, в ходе которого выясняется, что чем больше людей находится в подчинении у какого-либо начальника, тем больше у него заместителей)

И: Что еще хотела спросить – про сверхурочные работы, есть такое?

Р: Что касается переработки, то как и в любом цехе.

И: Она присутствует?

Р: Она постоянно. Когда есть работа – ее нужно выполнять. План надо выполнять в определенные сроки, поэтому приходится работать сверхурочно (в субботу)...

И: «Приходится»? То есть рабочие не могут отказаться?

Р: Рабочие по закону могут отказаться, никто их не принуждает...

И: И если он отказывается...

Р: Это на него не влияет. Просто если работать сверхурочно, то и зарплата, естественно, больше.

И: А вот если у человека какая-то ситуация в жизни, что ему срочно нужны деньги, и он просит дать ему сверхурочную работу – такое бывает?

Р: Нет, по желанию рабочих работа не дается.

И: Это зависит от объема работы, который вы должны сделать.

Р: Совершенно верно. Это не наше даже желание, это желание руководства – выполнить вовремя заказы и построить корабли. Их нужно сдать. Вот на эти все сроки есть определенные работы – их надо выполнить. Если людей не хватает, значит, приходится сверхурочно работать.

И: А вот если, скажем, недостаточное количество людей соглашается работать сверхурочно, и вы видите, что план к сроку не выполнить, - вы как-то пытаетесь поговорить с теми, кто отказался, может, большее вознаграждение им обещаете?

Р: Я бы сказал так: напрямую зависит их зарплата от выработанных часов, - это раз. А два – конечно, не все могут оставаться, и их никто не заставляет (этим занимается их непосредственный руководитель – мастер). Конечно, он (мастер) дает понять, что нужно делать в первую очередь, что можно во вторую очередь. Конечно, загорит (неразборчиво) надо сдать – это все в бригаде понимают, что надо ее сделать. Любыми силами и путями, и за счет переработки, и за счет субботы. В субботу выходить. Да, чаще всего так и получается.

И: На предприятии есть какие-либо социальные гарантии? Медицинское обслуживание, страхование, белая зарплата, пенсионное обеспечение.

Р: Вот все, что вы перечислили, - все есть. Зарплата, естественно, белая, есть, конечно, у нас дополнительное страхование (не так уж их много, но

есть), дополнительные социальные гарантии... Регулярно проходят флюорографию, медицинские осмотры, какие положены...

И: И пакет молока.

Р: Пакетик – это, само собой, разумеется, потому что производство у нас вредное. На вредном производстве положено молоко или замена полноценным молочным продуктом, все это закреплено в договоре.

И: Я так понимаю, предприятие полностью «белое». То есть у работников не должно быть никаких претензий.

Р: Конечно. Все зарабатывают себе пенсию, есть все социальные выплаты, все проходит через бухгалтерию.

И: Скажите, на предприятии есть система повышения квалификации? Можно ли ее повысить здесь, когда и насколько?

Р: Конечно, есть система повышения квалификации, есть система обучения необходимым навыкам. Работники, которые сюда приходят, приходят обычно со вторым-третьим разрядом – из ПТУ, с других предприятий, после службы ребята, не имеющие профессию ... Кроме сварщиков. Потому что мы на всех можем обучать, кроме сварщиков – нет лицензии. Профессии, которые требуются на заводе...

И: То есть имеется еще лицензия на обучение на заводе?

Р: Ну да, естественно. Но не по всем профессиям. Нет лицензии на стропальщика, машиниста крана – этому всему обучаются в городе. По заявке – если необходимо для цехов...

И: Вы отправляете в учебные заведения.

Р: Да. Вот видим – человек уже справляется и может расти профессионально, и ему надо повышать квалификацию.

И: То есть человек любой профессии может повысить квалификацию, здесь или в учебной заведении?

Р: Совершенно верно. Такая практика была, есть и будет, в зависимости от потребностей предприятия, нашего цеха. Мы смотрим на свои профессии.

И: А если человек сам хочет повысить? Чтобы денег больше зарабатывать, например.

Р: Ну, естественно, чем выше квалификация, тем выше и оплата труда. Хочет – пожалуйста, даем пробную работу, и из «второго» номера он переходит в «первый». Максимум, чем мы можем его «одарить» - это разряд.

И: А сколько всего? (имеется в виду разрядов)

Р: До пятого.

И: Самый низкий – первый, самый высокий – пятый?

Р: Ну, скажем, самый низкий – второй, первый разряд – это разряд уборщицы, а это не тот работник, на которого мы обращаем много внимания. Он (человек с первым разрядом) не может повысить свой разряд по причине того, что его разряд нигде не прописан. Есть (неразборчиво) справочник, где все профессии прописаны, и какие разряды там могут присутствовать. У нас это сборщики, сварщики и рубщики, у них прописаны функции по каждому разряду, от второго до пятого.

И: Насколько часто люди идут повышать квалификацию?

Р: Как часто?..

И: Ну да, горят вообще люди желанием как-то развиваться в этом плане?

Р: У каждого нормального человека, наверно, есть такое желание – повышать свою квалификацию и, естественно, получать за это больше стимулирующих выплат. Человек может даже через полгода после того, как повысит квалификацию, опять желать ее повысить – до возможных пределов: выше пятого разряда он все равно не прыгнет. Но я хочу сказать, что есть еще тарификация работ: нет работы только высокого разряда. Есть работа и низкого разряда.

И: Да, и вот что делать, если люди оттуда уходят в более высокий...

Р: Если он уже умеет выполнять более сложную функцию, естественно, его туда и ставят. Но при этом поголовно всех мы не можем повышать, есть определенная норма... понимание. Есть разряд рабочих, а есть разряд работы. Если говорить о разряде работы – она тарифицируется от самой неквалифицированной до самой сложной. По цеху №7 она все время анализировалась (неразборчиво) у нас проводилось, три семь – что такое три семь? Три - это разряд, ну, если говорить до десятых, то три целых семь десятых, хотя все разряды – они у нас без десятых, но это для определения средней разрядности работ. А есть среднеразрядность рабочих. Вот если среднеразрядность рабочих меньше среднеразрядности работ, то они повышают квалификацию (неразборчиво) Я же не могу всех рабочих четвертого и пятого ...

И: Да-да, я про это и хочу спросить – слишком много людей рвется, мест нет и надо, чтобы кто-то выполнял низшую работу.

Р: По жизни это не идет так быстро, как вы думаете. Все равно кто-то уходит на пенсию, кто-то так уходит, идет омоложение коллектива.

И: Ну, вот есть такой баланс?

Р: Конечно, есть, это было и будет до меня и после меня.

И: Последний вопрос и не буду вас больше мучить: про корпоративную культуру и какие-то ценности ваши, о высоком. Есть такое, что работники чувствуют гордость, что они строят корабли...

Р: У нас сейчас молодежь активизировалась, и мы начинаем более активно участвовать в мероприятиях молодежных. У нас слеты, вот у нас там наградные медальки (показывает на стенд, где висят несколько медалей и стоят три кубка, также есть грамоты), призы, грамоты. Стараемся участвовать. Народ собирается в футбол играть (неразборчиво). Есть активная часть молодежи, которая форму физическую поддерживает.

И: А вы это как бы одобряете, стимулируете, поле строите, предоставляете мячи – если про футбол говорить?

Р: Да, на заводе есть спортзал... Хотя он уже давно не заводской и мы имеем право арендовать, естественно, там собирается молодежь на разные мероприятия, вплоть до соревнований заводских и межзаводских с выездом на какие-то места (слеты называются) – все это присутствует, в том числе наш цех в этом участвует.

И: А вы видите, что люди хотят в этом участвовать, активно стремятся?

Р: Я не хочу сказать, что все, но многие ребята, конечно, пассивно себя ведут...

И: Может, устают?

Р: Не знаю. Культура осталась, наверно, еще со времен школы – оттуда им привито, что нужно нормальному человеку в молодом возрасте. Их больше тянет после работы...

[Тут респондента «дергает» кто-то из зашедших служащих, между ними происходит мини-диалог]

Р: Сбили с толку... Есть люди, которым надо обязательно вклиниться!

И: Вы говорили, что есть люди, которые приходят на работу для того, чтобы...

Р: Работать, а потом идти вечером отдыхать. Их это не интересует, их уже не заставить. Есть молодежь, которая и физическую форму держит, и общается с народом, есть такой костяк, который ведет активную «линию».

И: Связанную непосредственно с предприятием.

Р: Непосредственно с цехом и заводом в целом (у нас же не один цех).

И: Последний вопрос: ваше мнение о перспективах предприятия и вашего подразделения?

Р: Если я работаю здесь уже столько лет, то я, наверно, корабел. И корабелом себя считаю. Каждый, кто приходит к нам (неразборчиво) понимает, что он – будущий корабел. И у каждого человека есть своя, наверно, определенная гордость за наш завод, который уже сто лет стоит... Больше. Поэтому, начиная с Путиловской верфи, заканчивая северной, я пережил несколько этапов переименований – я еще пришел на завод Жданова, это было в восемьдесят (неразборчиво, предположительно втором) году. Я считаю, что раньше, что сейчас – завод как жил, так и будет жить. Были, конечно, времена спада производства, потом возрождения – к сожалению, мне пришлось это все прожить на заводе. Но, тем не менее, я считаю, что завод – перспективный, у него хорошее будущее, и мы всех зовем сюда – стать настоящими корабелами!