

**Министерство транспорта Российской Федерации
Федеральное агентство железнодорожного транспорта**

САМАРСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ ПУТЕЙ СООБЩЕНИЯ

Ю.Б.Неталимов

А.Ф.Зимин

**Социально-экономические аспекты
управления на железнодорожном транспорте**

Самара 2005

УДК 656.2.003
ББК 39.2
Н 57

Рецензенты:

Доктор социологических наук, профессор
Уфимского государственного авиационного технического университета (г.Уфа)
А.А. Баимбетов

Доктор экономических наук, профессор
Российского государственного торгово-экономического университета (г.Уфа)
А.В. Власов

Неталимов Ю.Б., Зимин А.Ф.

Н. 57 Социально-экономические аспекты управления на железнодорожном транспорте. – Самара: СамГАПС, 2004. –170 с.

ISBN 5-901267-85-0

В монографии излагаются результаты проведенного исследования, имевшего целью поиск и разработку эффективных систем управления затратами, активизацию творческого потенциала работающих. Выясняется роль социальных факторов в снижении эксплуатационных затрат на предприятиях железнодорожного транспорта. Предлагаются для практического использования на предприятиях методики оценки уровня качества труда работающих и уровня качества работы структурных подразделений. Даются рекомендации по стимулированию результативности труда с учетом полученных оценок качества труда и работы. В исследовании широко использовались материалы экспертного опроса специалистов.

Состоит из двух частей. Первая часть написана кандидатом социологических наук Неталимовым Ю. Б., вторая часть доктором экономических наук Зиминым А. Ф.

Для научно-педагогических работников, специалистов в области управления персоналом, слушателей системы повышения квалификации работающих, студентов и аспирантов экономических специальностей.

УДК 656.2.003
ББК 39.2

ISBN 5-901267-85-0

© Самарская государственная академия
путей сообщения, 2005
© Неталимов Ю.Б., 2005
© Зимин А.Ф., 2005

ВВЕДЕНИЕ

В условиях рыночных отношений успех сопутствует тем предприятиям, которые способны обеспечить профессионализм и заинтересованность своего персонала. На передний план выдвигается решение вопросов кардинального повышения качества результатов любой деятельности. Нарушения технологической дисциплины, некомпетентность, бесхозяйственность приводят к тяжелейшим последствиям. Призывы к повышению ответственности явно недостаточны, нужна продуманная система оценки и стимулирования результативности деятельности, включающая экономическую и социальную составляющие.

Наиболее целесообразный путь повышения качества результатов деятельности – управление им. Система управления качеством приобретает структурную и функциональную завершенность при наличии в ее составе блока экономической и социальной оценки и анализа эффективности всего комплекса мероприятий, реализуемых в рамках этой системы. Оценка существующего уровня качества результатов деятельности является ключом к его повышению. Это первый шаг, ведущий к улучшению работы, за которым должна последовать разработка мер, способствующих эффективному повышению уровня качества результатов деятельности.

Наиболее сложными и не до конца решенными до последнего времени оставались проблемы, связанные с установлением круга оценочных показателей и получением комплексной оценки с учетом социального содержания оценочных показателей. Эти проблемы должны решаться путем конкретизации содержания оценки, установления требований, которым должна отвечать система оценочных показателей, экспериментальной проверки различных способов получения комплексной оценки и повышения ее достоверности с учетом «человеческого фактора».

В настоящей работе предложены системные рекомендации экономического и социального блоков для практического использования на предприятиях железнодорожного транспорта методом оценки качества труда отдельных работников и коллективов структурных подразделений предприятия, разработаны механизмы формирования средств на оплату труда в структурных подразделениях, дифференциации оплаты труда работающих с учетом достигнутого уровня качества работы и личного трудового вклада каждого работающего в достижение целей структурного подразделения и предприятия.

1. УПРАВЛЕНИЕ ЭКСПЛУАТАЦИОННЫМИ ЗАТРАТАМИ С УЧЕТОМ ИХ СОЦИАЛЬНОГО СОДЕРЖАНИЯ

1.1. Социальное содержание издержек и их структура

Первый (подготовительный) этап реформирования отрасли при переходе к новой модели организации железнодорожного транспорта, главной целью которого являлось полное отделение функций государственного регулирования от хозяйственных функций, практически завершен. Создан единый хозяйствующий субъект, который занимается хозяйственной деятельностью на железнодорожном транспорте – открытое акционерное общество «Российские железные дороги» (ОАО «РЖД»).

Обеспечена правовая база реформирования, предусматривающая разделение функций государственного регулирования и хозяйственной деятельности, подготовлены нормативные документы, проведена инвентаризация земель и имущества. Правительством Российской Федерации утвержден перечень организаций, имущество которых выносится в структуру ОАО «РЖД».

Учитывая общую характеристику финансово-экономического состояния железных дорог страны, можно сказать, что железнодорожный транспорт уже давно «функционирует как обычное рыночное коммерческое предприятие» [14].

Разделение хозяйственных функций и функций государственного регулирования позволяет временно – монопольно (потенциально конкурентные) и конкурентные виды деятельности сделать открытыми для конкуренции в системе железнодорожного транспорта, и в то же время является одним из условий обеспечения равноправного доступа независимых операторов к сетевой инфраструктуре с целью повышения эффективности и уровня качества услуг, внедрения инноваций и адекватного тарифообразования.

Создание хозяйствующего субъекта ОАО «Российские железные дороги» позволяет обеспечить устойчивость и управляемость системы железнодорожного транспорта в период реформирования. Сохраняя территориальную целостность системы, ОАО «РЖД» формирует и совершенствует технические, технологические, экономические и социальные связи между однородными системными структурами.

Дальнейшее развитие инфраструктуры железных дорог, модернизация технических средств, централизация управления эксплуатационной деятельностью, внедрение современных технологий в рамках ОАО «РЖД» сводит к минимуму риск необратимых действий, результатом которых могут быть негативные экономические, технологические или социальные результаты.

Открытое акционерное общество «Российские железные дороги» особенно на первом (подготовительном) этапе, который часто определяет дальнейшую траекторию развития реформ, нейтрализует опасные возможности роста транспортных издержек, сопровождающих изменение структуры управления, организует изменение, а фактически, уничтожение механизма расчетных цен между

структурными элементами системы (железными дорогами и Министерством путей сообщения Российской Федерации) с целью повышения ее прозрачности, обеспечивая большую объективность формирования финансовых результатов по структурным подразделениям и видам деятельности.

Новая организационно-правовая форма, в которой оказался железнодорожный транспорт в результате эволюционного подхода к реформе отрасли, естественным путем лишила железные дороги статуса юридических лиц и логически осуществила переход на бюджетно-сметный принцип финансирования.

Новые условия, изменившаяся организационно-правовая среда диктует свои требования к жизнедеятельности любого предприятия, важнейшим из которых является экономическая эффективность, главной задачей для каждого хозяйствующего субъекта отрасли в условиях набирающих ход реформ, является обеспечение платежеспособного спроса на перевозки и рентабельное функционирование.

Рыночные требования заставляют постоянно искать методы и средства регулирования, наиболее адаптированное к существующим экономическим условиям, к новым типам хозяйствования, превратить дороги, отделения и предприятия железнодорожного транспорта в гибкие системы, способные обеспечить рентабельную работу транспорта.

В докладе о проекте «Стратегической программы развития «РЖД» на расширенном заседании правления 11 июня 2004 года президент компании Г.М.Фадеев заметил, что «к 2010 году ОАО «РЖД» будет представлять собой вертикально интегрированную транспортную корпорацию, реализующую две основные задачи, которые определены в проекте программы как равные.

Первая – это эффективное предоставление независимым перевозчикам и операторам инфраструктурных услуг. Вторая – выполнение функций универсального публичного перевозчика всех видов грузов и категорий пассажиров на российском и международном рынках. Ни одна из этих задач не потеряет своей роли в будущем» [17, с.3].

Огромные объемы перевозок (около 40% совокупного грузооборота и свыше 41% пассажирооборота России) и статус естественного монополиста не гарантируют безусловного положения Компании на рынке транспортных услуг, поскольку во многих сегментах рынка Компания работает в условиях усиливающейся и подчас жесткой конкуренции.

Без увеличения масштаба транспортного бизнеса, повышения производственно-экономической эффективности, повышения качества работ и безопасности движения и повышения финансовой устойчивости и эффективности железнодорожные перевозки будут довольно часто проигрывать в конкурентоспособности автомобильному транспорту при дальности перевозок до 800 км, учитывая, что более 70% железных дорог дублируются автомобильными дорогами федерального значения. Серьезную конкуренцию на рынке грузовых перевозок железнодорожному транспорту представляет речной и трубопроводный транспорт, когда на отдельных дорогах с открытием навигации объемы железнодорожных перевозок снижаются в несколько раз.

Сущность, назначение и миссия универсального публичного перевозчика всех видов грузов и категорий пассажиров на российском и транспортном рынках – динамично развивающейся общенациональной транспортной Компании ОАО «РЖД» состоит в удовлетворении рыночного спроса на перевозки, повышение эффективности деятельности, качества услуг и глубокой интеграции в Евроазиатскую транспортную систему.

Стратегия Компании, ориентированная исключительно на бизнес-интересы и механизмы повышения своей конкурентоспособности, нашла отражение в Комплексной программе оптимизации эксплуатационной работы железных дорог России, «реализация которых позволит:

- обеспечить экономическую устойчивость отрасли, повысить ее инвестиционный потенциал и эффективность работы железных дорог;
- **сократить неоправданные эксплуатационные расходы**, и увеличить доходы до уровня, достаточного для выполнения инвестиционной программы по приведению технических средств и штата работников к соответствующим объемам работ;
- установить параметры основных показателей подвижного состава и инфраструктуры за счет совершенствования управления перевозками» [13].

Как видим, **сокращение эксплуатационных расходов** – одно из магистральных направлений Комплексной программы оптимизации эксплуатационной работы железных дорог, т.е. проблема сокращения издержек производства, связанная с сохранением и ростом потенциала предприятия, стабилизация производства без привлечения дополнительных материальных ресурсов становится одной из важнейших задач на этапе перехода общества к рыночным отношениям для многих предприятий. Речь идет о поиске и нахождении внутренних резервов для снижения эксплуатационных затрат в обеспечении экономичности функционирования организации в целом.

Оптимальные эксплуатационные затраты являются результатом вполне определенных усилий, направленных на их достижение, причем каждое предприятие, особенно в условиях перехода к рыночным отношениям, заинтересовано в мерах по обеспечению большей экономии средств, по снижению эксплуатационных издержек.

Все эксплуатационные затраты, как известно еще с середины XX века, структурируются в соответствии с их экономическим ... содержанием по следующим элементам:

- затраты на оплату труда;
- отчисления на социальные нужды;
- расходы на топливо;
- расходы на электроэнергию;
- амортизационные: здания, сооружения и передаточные устройства, силовые машины и оборудование;
- расходы на материалы;
- прочие затраты;
- прочие материальные затраты [12].

Показатель **прочие материальные затраты** был введен в номенклатуру эксплуатационных расходов в 1994 году и отражает стоимость работ и услуг производственного характера, выполняемого сторонними организациями.

Приведенная «группировка» содержательных элементов эксплуатационных затрат, а в данном случае мы говорим о них применительно именно к предприятиям железнодорожного транспорта, рассматриваются прежде всего с точки зрения экономического содержания; как определенное количество ресурсов, затраченных на производство «некоторой известной транспортной продукции», как результат технико-технологического состояния производства.

Общеизвестно, что особенности отраслей общественного производства и, прежде всего, различное соотношение живого и овеществленного труда, определяют и различную структуру затрат в разных отраслях народного хозяйства и в конкретных производственно-хозяйственных организациях. Одной из особенностей транспортной продукции, например, является то, что она ... не имеет сырья. В связи с этим «... в ее стоимости наибольший удельный вес составляют расходы на заработную плату и амортизацию основных фондов» [16]. Отсюда легко можно прийти к соблазнительному выводу о том, что сокращение текущих издержек можно осуществлять за счет сокращения оплаты труда работников, затрат на социальные нужды, затрат на перспективные социально-экономические разработки.

Вот почему в проекте Стратегической программы развития ОАО «РЖД» развитие инфраструктуры железных дорог, модернизация технических средств, централизация управления эксплуатационной деятельностью, внедрение современных технологий и сопутствующее этому сокращение эксплуатационных затрат будет производиться через:

- новые мощные стимулы в повышении эффективности работы;
- улучшение условий труда через повышение инвестиционных возможностей для обновления техники;
- повышение реальной заработной платы через мотивацию качественного труда;
- повышение экономической заинтересованности и ответственности в улучшении финансово-экономических результатов работы Компании [17, с.11].

Достаточно важной особенностью экономического содержания эксплуатационных затрат на транспорте выступает то, что было подмечено еще К.Марксом: «перевозка требует... принятия более или менее серьезных мер предосторожности, а потому вызывает большую или меньшую затрату труда в зависимости от относительной ломкости продукта, его подверженности порче...» [9].

Технико-технологический характер или анализ особенностей экономического содержания эксплуатационных затрат не входит в нашу задачу. Мы остановились на этих проблемах с единственной целью показать, что в науке и в практике хозяйствования к проблеме эксплуатационных затрат традиционно принято подходить прежде всего и главным образом как к сугубо экономическому явлению.

Нетрадиционный подход к проблеме издержек производства позволяет эксплуатационные затраты условно разделить на технико-технологические, т.е. экономические, с одной стороны, и социальные, социально-психологические и организационные – с другой. Условность такого разделения понятна. Разграничение этих групп затрат не означает их полной обособленности. Технические и технологические затраты опосредованы целой гаммой социальных и социально-психологических связей и отношений между людьми, с одной стороны, по поводу производства, в данном случае транспортных услуг; с другой – по поводу решения проблем саморазвития организации.

Но и социальные отношения, в свою очередь, испытывают достаточно сильное влияние особенностей содержания и характера труда, базирующегося на технологической и технической структуре производства. Такая диалектическая взаимосвязь этих групп затрат обуславливает характер их взаимовлияния и взаимодействия. Последние во многом определяются именно социальными и социально-психологическими факторами.

Составляющие технико-технологических эксплуатационных затрат, имеющие чисто экономическое содержание, представляют из себя достаточно известный перечень общих потерь железнодорожного предприятия при производстве услуг, включающий в себя затраты электроэнергии, тепла, воды, амортизацию оборудования и т.д. Именно им традиционно уделяется особое внимание, когда речь идет об экономии; гораздо меньше – затратам, связанным с социальными, социально-психологическими и организационными проблемами. К таким затратам можно отнести социальные проблемы, способствующие увеличению технико-технологических, т.е. экономических затрат. Именно они являются предметом нашего исследования – это проблемы, связанные с квалификационно-должностным движением; системой управления; системами стимулирования, поощрения и наказания; уровнем образования и профессиональной подготовки работника; условиями труда; социально-психологическим климатом в коллективе и др.

Проблема снижения величины обеих условных групп затрат приобрела особую актуальность именно сегодня, когда предприятия поставлены в жесткие условия рыночных отношений, строго дозированных объемов финансирования, бюджетной направленности, системой ответственности за обеспечение сбалансированности и качества работы, техническое состояние инфраструктуры и подвижного состава.

Подход к проблеме эксплуатационных затрат в науке и практике главным образом как к экономическому явлению кроется в глубинах социалистического способа хозяйствования, когда экономика, основанная на полном огосударствлении собственности, по своей природе имела, в основном, неэкономический характер принуждения, и, отсюда, изначально не предполагала заинтересованности в эффективной экономии, как руководства, так и рядовых работников. Девиз тех лет «экономика должна быть экономной» вспоминается ныне не более чем пустым лозунгом, апеллировавшим к идеологическим, фактически уже с 60-х годов бездействующим, рычагам «развитого социализма».

В существующей системе управления персоналом предприятия продолжает действовать абстрактное и достаточно одностороннее понимание проблемы «человеческого фактора». «Повернуться лицом к человеку» вовсе не ограничивается только повышением зарплаты. Таких составляющих «поворота лицом к человеку» гораздо больше, и одна из его важнейших компонент, когда речь идет об увеличении отдачи работника и его стремлении и заинтересованности в экономии средств предприятия, - это удовлетворение потребности сотрудника в росте, внимание к квалификационно-должностному движению с точки зрения сокращения эксплуатационных затрат.

Несмотря на значительные изменения в системе управления предприятием с переходом к рыночным отношениям, процесс формирования управленческих кадров предприятия и в наше время далеко не всегда направлен на оптимизацию управления и сокращение эксплуатационных затрат. Сегодня при формировании группы управленцев все в большей степени на первый план выходит личная преданность, лояльность тех или иных кандидатов в отношении к руководству.

С другой стороны, можно сказать, что ни квалификация, ни производительность в чистом виде, не могут служить основанием для продвижения по служебной лестнице. В новых условиях речь должна идти об оценке работника в комплексе, к которой неизменно добавляются показатели его участия в экономии средств предприятия, его вклад в дело снижения эксплуатационных затрат. Отсюда вытекает необходимость осознания важности выработки не разрозненных шагов, направленных на управление персоналом, а системы мер по квалификационно-должностному движению, в основе которого находится вклад работника в дело сокращения эксплуатационных затрат.

Управление персоналом на предприятии, основанное на традициях командно-директивного метода, демонстрирует свои преимущества, как принятого считать, в основном, в критические периоды развития предприятия. Это, однако, не означает, что подобный стиль управления неэффективен в другие периоды жизни организации, что в условиях экономического и финансового кризиса форма управления предприятием не может быть смешанной. Наоборот, необходим отход от сложившихся стереотипов взгляда на систему управления государственным предприятием единственно как на совокупность необсуждаемых методов и способов выполнения производственных заданий. Само слово «управление», происходящее от итальянского слова *managgiare*, означает управление лошадью таким образом, чтобы она исполняла определенные движения, которые, будучи на свободе, она выполняет естественным образом. Если перевести это на язык социальных наук, то можно определить управление как искусство стимулировать и направлять людей так, чтобы они, выполняя задание, действовали так же, как они поступали бы по собственной инициативе. Специалисты подсчитали, что ценность хорошей системы управления для компании составляет 80%, в то время как капитал и рабочая сила – только 10%.

Проблемы управления органически увязаны в данном контексте с проблемами системы стимулирования труда, его мотивацией и влиянием социально

психологического климата коллектива и других социальных факторов на экономию средств предприятия.

Понятно, что система стимулирования не замыкается при таком раскладе только на заработной плате и премиальных поощрениях, а внимание к социально-психологическому климату в коллективе со стороны руководства не может быть формальным. Если удастся добиться повышения уровня ориентации работников на межличностные отношения, то параметры социально-психологического климата в коллективе способны превратиться в мощный фактор повышения отдачи каждого работника, его стремления к большей экономии средств предприятия.

При этом, особого внимания требует к себе и знание структуры мотивации работников, и способов ее формирования. В советский период основными в структуре мотивации, если говорить о рядовом работнике, были материальные патриотические компоненты, где патриотическая компонента может пониматься в двух смыслах. Первый – работа ради общества. Второй – работа ради коллектива и предприятия. Во втором случае речь идет о корпоративной мотивации. «Основными» - это значит именно они доминировали в структуре: без сомнения имели место и новаторские и предпринимательские доминанты. Но последние компоненты не были востребованы, не стимулировались, так же как и такая составляющая патриотической мотивации как корпоративная мотивация.

Именно корпоративная мотивация и должна быть целью стимулирования работника. «Корпоративный дух», проявляясь в каждом конкретном работнике, обладает сильнейшим свойством – заинтересованностью в качестве работы и количестве сэкономленных ресурсов вне зависимости от материальной и финансовой конъюнктуры в стране. «Патриот предприятия» есть идеал и одновременно идеальный результат для тех, кто определяет на предприятии основные направления функционирования системы стимулирования работников.

Как видим, эффективное управление безусловно предпочитает знание социального содержания эксплуатационных затрат. А наиболее существенный и, возможно, самый сложный аспект проблемы здесь состоит в том, что в любом процессе производства настолько тесно переплетаются самые разные явления как экономического, так и социального характера, что различие их границ становится возможным порой только на теоретическом уровне. Эксплуатационные затраты в этом случае также не являются исключением. Более того, экономическое и социальное в них не просто сосуществуют, но находятся во взаимосвязи, оказывают влияние друг на друга.

Понятие «содержание» в отечественной философской мысли и научной литературе рассматривается, в основном, как философская категория в паре с понятием «форма» и применяется в исследовании взаимосвязи природной и социальной действительности. В социологии же понятие «содержание» традиционно используется применительно к труду при анализе содержания труда [15] для обозначения определяющей сущностной стороны трудового процесса.

Говоря о нашем исследовании, понятием «содержание» мы будем пользоваться применительно к социальной стороне эксплуатационных затрат: если экономическое содержание эксплуатационных затрат представляет собой сово-

купность ресурсов, затраченных на производство транспортных услуг, то **социальное содержание** – это сущностная сторона затрат, определяющая отношения между различными группами работников по поводу социальных последствий, вызванных затратой или экономией этих ресурсов [11].

Исследование социального содержания эксплуатационных затрат и выработка на этой основе организационно-управленческих решений предполагает выявление изменений в социальном положении работников в результате принятия мер по оптимизации уровня расходов на обеспечение функционирования предприятия, поиск путей вовлечения работников в процесс управления различными сторонами жизни предприятия, в том числе и процессом экономии средств предприятия.

Отметим при этом, что понятие «социальное содержание эксплуатационных затрат» нельзя сводить к определенному количеству эмпирических признаков; это обобщающее понятие качественных характеристик социального составляющего эксплуатационных затрат. Важно также помнить, что затраты, которые несет предприятие в процессе производства, по своей природе тоже являются результатом человеческой деятельности и имеют «социальное» наполнение.

Определяя социальное наполнение результатов труда и говоря о социальном содержании эксплуатационных затрат, мы имеем в виду совокупность социальных свойств, которые обнаруживаются в процессе анализа структуры этих затрат, те последствия, которые приводят к существенным изменениям в социальных позициях как конкретного работника, так и социальной организации в целом.

Затраты, которые несет предприятие в процессе производства, по своей природе – продукт человеческого труда, поэтому понятие «социальное содержание эксплуатационных затрат» - обобщающее понятие качественных характеристик социального составляющего эксплуатационных затрат, поскольку:

- во-первых, эксплуатационные затраты являются результатом деятельности людей, реальных работников, выполняющих конкретные производственные функции и роли;
- во-вторых, они складываются в зависимости от особенностей конкретной социальной организации, вытекающих из специфики выполняемых ими в социальной системе функций;
- в-третьих, как результат деятельности людей, они выступают в единстве объективного и субъективного, как сложное переплетение предметной составляющей производственного процесса и отношений между людьми по поводу этого производства;
- в-четвертых, эксплуатационные затраты, как результат определенного способа действий людей, способны «... оказывать на индивида внешнее принуждение...» [2], направляя его на тот или иной поступок;
- в-пятых, эксплуатационные затраты объективно находятся в тесной зависимости от социально-квалификационных, социально-психологических

особенностей работника, от уровня его ответственности, от отношения к своим обязанностям и к труду в целом.

Характерной особенностью организации труда на предприятиях железнодорожного транспорта является то, что на ответственных участках автономно, в небольших количествах, малыми группами на больших пространствах трудятся работники, ответственные за огромные материальные и социальные ценности: машинист со своим помощником, например, в грузовом и пассажирском поездах в условиях длительных поездок.

Не случайно в штаты локомотивных депо введена должность психолога, поскольку специфические требования к работе тех же машинистов в ограниченном пространстве в режиме продолжительного времени под бременем неукоснительного выполнения всех требований по безопасности движения на первый план выдвигают социально-психологические факторы, которые могут оказаться решающими в своем влиянии на производственный процесс.

Результаты производственных экспериментов подтверждают, в общем-то, ожидаемый факт, что, например, водитель третьего класса на ту же транспортную работу расходует топлива больше на 6-8%, чем водитель первого класса [3]. Из изложенного вытекает еще один непреложный вывод о том, что они являются результатом человеческой деятельности и имеют социальный характер, поэтому могут и должны стать объектом постоянного и целенаправленного воздействия именно для того, чтобы оптимизировать их возможные социальные последствия.

Анализ внутренней структуры и динамики эксплуатационных затрат позволяет также говорить о целом ряде реальных моментов, имеющих существенное значение с точки зрения целенаправленного воздействия на них с целью оптимизации эффективного функционирования социальной системы.

Главным и наиболее важным является то, что в условиях глубинных изменений, протекающих в настоящее время в российском обществе, эксплуатационные затраты выступают своеобразным определяющим фактором экономической эффективности деятельности железнодорожных предприятий. Сокращение эксплуатационных затрат при этом никак не может быть самоцелью, когда меры, направленные на это, способны обеспечивать экономическую эффективность ценой ухудшения материального положения работников, ценой нагнетания социальной напряженности и дальнейшего расслоения общества.

Именно с этой точки зрения проблема сокращения эксплуатационных затрат не замыкается на уровне предприятия, а приобретает ярко выраженный социально-политический характер, встраиваясь в общую систему безопасности отрасли.

Проблема сокращения издержек, выходя на уровень безопасности предприятия и Компании, особенно важна и злободневна как раз сегодня, когда «... планы (прогнозы) расходов на эксплуатацию и подсобно-вспомогательную деятельность разрабатываются предприятиями самостоятельно на основе намечаемых объемов перевозок, работ и услуг, размеров работы и норм использования подвижного состава, потребной численности работников и принимаемых пред-

приятными форм и систем оплаты труда, намечаемых объемов, капитальных вложений и капитального ремонта» [12, с.98-99].

Продолжая анализ проблемы социального содержания эксплуатационных затрат, целесообразно, на наш взгляд, остановиться более подробно на динамике и на социальной составляющей каждого из названных выше элементов эксплуатационных затрат, на социальных последствиях организационно-управленческих решений по изменению этих затрат на примере предприятий Башкирского отделения Куйбышевской железной дороги – филиала ОАО «РЖД».

В соответствии с Номенклатурой расходов по основной деятельности железных дорог Российской Федерации затраты на **оплату труда** включают в себя расходы на оплату труда основного производственного персонала организации, включая: премии рабочим и служащим за производственные результаты, стимулирующие и компенсирующие выплаты, в том числе компенсации по оплате труда в связи с повышением цен и индексацией доходов в пределах норм, предусмотренных законодательством, компенсации, выплачиваемые в установленных законодательством размерах женщинам, находящимся в частично оплачиваемом отпуске по уходу за ребенком, а также затраты на оплату труда не состоящих в штате предприятия работников, занятых в основной деятельности и все другие виды оплат, включаемые в соответствии с установленным порядком в фонд оплаты труда (за исключением расходов по оплате труда, финансируемых за счет нераспределенной прибыли и других целевых поступлений).

Особые условия функционирования каждой отрасли и прежде всего различное соотношение затрат живого и овеществленного труда определяет различную структуру затрат в разных отраслях народного хозяйства и в организациях.

В отраслях добывающей промышленности, в том числе и на транспорте, где отсутствуют расходы на сырье, удельный вес фонда заработной платы намного выше, чем в отраслях обрабатывающей промышленности, где наибольший удельный вес занимают расходы на сырье. В среднем на всей промышленности расходы на сырье и материалы составляют примерно 70% общих затрат, топливо и электроэнергию – 6%, амортизацию – 5%, прочие затраты – 3%, заработную плату с отчислениями на социальное страхование – 16% [1].

Как уже отмечалось, одной из особенностей транспортной продукции является то, что она не имеет сырья и в связи с этим в структуре ее эксплуатационных затрат наибольший удельный вес составляют расходы на заработную плату и амортизацию основных фондов.

Интересно рассмотреть социальное содержание динамики затрат на **оплату труда и социальные отчисления** на сети отечественных железных дорог в целом и в Башкирском регионе в частности. Основная тенденция последних десятилетий прослеживается достаточно четко – удельный вес фонда заработной платы и отчислений на социальные нужды в эксплуатационных затратах уменьшаются, причем характер изменения удельной составляющей названного элемента, этой чисто экономической величины, вполне адекватен социальным процессам соответствующего социально-экономического пространства.

Так, например, фонд заработной платы с отчислениями на социальное страхование на сети отечественных железных дорог с 1955 года до 1993 года, когда набрала силу вторая волна «реформ» после окончательного разрушения социалистической модели хозяйствования, изменялся незначительно: в 1955г. – 45,3%, в 1960 – 42,1%, в 1965 – 42,6%, в 1970 – 40,3%, в 1974 – 40,9%, в общей сумме расходов эксплуатации; на Башкирском отделении Куйбышевской железной дороги этот показатель далее по годам составил: в 1985г. – 38,9%, в 1990 – 39,9%, в 1993 – 39,6%, в 1994 – 34,0%, в 1995 – 25,3%, в 1996 – 25,3%, в 1997 – 26,4%, в 1998 – 29,2%, в 1999 – 27,5%, в 2000 – 24,6%, в 2001 – 24,2%, в 2002 – 26,3%, в 2003 – 33,2%.

Анализ проведенных данных показывает с одной стороны постоянство удельного веса заработной платы и отчислений на социальные нужды в структуре общих издержек транспорта с 1955 по 1993 год, который за 38 лет изменился всего на 12,6%, что составляло половину процента в год или почти ничего. С социально-экономической точки зрения это говорит о том, что два поколения железнодорожников с 1955 по 1992 годы жили и работали в стабильном социально-экономическом пространстве, были экономически обеспечены и независимы и социально защищены.

С другой стороны постоянство доли оплаты труда в структуре издержек транспорта свидетельствует о постоянстве объема живого труда в производственном процессе, высвечивая негативную тенденцию запоздалой трансформации в производство (как объекта управления), техногенных новшеств, самых современных достижений научно-технической революции, новой техники, технологии и техногенной информации.

Практическая неизменяемость объема живого труда в производственном процессе высвечивает еще один интересный социальный аспект, связанный с постоянством иерархической структуры в системе управления и организации на железных дорогах.

Зарубежные специалисты относят железные дороги к традиционным, медленно развивающимся отраслям, с традиционно «жесткими» иерархическими структурами, с элементами «запаздывания» в техническом и организационном развитии по отношению к быстрорастущим и быстроразвивающимся отраслям [10].

Справедливое заключение, но только для индустриальной ступени развития общественного производства, в исторических координатах которого и находится отечественный транспорт сегодня.

Головная боль любого реформатора, а в нашем случае – характерная особенность отрасли, выражающая в некоторой инертности к изменениям, сыграла, как ни парадоксально, положительную роль в новых перестроенных процессах, оказавшихся столь разрушительными для российской экономики.

Внедрение рыночной идеологии хозяйствования, резкий переход к рыночным отношениям при отсутствии эффективной научно-обоснованной государственной программы внедрения современных механизмов социально-экономической мотивации труда привел к полному или частичному разрушению системы сложившихся в стране экономических, финансовых, хозяйствен-

ных и административных связей. Сфера производства практически остановилась, начался кризис платежей и развал социальной сферы предприятий. Сокращение производства привело к непредъявлению продукции промышленных предприятий к перевозкам основному источнику поступления доходов железнодорожников.

Закономерным результатом набравшей силу «второй» волны реформ, начиная с 1994 года показатель удельного веса заработной платы и отчислений на социальные нужды начал стремительно падать. Настолько стремительно, что за восемь лет с 1994 по 2001 годы доля оплаты труда и социальных отчислений в объеме эксплуатационных затрат уменьшилась на 29,4%, т.е. в два с лишним раза больше, чем за предшествующие... 38 лет.

Нормально и закономерно, когда идет естественный процесс уменьшение живого труда, органически связанный с техническим насыщением производства и высвобождением людей, функции которых заменила машина, новый технико-технологический базис востребует людей более высокого уровня профессионализма, а сокращение доли оплаты труда в структуре издержек – при этом процесс естественный, не затрагивающий экономических интересов и социальной защищенности работников [8].

Уменьшение доли оплаты труда в издержках производства, т.е. аналогичный процесс у нас, когда машина все еще «стоит» над человеком, вынужденным приспособляться к ней, когда собственность на средства производства приобретает силу социальной детерминанты, а «вещный» фактор преобладает над личностным, вызывает совершенно другие социальные последствия, чем в странах с развитой рыночной экономикой.

Динамика изменения удельной составляющей оплаты труда на Башкирском отделении приведена в таблице 1.1.

Динамика сокращения доли оплаты труда в структуре текущих расходов башкирских железнодорожников началась с 1991 года, как результат падения объема перевозок и за десять последующих лет уменьшилась на 49,0%, т.е. почти в два раза.

Такие темпы сокращения доли оплаты труда в структуре эксплуатационных расходов иначе, как катастрофой, не назовешь. Социальные последствия этого процесса в нашей стране носили самый негативный характер, поскольку были связаны преимущественно с увольнением персонала, приведением численности работающих в соответствии с объемом перевозимых грузов.

Таблица 1.1

Динамика изменения фонда оплаты труда

года	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
удельный вес, %	34,5	32,7	32,6	33,8	33,4	34,8	31,2	27,2	28,8

года	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
удельный вес, %	24,7	20,4	18,2	19,0	21,1	19,9	17,6	17,8	19,6	24,6

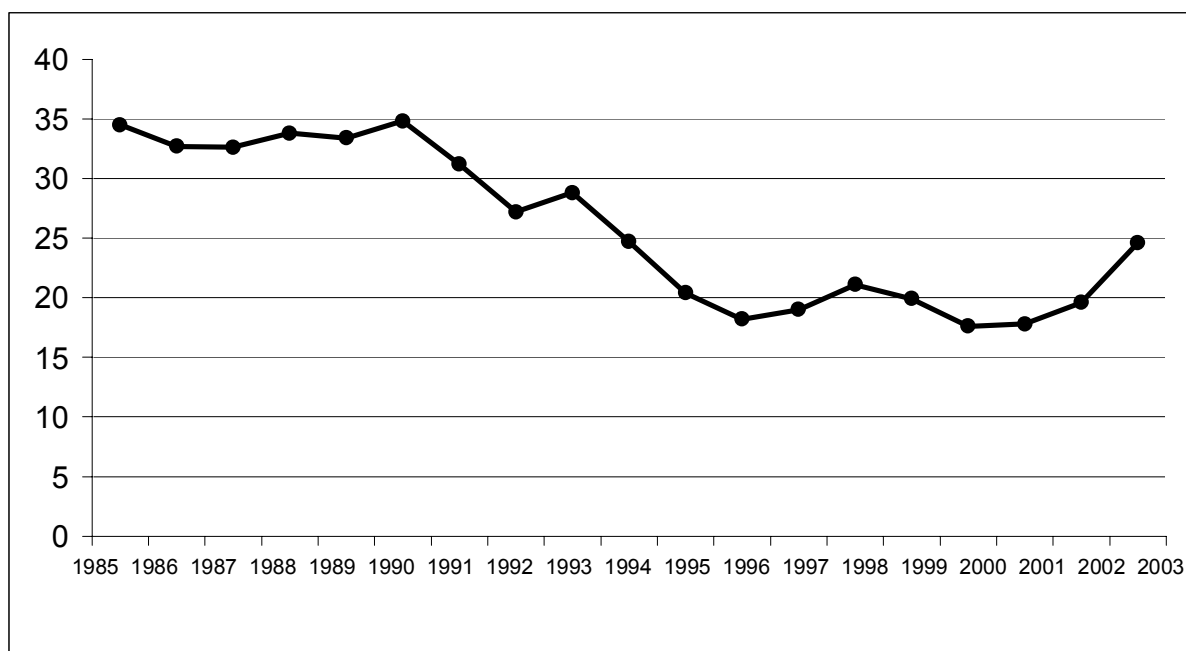


Рис. 1.1. Динамика изменения фонда оплаты труда

С начала «перестройки» с 1985 по 1998 год, за 14 лет так называемых «реформ» на Башкирском отделении Куйбышевской железной дороги потеряли работу 28,3% работающих, т.е. почти треть работников отделения, в том числе работников, непосредственно связанных с перевозочным процессом – 16,2%. Только в 1998 году было уволено 1914 человек, из них за счет естественного оттока – 53,1%, уволено по внутритранспортному распределению – 18,2%, по сокращению штата – 17,4%. Из числа уволенных только 0,4% трудоустроены в городских организациях. Справедливости ради отметим, что железная дорога не выбросила уволенных по сокращению штата на произвол судьбы, им было выплачено выходное пособие в сумме 615,0 тыс.руб.

2001 год был практически на уровне 2000 – 17,8% фонд оплаты труда в объеме издержек, 2002 год дал некоторое изменение в сторону увеличения – 19,6% и лишь 2003, связанный с первым этапом реформирования железнодорожной отрасли, ознаменовал собой прорыв в сторону увеличения социальной защищенности работающих, когда удельный вес оплаты труда в объеме издержек составил 24,6%. И хотя по сравнению с 1985 годом – это только 71,3%, но в сопоставлении с 2000 годом – годом наименьшей оплаты труда железнодорожников, этот показатель составил 140%, т.е. увеличился на 40%, а средняя заработная плата в отрасли составила 7591 руб. и увеличилась по сравнению с 2002 годом на 33,1% [18, с.18].

И хотя «система управления финансами и институт казначейства ОАО «РЖД» в прошлом году не стали преградой для перерасхода железными дорогами эксплуатационных, ремонтных и капитальных вложений... и кампании не хватает денежных средств для обеспечения ощутимого обновления основных фондов», создана предпосылка для решения «... важнейшей задачи нынешнего года – обеспечения эффективного функционирования системы бюджетирова-

ния с мощной обратной связью: мотивацией и гибким реагированием на изменение объективных условий работы» [18, с.4].

Первый этап реформирования отрасли остановил еще одну негативную социальную тенденцию на транспорте – сокращение количества работающих. По отношению к 2002 году численность персонала выросла на всех дорогах, в том числе на Куйбышевской (3,3%). Увеличение контингента в основной деятельности железных дорог наблюдалось во всех кварталах 2003 года, но наибольшим оно было в IV квартале – 24,4 тыс. человек. Уменьшение численности персонала произошло только на Сахалинской дороге [18, с.18].

Представляет интерес анализ социальной динамики такого элемента эксплуатационных расходов, как «отчисления на социальные нужды», который включает в себя отчисления: страховые взносы в пенсионный фонд – 28%, в фонд государственного социального страхования – 3,6%, в фонд обязательного медицинского страхования – 3,6% и государственный фонд занятости населения – 1,5%. Всего 38,5% отчислений от зарплаты на оплату труда.

В таблице 1.2. приведена динамика изменения отчислений на социальные нужды за последние 19 лет на Башкирском отделении Куйбышевской железной дороги.

Таблица 1.2

Динамика изменения «Отчислений на социальные нужды»

года	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
удельный вес, %	3,4	3,4	3,4	3,6	3,7	5,1	12,5	5,3	10,8

года	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
удельный вес, %	9,3	7,9	7,1	7,4	8,1	7,6	7,0	6,4	6,7	8,6

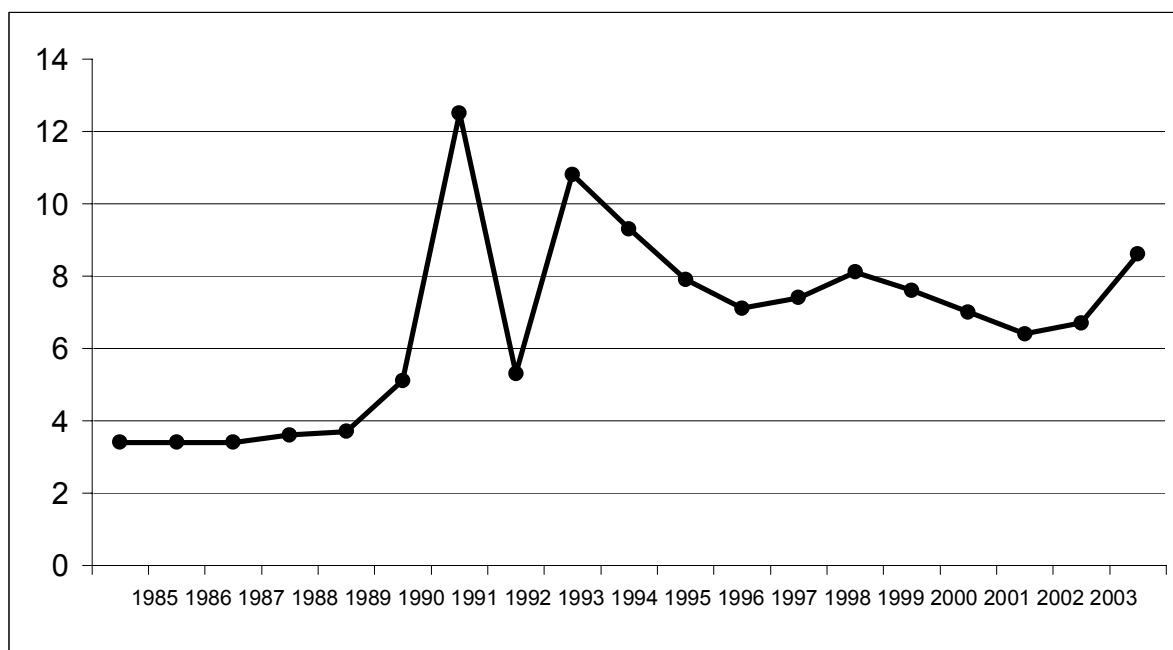


Рис. 1.2. Динамика изменения «Отчислений на социальные нужды»

Сравнение двух таблиц показывает, что уменьшение доли оплаты труда в объеме издержек сопровождалось увеличением доли отчислений на социальные нужды башкирских железнодорожников, несмотря на грозные приказы о «прекращении финансирования расходов на содержание баз отдыха, спортивных сооружений и учреждений культуры за счет дороги, переводу в муниципальную собственность жилья, учебных заведений, детских дошкольных учреждений и объектов социально-культурного назначения, переводу объектов спорт-соцкультбыта на полную самоокупаемость и т.п.» [5].

Описываемая ситуация есть ничто иное, как проявление существующего противоречия между господствующим представлением о социальной сфере как о сфере ненужных, излишних затрат, которая способна только снижать экономическую эффективность деятельности предприятия, с одной стороны, и реальной действительностью на уровне предприятия, которое не может существовать иначе, кроме как в органическом единстве социального и экономического, с другой стороны.

На первый взгляд действительно может показаться, что содержание социальной инфраструктуры ложится дополнительным бременем на хозяйственную систему, не увеличивая экономическую эффективность предприятия. Но это только в первом, грубом, вульгарном приближении. Если учесть, что вся социальная инфраструктура создавалась в течении практически целого столетия многими поколениями железнодорожников, то трудно переоценить ее роль в формировании культуры, традиций, нравственных основ каждого последующего поколения работников железнодорожного транспорта, без которого на эффективную деятельность предприятий не приходится рассчитывать.

Сокращая социальную инфраструктуру можно сэкономить, но экономия, полученная при этом, никогда не окупит те нравственные и социальные потери, которые понесут железнодорожники и члены их семей. Конечный результат можно предвидеть заранее: это закрытие школ, интернатов, лечебных учреждений, спортивных сооружений, сокращение всех видов социальной поддержки и, в конечном счете, ухудшение жизни наших людей, отсюда – ухудшение и экономических показателей.

Социально-психологические последствия таких «рыночных» новаций порождают чувства безнадежности и безысходности, которые поселяются в человеке, когда он видит, как разрушается то, что создавалось в течении длительного времени им самим и его предшественниками. С таким «социальным багажом» говорить об успешном реформировании отрасли, а тем более, об упрочнении социально-экономической стабильности России и ее положения в мировом сообществе, явно преждевременно.

Социальные последствия, связанные с разрушением социальной инфраструктуры и самим жизнеустройством, в котором вдруг оказалась вся страна и к которому, в общем-то, она была не готова, все эти вопросы, характеризующие социальные реалии, изучены пока не достаточно, они требуют дальнейшей детальной проработки. Несомненно, одно, что устойчивая работа башкирских железнодорожников в сложных условиях экономической депрессии и хозяйствен-

ной разрухи в стране, во многом объясняется тем, что социальная инфраструктура здесь не только сохранена в полном объеме, но и значительно расширена, улучшена, поддержана руководством отделения и занимается своим прямым делом: учит, воспитывает, помогает, поддерживает, лечит, заботится, т.е. выполняет патерналистские функции, от которых государство в значительной степени дистанцировалось.

В стратегической перспективе реформирования отрасли, предполагающей опережающее развитие инфраструктуры и повышение ее доступности, поиск новых технологических решений по снижению капиталоемкости строительства и модернизации железнодорожных линий, оптимизации разрыва между провозной способностью и загрузкой инфраструктуры, вопросы обучения, формирования нового менталитета, подкрепленного эффективной мотивацией корпоративной культуры через социальную инфраструктуру должны стать приоритетными.

Заслуживает внимания социальное содержание динамики элемента эксплуатационных расходов **«материальные затраты»**, в которых отражается стоимость приобретаемых со стороны различных материалов и топливно-энергетических ресурсов, а также расходы на оплату работ и услуг производственного характера сторонними организациями и включает в себя следующие группы:

- материалы;
- топливо;
- электроэнергия
- прочие материальные затраты.

Экономическое содержание **затрат на материалы** в соответствии с номенклатурой расходов по основной деятельности железных дорог определяется как величина затраченных ресурсов, представляющих стоимость: материалов, используемых в процессе производства, приобретенных на стороне и необходимых для нормального обеспечения технологического процесса (содержание, ремонт и эксплуатация подвижного состава, постоянных устройств, оборудования, зданий, сооружений и других основных фондов, проведения испытаний, контроль подвижного состава); а также запасных частей для ремонта подвижного состава и других машин и оборудования; элементов верхнего строения пути; износа инструментов, приспособлений, инвентаря, приборов, лабораторного оборудования и других средств труда, не относящихся к основным фондам; износа спецодежды и других малоценных предметов.

Мониторинг удельного веса затрат на материалы в общем объеме эксплуатационных расходов на Башкирском отделении Куйбышевской железной дороги представляет вогнутую кривую с «впадиной» между 1990 и 1995 и показан по годам в таблице 1.3.

Экономическое содержание удельного веса составляющей «затрат на материалы», начиная с 1985 года постоянно уменьшалось вплоть до 1993 года, а затем так же постепенно, без резких скачков и колебаний увеличивалось до 2001 года и, в конце концов, оказалась, что величина «затрат на материалы» в общем объеме эксплуатационных расходов за истекшие 17 лет изменилась совсем не-

значительно – увеличилась всего на 8,2% (6,6% в 2001 году против 6,1% в 1985 году). С точки зрения экономической эффективности результат, казалось бы, положительный. Но даже кривая изменения затрат 1985-1993 годов (которую вполне можно опроксимировать прямой линией, настолько она близка к ней), имеет в своем развитии совершенно различную по своему социально-экономическому содержанию природу, хотя с точки зрения науки ее можно описать простой математической зависимостью. Это как раз тот случай, который показывает необходимость осторожного и аккуратного использования математического аппарата при анализе социально-экономических процессов и явлений.

Таблица 1.3

Динамика изменения удельного веса «затрат на материалы»

года	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
удельный вес, %	6,1	5,8	5,7	5,3	4,9	4,6	3,2	2,8	2,3

года	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
удельный вес, %	3,2	5,3	5,8	5,7	6,8	5,4	5,3	6,6	9,5	13,8

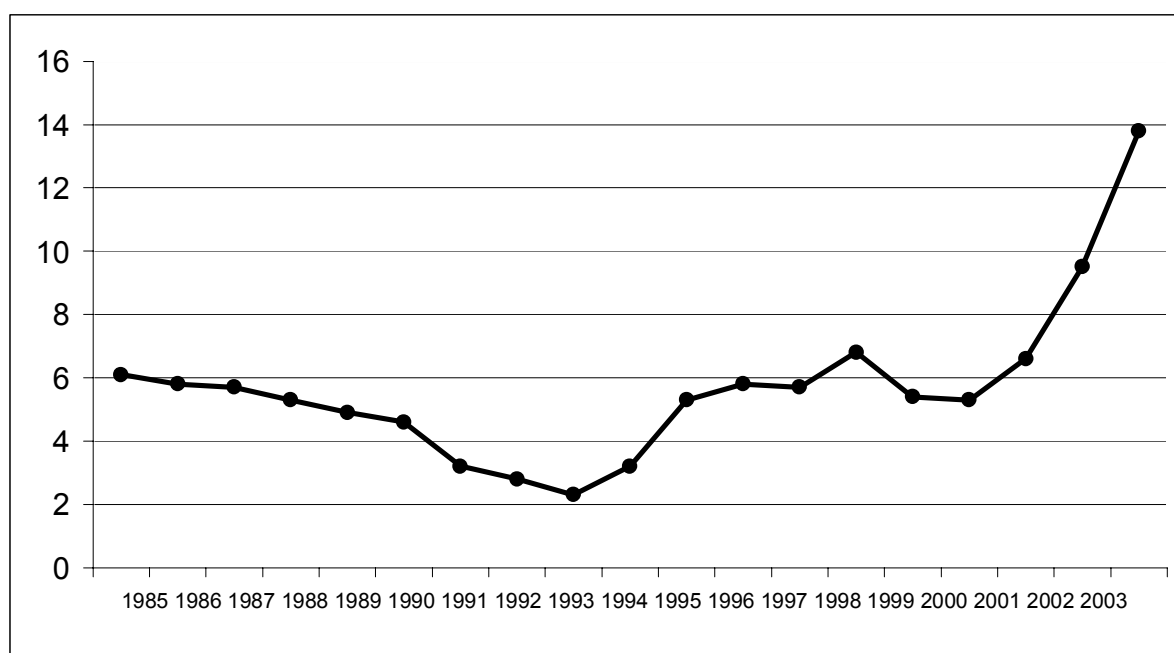


Рис. 1.3. Динамика изменения удельного веса «затрат на материалы»

Проанализируем, как меняется социальное содержание процесса снижения «затрат на материалы» 1985-1993 годов, который на диаграмме может быть представлен прямой линией и с математической точки зрения никаких неожиданностей не предполагает, поскольку любая прямая описывается известной постоянной математической функцией. Зато интересна социальная трансфор-

мация этой прямой, в которой отрезки 1985-1989 годов и 1989-1993 годов, хотя и подчиняются одному и тому же математическому закону, имеют различную социальную природу, отражающую ценностно-этические представления людей и соответствующего социального и культурного пространства.

Антропологическая экспертиза пространства, выступая в роли своеобразной саморефлексии, помогает человеку осознать себя творцом собственного бытия. Вот почему отрезок прямой снижения затрат на материалы 1985-1989 годов – это начало перестройки, творческий и духовный подъем во всех сферах; это повсеместное создание школ повышения экономических знаний, понимание и постоянная потребность искать везде резервы, чтобы работать и жить лучше; это рост объемов перевозок на железнодорожном транспорте (пик которых на сети достиг в 1988 году, а на Башкирском отделении в 1989 году); это максимальное использование подвижного состава и, как следствие, наибольшая потребность в технологических факторах, связанных с содержанием, ремонтом и эксплуатацией рабочего и эксплуатируемого парка вагонов и локомотивов.

Социально-экономическое пространство максимальных объемов перевозок 1985-1989 годов и связанных с ними возросших объемов ремонта, проведения испытаний, содержания, эксплуатации и контроля подвижного состава, наибольшего спроса на запасные части для ремонта подвижного состава и других машин и оборудования, повышенного износа верхнего строения пути, износа инструментов, приспособлений, инвентаря, приборов и оборудования было результатом экстремальных производственных и экономических условий, которые были характерны для временного отрезка 1985-1989 годов, когда каждый сэкономленный процент (даже десятая доля процента) «затрат на материалы» были результатом напряженного производственного и интеллектуального труда работников всего Башкирского отделения, настойчивого, целенаправленного и целеустремленного поиска резервов в области организации, технических и технологических возможностей производства. С социальной точки зрения снижение «затрат на материалы» на отрезке времени 1985-1989 как положительный экономический результат – проявление максимального использования интеллектуальных, творческих и духовных сил работающих, восстановление старого и частично создание нового социально-экономического пространства, наполненного богатым человеческим смыслом, с высокой концентрацией собственной, отраслевой субкультуры, специфического образа жизни и воспроизводством самого себя.

Увы! Дальнейший анализ этого же положительного экономического явления – процесса снижения «затрат на материалы» на временном отрезке 1990-1993 годов, описываемого той же математической зависимостью и выражающего прямой 1985-1993 годов, говорит уже о другом социальном содержании, чем на отрезке 1985-1989 годов.

Реформы «второй волны», направленные на разрушение практически всех социальных институтов, привели к тому, что многие предприятия просто стали останавливаться и фактически перестали предъявлять свою продукцию к перевозкам. После 1989 года, года максимального объема перевозок на Башкирском отделении, общий объем перевозок приобрел устойчивую тенденцию к умень-

шению и в 1993 году составил 74,9% по сравнению с 1989 годом. Интенсивность перевозочного процесса снизилась на четверть, причем это снижение в наибольшей степени коснулось тех, кто был непосредственно связан с перевозками.

Социальные последствия снижения объема перевозок на четверть выразились в уменьшении практически в такой пропорции востребованности подвижного состава и связанных с ним технических, технологических и обслуживающих служб. Невостребованность подвижного состава в социальном плане резко отрицательно отразилась на ремонтных службах, где в самом худшем положении оказались слесари по ремонту локомотивов, которых в 1993 году осталось только 61,9% по сравнению с 1983 годом, чуть ли не половина рабочих этой категории (38,1%) в ходе «первой» и начале «второй» волны реформ потеряли работу.

Деформирование социального пространства напрямую отразилось и на рабочих элитных профессий. Машинисты и помощники машинистов, на подготовку которых уходит до 3-х лет, в социальном плане пострадали больше других. В 1993 году 18% из них оказались невостребованными и, в конце концов, потеряли работу. К 1993 году рабочих этой категории осталось 82% по сравнению с началом, так называемой, «перестройки», к уровню 1985 года.

В условиях, когда связанность мира превращается в активно действующий фактор существования и развития социума, следующую категорию пострадавших в социальном плане составили работники вагонных депо – осмотрщики вагонов. В результате уменьшения объемов перевозок уровень социальной защищенности у них оказался таким же, как у машинистов. Почти пятая часть, 17% осмотрщиков вагонов было уволено за невостребованностью, т.е. в 1993 году рабочие этой профессии на Башкирском отделении составляли 83% к уровню 1985 года.

Таким образом, анализ социально-экономического пространства 1990-1993 годов позволяет сделать вывод, что на этом временном отрезке снижение «затрат на материалы» в общих расходах проходило в совершенно других социально-экономических условиях, с другим социальным содержанием и иными социальными последствиями.

Главная особенность социального содержания временного отрезка прямой снижения «затрат на материалы» 1985-1989 годов заключалась в возможности обеспечения самореализации человеческой личности, достижения личностью социальной значимости, формирования общественной эволюции на базе деятельностно-ценностного подхода, наличия базовой ценности, которая консолидировала различные социально-профессиональные группы и давала возможность управлять социальным пространством.

Социальное содержание временного отрезка прямой снижения «затрат на материалы» 1990-1993 прямо полярно социальному содержанию отрезка 1985-1989 годов (хотя подчиняется той же математической зависимости), и характеризуется прежде всего нестабильностью, неопределенностью развития, отсутствием базовых ценностей, когда новый тип общественных отношений, предложенный обществу, скорее представляет некую воображаемую модель, не

признанную и не принятую большинством населения. В таких условиях процесс психологического и поведенческого освоением людьми нового социального пространства, которое навязано формировалось, неизбежно сопровождался человеческими лишениями, жизненными потерями, горем и страданиями.

На смягчение подобных негативных явлений была направлена принятая Правительством России Федеральная программа содействия занятости высвобождаемых работников железнодорожного транспорта. Для решения этих же вопросов и обеспечения достойного уровня и качества жизни людей, усиления социальной ответственности работодателей и работников и перехода к адресной социальной поддержке работников намечен целый комплекс мероприятий в области социальной политики в «Стратегической программе развития ОАО «РЖД» [17, с.7].

Уже первый этап реформирования отрасли остановил негативную трансформацию социального пространства на железнодорожном транспорте, поскольку комплексный подход к разработке Стратегической программы развития Компании, базирующийся на бизнес-интересе и механизмах повышения своей конкурентоспособности, предусматривает глубокую проработку технических и технологических направлений развития, создание и модернизацию техники и технологии для российских железных дорог не на рынке, а в рамках самой Компании.

В структуре эксплуатационных затрат представляет интерес социальное содержание **«расходов на топливо»**, в которых отражается стоимость приобретаемого со стороны топлива всех видов, расходуемого на тягу поездов и другие виды эксплуатации транспортных средств, а также на отопление зданий и помещений, на выработку всех видов энергии (электрической, тепловой, сжатого воздуха, холода и другое) и для других технологических целей, динамика изменения которых по Башкирскому отделению Куйбышевской железной дороги приведена в таблице 1.4.

С точки зрения экономического содержания динамика изменения удельного веса топлива в объеме текущих затрат за годы «перестройки» и годы так называемых «реформ» никаких неожиданностей не принесла, претерпев незначительные изменения и может даже радовать, проявив положительную тенденцию снижения затрат указанного элемента в 1989, 1991, 1994, 1996, 1997, 1998, и 2002 годах, причем к началу первого этапа реформирования отрасли удельный вес топлива в структуре эксплуатационных расходов за 18 прошедших лет снизился на 9,3% (2,7% в 2002 году против 2,9% в 1985 году).

Таблица 1.4

Динамика изменения удельной составляющей «Топливо»

года	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
удельный вес, %	2,9	2,9	3,0	3,0	2,8	4,6	2,3	4,5	3,4

года	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
удельный вес, %	2,5	3,1	2,6	2,8	2,5	3,0	3,4	3,4	2,7	3,5

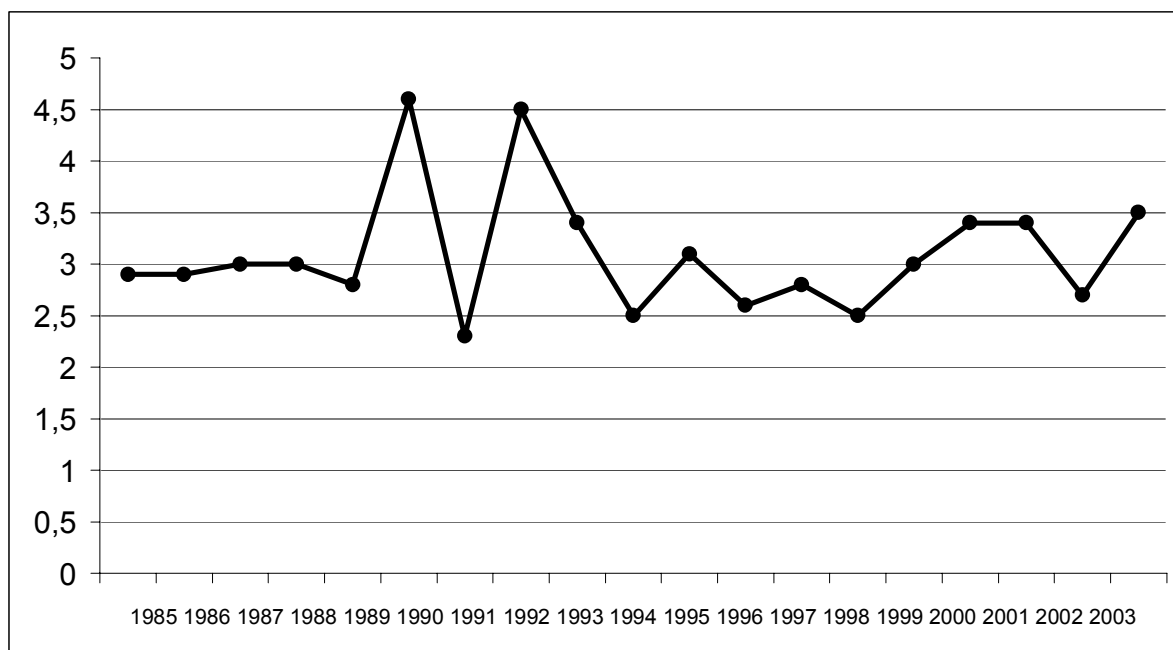


Рис.1.4. Динамика изменения удельной составляющей «Топливо»

Положительная экономическая тенденция динамики изменения топлива в объеме затрат адекватного отразилась и на его составляющих: расходах топлива на тягу поездов и расходе топлива на производственные нужды. Расход топлива на тягу поездов с 1985 по 2002 годы сократился на 8,0% (2,3% в 2002 году против 2,4% в 1985 году), а расход топлива на производственные нужды за это же время уменьшился на 20% (0,4% в 2002 году против 0,5% в 1985 году).

Налицо экономическая эффективность производственного процесса – желанная цель любого хозяйственного руководителя, но указанное при этом снижение не может приносить достаточного удовлетворения, поскольку полученный экономический эффект связан со значительными социальными потерями.

Экономическая депрессия, остановка предприятий и снижения объема перевозок, особенно на Стерлитамакском ходу, который эксплуатируется на тепловозной тяге, привело к невостребованности чуть ли не половины локомотивных бригад, работающих на тепловозах.

Хозяйственный хаос в стране, непредъявление предприятиями продукции к перевозкам и, как следствие, уменьшение интенсивности перевозочного процесса, трансформация изменения технологических условий в социальные для работников, связанных с движением на тепловозной тяге, проявилось особенно сильно по сравнению с другими категориями рабочих. Больше трети всех машинистов и помощников машинистов тепловозов (34,1%) за 17 лет, начиная с 1985 года, потеряла свою работу, оказались «лишними». В 2001 году к уровню 1985 года осталось только 58,6% рабочих этой категории. Таков неутешительный социальный результат экономически положительного решения.

Социальное содержание «расходов на топливо», как сущностная сторона затрат, определяющая отношения между различными группами работников по поводу социальных последствий, вызванных экономией этих средств, привело к тому, что чуть ли не половина машинистов и помощников машинистов тепло-

возов к 2001 году оказались в роли внеструктурных элементов, потеряв свою работу. Появление внеструктурных элементов, не вписывающихся в существующие системные отношения, чрезвычайно опасно для функционирования любой системы, поскольку состояние неустойчивого равновесия любой системы характеризуется, прежде всего, наличием в ней достаточного количества внеструктурных элементов, которые не вписываются в существующие внутрисистемные отношения, образуют свои собственные структуры и подструктуры со своими, присущими только им ценностями, целевыми установками и стереотипами поведения, как правило, противоположными существующим в системе. Стремясь занять то место в системе, на которые они претендуют, внеструктурные элементы вольно или не вольно раскачивают систему, пытаются ее изменить, потеснить структурные элементы, а в случае сопротивления последних, просто разрушить существующие структуры.

Появление в системе внеструктурных элементов, несущих с собой в обязательном порядке внесистемные отношения, ослабляющие структуру, проявляется в социальной напряженности, степень и величина которой зависят от масштабов концентрации и консолидации образовавшихся параллельных структур и подструктур и степени их противостояния системе. Развиваясь, подпитываясь все новыми внеструктурными элементами, вовлекая в это действие все больше людей, этот разрушительный процесс приводит систему в состояние противоборства двух сил, в состояние неустойчивого равновесия [4].

Этот в высшей степени негативный социальный процесс раскачивания системы был погашен на первом этапе реформирования отрасли, поскольку в своей стратегии Компания проводит сильную социальную политику, а социальная сфера признается необходимым условием обеспечения ее устойчивой работы. Как отметил президент Компании ОАО «РЖД» Г.М.Фадеев в докладе «О проекте Стратегической программы развития ОАО «РЖД» на расширенном заседании правления 11 июня 2004 года: «Сильная социальная политика направляется на рост эффективности Компании на основе улучшения условий работы и жизни персонала. В этом должна быть суть нашей социальной стратегии. В соответствии с важностью решения социальных вопросов на железнодорожном транспорте разработан Социальный кодекс компании» [17, с.12]. Основные мероприятия в области социальной политики, предусмотренные стратегией Компании, включают не только обеспечение достойного уровня жизни, повышение мотивационной составляющей и адресной социальной поддержки, но и последовательное замещение социальных гарантий и льгот системой повышения заработной платы, оптимизации расходов на содержание социальной сферы и взаимодействие с субъектами Российской Федерации и муниципальными образованиями по совместному финансированию и представлению социальных льгот.

В структуре текущих затрат «затраты на электроэнергию» отражают стоимость покупной электроэнергии, расходуемой на передвижение поездов с электрической тягой и электросекций, на технологические (электроплавку, электросварку, гальванические работы), энергетические, осветительные и другие производственные и хозяйственные нужды предприятий. Сюда же относят-

ся затраты на выработку электроэнергии самим предприятием, а также на трансформацию и передачу покупной энергии до мест ее потребления.

Таблица 1.5

Динамика изменения удельной составляющей «Электроэнергия»

года	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
удельный вес, %	9,5	9,4	9,6	8,1	8,2	7,7	9,5	14,0	15,6

года	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
удельный вес, %	12,5	12,3	13,0	12,7	13,0	10,7	10,1	9,8	9,4	11,3

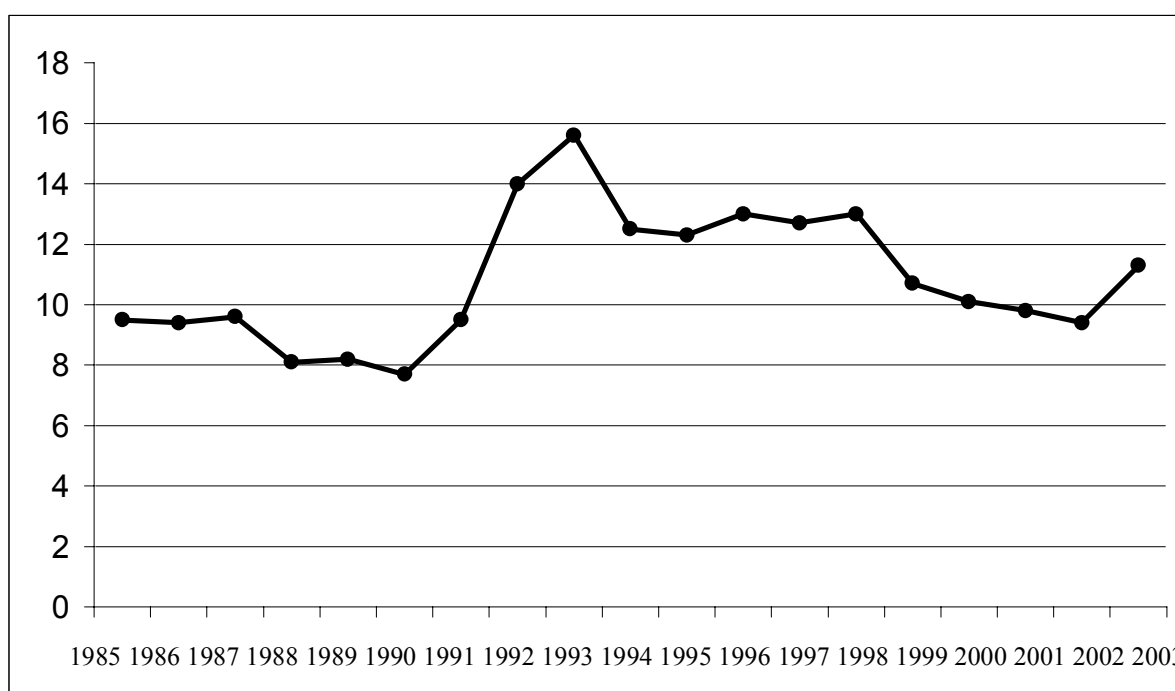


Рис. 1.5. Динамика изменения удельной составляющей «Электроэнергия» по Башкирскому Отделению Куйбышевской железной дороги

Динамика изменения доли электроэнергии в общей структуре эксплуатационных расходов, в отличие от топлива, с самого начала 90-х годов (начала «реформ» второй волны) имела четкую тенденцию к увеличению причем повышение этой составляющей на отделении с 1992 по 1998 годы составило весьма внушительную величину от 30% до 64%. В условиях постоянного недофинансирования и увеличением энергетических тарифов, поставивших отделение в режим жесткой экономии, заставив экономить везде и на всем, тенденция расхода электроэнергии поменялась на полярную и в 2002 году удельная составляющая затрат на электроэнергию в общем объеме затрат составила 98,9% к уровню 1985 года (9,4% в 2002 году против 9,5% в 1985 году).

Динамика изменения «Электроэнергии на тягу поездов»

года	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
удельный вес, %	8,1	8,0	8,1	6,6	6,6	6,2	8,3	12,4	13,7

года	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
удельный вес, %	10,9	10,5	10,8	11,0	11,2	9,4	9,0	8,7	8,4	10,2

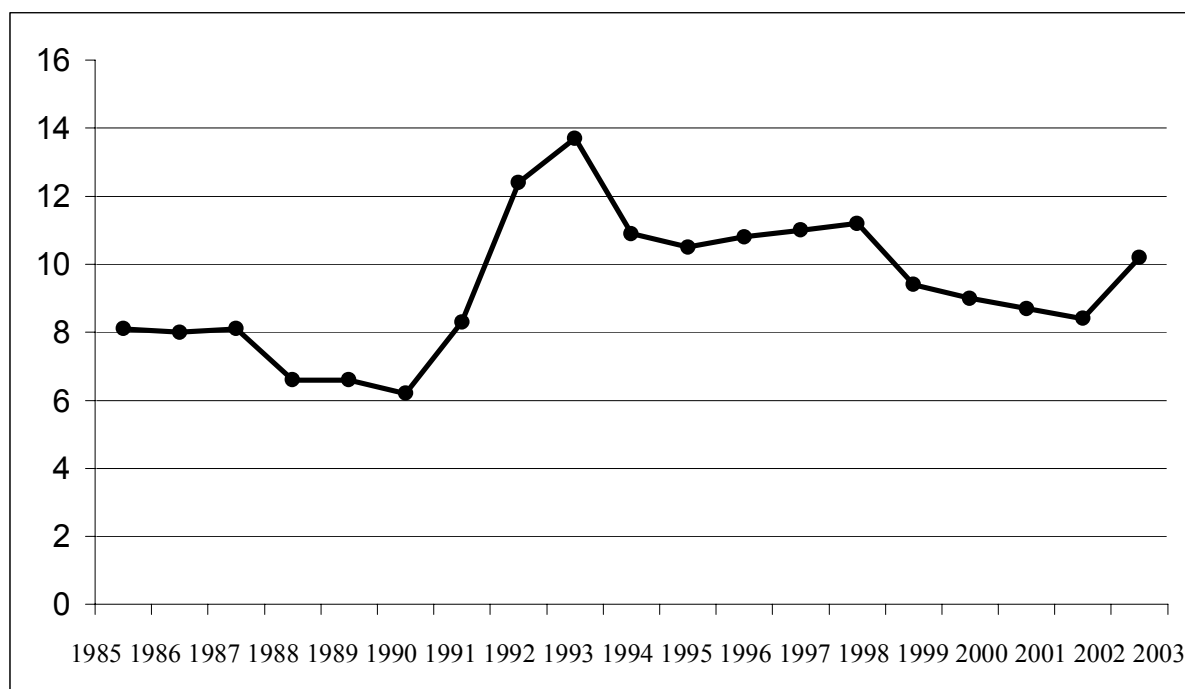


Рис. 1.6. Динамика изменения «Электроэнергии на тягу поездов»

Аналогичная картина с составляющей электроэнергии на тягу поездов, величина которой за время «реформ второй волны» с 1988 по 1998 год увеличилась от 33% до 69,1%. Рыночные условия, в которых оказалась отрасль и последовавший режим жесткой экономии продолжили эту тенденцию с 1999 года и уже в 2002 году величина электроэнергии на тягу поездов всего на 3,7% превысила уровень, с которого начались разрушительные, перестроечные процессы (8,4% в 2002 году против 8,1% в 1985 году).

Доля электроэнергии на производственные нужды с 1986 года, в общем-то увеличилась, за исключением трех лет (1990, 1991 и 1995 года), но начиная с 1999 года и все последующие, когда монополизм РАО ЕЭС и вакханалия с ростом цен на энергоносители в сочетании с вульгарным рынком стали диктовать свои условия во всех сферах жизнедеятельности, доля электроэнергии на производственные нужды в общем объеме электроэнергии стала уменьшаться, в результате чего ее объем 2002 года составил только 71,4% к уровню 1985 года. Трансформируясь в социальную сферу такие технологические реалии, естественно, не способствовали решению конкретных социальных проблем в форме

увеличения занятости, повышения квалификации занятых, создания новых рабочих мест, роста удовлетворенности трудом, улучшения морально-психологического климата на предприятиях. Динамика изменения затрат электроэнергии на производственные нужды по Башкирскому Отделению Куйбышевской железной дороги представлена в таблице 1.7.

Таблица 1.7

Динамика изменения «электроэнергии на производственные нужды»

года	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
удельный вес, %	1,4	2,9	1,5	1,5	1,6	1,3	1,2	1,7	1,7

года	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
удельный вес, %	1,7	0,6	2,2	1,8	1,8	1,3	1,1	1,1	1,0	1,1

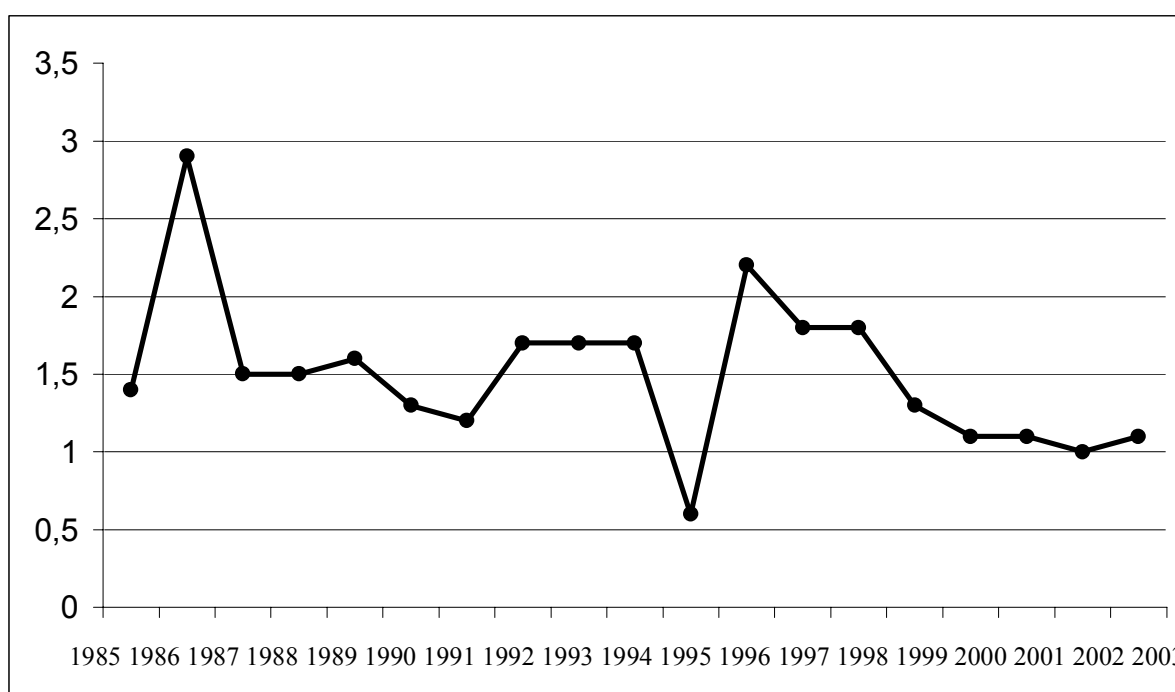


Рис. 1.7. Динамика изменения «электроэнергии на производственные нужды»

Оздоровление финансовой обстановки железных дорог в условиях уменьшения объемов перевозок и постоянного роста цен на топливно-энергетические ресурсы во многом зависит от того, как будут решаться вопросы ресурсосбережения, поскольку отечественная сеть железных дорог по мнению бывшего директора ВНИИЖТ МПС России, профессора А.Л.Лисицына, является одним из крупнейших потребителей материальных и топливно-энергетических ресурсов, где материальные затраты составляют около трети от общей суммы затрат на основную деятельность, причем материалы в ней составляют 34%. а топливо и электроэнергия – 45%. Доля энергозатрат в расходах железных дорог России составляет около 20%, стоимость потребляемой электроэнергии и топлива на

тягу поездов – 39% от эксплуатационных расходов локомотивного хозяйства, или 9% от общих эксплуатационных расходов железных дорог. В стационарном теплоэнергетическом хозяйстве железнодорожного транспорта потребляется более 70% топлива от общего расхода топливно-энергетических ресурсов в отрасли [7].

Элемент расходов **прочие материальные затраты** отражает стоимость работ и услуг производственного характера, выполняемых сторонними организациями, куда входят: стоимость покупных видов энергии (тепловой, сжатого воздуха, холода и др.), затраты по оплате перевозок грузов для нужд железной дороги, расходы по капитальному ремонту грузовых вагонов и контейнеров, оплаты счетов за деповский, текущий и капитальные ремонты пассажирских вагонов, грузовых и пассажирских локомотивов, выполняемых на заводах, за выполненные работы по снегоборьбе, вывозу снега и работе снегоочистителей ремонт локомотивных радиостанций, приборов локомотивной сигнализации, зарядку аккумуляторов и услуги производственного характера, выполняемые сторонними организациями.

В номенклатуру эксплуатационных расходов этот показатель был введен в 1994 году и за истекшие 10 лет, колеблясь в пределах от 4% до 83% в соответствии с зигзагами и непредсказуемыми поворотами нашей экономики и социально-политических процессов, достиг величины 11,2% в объеме текущих расходов в 2003 году, увеличившись за 10 лет на 38,2% (в 1994 – 8,1%). Динамика этого показателя по Башкирскому отделению Куйбышевской железной дороги показана в таблице 1.8.

Таблица 1.8

Динамика изменения «Прочих материальных затрат»

года	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
удельный вес, %	8,1	7,2	8,4	7,0	9,3	6,8	4,9	5,8	14,8	11,2

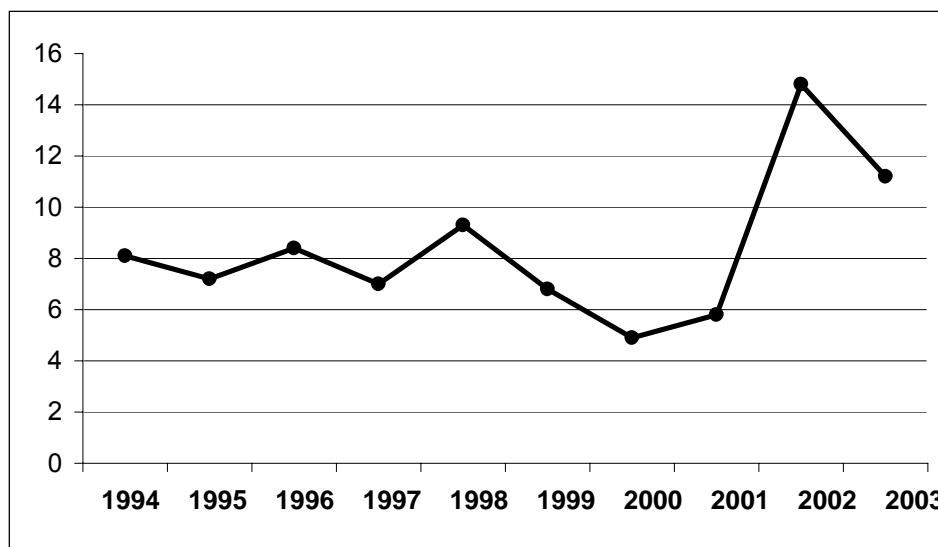


Рис. 1.8. Динамика изменения «Прочих материальных затрат»

Анализ динамики изменения «Прочих материальных затрат» только за последние четыре года показывает, что амплитуда колебаний величины данного элемента достигла 302% (14,8% в 2002 году против 4,9% в 2000 году). Если учесть, что удельный вес «прочих материальных затрат» наряду с «фондом оплаты труда», «амортизацией», «электроэнергией» и материалами, является системообразующим элементом эксплуатационных затрат, составляя в их объеме десятую часть (11,2% в 2003 году), то приходится только удивляться социальной прочностью системы, испытывающей такие колоссальные перегрузки.

Поддержание равновесия в социальной системе на железнодорожном транспорте, высокий коэффициент запаса социальной прочности в отрасли во многом объясняется здоровым «консерватизмом», который формировался в системе более 100 лет. На Куйбышевской железной дороге, например, социальное пространство, отношения между людьми, обмен информацией, правила связи между ее структурными элементами создавались шестью поколениями железнодорожников (12 октября 2004 года исполнилось 130 лет Куйбышевской железной дороге). Жизненный опыт, традиции, символы, в конце концов, память, передаваемые каждым последующим поколениям в условиях функционирования отрасли постоянно создавали и формировали обстановку устойчивого состояния, здорового «консерватизма», сохранение установившихся отношений, когда жизненные проявления всех участников социального пространства, без всякого внешнего принуждения и нажима подчиняются установленным правилам поведения, которые в свою очередь определяются ее наиболее устойчивыми структурными образованиями. На Башкирском отделении, например, - это локомотивное депо Дема, предприятие с мощным рабочим коллективом, богатыми традициями, высокой технической и технологической культурой, способное решать большие и сложные задачи реформирования отрасли за счет наработанной годами крепкой консервативной базы.

Качественно новые условия работы железных дорог в рамках открытого акционерного общества «Российские железные дороги» определили Энергетическую стратегию компании на период до 2010 года и на перспективу до 2020 года, которая была всесторонне рассмотрена на расширенном заседании Научно-технического совета ОАО «РЖД» под председательством президента Компании Г.М.Фадеева в мае 2004 года.

Открывая заседание Научно-технического совета, Г.М.Фадеев отметил несколько причин, в соответствии с которыми следует определиться в энергетической политике, как на ближайший период, так и на более отдаленную перспективу. Главные из них:

- возросшая на порядок заинтересованность всей Компании в экономии материальных средств по всем статьям их расходования;
- любая экономия ресурсов дает средства на другие, не менее важные потребности, поскольку денежный портфель у Компании один;
- перспектива энергоносителей в 2020-2030гг., которые определяются видом тяги (электрическая или автономная) и типом локомотива, поскольку основной вид потребления на железнодорожном транспорте – тяга поездов;

- приведение нормативной и законодательной базы железнодорожной энергетики в полное соответствие с общей стратегией энергетики страны;
- формирование Комплексной стратегической программы развития Компании на период до 2010 года, важным составным элементом которой должна стать Энергетическая стратегия [19, с.34].

При этом главные цели и задачи Энергетической стратегии ОАО «РЖД» определились как:

- эффективное управление издержками на основе инвентаризации имущества, оформлении прав собственности;
- организация коммерческого учета с помощью внедрения АСКУЭ, АРМ, модернизации тяговых подстанций;
- оптимизация методики ценообразования и учета потребления через разработку и внедрение методики отдельного учета;
- организация покупок э/э на ОРЭ в результате построения системы договорных отношений с субъектами рынка, внедрения почасового учета потребления;
- оптимизация системы управления на основе внедрения единой корпоративной системы управления энергоресурсами [19, с.36].

Далее в структуре эксплуатационных расходов рассмотрим элемент **«амортизационные расходы»**, в которых отражается сумма амортизационных отчислений на полное восстановление основных средств, исходя из их балансовой стоимости. В составе основных расходов планируется и учитывается: амортизация подвижного состава и контейнеров; амортизация лесозащитных насаждений, земляного полотна, искусственных сооружений и верхнего строения пути; амортизация устройств сигнализации и связи, контактной сети, электросетей, оборудования тяговых и силовых подстанций, амортизация подъездных путей, амортизация основных средств рельсосварочных поездов, силового и станочного оборудования, инструмент, производственный инвентарь, многолетние насаждения и другие основные фонды.

Динамика удельной составляющей амортизационных отчислений по Башкирскому отделению с 1985 по 2003 годы представлена в таблице 1.9.

Таблица 1.9

Динамика «амортизационных отчислений»

года	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
удельный вес, %	26,4	26,6	27,8	28,5	28,2	25,7	7,8	6,4	1,7

года	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
удельный вес, %	11,0	14,0	22,9	22,2	22,9	22,3	34,2	41,4	34,8	24,9

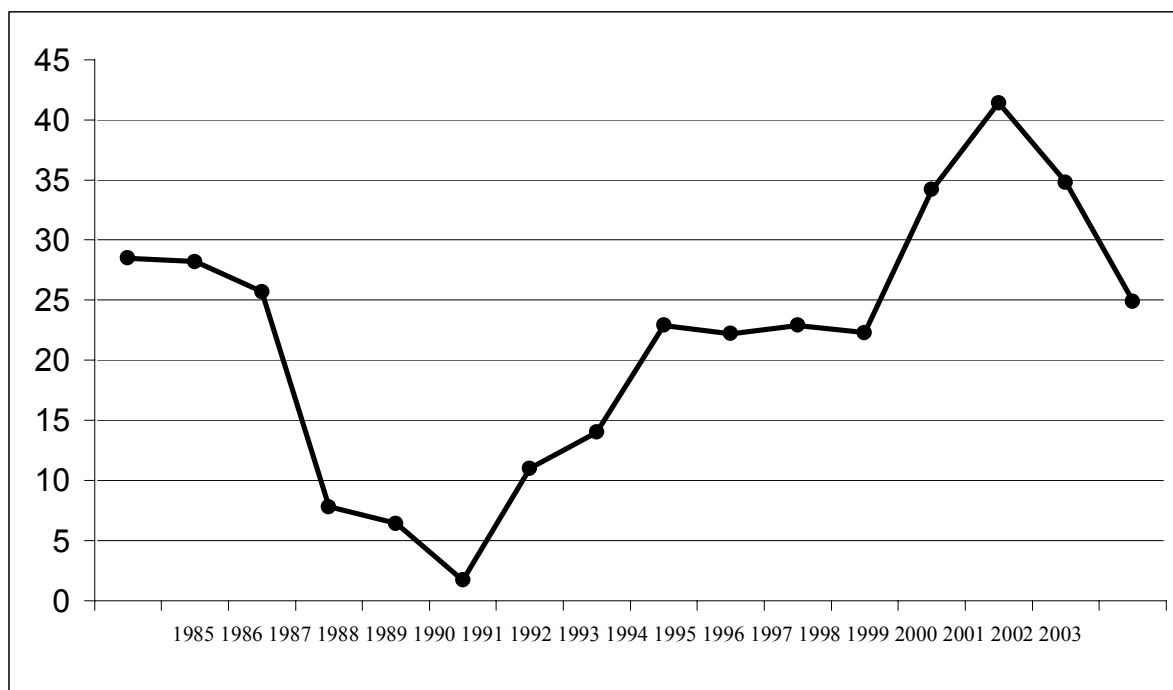


Рис.1.9. Динамика «амортизационных отчислений»

Анализ динамики амортизационных отчислений за последние 19 лет позволяет выделить, по крайней мере, три момента:

- в целом за 19 лет амортизационные отчисления уменьшились на 5,7% (24,9% в 2003 году против 26,4% в 1985 г.);
- резкое уменьшение их доли в 1991-1995 годах и постепенное увеличение в последующем;
- заметное увеличение амортизационных отчислений (до 57%) в 2000-2002 годах.

Резкие колебания величины амортизации отчислений в общей доли эксплуатационных затрат во многом были связаны с тем, что богатая инфраструктура железных дорог, рассчитанная на напряженный грузопоток, в связи с остановкой предприятий и падением объема перевозок, была не востребована, в технологическом процессе не использовалась и доходов не давала, а амортизационных отчислений требовала.

Современная амортизационная политика в отрасли должна строиться в соответствии с рекомендациями бывшего руководителя Департамента экономики МПС России, а ныне вице-президента Компании ОАО «РЖД» Б.М.Лапидуса на основе следующих принципов:

- поддержания амортизационных отчислений на уровне, необходимом для обеспечения инвестиционных программ;
- минимизация совокупного налогообложения (на прибыль и имущество);
- приближения балансовой стоимости фондов и рыночной.

С этих позиций требуется провести переоценку фондов, чтобы сохранить необходимый уровень амортизационных отчислений, несмотря на списание и консервацию фондов, а реализация идеи оптимизации затрат в качестве общепромышленной будет возможна только на основе создания стимулов экономии у

дорог и линейных предприятий, т.е. через саморегулирование. До тех пор, пока дороги и предприятия финансируются на основе издержек, а работники не имеют достаточных мотивов для снижения затрат на осуществляемую ими деятельность, существует объективная заинтересованность в высоких плановых расходах [6].

К элементу «**прочие затраты**» в составе себестоимости перевозок (работ, услуг) относятся: налоги, сборы, платежи, отчисления в страховые фонды (резервы) и другие обязательные отчисления, платежи за выбросы (сбросы) загрязняющих веществ, затраты на возмещение вреда в связи с увечьем, профессиональным заболеванием, вознаграждения за изобретения и рационализацию, оплату процентов по полученным кредитам, затраты на командировки, подъемные, отчисления в резерв на выплату вознаграждения, за подготовку переподготовку кадров, плату услуг связи, ВЦ, амортизацию нематериальных активов, отчисления в резерв на капитальный ремонт пути, плату сторонним организациям за пожарную и сторожевую охрану.

Таблица 1.10

Динамика изменения «Прочих затрат»

года	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
удельный вес, %	17,1	19,2	18,5	17,7	19,2	11,6	33,5	39,7	37,4

года	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
удельный вес, %	28,7	29,8	22,6	23,1	16,3	10,9	5,0	1,8	2,5	2,2

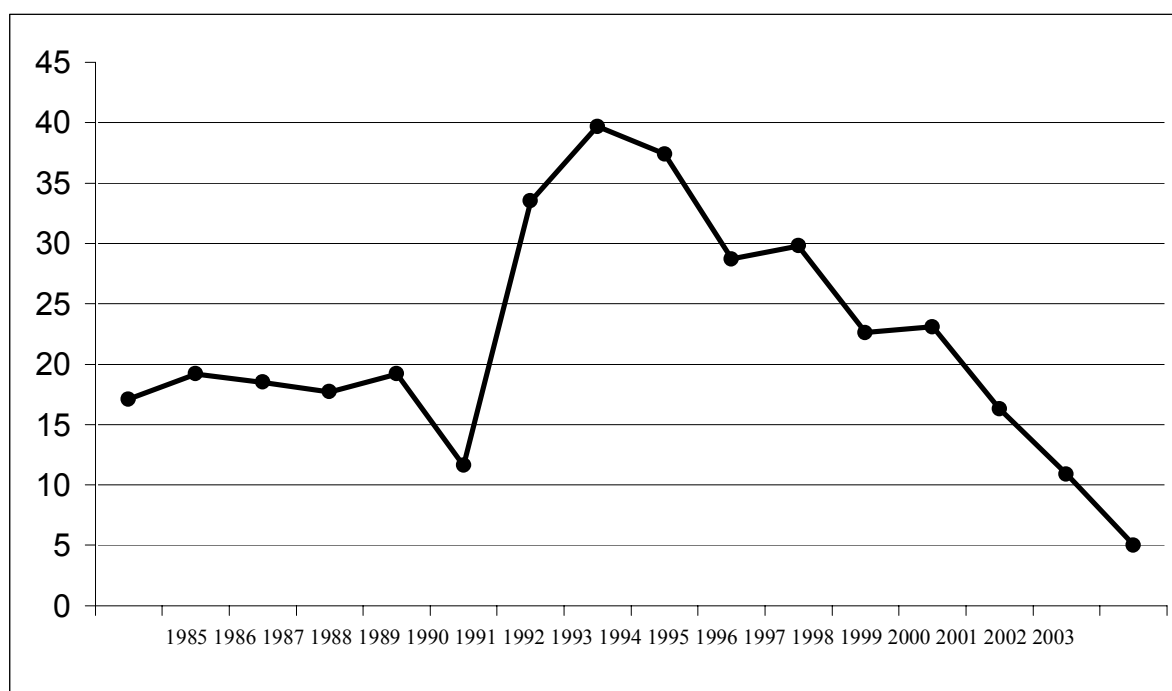


Рис.1.10. Динамика изменения «Прочих затрат»

Статистика изменения доли «прочих затрат» в объеме эксплуатационных расходов Башкирского отделения Куйбышевской железной дороги за последние 19 лет показано в таблице 1.10.

В связи с тем, что «прочие затраты» включают в себя широкий спектр затрат, различных по форме и по содержанию, измеряемых в непредсказуемых пространственных и временных координатах, управление ими сводится к управлению затратами по каждому отдельному элементу, входящему в структуру прочих затрат.

* * *

Подводя итоги анализа структуры и содержания эксплуатационных затрат, можно сделать вывод: несмотря на технико-технологическое происхождение этих расходов, их социальное содержание очевидно, поскольку:

- они представляют собой результат взаимодействия людей в процессе выполнения ими своих функций в рамках предприятия, отражают специфику отрасли в системе общественного производства;
- они реагируют очень чутко на любые изменения в социальной системе, как на макро-, так и на микроуровне.
- динамика эксплуатационных затрат, в свою очередь, отражается как на социальной ситуации в организации, так и на социально-квалификационных, социально-профессиональных позициях работников.

Выявление социального содержания эксплуатационных расходов открывает реальные возможности их использования в процессе оптимизации этих затрат и улучшения хозяйственной деятельности предприятия, особенно в качественно новых условиях работы железных дорог в рамках открытого акционерного общества «Российские железные дороги».

1.2. Социальные факторы в управлении эксплуатационными расходами.

Понятие «управление эксплуатационными затратами» не должно ограничиваться рамками разработки и применения технологий, направленных только на оптимизацию уровня затрат. В пределах поднятой нами проблемы, темы нашей работы, речь идет о более полном вовлечении социального потенциала предприятия в процессе оптимизации производства, об использовании социальных факторов в оптимизации эксплуатационных расходов, о преодолении «затратной» модели мышления работников, выработанной под влиянием предыдущего способа производства, когда оценка труда строилась преимущественно на затратах, когда забота о сокращении затрат на производстве выступала исключительно прерогативой должностных лиц, когда проблема результатных критериев планирования и организации труда, оценки роли и личного вклада работника в производственный процесс только начинала «иметь место».

Поскольку сами понятия «фактор» и «социальный фактор» находятся пока в стадии теоретической разработки, исходя из «узких» целей, обозначенных рам-

ками задач наших собственных исследований, остановимся на понятии «социальный фактор» на операционном уровне. Говоря о социальных факторах в управлении эксплуатационными расходами, будем иметь в виду те стороны социальной действительности, которые в определенных условиях способны побуждать работников на те или иные поступки в отношении этих затрат. И в таком понимании социальный фактор становится не причиной, а обстоятельством, которое может сыграть существенную роль в формировании «нужного», с позиции цели управления, отношения к эксплуатационным затратам на железнодорожном предприятии.

В общем плане под «социальным фактором» мы будем понимать **существенное обстоятельство действительности, которое может выступать в качестве движущей силы в формировании у работников определенного отношения к какому – либо явлению или процессу.**

Говоря о социальных факторах, влияющих на эксплуатационные затраты, мы исходим, по крайней мере, из следующих моментов:

- социальные факторы в организации находятся во взаимосвязи и в этом смысле представляют собой единую систему. Это обстоятельство существенно важно по нескольким основаниям, среди которых наиболее важным для нашей темы представляется то, что «изменение одного фактора, как это отмечается в специальной литературе, воздействует на другие факторы...», причем, условно говоря, как с положительным, так и с отрицательным знаком с точки зрения целей и задач управления;

- социальные факторы выступают во взаимосвязи с другими, например, экономическими факторами производства. Отсюда проблема использования социальных факторов в управлении эксплуатационными затратами с неизбежностью предполагает создание необходимых для этого условий экономического или, например, организационного характера;

- в исследовании роли социальных факторов в управлении эксплуатационными затратами важным представляется исследование соотношения общего, особенного и единичного в социальном потенциале организации. «... деление факторов на общие и специфические, связанные с конкретными видами трудовой деятельности и конкретными работниками имеет бесспорное научное значение», - писал об этом В.Г. Подмарков¹. В данном случае это важно, прежде всего, потому, что каждый работник имеет свои индивидуальные показатели демографического и психологического характера. В зависимости от квалификационных, психофизиологических и половозрастных особенностей каждый вносит свою лепту, как в производственные результаты организации, так и в оптимизацию эксплуатационных расходов, имеет к ним вполне определенное, только одному ему присущее отношение. С другой стороны, это «это только одному ему присущее отношение» к производственным показателям организации в целом и эксплуатационным затратам, в частности, формируется под влиянием внутренних и внешних условий, макро и микросреды.

¹ Подмарков В.Г. Введение в промышленную социологию. – М., 1973, с.97

¹К числу основных факторов, детерминирующих отношение работников, в отечественной социологии обычно относят:

на уровне макросреды – уровень развития общества; систему потребностей общества как целого; систему позиций, занимаемых социальными группами в структуре общества;

на уровне макросреды – такими факторами детерминации выступают: совокупность групп, в которые включен индивид; совокупность видов деятельности этих групп; групповые потребности; групповое сознание;

на уровне личности – такими факторами являются: система ролей индивида; система потребности личности; система ценностных ориентаций; индивидуально-психологические свойства личности [1].

В своем собственном исследовании мы ограничились лишь показателями, отражающими социальные факторы на микроуровне. Управление эксплуатационными затратами с учетом этих факторов (демографических, профессионально-квалификационных, удовлетворенности трудом, социально-психологического климата в коллективе) способно дать весьма реальные и существенные результаты.

Применительно к управлению эксплуатационными затратами в рамках сформулированных задач, мы попытались выявить наиболее существенные зависимости между определенными социальными параметрами (характеристиками) работников предприятий и возможностью сокращения эксплуатационных затрат, и на этой основе определить основные, перспективные группы, чей потенциал в данном контексте является наиболее высоким.

С задачей сделать «больше и с наименьшими затратами» напрямую связан поиск факторов, как бы «замораживающих» эти резервы, мешающих человеку работать с большей экономией средств и рабочего времени.

Ниже рассматриваются социальные факторы и явления в контексте управления и оптимизации эксплуатационными затратами, полученные в ходе социологических исследований, проведенных нами на ведущих предприятиях Башкирского отделения Куйбышевской железной дороги.

1.3. Отражение во мнении работников потенциала повышения производительности и экономии средств предприятия.

В этом разделе решаются две задачи.

Во-первых, необходимо выявить в целом объем резервов сокращения эксплуатационных затрат, и, на этой основе определить основные перспективные группы, чей потенциал в данном контексте является наиболее высоким. Безусловно, решая эту задачу, было бы неправомерным упускать из виду «мнимый» потенциал, определяющийся технологическими факторами производства транспортных услуг.

¹ См. например: Социальные проблемы производства. – М., Мысль, 1979, с.145

Во-вторых, с первой задачей напрямую увязан поиск факторов, консервирующих эти резервы, мешающих человеку работать лучше с большей экономией средств и рабочего времени.

Обратимся к полученным результатам. На вопрос о наличии простоев в работе более 24% респондентов ответили утвердительно, 52,8% их отрицают и 21,6% затруднились ответить. То есть, несмотря на то, что только около 4% от всех ответивших признают длительные простои, четверть из них фактически имеет резервы для повышения объемов производства.

Это притом, что 24,1% - явно заниженная цифра, поскольку такая оценка респондентом объективного показателя не совпадает с другой позицией, уже уточняющей проблему (рис.1.11), в графике приведены ответы респондентов на вопрос о том, могли бы они сделать больше на своем рабочем месте за свой рабочий день. Перед тем как рассмотреть следующие результаты, отметим, что признания в простоях психологически невыгодны, ибо они снижают самооценку работника, а субъективный взгляд на собственные возможности, как ни парадоксально, более объективен, хотя и немного завышен.

Могли бы Вы сделать больше на своем рабочем месте за свой рабочий день?

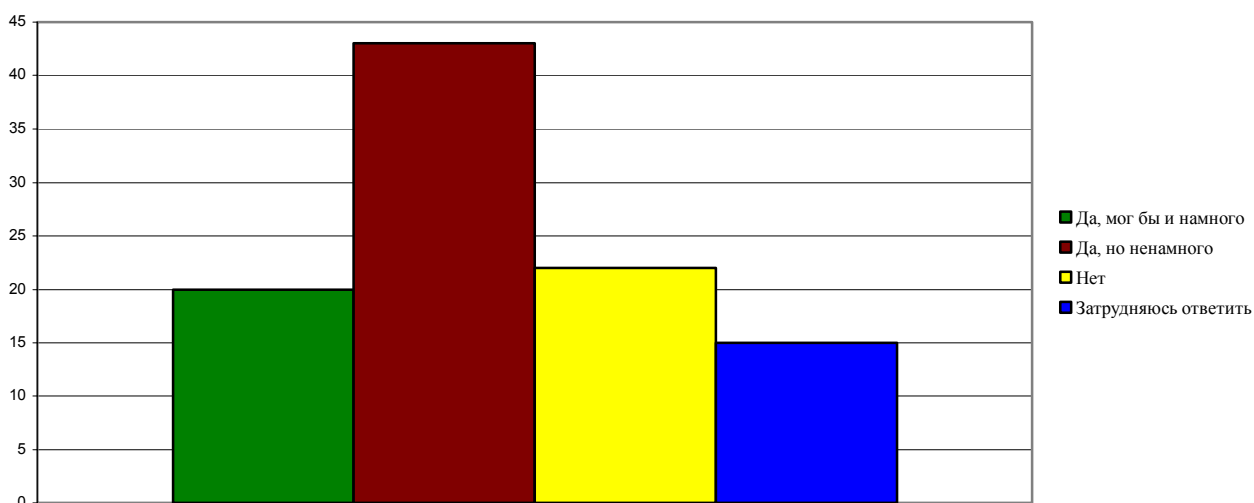


Рис.1.11

Добавим, что при рассмотрении указанных различий нужно иметь в виду два обстоятельства. Простои могут быть, во-первых, по объективным причинам, во-вторых, их отсутствие - еще далеко не гарантия высокой производительности труда.

На графике отчетливо видно, что на возможность сделать больше на своем рабочем месте за свой рабочий день указывают уже 62,6% работников предприятий, а доля тех, кто превысил бы «намного» свою норму составляет 20% всех ответивших. При всех специфических различиях этих вопросов и от-

ветов на них, эти значения представляются более достоверными, чем данные о простоях.

В подтверждение вывода приведем результаты ответов, полученных на структурно однотипный с предыдущими вопрос о том, мог бы работник сэкономить на своем рабочем месте (рис.1.12):

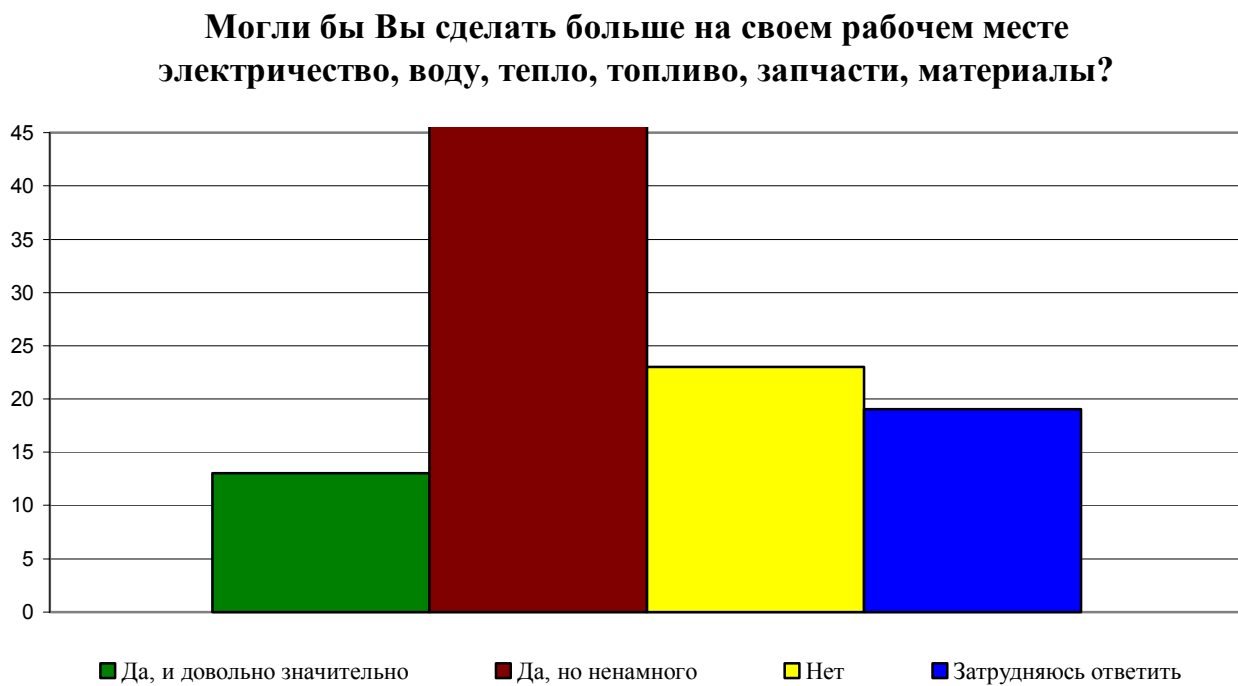


Рис.1.12

Приведенное графическое изображение полученных данных - еще одно свидетельство сходства полученных значений с предыдущими, что может служить, с одной стороны, определенным подтверждением наших выводов, с другой - показателем объема резервов для повышения производительности труда и сокращения эксплуатационных затрат. Такой объем представляется достаточно внушительным, если значительно сэкономить и улучшить свою работу, судя по их ответам, могут от 12,5 до 20 процентов работников, а немного - в среднем 44 %, то есть, почти половина опрошенных.

Выявление основных профессиональных групп, назовем их перспективными, несущих в себе наибольший резерв повышения показателей производительности и экономичности, сопряжено с рядом трудностей. Одна из них - детерминированность режима труда производственным циклом (технологический фактор). Это относится, прежде всего, к машинистам.

Уровень простоев в зависимости от профессионального положения

Бывают ли у Вас простои в работе?	Профессиональные группы									
	АУР сред звен	Бри- гади- ры	Маес- тера	Мон- теры пути	Сле- саря	Ма- ши- нис- ты	Спе- циа- лис- ты	Про- вод- ники	Дру- гие	В сред- нем
Да, половину рабочего дня и больше	4,3	6,2	7,0	4,9	1,5	10,2	0	0	1,9	1,9
Да, меньше половины рабочего дня	6,4	31,9	27,9	23	32,3	34,7	14,3	1,8	14,8	20,2
Нет, такого не случается	70,2	49	46,5	55,7	35,4	24,5	81	71,9	55,6	52,8
Затрудняюсь ответить	19,1	12,9	18,6	16,4	30,9	32,7	4,8	26,3	27,7	23,1

Как видно из полученных результатов (Таблица 1.11), первое место по простоям занимают машинисты, далее идут мастера и бригадиры, монтеры пути и слесаря. Для объяснения такого распределения обратимся к причинам простоев (Таблица 1.12).

Основной причиной простоев большинство профессиональных групп, за исключением машинистов, считают организацию труда, несвоевременную поставку материалов, запчастей и т.д. Машинисты же видят основную причину в непродуманном режиме работы, что непосредственно связано с графиком движения железнодорожных составов.

В приведенных результатах особое внимание привлекает альтернатива «руководят неспособные к этому люди», хотя «непродуманная организация труда» — своего рода признание необходимости повышения эффективного управления со стороны тех же руководителей.

В наибольшей степени причины простоев видят в «неспособности руководящих работников» опять машинисты, слесаря, специалисты, бригадиры и мастера. Несмотря на то, что в рейтинге причин простоев мнение о «неспособности руководящих работников» занимает лишь четвертое место - почти 5% (после организации и режима труда и общей экономической ситуации в стране, 16,4% - 7,3% и 11,6% соответственно), эта причина имеет больший спектр влияния, чем может показаться. При этом необходимо особое внимание уделить трем моментам.

Причины простоев в зависимости от профессионального положения

Обстоятельства, способствующие простоям:	Профессиональные группы									
	АУР сред, звен	Бри гади- ры	Мас тера	Мон- теры пути	Сле саря	Ма- ши- нис- ты	Спец иа- лис- ты	Про вод ни- ки	Дру гие	В сре днем
Не продумана организация труда (поставка материалов, запчастей и т.д.)	6,4	21,1	32,6	26,2	26,2	20,4	4,8	0	14,8	16,9
Не продуман режим работы	0	6,5	9,3	0	10,8	26,5	4,8	3,5	7,4	7,6
Не та форма организации труда	4,3	4	7	3,3	7,7	6,1	0	0	1,9	3,8
Руководят неспособные к этому люди	0	4,6	4,7	1,6	7,7	18,4	4,8	0	3,7	5,1
Общая экономическая ситуация в	4,3	17,1	20,9	6,6	13,8	16,3	4,8	3,5	16,7	11,6
Сами работники недостаточно профессиональны	0	4,2	2,3	1,6	1,5	4,1	0	0	5,6	2,1
Другое	2,1	4,3	2,3	1,6	4,6	2	0	3,5	1,9	2,3

Первое. Как уже отмечалось, создание адекватной экономичному режиму работы и эффективной организации труда, в традиционном понимании - функция управленческого персонала, а не рядовых работников. Поэтому высокий рейтинг этих трудностей можно расценивать как просчеты в процессе организации производства и, вполне закономерна их фиксация во мнении работников.

Второе. Общая экономическая ситуация в стране, как объективный фактор простоев, возможно и приводит к их возрастанию, но не может быть их прямой причиной.

Третье. Как мы уже выяснили (таблица 1.13) первое место по простоям занимают машинисты, мастера, бригадиры и слесаря. И для них, среди которых многие указали на то, что простои есть наиболее распространенное явление, очевидна и неспособность некоторых звеньев управления к работе без простоев.

**Потенциал увеличения объема работы
за день основных профессиональных групп**

Возможность сделать больше на своем рабочем месте	Профессиональные группы									
	АУР сред. звено	Бригадиры	Мастера	Монтеры пути	Слесаря	Машинисты	Специалисты	Проводники	Другие	В среднем
Да, могли бы и намного	17	26,2	25,6	16,4	21,5	32,7	28,6	8,8	16,7	20
Да, но ненамного	42,6	47,3	55,8	36,1	43,1	30,6	38,1	43,9	44,4	42,6
Нет	23,4	16,1	9,3	31,1	23,1	28,6	14,3	26,3	20,4	22,3
Затрудняюсь ответить	17	10,2	9,3	16,4	12,3	8,2	19	19,3	16,7	15,1

Возвращаясь к задаче определения перспективных групп, обладающих наибольшими резервами и потенциалом для решения проблемы снижения эксплуатационных затрат, можно отметить, что к ним можно отнести все уже указанные группы (**мастеров, бригадиров, слесарей, монтеров пути и других работников**), не включая сюда машинистов.

Исключение последней категории из перспективной группы вполне оправдано по уже указанным причинам влияния технологического фактора, задающего определенный режим работы.

Обратимся к качеству и объему работы (Таблица 1.13). Наибольший потенциал имеют **машинисты и специалисты, мастера и бригадиры, слесаря**. Наименьший проводники, АУР и монтеры пути. Большая часть названных групп является теми условно нами выделенными профессиональными категориями, о которых ранее шла речь.

Рассмотрим причины, мешающие лучше работать (Таблица 1.14). В группах, условно обозначенных нами как перспективные, сложились различные мнения по поводу препятствий для улучшения работы.

Не забывая о «величине заработной платы», как о причине, мешающей работать лучше (она на первом месте - 46,4 %), обратим внимание на некоторые другие особенности полученного распределения. На втором месте стоят «условия труда» (30,6%), на третьем — «недостаточно грамотное управление производством». Но если два первых препятствия носят объективный характер, то управление производством во многом определяется уровнем подготовки и способностями управленцев, наиболее мобильная переменная в контексте рас-

смаатриваемого влияния, которая не требуют значительных вложений. Поэтому, данное направление может и должно быть **приоритетным** при решении проблемы сокращения эксплуатационных затрат.

Таблица 1.14

**Препятствия для улучшения работы
в зависимости от профессиональной принадлежности**

Обстоятельства, мешающие работать лучше (можно отметить несколько вариантов ответа):	Профессиональные группы									В среднем
	АУР сред, звено	Бригадиры	Мастера	Монтеры пути	Слесаря	Машинисты	Специалисты	Проводники	Другие	
Условия труда	23,4	27,9	53,5	26,2	33,8	40,8	28,6	19,3	27,8	30,6
Заслуживаю другой должности	4,3	3,2	2,3	4,9	10,8	4,1	0	5,3	1,9	4,4
Величина заработной платы	27,7	45	58,1	60,7	61,5	55,1	28,6	42,1	46,3	46,4
Отношения в коллективе	2,1	3,2	7	0	4,6	4,1	0	8,8	1,9	3,7
Режим труда	4,3	9,1	14	8,2	7,7	18,4	0	12,3	1,9	8,1
Недостаточно грамотное управление производ-	17	12,1	20,9	4,9	20	20,4	33,3	7	13	15,8
Другое	8,5	8,6	7	3,3	1,5	0	14,3	11,1	11,1	5,6
Затрудняюсь ответить	38,3	29,1	9,3	24,6	18,5	18,4	28,6	35,1	27,8	26

Возвращаясь к предыдущему замечанию об увеличении участия рядовых работников в процессе управления делами коллектива, думается, что необходимость более активно подключать их к процессу обсуждения и принятия решений по поводу организации труда также может повлиять на увеличение отдачи работника.

Наибольший потенциал для экономии, как видно из полученных результатов опроса (Таблица 1.15), **имеют машинисты, мастера, слесаря, проводники и бригадиры**. Очевидно, что попадание в группу, обладающую большим потенциалом для экономии средств, представителей таких разных по содержанию труда профессиональных категорий обусловлено веской причиной. Такой причиной может служить прямая связь их профессиональной деятельности с эксплуатацией и ремонтом оборудования, что немаловажно, если речь идет о

поиске и обозначении критериев для выделения групп, обладающих наибольшим потенциалом для сокращения эксплуатационных затрат.

Таблица 1.15

**Потенциал для экономии средств предприятия
основных профессиональных групп.**

«Могли бы Вы сэкономить на своем рабочем месте электричество, воду, тепло, топливо, запчасти, материалы?»	Профессиональные группы								
	АУР сред, звено	Бригады	Мастера	Монтеры пути	Слесаря	Машинисты	Специалисты	Проводники	Другие
Да, и довольно значительно	4,3	10,6	18,6	8,2	15,4	28,6	9,5	12,3	11,1
Да, но немного	31,9	62,1	48,8	36,1	46,2	49	38,1	54,4	42,6
Нет	40,4	10,3	20,9	31,1	13,8	4,1	42,9	19,3	18,5
Затрудняюсь ответить	23,4	17	11,6	24,6	24,6	16,3	9,5	14	27,8

Обратимся к основным трудностям и барьерам, препятствующим экономии средств предприятия (Таблица 1.16).

Одномерное распределение показателей говорит об отсутствии заинтересованности работника в экономии электроэнергии и т. д., не заинтересованности, прежде всего материального порядка (10,2% и 22,7%). Значительные возможности экономить заложены в условиях труда — почти 19% опрошенных отметили этот пункт. Значительно падает в контексте этого влияния значение организации труда (5%), что на фоне материальной заинтересованности выглядит естественным. Однако незаинтересованность в экономии выходит за рамки материальной, и эта проблема будет рассмотрена ниже. Отметим, что 22,7% (первое место) опрошенных указали на необходимость доплачивать за экономию средств предприятия. Такой результат вполне объясним, если иметь в виду ситуацию, сложившуюся на государственных предприятиях с выплатой зарплат, с одной стороны, и падение реальных доходов работников в последнее время - с другой.

При анализе приведенных в таблице результатов анкетирования обнаруживается, что для условно обозначенных нами групп основной причиной, мешающей экономить, являются отсутствие зависимости заинтересованности и материального фактора в его формировании, (в большей степени характерна для машинистов и слесарей, бригадиров и монтеров пути, с небольшими оговорками и для мастеров). В то же самое время проводники, специалисты, АУР среднего звена и «другие» в большей степени ссылаются на условия труда.

Таблица 1.16

**Причины, мешающие экономить средства предприятия
в зависимости от профессионального положения работника**

Препятствия для экономии (можно отметить несколько вариантов):	Профессиональные									
	АУР сред	Бригадиры	Мастера	Монтеры пути	Слесаря	Машинисты	Специалисты	Проводники	Другие	В среднем
Я не заинтересован в этом	6,4	2	4,7	19,7	15,4	22,4	4,8	1,8	7,4	10,2
Неверная организация труда	0	6	14	1,6	4,6	12,2	4,8	1,8	3,7	5
За это не доплачивают	10,6	27,9	20,9	26,2	33,8	42,9	9,5	14	18,5	22,7
Отсутствие контроля	6,4	6,8	4,7	3,3	6,2	6,1	4,8	8,8	7,4	6,2
Режим труда	2,1	2	7	3,3	4,6	0	4,8	5,3	0	3,3
Условия труда	14,9	23,4	20,9	13,1	16,9	10,2	19	29,8	24,1	18,9
Другое	2,1	0	9,3	1,6	0	4,1	9,5	7	5,6	4,6
Затрудняюсь ответить	59,6	37,9	27,9	42,6	27,7	18,4	42,9	42,1	35,2	36,8

Водораздел между условиями труда и отсутствием доплаты за дополнительно сэкономленные средства чрезвычайно важен. Это не просто граница между характером препятствий для снижения эксплуатационных затрат. Это подтверждение наличия связи между заинтересованностью нематериального порядка и возможностью экономить на рабочем месте. **Следовательно, попытка решить проблему только доплатами не даст желаемого результата.**

Организация труда как фактор экономии средств предприятия, явилась определенной оценкой работы управленческого персонала. Она стоит на предпоследнем месте. Вместе с тем, как мы увидим далее, некоторые процессы в системе управления достаточно сильно влияют на возможности работника экономить.

В завершении разговора о группах-носителях наибольших резервов для решения обозначенных проблем, обратимся к производственным и демографическим показателям (таблицы 1.17-1.21).

**Потенциал экономии средств работников
в зависимости от типа предприятия**

Возможность сэкономить на своем рабочем месте электричество, во-	Предприятия Башкирского отделения Кбш. ж.д.					
	Вагонное депо Уфа	Вагонное депо Дема	Локомотивное депо Уфа (Цех)	Локомотивное депо Дема	Дистанция пути Уфа и Дема	В среднем
Да и довольно значительно	13,9	8,9	9,1	18,4	9,3	12,5
Да, но немного	46,3	48,2	43,6	50,7	34,7	46,2
Нет	16,7	23,2	25,5	16,4	30,7	21,4
Затрудняюсь ответить	23,1	18,7	21,8	14,5	25,3	19,9

Потенциал для экономии средств неодинаков у работников различных предприятий (таблица 1.17). Результаты позволяют увидеть, что работники дистанции пути (а это в основном монтеры и бригадиры пути) в наименьшей степени отметили возможность для экономии средств предприятий. К этой же группе можно отнести и работников Локомотивного депо Уфа (Уфимский цех Локомотивного депо Стерлитамак), общий процент подтвердивших возможность экономии на своем рабочем месте меньше, чем среднее по всему массиву. Этого нельзя сказать о работниках остальных предприятий - Вагонных депо Уфа и Дема и Локомотивном депо Дема. Работники этих трех предприятий имеют такой потенциал, возможно, во многом благодаря наличию большого количества составов, ремонт и обслуживание которых имеет больший диапазон оптимизации и резервов для экономии средств. Другое обстоятельство, которое вытекает из полученных результатов, говорит о небольшом потенциале для решаемой проблемы сокращения эксплуатационных затрат таких предприятий как дистанция пути.

Работники, имеющие разный квалификационный разряд, выражают несовпадающие мнения по поводу возможности сэкономить (таблица 1.18). Но четкой тенденции к прямой или обратной взаимосвязи этих показателей нет. Так, отсутствие возможности для экономии в большей степени отметили работники с 1-м разрядом, затем с 3-м, 5-м и 4-м разрядами. Назначительно больше смогли бы сэкономить работники 2 и 4 разрядов, однако повторимся, эти различия не существенны.

Таблица 1.18*

**Потенциал экономии средств предприятия
в зависимости от квалификационного разряда работника**

Квалификационный разряд, классность:	Возможность сэкономить на своем рабочем месте электричество, воду, тепло, топливо, запчасти, материалы:			
	Да, и довольно значительно	Да, но немного	Нет	Затрудняюсь ответить
1 – ый	23,1	46,2	30,8	0
2 – ой	13,1	51,6	9,7	22,6
3 – ий	19,8	32,6	25,6	19,8
4 – ый	12,2	54,9	14,6	18,3
5 – ый	11	47,7	18,3	22,9
В среднем	16,4	46,6	19,8	16,7

* В таблице дано горизонтальное распределение.

Обратимся к зависимости возможности экономии средств предприятия от общего стажа работы и стажа работы на данном предприятии. Как видно из полученных значений, общий стаж не оказывает сильного влияния на рассматриваемый показатель, чего нельзя сказать о стаже работы на железнодорожном предприятии. Последняя переменная при пересечении с вопросом №28 анкеты позволяет говорить о том, что чем больше стаж у работников, тем больше среди них ответивших, что могли бы сэкономить. В такой прямой и достаточно достоверной взаимосвязи легко угадывается

Таблица 1.19*

**Потенциал экономии средств предприятия
в зависимости от стажа работы работника**

Стаж работы:		Возможность сэкономить на своем рабочем месте электричество, воду, тепло, топливо, запчасти, материалы:			
		Да, и довольно значительно	Да, но немного	Нет	Затрудняюсь ответить
Об- щий	Менее 1 года	0	25	0	75
	1-2 года	14,3	28,6	14,3	42,9
	3-5 лет	14,3	22,9	45,7	17,1
	6-10 лет	15,5	37,9	25,9	19
	Свыше 10 лет	10,3	51,9	20,5	17
На этом пред- при- ятии	Менее 1 года	7Д	35,7	14,3	42,9
	1-2 года	11,1	37	33,3	18,5
	3-5 лет	10,8	39,6	25,2	22,5
	6-10 лет	11,8	50	21,6	16,7
	Свыше 10 лет	13,7	51,5	17,6	16,7

* В таблице дано горизонтальное распределение.

Значение профессионального опыта и накопленных знаний в деле экономии и сбережения ресурсов предприятия.

Рассмотрим распределение по возрастному показателю (таблица 1.20). Полученные результаты подтверждают предыдущую картину: центр имеющих возможности для наибольшей экономии располагается в возрастной группе 31-50 лет, то есть потенциально имеющих стаж работы на предприятии более 10 лет. Следует отметить, что с возрастом доля имеющих возможность значительно сэкономить, возрастает, а процент могущих сделать это в небольших размерах падает, что может быть расценено как подтверждение высказанных ранее предположений о том, что чем опытнее работник, тем больше он видит возможность дополнительно сэкономить.

Таблица 1.20*

**Потенциал экономии средств предприятия
в зависимости от возраста работника**

Возраст:	Возможность сэкономить на ду, тепло, топливо, запчасти, своем рабочем месте материалы: электричество, во-			
	Да, и довольно значительно	Да, но немного	Нет	Затрудняюсь ответить
До 20 лет	16,7	16,7	50	16,7
21-30 лет	10	39	26	23
31-40 лет	13,6	54,3	17,1	15
41-50 лет	11,5	47,8	22	18,1
51-60 лет	13,9	38,9	22,2	22,2
60 лет и старше	22,2	33,3	0	33,3

* В таблице дано горизонтальное распределение.

Последняя переменная, влияние которой необходимо рассмотреть - это образование респондентов (таблица 1.21). Полученные результаты позволяют сделать вывод: чем выше образовательный уровень работника, тем больше возможностей он видит для экономии материалов, топлива и энергии. В то же время, такой работник не питает иллюзий по поводу особых размеров экономии и больше гарантирует экономию в небольших размерах.

Такое распределение ответов обусловлено рядом причин. В том числе и тем, что работа человека с высоким уровнем образования чаще связана с организацией труда многих людей; тем, что сотрудник предприятия с более высоким уровнем образования имеет определенную должность, позволяющую) ему более глубоко и масштабно видеть основные узлы противоречий в сфере экономии средств предприятия.

Потенциал экономии средств; предприятия в зависимости от образования работника.

Образование:	Возможность сэкономить на своем рабочем месте, воду, тепло,			
	Да, и довольно значительно	Да, но немного	Нет	Затрудняюсь ответить
Начальное	0	100	0	0
Неполное среднее	15	45	15	25
Среднее	16,9	41,5	13,8	26,2
Среднее специальное	12,4	46,4	16,5	23,7
Среднее техническое	10,4	46,2	30,2	11,3
Незаконченное высшее и высшее	7	52,2	27,8	13

* В таблице дано горизонтальное распределение

Общая оценка полученных результатов по данному разделу позволяет сделать несколько выводов.

1. Несмотря на различия в профессиональных группах по поводу оценок простоев и собственных возможностей улучшить работу и сэкономить средства предприятия, **общий не востребованный потенциал коллектива предприятия, который может улучшить работу и показатели экономии, как рядового, так и управленческого персонала составляет не менее 60%.**

2. Правомерным был бы вывод о том, что все указанные категории работников имеют определенный потенциал для решения обозначенной проблемы, но в различных профессиональных группах он неодинаков. **Социальные резервы предприятия в наибольшей степени локализируются в управленческом составе низшего звена (мастера, и бригадиры), в группе слесарей; с определенной долей уверенности сюда же можно отнести машинистов и специалистов, а также наиболее образованных работников, старшие возрастные группы (31-50 лет) и имеющие стаж: работы на предприятии 6-10 лет. Выяснилось также, что это, по большей части, работники Вагонных депо Уфа и Дема и Локомотивного депо Дема. Работники такого типа предприятия как дистанция пути обнаружили потенциал меньший чем средние значения по всему массиву опрошенных.**

3. Решение проблемы сокращения продолжительности простоев, **требует прежде всего решения проблем организации труда и своевременной поставки материалов.**

4. Достаточно большое количество респондентов, затруднившихся ответить на некоторые вопросы, позволяет говорить **о некотором безразличии работни-**

ков к изучаемой проблеме¹, как свидетельстве о том, что они перестали или никогда не задумывались об этой проблеме.

5. Среди наиболее часто отмечаемых препятствий для увеличения отдачи фигурируют «величина заработной платы», «условия труда» и «неграмотное управление производством». Однако **группы, имеющие наибольший потенциал для экономии средств предприятия, больше ссылаются на отсутствие заинтересованности (и больше, чем другие на заинтересованность нематериального порядка) в этом вопросе, в то время как остальные группы в большей степени ссылаются на условия труда.** Следовательно, особый упор необходимо делать не только на условия труда, но и на создание эффективной системы стимулирования, включающую, в том числе, широкий спектр нематериальных стимулов.

6. В организации **слабо развита система материальной заинтересованности работников, направленной на экономию средств предприятия; достаточно весома роль грамотного управления процессом формирования источников сокращения эксплуатационных затрат.**

1.4. Влияние квалификационно-должностного движения на эксплуатационные затраты

Влияние должностного движения на производственные показатели отдельного работника может быть различным. Это может зависеть от особенностей его личности, так и от степени привлекательности самого труда и должностных перспектив на конкретном предприятии. Несмотря на это, неоспоримо его влияние и на показатели работника в сфере экономии средств предприятия, на его отношение к имуществу и оборудованию предприятия и т. д. Эта проблема (отсутствие перспектив роста как препятствие для улучшения работы и экономии) еще больше обострилась за последнее время. Сравнивая некоторые полученные результаты опроса с предыдущими, например, можно заметить, что в 1990 году такой мотив увольнения как отсутствие перспектив служебного и творческого роста имел, в среднем, 14 ранг. Сейчас он переместился на 7 место, то есть стал в два раза актуальнее. Несмотря на то, что это косвенный показатель, он дает основание для правомерности такого вывода.

В общей картине влияния квалификационно-должностного движения на показатели экономии средств заслуживает внимания общая оценка должностных перспектив.

При рассмотрении абсолютных значений ответов на вопрос о том, мешает ли работать лучше отсутствие перспективы служебного роста, можно отметить, что доля считающих это препятствием для улучшения работы составляет 10,5 %. Это немалая цифра, ибо, если, перевести ее в количество реальных работников, она охватит не менее 650 человек, работающих во всех предприятиях.

¹ Такой же вывод с большой долей вероятности можно распространить, и на некоторые другие результаты последующих разделов, в которых респонденты без причины уклонились от ответа.

Для того чтобы определить группы, в которых этот фактор наиболее ответственен, обратимся к таблице 1.22. Результаты отчетливо показывают, какие именно категории работников являются наиболее проблемными в этом плане. К последним относятся монтеры пути, бригадиры и слесаря. Мнение мастеров несколько поляризовано, но их тоже можно отнести к этой группе. Интересным было бы попутно заметить, что отсутствие перспектив как мотив для увольнения отметили в большей степени слесаря, бригадиры и мастера (9,2% - 4% - 3,5% соответственно), в то время как из монтеров пути только 1,6%. Значительное число «других» работников также хотело бы уволиться по этой же причине - 3,7%.

Таблица 1.22

**Отсутствие должностной перспективы как препятствие
для улучшения работы для основных профессиональных групп**

Вам мешает работать лучше отсутствие перспективы?	Профессиональные группы								
	АУР сред, звено	Бри- гади- ры	Мас- тера	Мон- теры пути	Сле- саря	Маши- нисты	Спе- циа- лис-	Про- вод- ники	в сред- нем
Да, это так	4,3	15,6	16,3	18	15,4	6,1	0	7	10,5
Нет, это не так	44,7	46,7	62,8	41	43,1	61,2	47,9	45,6	47,2
Другое	19,1	6,2	11,6	4,9	7,7	10,2	9,5	14	9,8
Затрудняюсь ответить	31,9	31,5	9,3	36,1	33,8	22,4	38,1	33,3	32,5

В сопоставлении с такой информацией можно сделать следующее заключение. Группами, в наибольшей степени обеспокоенными отсутствием перспектив должностного движения, являются категории низшего звена управления и рядовые работники в лице слесарей и монтеров пути. Безусловно, последние две группы объективно предрасположены к такому мнению в силу своего положения, что, конечно же, не снимает проблемы и задачи ее решения.

Помимо повышения в должности, существуют иные механизмы называемого «квазислужебного роста», как, например, привлечение рядовых подчиненных к процессу управления производства.

Однако, возвращаясь к результатам, повторим, что 10,5 % респондентов признают необходимость улучшить свое должностное положение. А сколько из них конкретно увеличило бы отдачу, если бы их перевели на должность соответствующую их квалификации?

Результаты опроса показывают, что таких работников во всех предприятиях около 220 человек или 32% от всех ответивших, что им мешает работать отсутствие перспективы. Более того, 14% из них способны дать предприятию больше, если им обеспечат повышение. Для подтверждения таких результатов обратимся к рис.1.13:

Если могли бы работать лучше, то что мешает?

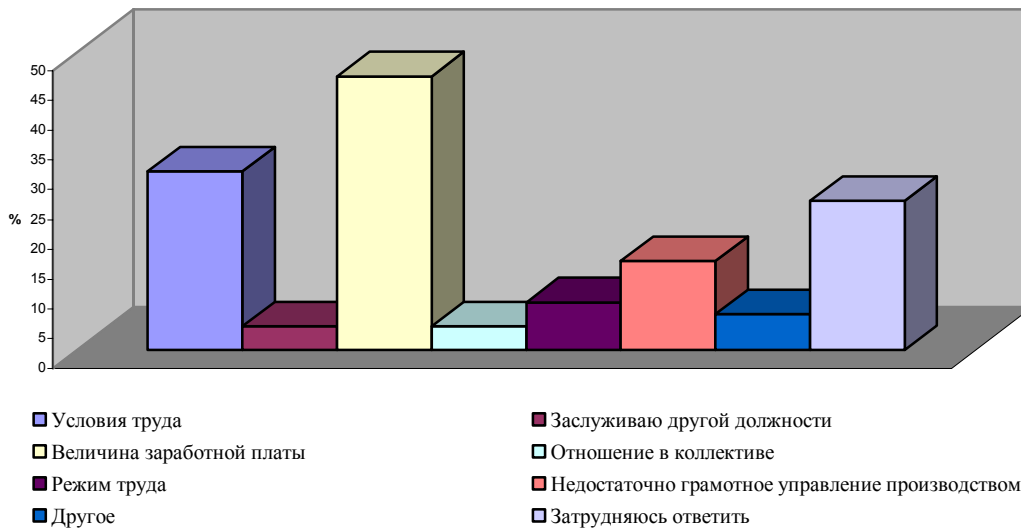


Рис.1.13

Абсолютные значения по ответам на вопрос № 23, речь идет об альтернативе «Заслуживаю другой должности», выводят точно такое же количество недовольных своей должностью - 4,4 % от выборочной совокупности составит чуть большее, но практически то же самое число - около 260 человек.

Итак, можно констатировать следующее: **должностная неудовлетворенность характерна для более чем 10 % опрошенных, и не менее трети из них усматривают повышение в должности как условие повышения собственной трудовой отдачи.**

А как влияет неудовлетворенность перспективами роста на экономию средств? Обратимся к полученным результатам. При рассмотрении результатов (таблица 1.23) обнаруживается, что тех, кто не заинтересован в экономии средств, больше именно среди неудовлетворенных перспективой должностного роста. В то же время отметим, что их доля явно уступает числу отметивших свою материальную незаинтересованность в этом вопросе (18% против 26,9%). Подобное распределение говорит о заинтересованности нематериального порядка некоторых групп в экономии средств предприятия. Напомним, что к таким категориям в наибольшей степени, как выяснилось, относятся машинисты, бригадиры, слесаря, монтеры пути и мастера.

Рассмотрим факторы, которые могут создать благоприятные условия для большей отдачи работников определенных профессиональных групп (таблица 1.20). Из анализа зафиксированных в этой таблице значений можно сделать вывод: наибольший рейтинг приходится на повышение квалификации; эту альтернативу в большей степени отметили практически все, за исключением монтеров пути. Они, как и машинисты, значительную долю ответственности в деле увеличения собственной отдачи перекладывают на руководство предприятия и высшее звено управления - 9,8 и 12,2% соответственно. Рейтинг тех или иных условий для большей отдачи в целом дан в таблице 1.24.

Таблица 1.23

**Препятствия для экономии средств предприятия в зависимости
от позиции по перспективам должностного роста**

Обстоятельства, мешающие экономить (можно отметить несколько вариантов ответа):	«Может Вам мешает работать лучше отсутствие перспективы и Вы заслуживаете более высокой должности?»			
	Да, это так	Нет, это не так	Другое	Затрудняюсь ответить
Я не заинтересован в этом	14	11,5	12,8	6,5
Неверная организация труда	10	7,5	2,1	0,7
За это не доплачивают	18	26,9	21,3	19
Отсутствие контроля	4	9,7	4,3	2,6
Режим труда	4	3,5	0	3,9
Условия труда	24	18,9	17	18,3
Другое	4	5,3	8,5	2,6
Затрудняюсь ответить	30	27,8	36,2	53,6

Таблица 1.24

**Условия, благоприятствующие большей отдаче работника
в зависимости от профессионального положения**

Пути для увеличения отдачи работника (можно отметить несколько вариантов ответа):	Профессиональные группы									
	АУР сред	Бригадиры	Мастера	Монтеры пути	Слесаря	Машинисты	Специалисты	Проводники	Другие	В среднем
Повысить мою квалификацию	25,5	8,6	11,6	3,3	15,4	12,2	23,8	14	11,1	13,7
Перевести меня на должность, больше соответствующую	2,1	9,1	2,3	3,3	12,3	4,1	4,8	5,3	5,6	5,6
Заменить мастеров, бригадиров	8,5	0	2,3	0	4,6	2	4,8	1,8	1,9	2,5
Заменить руководителя предприятия	12,8	6,2	9,3	9,8	7,7	12,2	0	5,3	1,9	7,3
Дать бригаде больше са-	0	4	4,7	8,2	7,7	16,3	9,5	24,6	1,9	8,7
Другое	4,3	2	0	0	0	0	0	3,5	1,9	1,7
Затрудняюсь отве-	10,6	2,2	2,3	8,2	6,2	41	14,3	5,3	7,4	6,2

Сопоставление его с предыдущими результатами, показывает, что основные узлы противоречий, если говорить об интенсификации труда.

и увеличении отдачи работника, завязаны на проблемах квалификационно-должностного движения и управления персоналом

В данном случае особое внимание привлекают два обстоятельства: Первое – это то, что альтернатива повышения квалификации занимает первое место среди прочих условий для повышения отдачи работника.

Второе обстоятельство связано с тем, что свой квалификационный рост, как условие для интенсификации труда, больше других рассматривают АУР, специалисты, слесаря и машинисты, мастера и проводники В этих и других группах наблюдается существенный разрыв между потребностью в повышении в должности и потребностью в повышении квалификации.

Взаимосвязь характера ожиданий в отношении квалификационно-должностного роста с мнением о возможности сэкономить средства предприятия есть и является обратной. Такой вывод можно сделать, если рассматривать отказы от возможности сэкономить (достаточно четкий тренд – 12; 22,3; 23,1; 25), и в определенной степени - 53,3; 49,4; 25; - таблица 1.25.

Таблица 1.25

Потенциал работника для экономии средств предприятия в зависимости от ожиданий в отношении должностного движения

Возможность сэкономить на своем рабочем месте электричество, воду, тепло, топливо, запчасти, материалы:	Как Вы считаете, при хорошей работе и повышении квалификации Вас могут повысить в должности?				
	Да	Такое возможно	Нет	Другое	Затрудняюсь ответить
Да, и довольно значительно	5,3	16,9	12,8	25	9,1
Да, но немного	53,3	45,8	49,4	25	36,4
Нет	12	22,3	23,1	25	26
Затрудняюсь ответить	29,4	15	14,7	25	37,5

Важность проблемы перспектив должностного роста демонстрируют и другие результаты исследования. Анализ результатов отчетливо показывает, что между удовлетворенностью работой и отсутствием перспективы должностного роста существует достаточно прочная обратная взаимосвязь.

1. Результаты исследования четко зафиксировали, что доля **считающих отсутствие перспектив служебного роста препятствием для улучшения работы составляет 10,5 %**. Это немалая цифра и, как уже говорилось, если ее перевести в количество реальных работников, она составит не менее 650 человек. **Не менее трети из них усматривают повышение в должности как непереносимое условие повышения соб-**

ственной производственной отдачи и, следовательно, сокращения эксплуатационных затрат.

2. Группами, в наибольшей степени отмечающими отсутствие должностных перспектив являются категории низшего звена управления и рядовые работники в лице слесарей и монтеров пути. Таким образом для слесарей как группы, обладающей наибольшим потенциалом для сокращения эксплуатационных затрат, решение этой проблемы может стать стимулом к экономии.
3. Тех, кто не заинтересован в сокращении эксплуатационных затрат, больше среди группы неудовлетворенных своей перспективой должностного роста. Но в то же время их доля является самой небольшой в группе отметивших свою материальную незаинтересованность в этом вопросе (18% против 26,9%). Это позволяет говорить о том, что именно незаинтересованность (ввиду отсутствия должностной перспективы) мешает работникам улучшить свои показатели в сфере экономии средств предприятия. Это, прежде всего, относится к машинистам, бригадирам, слесарям, монтерам пути и мастерам.
4. Наибольший рейтинг из условий для большей отдачи работников и, следовательно, для сокращения эксплуатационных затрат, определенных профессиональных групп приходится на повышение квалификации. Эту альтернативу отметили практически все группы, за исключением монтеров пути и машинистов (эти две группы значительную долю ответственности в деле увеличения собственной отдачи перекладывают на руководство предприятия).
5. Свой квалификационный рост, как условие для интенсификации труда, больше других рассматривают АУР, специалисты, слесаря и машинисты, мастера и проводники. Для АУР среднего звена, специалистов, слесарей и машинистов, мастеров и проводников не повышение в должности, а повышение квалификации может стать инструментом для стимулирования большей экономии средств. В то же время для бригадиров, мастеров, слесарей наибольшее затруднение для увеличения собственной отдачи и показателей экономии вызывают отсутствие и квалификационного и должностного роста.

Полученные результаты говорят, во-первых, о значительном потенциале предприятий в сокращении эксплуатационных затрат путем решения проблем, сложившихся в системе квалификационно-должностного движения. А их, как показывают результаты опроса, достаточно много и далеко не все из них требуют значительных вложений или организационных перестроек. Во-вторых, о том, что существует необходимость принятия системы мер по оптимизации квалификационно-должностного движения на исследуемых предприятиях, более полному учету потребностей работников, поскольку социальные резервы и ресурсы нельзя уподобить природным: неиспользованные социальные резервы как синоним «нерешенных социальных проблем» не могут оставаться нейтральным «ископаемым» ресурсом. Рано или поздно они, в силу своей нерешенно-

сти, способны начать оказывать негативное воздействие на процесс производства и экономии, а при недостаточном внимании - и взорвать ситуацию.

1.5. Управляющие и управляемые: отношение к эксплуатационным затратам

Психология рядового и руководящего работника, сложившаяся в советское время, входит в противоречие с требованиями в новых условиях. Рядовой работник, наблюдая криминальную ситуацию в экономической сфере страны, и, не имея традиции бережного обращения с собственностью предприятия, меньше всего предрасположен к тому, чтобы сокращать эксплуатационные затраты на своем рабочем месте. Отсюда вытекает необходимость заинтересовать его в этом.

С другой стороны, в системе управления государственным предприятием сохраняется много недостатков и слабых звеньев.

И, как результат, - не исполнительность работников и их пассивность, расхождение личных и производственных интересов, несовершенство системы стимулирования труда, низкая эффективность системы управления, с точки зрения оптимизации эксплуатационных затрат.

Положение усугубляется недостаточной эффективностью, управляемостью информационных потоков, что не может не влиять на эксплуатационные затраты предприятия.

Безусловно, практикуемые методы в системе управления персоналом предприятия за рубежом и на некоторых экспериментальных предприятиях нашей страны позволяет предприятию сэкономить на увеличении отдачи от работника. Основанные на инициативе рядовых сотрудников, эти методы также позволяют выявить при помощи самого сотрудника, поскольку он заинтересован в этом и лучше других знает производственную обстановку на месте, способы и методы оптимизации производства на конкретных и узких участках. Именно из таких мелочей формируется в дальнейшем «глобальная» экономия и сокращение эксплуатационных затрат.

Профессиональные группы по-разному оценивают работу различных звеньев управления. Интересно заметить, что оценки работы низшего звена управления достаточно высоки не только среди представителей мастеров и бригадиров, но и среди других работников. Характерно, что вышестоящие работники более скептически оценивают работу своих коллег нижнего звена: и АУР предприятий и специалисты — больше отметили ухудшение работы. В оценках работы и методов управления среднего звена преобладают позитивные моменты. Особое место, пожалуй, занимают здесь административно — управленческие работники предприятий, — их собственная самооценка является самокритичной (23,4% против 17%).

Принципиально иной характер носит оценка профессиональными группами работы и методов управления высшего руководства отделения. То, что за последний год эти стороны деятельности руководства предприятия ухудши-

лись, отмечают все группы, кроме монтеров пути и проводников. Наиболее категоричны в своих оценках динамики качества работы управления высшего звена слесаря, машинисты, специалисты и мастера.

Ухудшилось отношение руководства к проявлению инициативы подчиненных: по мнению основных профессиональных групп: об этом говорят бригадиры, слесаря, мастера и машинисты. Противоположная оценка характерна для управленцев среднего уровня (АУР, специалисты), то есть для тех, кто в основном сам оценивает полезность проявленной инициативы от других, нижестоящих по должности.

Из полученных результатов можно сделать вывод, что практически все профессиональные группы считают систему управления своим предприятием эффективной, но в тоже время признают за ней потенциал для еще большей эффективности.

Беря во внимание то, что различия между группами по данному показателю недостаточно велики, заметим, что в группу мало верящих в эффективность системы управления предприятия вошли слесаря, бригадиры и мастера.

Обращаясь к причинам несвоевременного и неполного выполнения распоряжений руководства рядовыми работниками, можно сказать, что на первом месте для подчиненных стоит необеспеченность распоряжений финансами и несовпадение распоряжений с прямыми обязанностями. При этом последняя причина у большинства подчиненных (слесаря, машинисты, специалисты, в значительной степени — проводники) доминирует. Другие категории, включая АУР среднего звена, мастеров и бригадиров, больше остальных ссылаются на нежелание брать на себя дополнительную ответственность

Из приведенных ниже (таблица 1.26) результатов можно заключить, что подавляющее число подчиненных рядовых работников высказывает мнение о необходимости расширить свое участие в управлении делами коллектива. К ним можно отнести и монтеров пути, и слесарей, и машинистов с проводниками

Таблица 1.26

Мнение о необходимости расширить участие работников в управлении коллективом управленцев и управляемых

«Необходимо ли расширить участие рядовых работников в управлении делами коллектива?»	Управленцы	Подчиненные
Да	35	57,3
Нет	47,2	19,2
Затрудняюсь ответить	17,8	23,5

Если подавляющее число рядовых работников отмечает необходимость расширения их участия в управлении, а такого, расширенного варианта, как представляется, еще нет, то на эту проблему нельзя не обращать внимания.

Во-первых, необходимо выявить конкретные формы расширения участия рядовых работников, в особенности таких категорий как слесаря, монтеры пути, машинисты, проводники и другие рядовые работники, а также мастера, в управлении делами коллектива. Это тем более необходимо, что не только рядовые работники, но низшее звено управления отмечает, указывая на причины простоев и невозможность экономии, что основными помехами являются именно «организация труда» и «неграмотное управление производством».

Во-вторых, требуется оценка степени согласованности по поводу таких шагов между рядовыми работниками и управленцами среднего звена, включая специалистов.

Важнейшей проблемой отношений между людьми в процессе управления является несоответствие социальных ожиданий подчиненных и руководителей по поводу поведения друг друга в системе производственных отношений. На что ориентированы в поведении начальства подчиненные, и на что - в поведении рядовых работников управленцы? Конечно же, векторы этих ориентации и ожиданий никогда не могут совпадать полностью, но пути их согласования необходимо искать, иначе остается очень высокий риск получить значительный отрицательный эмоциональный заряд с обеих сторон. Это, в свою очередь, не может не сказаться на эффективности всей системы управления, и, следовательно, на величине эксплуатационных затрат.

Как уже отмечалось, нами будут использованы реально — идеальные модели руководителей и подчиненных с целью выявления основных элементов расхождения в социальных ожиданиях управленцев и подчиненных. Для начала обратимся к реальному руководителю, - в чем он сегодня больше всего не утраивает подчиненного?

Если говорить о наиболее часто фиксируемых отрицательных чертах руководителей низшего, среднего и высшего звеньев, то это недемократичность, отсутствие у них авторитета перед работниками и отсутствие заботы о людях. И чем выше статус управленца, тем чаще упоминается отсутствие заботы о людях, такая черта как «нечист на руку».

Для сопоставления реальной картины с желаемой, необходимо обратиться к идеальной модели непосредственного руководителя. В результате опроса выяснилось, что руководитель, чтобы работник считал его соответствующим занимаемой должности, должен быть: во-первых, умеющим ценить и поощрять инициативу подчиненных; во-вторых, честным и порядочным; в третьих, уверенным в себе; в четвертых, заслужившим свою должность благодаря своим деловым и личным качествам; затем имеющим высокий образовательный уровень, с опытом работы в этой сфере и авторитетным.

Все остальные качества были отмечены в меньшей степени. Такое ранжирование позволяет заключить, что основные приоритеты подчиненных в отношении руководящего состава - это большее внимание к подчиненным, честность и личная заслуга в получении должности. По сути говоря, если переводить эти результаты на язык социальных наук, можно сказать, что подчиненные ратуют за более демократичные методы в формировании руководящих должностей, а также за увеличение обратной связи по вертикали.

А что же на сегодняшний день представляет собой реальный подчиненный? Самыми отмечаемыми отрицательными качествами подчиненных оказались, в целом, не исполнительность (20,2%), затем плохое знание дела (8,9%), нечестность, непорядочность (8,5%) и недостаточное образование (5,6%). **Заслуживает особого внимания то, что почти три процента управленцев «обвинили» своих работников в инициативности. При этом укажем, что инициативность в данном контексте есть прямое условие реального сокращения эксплуатационных затрат.**

Обратимся к «идеальному» подчиненному. В среднем, большинство управленцев на первое место поставили опыт работы (38,5%). Далее идет опять исполнительность (34,7%), что, в общем - то, выглядит вполне логичным; честность, порядочность (30,3%) и достаточный уровень образования - 27,7%. **Подчиненного, который был бы инициативен и предлагал свои идеи по поводу улучшения качества работы и экономии средств, хотели бы иметь только 16,6% от всех управленцев.** Качества идеального подчиненного даны на рис.1.14.

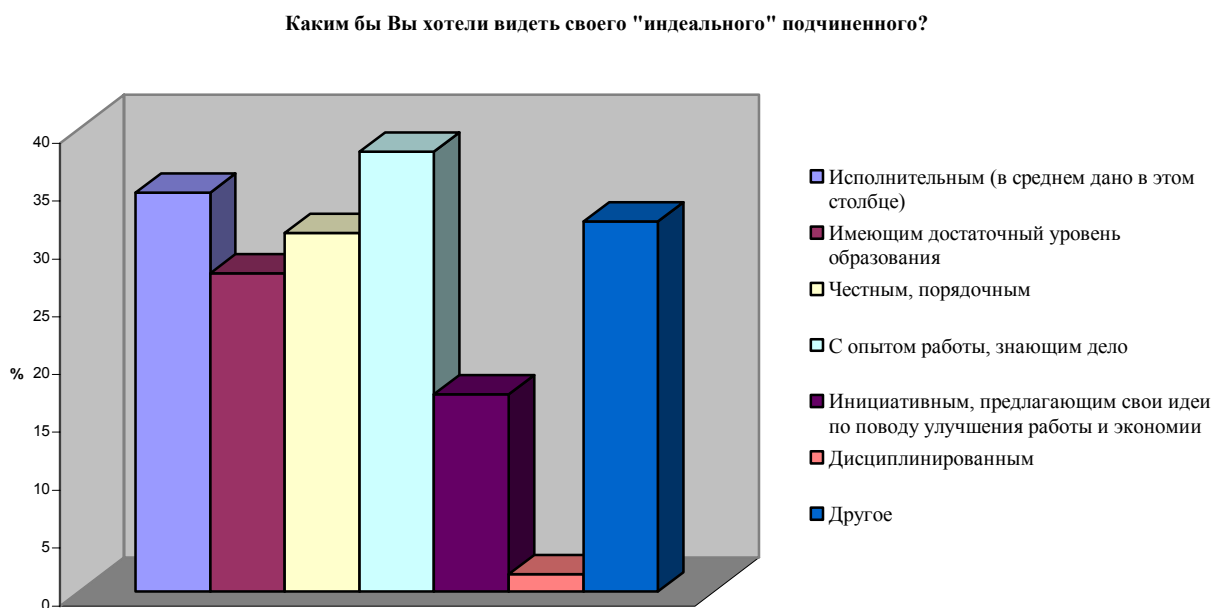


Рис.1.14

Анализ социальных ожиданий управленцев и подчиненных показывает, что подчиненные, прежде всего не приемлют авторитарность руководителей, отсутствие коллегиальности в процессе принятия решений, отсутствие реальной заботы о людях. С другой стороны, в своих ожиданиях подчиненные ориентируются на большее, чем имеется на самом деле, востребование собственной инициативы, честность и порядочность управленцев, наличие у них профессиональных качеств. Сами же руководители, причем без особых различий по звеньям, упрекают своих работников больше всего в неисполнительности, плохом знании дела, нечестности и непорядочности, и что самое поразительное – почти треть из них видят инициативность не достоинством, а тем же не-

достатком подчиненного. В идеале им нужен исполнительный, с опытом работы подчиненный, который, прежде всего, был честен и достаточно образован. Такой разрыв в социальных ожиданиях позволяет констатировать факт: инициативность как залог успешного управления, как ключевой механизм сокращения эксплуатационных затрат и повышения эффективности труда остается не востребованной представителями как среднего, так и низшего звеньев управления.

Это подтверждают как ожидания подчиненных, так и ожидания управленцев.

Рассмотрим мнение различных профессиональных групп по поводу соответствия или несоответствия должности тех или иных групп управленцев. Подчиненные, в большинстве своем, если исключить все звенья управления, высказывают мнение о наибольшем соответствии низшего звена руководства, затем руководства предприятия и только затем руководства отделения.

Основным проблемным звеном управления можно признать среднее звено, поскольку именно в его адрес более всего направлены мнения о несоответствии должности. Этот вывод подкрепляется тем, что сами АУР дважды высказывают такое мнение.

Безусловно, нами прослежены, если говорить о мнении работников, далеко не все аспекты влияния системы управления на величину эксплуатационных затрат организации. В стороне остались некоторые второстепенные, но достаточно важные для решения проблемы, сферы приложения управленческих сил. Несмотря на это, полученные результаты позволяют сделать определенные выводы, которые могут помочь обозначить основные проблемные стороны функционирования системы управления в контексте исследуемой проблемы.

Перед тем как перейти к основным выводам по этому разделу, заметим, что **проблемы управления влияют, как уже указывалось, на величину эксплуатационных затрат не только напрямую, но и косвенно. Речь идет о недостаточном учете интересов и потребностей рядового работника, блокировании его инициативы (которая во многом, если увязана с материальной заинтересованностью, и предполагает предложения по оптимизации производства и экономии средств предприятия); проблема эффективности системы управления – это проблема скорости выполнения распоряжений и «силы трения» при их выполнении, несвоевременное выполнение поручения или приказа – одна из первых причин простоев, задержек и потери оптимального режима производственного цикла. С другой стороны, расширение участи рядовых работников в управлении делами коллектива не преследует только узкоэгоистические цели самих работников. Работник, со своим уникальным опытом на своем рабочем месте, намного лучше понимает рабочую обстановку и видит больше возможностей для экономии. Специалисты доказали, что даже прошедший все ступени производственной иерархии управленец чаще всего подвержен «эффекту забывания» и уже мыслит и действует с совершенно других позиций, исходя из проецированного опыта. Все эти обстоятельства позволяют, как уже было отмечено, говорить о том, что**

проблемы управления и сокращения эксплуатационных затрат тесно взаимосвязаны.

1. Отношение руководства к проявлению инициативы подчиненных, по мнению основных профессиональных групп, в целом ухудшилось: об этом заявляют в большей степени бригадиры, слесаря, мастера и машинисты. Противоположная же оценка характерна для управленцев среднего уровня (АУР, специалисты).
2. Руководство низшего звена зачастую в вопросах управления выступает «единым фронтом» с другими подчиненными (например, в оценке отношения руководства к проявлению инициативы). В большей степени эту тенденцию выражают бригадиры, в меньшей степени мастера. Это означает, что низшее звено управления обладает наибольшим потенциалом, по сравнению со средним звеном (если иметь ввиду управленческий аспект) для увеличения экономии средств предприятия, является более эффективным инструментом в реализации этой задачи.
3. Из полученных результатов можно сделать вывод, что практически все профессиональные группы считают систему управления своим предприятием эффективной, но в тоже время признают за ней потенциал для еще большей эффективности. Это означает, что резерв для повышения эффективности системы управления существует, а значит, есть он и для сокращения величины эксплуатационных затрат.
4. Полученные данные показывают, что **подавляющее число подчиненных работников высказывает мнение о необходимости расширить свое участие в управлении делами коллектива (монтеры пути, и слесаря, машинисты с проводниками, а также другие)**. Напротив, при обозначении в группе управленцев и в группе управляемых меры центральной тенденции (среднего арифметического) особенно явно видна диаметрально противоположная позиция управленцев по этому вопросу. Как уже отмечалось, **основные причины в отсутствии возможности экономить лучше работают работники видят в организации труда и просчетах в управлении производством. Именно это обстоятельство диктует необходимость рассмотрения вопроса о расширении участия рядовых работников в управлении производственным процессом.**
5. Анализ социальных ожиданий подчиненных и управленцев показал, что подчиненные, прежде всего не приемлют авторитарность руководителей, отсутствие коллегиальности в процессе принятия решений, отсутствие реальной заботы о людях. С другой стороны, в своих ожиданиях подчиненные ориентируются на большее, чем имеется на самом деле, востребование собственной инициативы, честность и порядочность управленцев, наличие у них профессиональных качеств. **Руководители же, без особых различий по звеньям, упрекают своих работников больше всего в неисполнительности, плохом знании дела, нечестности и не порядочности, и что самое поразительное — почти треть из них видят инициативность не достоинством, а тем же недостатком подчи-**

ненно. Их идеал - исполнительный, с опытом работы подчиненный, который, прежде всего, был честен и достаточно образован. Обозначенный разрыв в социальных ожиданиях позволил сделать вывод о том, **что инициативность как залог успешного управления, как ключевой механизм повышения эффективности труда и, главное, сокращения эксплуатационных затрат остается не востребованной представителями как среднего, так и низшего звеньев управления. Это подтверждают как ожидания подчиненных, так и ожидания управленцев.**

6. Результаты позволяют судить о том, представители каких профессиональных групп с позиции коллективов **предприятия меньше других соответствуют должности.** Таким оказалось **среднее звено управления, поскольку именно в его адрес более всего направлены мнения о несоответствии должности, а также бухгалтерия.** Этот вывод подкрепляется тем, что сами АУР в двух случаях высказали точно такое же мнение. Эта информация, возможно, может послужить поводом для оптимизации должностной структуры в указанных категориях работников, что также может сократить расходы предприятия.

1.6. Влияние социально-психологического климата коллектива на величину эксплуатационных затрат

1.6.1. Объективные факторы возникновения конфликтов и меры по их нейтрализации

Одной из важнейших социальных проблем, оказывающих значительное влияние на процесс производства и его эффективность, является социально - психологический климат в коллективе. Самочувствие работника далеко не в последнюю очередь зависит от его места в системе межличностных отношений трудового коллектива. Особое значение в этом контексте имеют конфликты в производственном коллективе.

Избежать конфликтов невозможно, они являются постоянным спутником нашей повседневной деятельности. Но и оставлять конфликты без внимания нельзя, так как, разрастаясь, переходя из межличностного в межгрупповой, а затем и общеколлективный, конфликт может привести к непредсказуемым, разрушительным результатам; способен значительно снижать и экономические показатели предприятия, увеличить эксплуатационные затраты.

Конфликтные ситуации могут быть скрытыми (латентными) и явными, но характер влияния на процесс производства от этого не меняется.

Конфликт в науке понимается как процесс развития и разрушения противоречивых целей, отношений и действий людей. Он определяется объективными и субъективными причинами. Объективность возникновения конфликтных ситуаций связана с тем, что трудовой процесс протекает на конкретном рабочем месте в определенном социальном окружении. Причем, влияние окружающей среды во многом зависит от характера самого производственного

процесса - от наличия устоявшихся непосредственных трудовых связей и трудового взаимодействия работников, что обуславливает субъективный характер конфликтов.

Отслеживание ситуации первоначально предполагает необходимость выяснения общей картины социально-психологического климата на предприятиях. В таблице 1.27 представлены результаты корреляционной обработки вопросов:

- 1) «Кем вы работаете?» и
- 2) «Часто ли в коллективе случаются конфликты»

Таблица 1.27

Профессиональные группы	Частота конфликтов				Затр. ответить
	Часто	Иногда	Редко	Другое	
АУР среднего звена	4,3	36,2	51,1	2Д	6,4
Бригадиры	4,6	2,6	57,3	10,6	0
Мастера	2,3	51,2	44,2	0	2,3
Монтеры пути	4,9	32,8	50,8	0	9,8
Слесаря	4,6	27,75	46,2	4,6	16,9
Машинисты	8,2	22,4	49	2	18,4
Проводники	3,5	49,1	38,6	3,5	5,3
Специалисты	9,5	23,8	57,1	0	9,5
Другие	1,9	37	40,7	3,7	14,8
В среднем	4,2	34,1	46	4,4	10,2

Таким образом, наиболее подвержены конфликтным всплескам мастера участков (53,5% ответивших отметили наличие конфликтов с той или иной регулярностью в коллективе); проводники (52,6%); управленцы среднего звена (40,5%). Интересная ситуация сложилась среди машинистов и специалистов разного уровня и профиля. Именно эти категории работников чаще всего выбирали вариант ответа «Конфликты случаются часто» (8,2% и 9,5% соответственно). Сказанное заслуживает пристального внимания, тем более что и машинисты, и специалисты несут значительную ответственность за производственный процесс и следовательно, от удовлетворения, психологическое состояние этих работников должно зависеть от состояния организации в целом.

Довольно интересной представляется и картина, сложившаяся в отношении морально-психологического климата в коллективах предприятий отделения, количественное выражение которой представлено на рис. 1.15:

Частота конфликта на предприятии

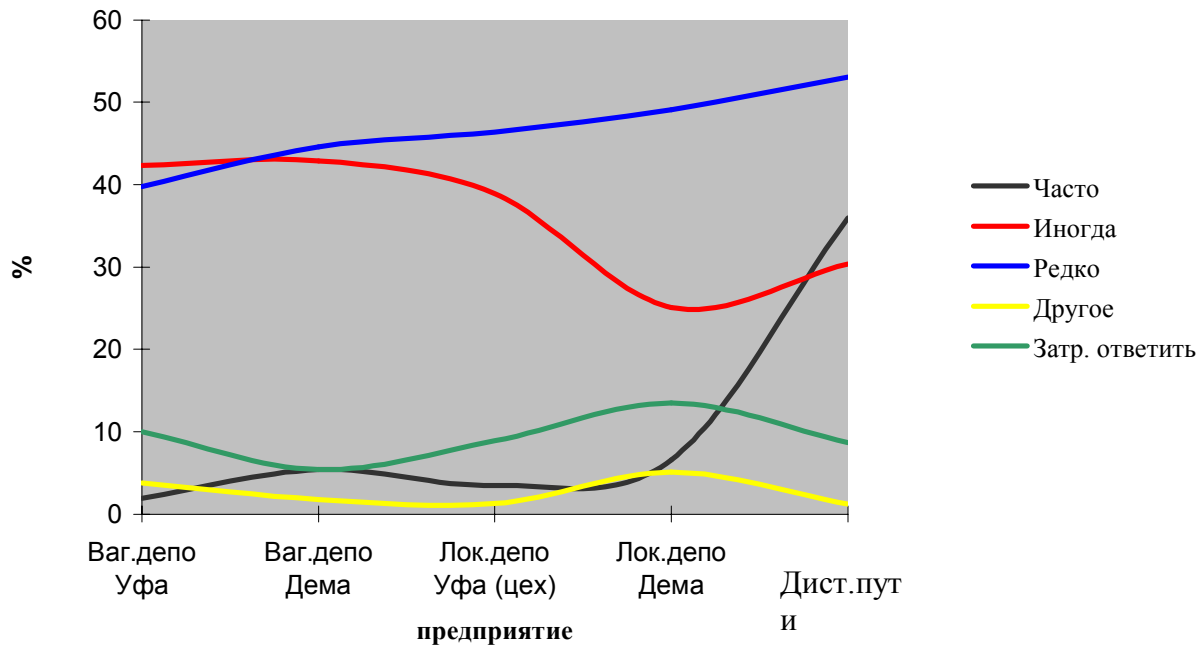


Рис.1.15

Нельзя сказать, что среди предприятий Башкирского отделения Куйбышевской железной дороги какое-то особенно «выделяется» своей конфликтностью. Примерно в равной мере конфликты происходят везде. Но в локомотивном депо Дема и в вагонном депо Дема сложилась такая же ситуация, как и рассмотренная ранее с машинистами и АУР среднего звена: здесь самое большое количество выбравших вариант «часто происходят конфликты» (6,6% и 5,4% соответственно). Хотя количество выбравших вариант ответа «часто» невелико, однако здесь оно в 2 раза больше, чем на остальных предприятиях, где проводилось исследование.

Рассмотрев общую ситуацию, можно перейти к анализу проблемы влияния морально-психологического климата на эксплуатационные издержки. При этом мы выделяем объективные и субъективные факторы: - к объективным факторам (независящим от работы предприятия) мы отнесли: систему управления предприятием, участком, бригадой; условия труда работников; режим труда, уровень заработной платы, субъективным причинам, дисциплину труда (в том числе и опоздания на работу); добросовестность отношения к труду; качество выполняемой работы (зависит от квалификации, мотивации отношения к труду и т.п.).

Система управления

и ее влияние на морально-психологический климат на предприятии

В основном, оценить систему управления можно, измерив отношение к тем, кто осуществляет управление. С другой стороны, нам необходимо оценить, как система управления влияет на морально-психологический кли-

мат в коллективах, а в конечном итоге - и на эксплуатационные затраты и издержки. Этой логики будем придерживаться при проведении анализа объективных факторов, влияющих на морально-психологический климат в коллективах Башкирского отделения.

Показательно, что при ответе на вопрос о том, какие условия необходимо изменить, чтобы повысить эффективность отдачи от работы, только 2,5% ответивших предложили заменить руководителей среднего и высшего звена (мастеров, бригадиров), а 7,3% отметили, что необходимо поменять руководителей на более высоком уровне. Складывается довольно парадоксальная ситуация. С одной стороны, проявлять недовольство непосредственным руководителем традиционно принято, негативно отзываться о руководстве - модно. Но, с другой стороны, цифры показывают, что недовольство управлением предприятия выше, чем недовольство непосредственными руководителями. И эта разница довольно значительна. То есть, работники больше связывают эффективность своей работы и ее повышение с высшим руководством, считая, по видимому, что непосредственные руководители не в состоянии изменить существо проблемы.

Эти предположения строятся на основе анализа латентной (скрытой) переменной - «причины эффективного труда». Более детальное изучение проблемы возможно при исследовании внутренней структуры каждого конкретного подразделения.

На этапе нашего исследования эта проблема может быть обозначена как «имеющая место», тем более, что 15,6% работников отметили «недостаточно грамотное управление производством» в числе причин, мешающих работать лучше. Поэтому напрашивается вывод о необходимости уделять больше внимания:

1) подбору, обучению, переобучению, повышению квалификации мастеров и бригадиров;

2) перераспределение меры ответственности за каждый участок работы с учетом статуса каждого работника и его роли в сокращении эксплуатационных затрат.

Такая система управления не может не сказаться на морально-психологическом климате в коллективе. С чем это связано? Во-первых, с тем, что рядовые работники не видят смысла в непосредственных руководителях, если они не несут ответственности за процесс производства. Это может происходить и на подсознательном уровне. Тогда непосредственный руководитель является «раздражающим фактором», который постоянно довлеет над рядовым работником.

Данные предположения подтверждаются результатами корреляционной обработки вопросов «профессиональная принадлежность» и «оцените ваши отношения с другими людьми на работе».

Оценка отношений с другими людьми разными профессиональными группами

	Взаимоотношения с другими людьми в коллективе							
	Взаимоотношение с товарищами				Взаимоотношение с руководителями			
	Хорошие	Удовлетворительные	Плохие	Затр. ответить	Хорошие	Удовлетворительные	Плохие	Затр. ответить
АУР среднего звена	8,6	11,7	0	16	9,7	9	16,7	12,2
Бригадиры	7,35	2,9	0	2	7	3,5	18,4	3,4
Мастера	8	12,4	0	4	6,7	11,1	0	6,8
Монтеры пути	14,1	6,6	0	28	16,4	7,4	16,7	14,9
Слесаря	12,1	16,8	0	16	12,8	14,8	33,3	13,5
Машинисты	11,2	8,0	0	8	7,2	13,8	0	12,2
Проводники	10,9	15,3	0	8	11,3	13,8	0	10,8
Специалисты	4,2	5,8	0	0	5,6	4,8	0	1,4
Другие	12,1	8,8	0	12	10,3	11,1	0	12,2
Всего	65,1	28,5	0	5,2	40,5	39,3	1,3	15,4

Плохие отношения с руководством особенно присущи представителям рабочих специальностей. Монтеры пути (16.7%) и слесари (33.3%) особенно недовольны своими отношениями с вышестоящим начальством. Также не складываются отношения с руководством у бригадиров. 18.4% представителей данного уровня управления расценивают свои отношения с руководителями более высокого уровня как плохие. Все это говорит о недостаточной степени внимания, которое должно уделяться системе, обеспечивающей комфортность и настрой на работу.

Среди таких мер с точки зрения респондентов особенно следует уделить внимание следующим: наряду с улучшением материального стимулирования труда, работники предприятий Башкирского отделения отметили: 23.1% - улучшить условия отдыха на перерывах в работе; 20.4% - создавать условия для сплоченности в достижениях общих целей и задач; 18.9% - улучшить моральное стимулирование труда работников. Около 9% опрошенных отметили, что на предприятиях необходима психологическая служба для снятия стрессов. Думается, многое здесь можно было бы решить без привлечения больших финансовых вложений.

Условия труда работников

Условия труда (сюда мы относим и организацию труда, и санитарно-гигиенические условия места работы) непосредственно и опосредованно влияют

на эксплуатационные затраты. С одной стороны условия труда являются постоянным раздражителем, если они не соответствуют требованиям санитарии и гигиены и организации труда. Причем раздражение, накапливаясь изо дня в день в подсознании, способно «выйти» из под контроля и естественным образом перерасти в конфликтную ситуацию, поводом для которой может послужить что угодно. Если же условия труда благоприятны, то, попросту говоря, исчезает один из постоянных раздражающих работников факторов.

Кроме того, как показывает исследование, данный фактор производственного процесса занимает 2 - 3 место по важности и роли, которую он оказывает на повышение эффективности работы, а значит - производительности труда. 30,6% работников отметили, что неблагоприятные условия труда мешают им работать лучше.

Недооценка фактора «условия труда» в общей массе факторов, влияющих на организацию производственного процесса, ведет к снижению отдачи работников, а, значит, - повышает затраты на достижение конечных результатов. Немаловажным является и то, что условия труда, соответствующие уровню квалификации работника, подчеркивают его значимость, повышают самооценку труда работника. С этой точки зрения фактор условий труда можно считать неким моральным стимулом, позволяющим повышать отдачу работника.

Еще несколько цифр. 28,7% респондентов отметили, что улучшение организации труда (планирования, снабжения, ритмичности) увеличит отдачу их труда, а 24% полагают, что этому еще будет способствовать и улучшение санитарно - гигиенических условий труда. Показательны в этом отношении и другие результаты, в большей степени относящиеся к сфере текучести кадров, нежели к морально -- психологическому климату и его оптимизации. Респондентам задавался вопрос о тех причинах, по которым они могли бы уволиться с предприятий. Естественно, что больше всего (19%) назвали - «неудовлетворенность заработной платой». А вот на втором месте в ряду причин стоит неудовлетворенность санитарно - гигиеническими условиями труда, следом идет причина, неудовлетворенность организацией труда. Таким образом «условия труда» могут оказывать влияние и на текучесть кадров на предприятии.

Какие выводы можно сделать из вышесказанного?

1. Во - первых, условия труда - один из наиболее уязвимых факторов производственного процесса, негативно влияющий на последний.

2. Во - вторых, условия труда опосредованно влияют на морально — психологический климат в коллективах и, следовательно, на самочувствие работника на рабочем месте.

3. В — третьих, условия труда являются тем фактором, изменение которого в позитивном направлении сократит издержки производства через повышение отдачи каждого работника. Это подтверждается и результатами исследования: на вопрос о возможности сэкономить на своем рабочем месте электричество, воды, тепла и т. д. 58,6% респондентов отметило, что сэкономить в принципе возможно. И в ряду причин, почему они не могут этого сделать, вслед за «за это не доплачивают» (отметили 22%), респон-

денты указали на несоответствующие этому благородному порыву условия труда (эту причину указали 18,9% опрошенных).

Поэтому при всех равных условиях, если руководство сделало ставку на экономически выгодное, на обеспечение высокой эффективности труда при малых капиталовложениях и сокращении эксплуатационных затрат, то в первую очередь это должно относиться к изменениям условий труда.

Уровень заработной платы

Данный фактор может стать основным, при создании системы экономии эксплуатационных затрат в коллективе. Как причину конфликтов на рабочем месте разногласия относительно уровня заработной платы отметил каждый пятый опрошенный. Чаще всего причина кроется не в самом различии заработной платы, а гораздо глубже. Это в первую очередь связано с самооценкой каждого собственного вклада в общий производственный процесс. Зачастую работник предполагает, что его вклад значительно выше, чем его материальная оценка обществом. На наш вопрос: «Как вы считаете, ваша заработная плата соответствует вашему трудовому вкладу?», только 6,7% опрошенных считают, что получают то, что заработали. 26,6% полагают, что заработная плата только в определенной степени соответствует их вкладу. 54,3% уверены, что заработная плата не соответствует их трудовому участию в производственном процессе. Тому виной, без сомнения, могут быть и объективные макроэкономические причины, как общая экономическая нестабильная ситуация в стране, несвоевременная выплата заработной платы и т.п. Но нельзя сбрасывать со счетов и чисто психологические мотивы недовольства заработной платой.

Результаты исследования показывают также, **что различия в заработной плате особенно беспокоят мастеров и зачастую становятся причиной конфликтных ситуаций в этой среде.** Особенно подвержены конфликтным всплескам из-за этого фактора работники локомотивного депо Дема и дистанции пути Дема. Различия в заработной плате как причину конфликтных ситуаций в коллективе отметили 23.5% и 31.6% работников соответственно каждого из обозначенных предприятий.

Как один из вариантов решения проблемы можно предложить проведение исследования морально-психологического климата в коллективах предприятий Башкирского отделения, расположенных в Деме. К числу решаемых проблем в ходе такого исследования можно отнести 1) построение структуры социально-психологических взаимосвязей внутри каждого коллектива данных предприятий, 2) выявление причин конфликтных ситуаций и их влияния на производительность труда; 3) исследование влияния системы управления на улучшение морально-психологического климата, роль каждого уровня управления. 4) Было бы целесообразно оценить уровень заработной платы работников и систему начислений и материального стимулирования на данных предприятиях.

1.6.2. Субъективные факторы возникновения конфликтных ситуаций

Субъективные факторы занимают центральное место в структуре причин, влияющих на формирование конфликтных ситуаций.

В основном конфликты случаются из-за качества выполняемой работы - 52,6%, на втором месте находится нарушение трудовой дисциплины - 44,2% - эту причину выделили мастера, на третьем месте стоит такой фактор, как различия в зарплате - 42,6% так считают монтеры пути; а на четвертом месте опоздания на работу - 19,1% - выделили АУР среднего звена.

В данном случае нас в большей степени интересует, насколько рядовые работники и управленцы разного уровня оценивают влияние субъективных факторов на состояние морально-психологического климата в коллективах. Количественно это отражено в таблице 1.29:

Таблица 1.29

Причины конфликтных ситуаций в коллективах Башкирского отделения

	Причины конфликтов:					
	Опоздание на работу	Нарушения трудовой дисциплины	Из-за различия в зарплате	Из-за недостаточной экономии электроэнергии, материалов	Качества выполняемой работы, недобросовестности	Другое
АУР среднего звена	19,1	17,0	25,5	2,1	40,4	21,3
Бригадиры	10,6	36	18,8	4	34,8	6,3
Мастера	16,3	44,2	37,2	4,7	81,4	2,3
Монтеры пути	4,9	11,5	42,6	3,3	24,6	0
Слесаря	6,2	21,5	12,3	1,5	40	12,3
Машинисты	8,2	28,6	18,4	8,2	26,5	14,3
Проводники	12,3	33,3	8,8	0	52,6	13,3
Специалисты	14,3	9,5	14,3	4,8	52,4	9,5
Другие	3,7	14,8	13	1,9	42,6	3,7
Всего	9,6	23,7	20,4	2,9	42	2

Как и следовало ожидать, наибольшее неудовлетворение вызывает опоздание на работу и качество выполняемой работы у административно-управленческих работников среднего звена. Именно по этому поводу они склонны вступать в конфликты чаще всего. То же можно сказать и о бригадирах и мастерах, которые очень чувствительны к нарушениям трудовой дисциплины и недобросовестности со стороны работников. Монтеры пути, слесаря несколько ниже расценивают значение нарушения дисциплины в ряде причин, влекущих за собой конфликтные ситуации.

Если говорить непосредственно о возможностях и количестве экономии на своем рабочем месте электричества, воды, топлива и т.п. увязать этот вопрос с взаимоотношением между работниками на предприятии можно сделать следующие выводы: могут сэкономить электричество, воду, топливо, запчасти и другие материалы те, у кого хорошие взаимоотношения с товарищами 60,4%. Есть серьезные основания полагать, что климат в коллективе оказывает существенное влияние на возможность сэкономить. Тогда как отношения с руководителями имеет обратную тенденцию. Эти отношения могут влиять на экономию.

Важный фактор, который воздействует на возможность сэкономить, является взаимоотношение с товарищами.

В таблице 1.30 явно прослеживается, что из тех, кто мог бы сэкономить всего отметивших - 53,3%, склоки, скандалы случаются меньше, иногда — 25% и 11% - редко. Из этого можно сделать следующие выводы: чем хуже психологический климат в коллективе, тем меньше в нем людей, имеющих возможность сэкономить или желающих это сделать.

Таблица 1.30

**Зависимость оценки взаимоотношений
с другими людьми и экономии на рабочем месте**

Могли бы вы сэкономить на своем рабочем месте?	«Ваши отношения с другими людьми на работе»							
	Взаимоотношение с товарищами				Взаимоотношение с руководителями			
	Хор.	Удовл.	Плохое	Затр. отв.	Хор.	Удовл.	Плохое	Затр. отв.
Да	12,8	10,9	0	20	11,3	11,6	0	18,9
Да, но немного	47,6	27,4	0	28,0	45,6	52,9	66,7	33,8
Нет	21,4	19,7	0	28	41,7	19,6	16,7	25,7
Затр. отв.	17,6	21,2	0	24	21	15,9	16,7	18,9

15,3% опрошенных считают, что улучшение условий отдыха на перерыве в работе позволит экономить и довольно значительно. 14,3% респондентов думают, что это возможно при условии, если уменьшить размер бригады или отдела. Повысить дисциплинированность членов коллектива - 13%, улучшить моральное стимулирование труда — 14%, улучшить условия труда — 12,9%, учитывать мнение работников при формировании бригады - 10,4%, 9, 3% - создавать сплоченность в достижении общей цели и ввести психологическую службу для снятия стрессов.

Таким образом, морально-психологический климат является одним из важных факторов, влияющих на возможность сэкономить и уменьшить эксплуатационные затраты.

1.7. Условия труда и текучесть кадров в проблеме снижения эксплуатационных затрат

1.7.1. Условия труда и снижение затрат предприятия

Как уже отмечалось в предыдущих главах, одними из причин, которые мешают работникам Башкирского отделения Куйбышевской железной дороги экономить на своем рабочем месте, являются недостаточно продуманная организация труда, неудовлетворительный режим работы и условия труда, включая санитарно-гигиенические.

Все эти параметры организации трудовой деятельности непосредственно связаны с эксплуатационными затратами и их оптимизацией. Проанализируем, насколько тесна данная взаимосвязь по сравнению с другими, описанными выше факторами.

Линейное (одномерное) распределение показывает, что организацию труда на предприятиях работники считают одним из основных факторов, способных повлиять на экономию расходных ресурсов и материалов. Включая в организацию труда режим и условия труда, отметим, что 28% (практически треть опрошенных) считают данный фактор определяющим. Корреляционная сопряженность вопросов о степени экономии и о причинах, которые мешают.

Сократить эксплуатационные затраты показывает, что концентрация распределений особенная интенсивная по второму столбцу - «могу сэкономить, но немного» (см. таблицу 1.31).

Рассмотрим корреляционную сопряженность этих же вопросов, но уже через призму условий, удовлетворяющих столбцам, т.е. при изменении каких факторов сколько работников УО КЖД считают возможным сэкономить расходные материалы (см. таблицу 1.32).

Таблица 1.31

Степень и факторы экономии расходных материалов

Обстоятельства, влияющие на экономию:	Возможность экономии:			
	Довольно значительно	Немного	Не могу экономить	Затрудняюсь ответить
- неверная организация труда	12.5	70.8	0	16.7
- за экономию не доплачивают	20.2	59.6	11.0	9.2
- отсутствие контроля за расходованием материалов	33.3	56.7	10.0	0
- режим труда	0	81.3	6.3	12.5
- условия труда	11.0	68.1	15.4	5.5

Влияние факторов на степень экономии расходных материалов

Обстоятельства, влияющие на экономию:	Возможность экономии:			
	Довольно значительно	Немного	Не могу экономить	Затрудняюсь ответить
- неверная организация труда	5.0	7.7	0.0	4.4
- за экономию не доплачивают	36.7	29.3	11.7	11.1
- отсутствие контроля за расходованием материалов	16.7	7.7	2.9	0
- режим труда	0	5.9	1.0	2.2
- условия труда	16.7	27.9	13.6	5.6

Анализ результатов, приведенных в таблице 1.32 будем осуществлять по столбцам. В первом столбце мы видим, что значительно могут сэкономить 37% работников, если им будут за это доплачивать, 17% работников, если изменят условия труда и систему контроля за расходованием материалов. Режим труда не оказывает значительного воздействия на экономию средств, также незначительно и влияние организации труда. Немного могут сэкономить 28% работников, если изменятся условия труда. Таким образом, условия труда можно считать главным фактором в серии организующих труд работников, которые влияют на экономию расходных материалов.

В целом же, согласно интерпретации коэффициента Гуттмана (коэффициент тесноты взаимосвязи признаков), который для признаков 1) «степень экономии» и 2) «факторы экономии» в нашем исследовании равен 0.6, можно говорить о достаточно большом влиянии признака «факторы экономии» на величину экономии расходных материалов. При чем наблюдаются (см. таблицу 1.31) ярко выраженные модальные частоты (чаще всего встречающееся свойство признака) по каждой строке при пересечении со столбцом «могу сэкономить, но немного».

Особое внимание, таким образом, при планировании работы на каждом участке следует уделять условиям труда работников.

Рассмотрим, как различные профессиональные группы работников относятся к признаку «условия труда». При этом влияние условий труда на экономию средств и расходных материалов будем считать фактом. Как же оценивают различные профессиональные группы условия своего труда? Респондентам была предложена трехбалльная система оценок: хорошие условия труда, удовлетворительные, неудовлетворительные. В качестве составляющих условий труда прилагались: 1) санитарно-гигиеническая организация рабочего места; 2) уровень технической оснащенности (новизна и качество оборудования); 3) режим труда график трудовой недели, сменность, распорядок дня; 4) поставка рабочих материалов; 5) комфортность рабочего места; 6) состояние дисциплины труда в коллективе. Анализ данного вопроса в связи с профессиональными

группами респондентов и местом работы позволит достаточно определенно выявить те составляющие условий труда, которые находятся в неудовлетворительном состоянии по мнению работников предприятия. Итак, обратимся к таблице 1.33.

Санитарно-гигиенические условия как хорошие отмечают руководители среднего звена и бригадиры. Достаточно приемлемы санитарно-гигиенические условия работы проводников. Монтеры, слесаря и машинисты среди всех профессиональных групп больше всего недовольны санитарно-гигиеническими условиями работы.

Таблица 1.33

Оценка различными профессиональными группами условий труда

Составляющие условий, труда.	Оценка	АУР	Бригадиры	Мастера	Монтеры	Слесаря	Машинисты	Проводники	Специалисты	Другие
1. Санитарно-гигиенические условия	Хор	21.2	24.2	0	9.1	3.0	9.1	9.1	6.1	0
	Удов	7.4	13.1	5.1	6.8	11.9	5.7	16.5	9.7	9.7
	Плохо	1.5	2.9	6.3	16.0	16.0	17.0	7.3	12.1	11.7
2. Уровень технической оснащенности	Хор	20.0	10.0	0	15.0	0	15.0	25.0	5.0	0
	Удов	5.0	8.3	6.1	7.7	12.7	9.9	16.0	9.9	11.0
	Плохо	5.5	12.2	4.4	14.9	13.8	10.5	5.5	9.9	11.6
3. Режим труда	Хор	7.4	7.4	5.7	6.6	19.7	4.9	11.5	12.3	8.2
	Удов	5.8	8.9	5.2	13.6	8.4	12.6	13.6	9.9	11.0
	Плохо	2.1	12.5	4.2	14.6	12.5	14.6	4.2	6.3	20.8
4. Поставка рабочих материалов	Хор	15.0	5.0	0	25.0	5.0	5.0	15.0	0	15.0
	Удов	8.4	7.5	4.7	7.5	8.4	8.4	15.0	5.6	15.9
	Плохо	1.8	9.1	6.4	15.0	19.1	8.2	9.5	10.5	10.5
5. Комфортность	Хор	21.7	8.7	0	8.7	0	4.3	43.5	4.3	0
	Удов	7.1	13.5	6.5	5.8	11.0	2.6	17.4	11.6	11.0
	Плохо	2.8	6.7	3.3	13.3	16.7	19.4	3.3	7.8	12.8
6. Состояние дисциплины труда	Хор	3.0	8.0	2.0	22.0	11.0	8.0	18.0	12.0	3.0
	Удов	7.0	9.8	7.0	8.2	12.1	9.0	10.9	8.6	14.1
	Плохо	0	14.3	0	7.1	35.7	14.3	28.4	0	7.1

Уровень технической оснащенности удовлетворяет практически все категории работников. Но следует обратить внимание на оснащенность слесарей, специалистов с высшим образованием (инженерно-технических работников).

Режим труда более всего не устраивает монтеров пути и машинистов. Изучением режима труда этих категорий следует заняться в рабочем порядке. Среди вопросов, которые следует исследовать, - факторы влияния на удовлетворенность режимом труда и проблемы их нейтрализации.

Поставкой рабочих материалов особенно недовольны слесаря и специалисты с высшим образованием. Рабочие специальности (слесари, монтеры) и машинисты считают, что места работы у них недостаточно комфортны и неудобны.

Состоянием дисциплины в коллективе особенно недовольны слесаря (на них следует обратить особое внимание) и проводники. Также достаточно негативно оценивают дисциплину бригадиры и машинисты.

В таблице 1.34 мы постарались наглядно изобразить те компоненты условий труда в связи с профессиональными группами, которые достаточно негативно ими оцениваются и, следовательно, влияют или потенциально могут повлиять на эксплуатационные затраты.

С точки зрения оценки компонентов условий труда интересным и полезным в прикладном значении, по нашему мнению, являются данные, представленные в таблице 1.35, отражающие оценку удовлетворенности условиями труда работниками различных предприятий Башкирского отделения.

Из таблицы №38 видно, что довольно «интересное» положение сложилось в Локомотивном депо Дема. Для того, чтобы оценить какие же условия труда наименее благоприятны обратимся к следующим данным (см. таблицу 1.36).

Таким образом, особое внимание в Локомотивном депо Дема необходимо обратить на санитарно-гигиенические условия, поставку комплектующих и рабочих материалов, оборудование рабочих мест (создание более комфортных условий труда). Наиболее сбалансирован здесь режим труда, удовлетворительное состояние трудовой дисциплины.

Аналогичные таблицы были получены и для остальных предприятий. В таблице 1.37 отмечены наиболее уязвимые компоненты условий труда на этих предприятиях.

Таблица 1.34

Условия труда, на которые следует обратить особое внимание

Составляющие условий, труда.	АУР	Бригадиры	Мастера	Монтеры пути	Слесаря	Машинисты	Проводники	Специалисты	ДРУГИЕ
1. Санитарно-гигиенические условия	-	-	-	+	+	+	-	-	-
2. Уровень технической оснащённости	-	-	-	+	+	-	-	-	-
3. Режим труда	-	-	-	+	+	+	-	-	+
4. Поставка рабочих материалов	-	-	-	+	+		-	-	-
5. Комфортность	-	-	-	-	+	+	-	-	-
6. Состояние дисциплины труда	-	+	-	-	++	+	++	-	-

Таблица 1.35

**Оценка условий труда работниками различных предприятий
Башкирского отделения**

Составляющие условий труда.	Оценка	Предприятия Башкирского отделения Кбш. ж.д.				
		Вагонное депо	Вагонное де-	Локомо- тивное де-	Локомотив- ное депо	Дистанция пути
1. Санитарно-гигиенические	Хор	18,2	0	12,1	33,3	6,1
	Удов	26,1	15,3	9,7	30,7	10,8
	Плохо	17,0	10,7	13,6	36,4	19,4
2. Уровень технической оснащенности	Хор	30,0	5,0	10,0	25,0	0
	Удов	26,0	14,4	9,4	33,1	11,6
	Плохо	17,7	8,8	17,7	32,6	16,6
3. Режим труда	Хор	24,6	10,7	10,7	35,2	9,0
	Удов	22,5	12,6	14,7	29,8	13,6
	Плохо	16,7	10,4	12,5	35,4	22,9
4. Поставка рабочих мате-	Хор	15,0	0	25,0	20,0	20,0
	Удов	23,4	13,1	12,1	26,2	14,0
	Плохо	21,8	11,4	14,5	35,5	14,1
5. Комфортность	Хор	43,5	4,3	4,3	17,4	4,3
	Удов	28,4	14,8	11,0	28,4	11,0
	Плохо	13,9	9,4	15,6	40,0	16,1
6. Состояние дисциплины труда	Хор	26,0	5,0	18,0	27,0	17,0
	Удов	23,4	13,3	11,7	30,9	12,5
	Плохо	21,4	14,3	14,3	42,9	7,1

Таблица 1.36

Оценка условий труда работников Локомотивного депо Дема

Оценка	Санитарно-гигиенические ус-	Уровень технической оснащенности	Режим труда	Поставка рабочих материалов	Комфортность	Состояние дисциплины труда
Хорошие	7,2	3,3	28,3	2,6	2,6	17,8
Удовлет.	35,5	39,5	37,5	18,4	28,9	52,0
Плохие	49,3	38,8	11,2	51,3	47,4	3,9

Условия труда, на которые следует обратить особое внимание

Составляющие условий труда.	Вагонное депо Уфа	Вагонное депо Де-	Локомотивное депо Стерли-	Локомотивное	Дистанция пути Дема
1. Санитарно-гигиенические условия	-	+	+	+	+
2. Уровень технической оснащённости	-	-	+	-	+
3. Режим труда	-	-	-	-	-
4. Поставка рабочих материа-	+	+	+	+	+
5. Комфортность	-	+	+	+	-
6. Состояние дисциплины тру-	-	-	-	-	-

Из таблицы 1.33 видно, что на всех предприятиях Башкирского отделения сложилась неприглядная обстановка с поставкой комплектующих и расходных материалов и практически на всех кроме Вагонного депо Уфа не соответствуют требованиям работников и санитарно-гигиенические условия.

Еще раз хочется отметить, что мы столь подробно останавливаемся на состоянии условий труда только потому, что влияние этого фактора на эксплуатационные затраты и издержки достаточно велико. Связь между условиями труда и эксплуатационными затратами можно считать прямо пропорциональной: позитивные изменения условий труда с достаточной степенью вероятности могут повлечь за собой и сокращение эксплуатационных затрат. Если учесть, что условия труда являются фактором, способным организовать рационально или даже оптимизировать эксплуатационные затраты, то стабилизации и улучшению организации труда на вышеупомянутых предприятиях следует уделить самое серьезное.

Условия труда являются коррелирующим фактором не только для экономии средств, расходных материалов и т.п., но также стимулом к улучшению качества работы. А взаимосвязь профессионализма и экономии на рабочем месте - факт общеизвестный. Поэтому рассмотрим, какие факторы как негативные, мешающие повышению качества работы выделяют работники Башкирского отделения (см. таблицу 1.38).

Результаты таблицы 1.38 подчеркивают значимость для работников условий труда и величины заработной платы как реальных стимулов для улучшения качества работы. При этом работники не говорят о сколько-нибудь значительном улучшении качества работы. Речь идет о реальном, возможном улучшении. Но не ставится вопрос о том, насколько процентов увеличится производительность труда при изменении условий труда. Мы говорим об этом как о факторе, влияющем на производственный процесс. Причем сей фактор можно отнести к некой специфической форме морального стимулирования.

Факторы, влияющие на качество работы

Факторы	Намного	Незначительно	Не мог бы улучшить	Затрудняюсь ответить
1. Условия труда	44.8	37.6	15.0	16.4
2. Заслуживаю др. должности	7.3	5.9	0.9	1.5
3. Величина з\п	55.2	59.5	25.2	29.9
4. Отношения в коллективе	7.3	4.4	0	3.0
5. Режим труда	16.7	8.8	3.7	1.5
6. Управление	30.2	17.1	5.6	6
7. Другое	7.3	8.3	0.9	3.0
8. Затрудняюсь ответить	9.4	9.8	59.8	47.8

Таким образом, результаты исследования явно свидетельствуют **об устойчивой связи между качеством условий труда и эксплуатационными затратами**. Причем эту связь можно обозначить как пропорциональную: изменение условий труда влечет уменьшение эксплуатационных издержек. Почему это происходит и насколько можно ожидать снижения затрат при изменении условий труда?

Относительно первой части вопроса. С нашей точки зрения, улучшая условия труда работников, руководство предприятий демонстрирует тем самым уважение к ним, обеспокоенность условиями их работы, заинтересованность в конечном результате. Это не может не затронуть, чисто психологически, работника. В этом мы видим основной позитивный результат изменений в организации труда.

Теперь относительно вопроса «насколько». Насколько и как скоро окупятся те средства, которые предприятие выделит для реконструкции рабочих мест, приведение в норму санитарно-гигиенических условий труда, оснащения современным техническим оборудованием и т.п.? Это вопрос экономистам и плановикам. Ясно одно, что, делая ставку на человека в процессе производства, на специалиста, руководство получает двойную прибыль: материальную в виде готовой продукции и моральную в виде кредита доверия со стороны коллектива.

1.7.2. Текучесть кадров и эксплуатационные затраты

Для характеристики степени охвата работников неорганизованной формой движения используют коэффициент текучести, его измеряют в процентах и рассчитывают как по отрасли или региону в целом, так и по отдельному предприятию.

Сокращение текучести кадров нельзя считать как самоцель. Принято считать нормальной текучесть 8-10% от среднесписочной численности работающих. Для предприятий нежелательна как избыточная (12-25% и более в год), так и пониженная (3-5%) текучесть. В первом случае это ведет к дестабилизации трудового коллектива, во втором к старению, сдерживая качественное обновление состава рабочей силы.

Отслеживать реальную текучесть кадров можно по отчетам, предоставляемым ежеквартально (ежемесячно) отделами кадров предприятий.

Наряду с понятием реальная или фактическая текучесть используется также термин потенциальная текучесть, который относится к категории людей, еще не уволившихся с предприятия, но уже решивших или желающих сменить место работы, хотя неизвестно, реализуют они свое намерение или нет. Потенциальная текучесть не всегда превращается в реальную так как недостаточно субъективного намерения уволиться, необходимы наличие вакантных мест на предприятиях с лучшими условиями труда, доступ к информации о таких местах. Тем не менее, потенциальная текучесть представляет собой начальную стадию процесса движения рабочей силы. От ее развития зависят интенсивность и размеры реальной текучести.

Текучесть кадров, в той мере, насколько она влияет на стабильность предприятия, а значит - и на устойчивость в реальных рыночных отношениях, оказывает влияние и на производственный процесс, в том числе и на эксплуатационные затраты, которые в этом случае будут связаны в первую очередь с переквалификацией кадров, с их обучением адаптацией на предприятии. Высокий уровень текучести снижает производительность труда, препятствует эффективному использованию машин и оборудования, экономному расходованию сырья и топлива.

Выше мы обозначили, в какой степени, и как текучесть кадров может оказать влияние на эксплуатационные затраты. Рассмотрим обстоятельства, связанные с этим фактором, с точки зрения опрошенных. Для выявления потенциальной текучести кадров респондентам были предложены вопросы: планируете ли вы уволиться с предприятия и если да, то укажите, по какой причине.

По одномерному распределению ясно, что текучесть кадров как негативный фактор предприятиями Башкирского отделения пока может не рассматриваться, так как только 4% работников твердо уверены, что уволятся. 14% - затруднились ответить на вопрос. 68% не планируют увольняться. Причины здесь столь же ясны, как и сам факт: работу найти сейчас достаточно сложно. Именно поэтому и 13%, которые планируют уволиться но неуверенны, смогут ли найти новую работу, можно рассматривать лишь гипотетически. Но нельзя в управлении предприятиями при работе с людьми использовать шантаж «не нравится — увольняйся». По этому принципу до забастовок довели многие не только предприятия, но и отрасли. Яркий пример тому угольная отрасль. Шахтерам не платят, работу они найти не могут. Вследствие этого - конфликт, разрешение которого отодвинуто в перспективу.

Рассмотрим основные причины, по которым работники предприятий Башкирского отделения могут уволиться с работы. Для наглядности, и более детального ранжирования причин увольнения для анализа выделены только те категории работников, которые эти причины указали, исключив затрудняющихся ответить и не давших ответа. Результаты полученного ранжирования причин представлены в таблице 1.39:

Таблица 1.39

Ранжирование причин увольнения (в процентах)

Причины:	Ситуация с увольнением		
	Не планирую	Планирую, но не знаю куда	Да, планирую уволиться
1. Недоволен заработной платой	32	30	28
2. Отсутствуют возможности для улучшения жилищных условий	14.3	9	10
3. Тяжесть, напряженность и вредность работы	7.9	12.7	12.5
4. Недоволен санитарно-гигиеническими условиями труда	9.5	6.7	17.5
5. Неудовлетворен организацией труда	4.8	11.2	5
6. изношенность и дискомфорт рабочего места	6.3	9	5
7. Отсутствует перспектива роста	6.3	3.7	2.5
8. Плохое оборудование	1.6	4.5	0
9. Удаленность жилья от работы	3.2	2.2	5
10. Неудовлетворен режимом труда	1.6	4.5	0
11. Недоволен содержанием труда, его однообразием	1.6	0.7	2.5
12. Выход на пенсию, по состоянию здоровья	1.6	1.5	7.5
13. Семейные обстоятельства	3.2	2.2	2.5
14. Отсутствуют возможности для получения путевок в лечебные учреждения	6.3	0.7	0
15. плохие отношения в коллективе	0	0.7	2.5
16. сложности с детским садом	0	0.7	0

Итак, наиболее вероятная причина увольнения - недостаточная заработная плата. Даже треть тех, кто не планирует уволиться, видят эту причину в качестве основания для увольнения. Думаем, что уровень заработной платы переходит сегодня в разряд объективных, не зависящих от управления факторов. В первую очередь это связано с кризисной экономической ситуацией, с неплатежами и долгами.

Две другие причины также нельзя считать полностью зависящими от руководства. **Это вопросы жилья и вредности труда.** И та, и другая проблема очень трудно разрешимы в позитивном плане. В основном из-за объективных экономических и производственных факторов.

Более «субъективными», причинами, которые можно нейтрализовать управленческими методами, с нашей точки зрения, **являются неудовлетворительные санитарно-гигиенические условия труда (о чем мы уже говорили) и непродуманная организация труда.**

Среди других факторов, способных повлиять на увольнение работника, столь незначительны, что просто достаточно иметь их в виду. А, отслеживая через статистику текучесть и ее причины, можно наблюдать и изменения в ранжировании этих факторов. **Всплеск увольнения из-за путевок в лечебные учреждения или недостатком детских садов, считаем, не предвидится в ближайшей перспективе.**

ВЫВОДЫ

Приведенный анализ социальных проблем сокращения эксплуатационных затрат на железнодорожном транспорте, позволяет сделать некоторые практические выводы.

Критерий жизнедеятельности любой производственной организации – экономическая эффективность ее функционирования определяется как результат, как конечный итог востребования, в первую очередь, ее социальных резервов, которые представляют люди с их знаниями, умениями, профессиональными навыками, предпринимательскими способностями и возможностями, необходимыми для осуществления полезной деятельности, физически здоровые и дееспособные, носители трудовых, социальных и экономических отношений в коллективе.

Социологический подход к проблеме снижения эксплуатационных затрат, позволивший рассмотреть и проанализировать социальные аспекты одной из самых актуальных проблем на железнодорожном транспорте позволяет утверждать, что в сегодняшних условиях главными факторами снижения эксплуатационных расходов должны стать «социальные технологии», использующие возможности самого человека, его мотивы, желания, потребности, показатели удовлетворенности трудом, социально-психологический климат в коллективе, а также рост производительности труда за счет улучшения организации труда и техногенных мероприятий, включения человеческого фактора в процесс производства.

Главной ценностью, на наш взгляд, проведенных исследований являются как раз результаты, позволяющие сделать вывод о том, что не менее 80-85% работников, то есть подавляющее большинство железнодорожников Башкирского региона, имеют нормальное трудовое сознание, наполненное общественно-полезным смыслом трудовой деятельности, желанием и стремлением к развитию индивидуальных профессиональных качеств, навыков, умений, восприятием инноваций технического, организационного и социально-экономического плана, пониманием зависимости величины заработной платы от уровня интенсивности труда и зависимость продвижения по служебной лестнице от уровня знаний и повышения квалификации. Если учесть, что Башкирское отделение Куйбышевской железной дороги – типичное структурное подразделение, в котором сфокусированы и отражены буквально все проблемы и болевые точки отрасли, то нормальное трудовое сознание его работников – это один из важнейших социальных факторов, который и должен быть положен в основу управления процессом оптимизации эксплуатационных затрат.

Не менее важен в социальном плане вывод о том, что за последние годы начал работать механизм управления заработной платой в части улучшения материального положения и повышения стимулирующей роли заработной платы работников, занятых в основной деятельности железной дороги за счет усиления зависимости заработной платы от результатов труда, уровня квалификации и сложности выполняемых работ. Другими словами, устанавливается «социальная справедливость», когда человек за более сложную, более трудную работу и должен получать больше, ибо время «уровнировки» закончилось и на смену потребительским ценностям приходит трезвое осмысление своих потребностей, возможностей и адекватного им вознаграждения.

Одновременно нам удалось проследить и другую тенденцию развития проблем, связанных с оплатой труда, когда в результате неблагоприятной в финансовом отношении экономической обстановки бывает трудно, а иногда и просто невозможно обеспечить адекватное вознаграждение за производственный труд, то есть человек заранее знает, что не получит в полной мере того, что заслуживает и в этом случае прослеживается тенденция утраты заработной платой своей главной функции – важнейшего рычага и фактора мотивации высокопрофессионального и производительного труда. Встает вопрос выработки качественно новой, нематериальной системы мотивации труда, в основе которой должен лежать «человеческий» фактор, человек с его потребностями, заботами, интересами, желаниями, с его ценностными ориентациями и жизненными установками.

2. СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ

2.1. Теоретические и методические основы оценки персонала

2.1.1. Содержание оценки персонала и элементы оценочного процесса

Применявшиеся длительное время на отечественных предприятиях системы оценки и стимулирования персонала исходили из нерыночных экономических отношений. Сегодня необходима разработка систем, ориентированных на качественно иную ситуацию. В предложенных нами для практического использования методиках оценки персонала структурных подразделений предприятий железнодорожного транспорта учтены опыт применения аналогичных методик на предприятиях разных отраслей, особенности железнодорожного транспорта, рыночные условия, в которых функционируют предприятия.

Как известно, оценка того или иного явления базируется на сравнении его с другими и является его качественной характеристикой, отражающей основные отличительные признаки. Важная черта оценки – это количественная определенность, имеющая в основе сравнение качественных и количественных показателей с их эквивалентом.

Соблюдение принципа системности в исследованиях придает особое значение достижению комплексности при оценке, как отдельных аспектов явления, так и всей совокупности разнокачественных показателей. Комплексная оценка содержит в себе многогранное, цельное, взаимосвязанное представление о явлении и поэтому является важным источником информации и принятия управленческих решений.

Формирование комплексной (обобщающей) оценки представляет заключительный элемент любого оценочного процесса, в котором различают следующие основные элементы: объект оценки; назначение оценки; предмет оценки; субъект оценки; показатели оценки; измерение показателей оценки; база оценки; частная и комплексная оценки. Их взаимосвязь представлена на приводимой ниже схеме (рис.2.1), а их краткое описание применительно к оценке персонала структурных подразделений предприятия дается в табл.2.1.

Наиболее сложными и не до конца решенными до последнего времени оставались проблемы, связанные с установлением круга оценочных показателей и получением комплексной оценки. Проблема установления круга оценочных показателей решается путем конкретизации содержания оценки и установления требований, которым должна отвечать система показателей. Мы исходили из того, что содержание оценки коллективов структурных подразделений предприятия (качества их работы) составляют результаты выполнения возложенных на них функций.

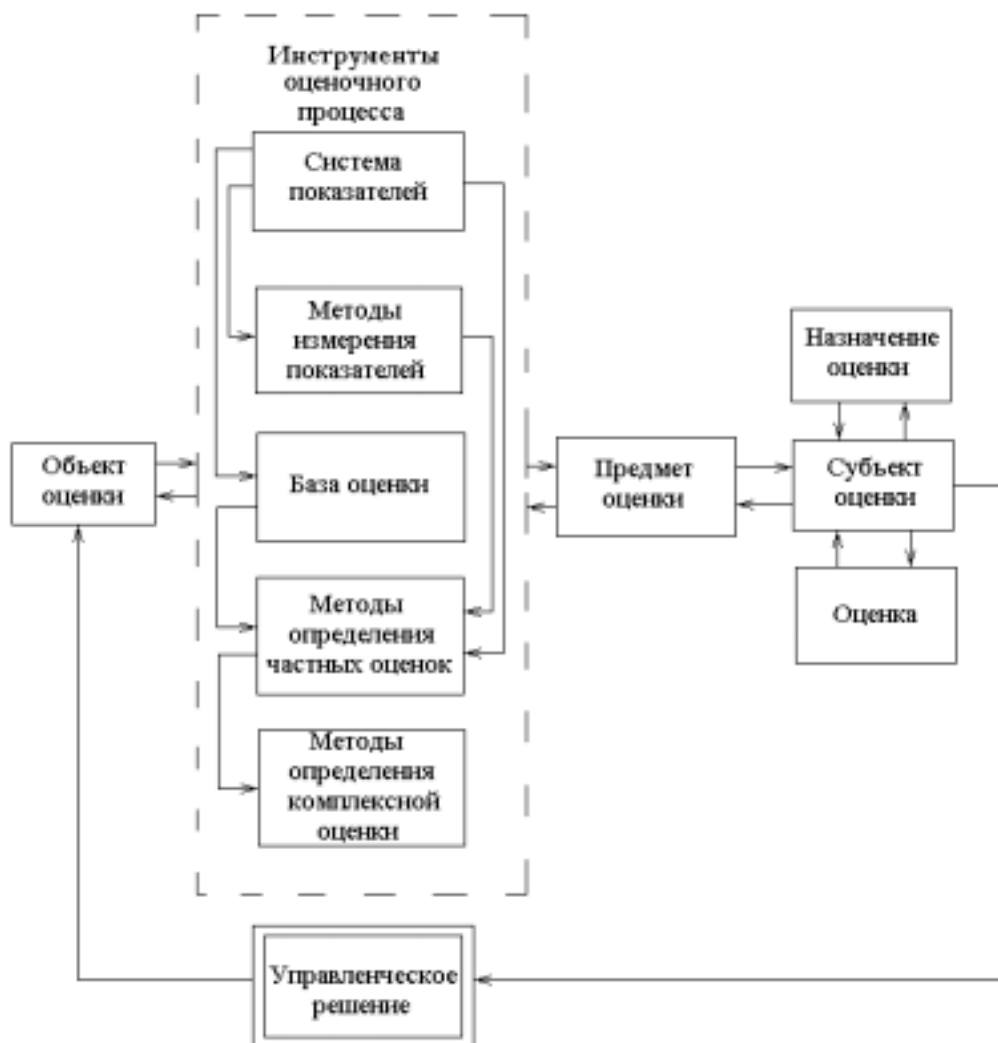


Рис.2.1.Схема оценочного процесса

Таблица 2.1

Элементы оценочного процесса и их краткое описание

Элемент	Краткое описание элемента
1. Объект оценки	Отдельные работники; коллективы производственных и функциональных подразделений предприятия.
2. Назначение оценки	Аттестация работающих; материальное стимулирование; переводы и продвижения по службе; формирование резерва руководящих кадров; адаптация новых работников к их рабочим местам; распределение социальных благ.
3. Предмет оценки	Индивидуальные результаты труда; коллективные результаты деятельности.
4.Субъект оценки	Непосредственный руководитель; иерархически вышестоящий руководитель; сам работающий; подчиненные; коллеги; группа экспертов.

5. Показатели оценки	Система показателей, конкретизирующих содержание оценки и отвечающих установленным требованиям.
6. Измерение показателей оценки	Метод балльной оценки; метод коэффициентов.
7. База оценки	Плановые значения показателей; нормы и нормативы; достижения предшествующих периодов или на аналогичных объектах; перспективные значения показателей; средние, максимальные уровни достигнутых результатов по группе объектов и др.
8. Оценка - частная	Метод сравнения фактического значения показателей с соответствующей базой.
- комплексная	Метод экспертных оценок; методы агрегирования частных оценок.

Для оценки отдельных работников (качества их труда) должны применяться показатели, характеризующие качество процесса обеспечения основных производственных показателей. При таком понимании содержания оценки отдельных работников и коллективов структурных подразделений предприятия (оценки качества труда и работы) установление круга показателей оценки представляет решаемую задачу. Не менее важно и формирование требований к системе показателей оценки. К их числу следует отнести: соответствие целям оценки; отражение особенностей деятельности; связь результатов деятельности с конечными результатами деятельности предприятия; комплексное отражение результатов деятельности.

Вторая проблема, а именно, получение комплексной оценки, решается по-разному с использованием операции агрегирования частных оценок в виде суммирования (аддитивная функция) или умножения (мультипликативная функция). Аддитивная функция обладает свойством взаимного замещения целей и нечувствительна к низким оценкам по отдельным показателям. Мультипликативная функция обладает свойством обращать комплексную оценку в нуль, если оценка одного из показателей равна нулю. Важным условием получения комплексной оценки является однонаправленность частных показателей, позволяющее однозначно интерпретировать комплексные оценки, ранжировать объекты оценки по их возрастанию или убыванию.

Приемы сведения частных показателей в единый интегральный показатель разнообразны. В табл.2.2 приводятся наиболее часто используемые приемы построения интегрального показателя.

Методы расчета интегрального показателя

Метод расчета 1	Расчетная формула 2
1. Метод сумм	$K_j = \sum_{i=1}^n X_{ij} / X'_{ij} = \sum_{i=1}^n R_{ij}$ или $K_j = \sum_{i=1}^n R_{ij} \times B_{ij}$
2. Метод произведений	$K_j = \prod_{i=1}^n R_{ij}$
3. Метод средневзвешенного геометрического показателя	$K_j = \prod_{i=1}^n R_{ij}^{b_{ij}}$
4. Метод средней арифметической	$K_j = \frac{\sum_{i=1}^n d_{ij}}{n}$
5. Метод средней геометрической	$K_j = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n R_{ij}}$
6. Метод расстояний	$K_j = \sqrt{\sum_{i=1}^n (1 - a_{ij} / a_{ie})^2}$ или $K_j = \sqrt{\sum_{i=1}^n (a_{ij} / a_{ie})^2}$
7. Метод динамического норматива	$K_j = \frac{(1 + K_0)(1 + K_u)}{4}$ $K_0 = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n Y_i}{n(n^2 - 1)}$ $K_u = 1 - \frac{4 \sum_{i=1}^n m_i}{n(n - 1)}$
8. Метод факторного анализа	$K_j = \sum_{i=1}^p f_{je}$
9. Методы экспертной оценки	$K_j = \sum_{i=1}^n C_{ij}$ или $K_j = \sum_{i=1}^n C_i \times X_{ij}$ $K_j = \sum_{i=1}^n C_i \times R_{ij}$ $K_j = \sum_{i=1}^n C_i \times \Delta_{ij}$

Принятые обозначения:

 K_j - интегральный показатель объекта j; X_{ij} - фактическое значение показателя; X'_{ij} - базисное значение показателя;

R_{ij} - частная оценка i -го показателя j -го подразделения;
 v_{ij} - коэффициент значимости показателя;
 d_{ij} - порядковый номер, присваиваемый показателю в соответствии с его значением;
 n - число показателей;
 a_{ij} - значение координат показателя;
 a_{ie} - точка в n -мерном евклидовом пространстве, соответствующая условному объекту – эталону;
 K_0 - коэффициент ранговой корреляции Спирмэна;
 Y_i - разность между местом i -го показателя в нормативном упорядочении и его рангом в фактическом упорядочении;
 K_u - коэффициент ранговой корреляции Кэндалла (по инверсиям);
 m_i - число инверсий для i -го показателя;
 p - места сравниваемых показателей;
 f_{je} - факторный коэффициент;
 C_{ij} - балл, данный j -му объекту за его место в группе исследуемых объектов по i -му показателю;
 C_i - балл, начисляемый за единичное значение i -го показателя;
 Δ_{ij} - отклонение от базы фактических значений показателей, по которым производится упорядочение объектов по каждому показателю.

Примечание: чем выше значение K_j , тем выше оценка объекта j (кроме K_j , полученного методом средней арифметической).

В настоящее время научно-обоснованные рекомендации по выбору той или иной функции для различных условий и целей оценки не определены. Поэтому в своих исследованиях по этому вопросу нами осуществлена экспериментальная проверка различных способов получения комплексной оценки и сделаны соответствующие рекомендации. Также было установлено, что основным направлением повышения достоверности комплексных оценок является тщательный анализ на содержательном уровне значений, которые могут принимать частные оценки, и их влияния на величину комплексного показателя. Выбор конкретного метода формирования комплексной оценки должен определяться не только с учетом целей и содержания оценки. Комплексный показатель и механизм его определения должны также соответствовать и общим требованиям, к которым относятся: простота вычислений, малая трудоемкость; точность, надежность и воспроизводимость результатов; достаточная и направленная чувствительность комплексной оценки к изменению частных показателей; возможность учета всех частных показателей и др.

2.1.2. Применение экспертного метода в оценочном процессе

Что касается применения в исследованиях экспертных методов, то общеизвестно, что они используются в ситуациях, когда выбор, обоснование и оценка последствий решений не могут быть выполнены на основе точных расчетов. Именно такая ситуация возникает при установлении значимости оценочных показателей качества труда и работы, распределении работающих по социальным типам и типам трудовой мотивации, установлении причин низкой эффективности труда, оценке эффективности применяемых форм стимулирования персонала. Применение экспертных методов обеспечивает целенаправленное участие специалистов, хорошо знакомых с состоянием дел в данной области. При соблюдении процедуры опроса экспертные методы дают достаточно надежные результаты.

Для проведения экспертиз в ходе проведенного нами исследования по обозначенному выше кругу проблем решались задачи подбора экспертов, проведения их опроса и обработки результатов опроса. Состав экспертной группы формировался из квалифицированных специалистов по стажу работы, по ученому званию и степени, по занимаемой должности. Из 25 специалистов с высшим образованием, 2-х с средним техническим образованием, включенных в экспертную группу, 20 являлись работниками аппарата управления Башкирского отделения Куйбышевской железной дороги, занимающие должности начальников отделов и их заместителей, экономистов, инженеров. 7 специалистов экспертной группы представляли Самарскую государственную академию путей сообщения, занимающие должности директоров филиалов СамГАПС в гг. Уфа, Оренбург, Орск, декана экономического факультета и профессоров СамГАПС. Характеристика экспертной группы, составленной из 27 специалистов, по возрасту, общему трудовому стажу и стажу работы на данном предприятии представлена в табл.2.3 и в приложении 3.

Как видно из представленных в табл.2.3 данных, обобщенный «портрет» эксперта представлен специалистом в возрасте 44,70 лет, имеющим общий трудовой стаж 24,85 лет, из которых 15,07 лет он проработал на данном предприятии. Число экспертов в экспертной группе представляется достаточным, если исходить из зависимости между количеством экспертов в группе и средней групповой ошибкой. В нашем случае принятому числу экспертов (27 чел.) соответствует средняя групповая ошибка, равная 0,3 [3].

Опрос привлеченных экспертов проводился путем анкетирования. В анкете №1 (приложение 1) экспертам необходимо было приписать каждому показателю качества труда работающих (отдельно для рабочих, специалистов и служащих, а также для линейных и функциональных руководителей) в соответствии с их значимостью числа натурального ряда – ранги и присвоить им баллы по десятибалльной шкале. То же самое предлагалось сделать в отношении показателей качества работы структурных подразделений Башкирского отделения Куйбышевской железной дороги (отдельно для подразделений, участвующих в выполнении процесса перевозок, обеспечивающих процесс перевозок своей инфраструктурой, функциональных отделов аппарата управления и всего отделения железной дороги).

**Характеристика экспертной группы (27 чел.) по возрасту,
общему трудовому стажу, стажу работы на данном предприятии
в абсолютных и относительных величинах вариации**

Показатель вариации	Обозначение	Возраст	Стаж работы на данном предприятии	Общий трудовой стаж
1	2	3	4	5
а) в абсолютных величинах				
Размах вариации, лет	$R = X_{\max} - X_{\min}$	55	38	57
Средняя величина, лет	$\bar{x} = \frac{\sum x_i}{n}$	44,70	15,07	24,85
Среднее линейное отклонение, лет	$\bar{d} = \frac{\sum x_i - \bar{x} }{n}$	13,04	9,04	13
Дисперсия	$\sigma^2 = \frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{n}$	224,74	118,00	238,2
Среднее квадратическое отклонение, лет	$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{n}}$	14,99	10,86	15,43
б) в относительных величинах				
Коэффициент осцилляции, %	$V_R = \frac{R}{\bar{x}} \times 100$	123,04	252,16	228
Линейный коэффициент вариации, %	$V_{\bar{d}} = \frac{\bar{d}}{\bar{x}} \times 100$	29,17	59,99	52
Коэффициент вариации, %	$V_{\sigma} = \frac{\sigma}{\bar{x}} \times 100$	33,53	72,06	62
Близость фактического распределения к нормальному	$\sigma = 1.25\bar{d}$	16,30 (близко к нормальному)	11,30 (близко к нормальному)	16,25 (близко к нормальному)
Однородность совокупности	$V_{\sigma} \leq 33\%$	33,53% (совокупность однородна)	72,06% (совокупность неоднородна)	62% (совокупность неоднородна)

В анкете №2 (приложение 2) экспертам предлагалось проранжировать причины низкой эффективности труда (в анкете приводилось 10 причин), распределить работающих по типу трудовой мотивации (6 типов) и оценить по пятибалльной шкале эффективность различных форм стимулирования работающих

(отдельно для рабочих, специалистов, служащих и руководителей). В обоих анкетах содержались примечания, дающие необходимые пояснения к их заполнению. В конце каждой анкеты приводились данные о самом эксперте (его возрасте, общем трудовом стаже, стаже работы на данном предприятии, образовании, занимаемой должности).

Опрос экспертов проводился в один этап. Степень согласованности мнений экспертов оценивалась с помощью коэффициента конкордации и критерия χ^2 . Обработка анкет позволила попутно выявить степень надежности экспертов, определяемую по относительной частоте случаев, когда эксперт дал оценки, наиболее близкие к истинным. Выявилось, что оценки, данные экспертами, совпали с результативными в пяти, шести и семи случаях из 10 только у 6 экспертов, в четырех случаях – у трех экспертов, в трех случаях – у восьми экспертов, в двух случаях – у девяти экспертов, не совпали указанные оценки у одного эксперта. Таким образом, если совпадение указанных оценок у экспертов в 1-м и 2-х случаях считать нижним порогом степени надежности экспертов, то из первоначальной группы экспертов требованию надежности отвечают 17 экспертов. Их обобщенный «портрет» почти не отличается от «портрета» средне-статистического эксперта, включенного в группу из 27 экспертов (табл.2.4). Иная картина наблюдается при сравнении вышеприведенных данных с «портретом» эксперта по группе из 6 экспертов, у которых наблюдаются самые высокие оценки, близкие к истинным. Среднестатистический эксперт данной группы имеет более высокий возраст (53,33 года), его общий трудовой стаж составляет 33,67 года, из которых стаж работы на данном предприятии равен 20,83 года (таблица 2.5). В дальнейшем, при использовании результатов опроса специалистов в решении различных вопросов степень надежности экспертов в разных группах будет учитываться. Это будет касаться тех случаев, когда результирующие ранги будут отличаться по разным экспертным группам.

Таблица 2.4

Характеристика экспертной группы (17 чел.) по возрасту, общему трудовому стажу, стажу работы на данном предприятии в абсолютных и относительных величинах вариации

Показатель вариации	Обозначение	Возраст	Стаж работы на данном предприятии	Общий трудовой стаж
1	2	3	4	5
а) в абсолютных величинах				
Размах вариации, лет	$R = X_{\max} - X_{\min}$	39	38	43
Средняя величина, лет	$\bar{x} = \frac{\sum x_i}{n}$	45,35	25,65	16,88
Среднее линейное отклонение, лет	$\bar{d} = \frac{\sum x_i - \bar{x} }{n}$	11,78	13,09	12,80

Продолжение таблицы 2.4

1	2	3	4	5
Дисперсия	$\delta^2 = \frac{\sum(x_i - \bar{x})^2}{n}$	175,59	218,26	256,37
Среднее квадратическое отклонение, лет	$\delta = \sqrt{\frac{\sum(x_i - \bar{x})^2}{n}}$	13,25	14,77	16,01
б) в относительных величинах				
Коэффициент осцилляции, %	$V_R = \frac{R}{x} \times 100$	86,00	148,15	254,74
Линейный коэффициент вариации, %	$V_{\bar{d}} = \frac{\bar{d}}{x} \times 100$	25,98	51,03	75,83
Коэффициент вариации, %	$V_{\delta} = \frac{\delta}{x} \times 100$	29,22	57,58	94,85
Близость фактического распределения к нормальному	$\delta = 1.25\bar{d}$	14,72 (близко к нормальному)	16,36 (близко к нормальному)	16,00 (близко к нормальному)
Однородность совокупности	$V_{\delta} \leq 33\%$	29,22% (совокупность неоднородна)	57,58% (совокупность неоднородна)	94,85% (совокупность неоднородна)

Таблица 2.5

Характеристика экспертной группы (6 чел.) по возрасту, общему трудовому стажу, стажу работы на данном предприятии в абсолютных и относительных величинах вариации

Показатель вариации	Обозначение	Возраст	Стаж работы на данном предприятии	Общий трудовой стаж
1	2	3	4	5
а) в абсолютных величинах				
Размах вариации, лет	$R = X_{\max} - X_{\min}$	39	34	38
Средняя величина, лет	$\bar{x} = \frac{\sum x_i}{n}$	53,33	20,83	33,67
Среднее линейное отклонение, лет	$\bar{d} = \frac{\sum x_i - \bar{x} }{n}$	11,56	12,17	12,44
Дисперсия	$\delta^2 = \frac{\sum(x_i - \bar{x})^2}{n}$	189,22	178,81	200,22

Продолжение таблицы 2.5

1	2	3	4	5
Среднее квадратическое отклонение, лет	$\delta = \sqrt{\frac{\sum(x_i - \bar{x})^2}{n}}$	13,76	13,37	14,15
б) в относительных величинах				
Коэффициент осцилляции, %	$V_R = \frac{R}{x} \times 100$	73,13	163,23	112,86
Линейный коэффициент вариации, %	$V_d = \frac{\bar{d}}{x} \times 100$	21,68	58,42	36,95
Коэффициент вариации, %	$V_\delta = \frac{\delta}{x} \times 100$	25,80	64,19	42,02
Близость фактического распределения к нормальному	$\delta = 1.25\bar{d}$	14,45 (близко к нормальному)	15,21 (близко к нормальному)	15,55 (близко к нормальному)
Однородность совокупности	$V_\delta \leq 33\%$	25,80% (совокупность однородна)	64,19% (совокупность неоднородна)	42,02% (совокупность неоднородна)

2.1.3. Методика оценки отдельных работников и коллективов структурных подразделений предприятия

Для учета трудового вклада работающих в разное время предлагались и использовались различные методы. Большое распространение получил метод, в соответствии с которым премия, заработанная бригадой, распределялась среди рабочих с учетом коэффициентов трудового участия (КТУ), коэффициентов качества труда (ККТ) и др. В указанных коэффициентах отражаются трудовое поведение работников, интенсивность труда, уровень выполнения обязанностей. Применение в материальном стимулировании работающих индивидуальных коэффициентов качества труда, коэффициентов трудового участия явилось важным фактором повышения производительности труда. Однако выявились и сложности, возникающие при их расчете, что связано с многообразием учитываемых показателей, трудностями учета установленных показателей трудовой деятельности работников. Поиск метода расчета трудового вклада работников, в максимальной степени отвечающего требованию простоты и гибкости, привел к разработке усовершенствованной методики, суть которой сводится к следующему.

Учет личного трудового вклада работающих предлагается вести на основе оценок уровня качества труда (рейтинговых оценок). Предлагаемый подход к оценке уровня качества труда является единым для всех категорий работающих. В его основе – соответствие трудового процесса требованиям, предъявляемым к квалификации работающих по разрядам оплаты труда. Несмотря на специфику труда отдельных категорий работников, ко всем предъявляются сходные требования в отношении показателей качества труда.

Все разнообразие показателей качества труда работающих можно свести к следующим: профессионализм; дисциплинированность; ответственность; инициативность; отношения с коллективом (коммуникабельность – для руководителей). В предлагаемой системе оценки уровня качества труда работающих измерение указанных показателей производится методом балльных оценок. В разрабатываемых шкалах оценки (отдельно для рабочих, специалистов, служащих, а также для линейных и функциональных руководителей) каждый показатель в соответствии с его значимостью получает максимальный балл. Их суммарная величина по всем оценочным показателям равна 100 баллам. Поскольку качество имеет разные степени проявления (очень высокое, высокое, не очень высокое, низкое), максимальный балл, данный каждому показателю, распределяется по этим степеням. Всем им в шкалах соответствуют баллы, заключенные в интервалы, которые установлены по следующему правилу: 81-100% максимального значения баллов соответствует очень высокой оценке качества; 61-80% - высокой; 41-60% - не очень высокой и менее 40% - низкой оценке.

Шкалы оценки позволяют определять рейтинг каждого работающего, выявлять фактическую степень проявления качества по каждому из оценочных показателей. Субъектами оценки качества труда рабочих, специалистов и служащих, по общему правилу, выступают непосредственный и иерархически вышестоящий руководитель. Руководителям оценки дают эксперты, хорошо знающие оцениваемых. Все субъекты оценки пользуются в оценочном процессе оценочными листами и методическими указаниями по их заполнению. Пользуясь шкалой, оценщики проставляют в оценочном листе баллы по всем показателям. Из полученных итоговых оценок в баллах (двух для рабочих, специалистов и служащих, четырех – для руководителей) вычисляется средняя оценка, которая и характеризует уровень качества труда работающего, его рейтинг. Рейтинг выше 60 баллов соответствует высоким и очень высоким требованиям. С учетом этого и следует оценивать каждого работника, а полученные оценки должны учитываться при решении таких вопросов, как аттестация работающих, материальное стимулирование, переводы и продвижения по службе, формирование резерва руководящих кадров, адаптация новых работников к их рабочим местам и т.п.

Как отмечалось выше, построение шкал оценки уровня качества труда работающих основывается на установлении значимости каждого показателя в системе оценки. Эта задача решалась экспертным методом. Привлекалась группа экспертов, составленная из 27 специалистов, характеристика которой была приведена ранее. В приложениях 4-7 приводятся оценки (по рангам и в баллах), данные каждым экспертом всем показателям качества труда работающих. В

табл.2.7 приводятся результирующие ранги, средние ранги и баллы, данные экспертами по двум группам работающих, а в табл.2.7 - коэффициенты значимости показателей качества труда, рассчитанные по рангам и баллам. Коэффициенты значимости (b_{ij}) по рангам установлены по формуле:

$$b_{ij} = \frac{n - r_i + 1}{\sum n}, \quad (2.1)$$

где n – число показателей оценки качества труда;

r_i – результирующий ранг показателя качества труда i .

Коэффициенты значимости по баллам рассчитывались как доли от суммы баллов, данных всеми экспертами каждому из показателей, в общей сумме баллов, данных всеми экспертами каждому показателю качества труда.

Следует отметить, что результирующие ранги, средние ранги и баллы, данные экспертами показателям качества труда, оказались близкими по своим значениям по всем трем группам экспертов (27 чел., 17 чел. и 6 чел.).

В табл. 2.8 дается расчет коэффициентов согласия мнений экспертов и их значимости по результатам экспертного опроса специалистов.

Таблица 2.6

Результирующие ранги, средние ранги и баллы, данные экспертами (27 чел.) показателям качества труда работающих

Показатель	Рабочие, специалисты, служащие			Руководители (линейные и функциональные)		
	Ранг		Средний балл	Ранг		Средний балл
	Результирующий	Средний		Результирующий	Средний	
Дисциплинированность	3	3,52	7,23	5	4,56	5,93
Инициативность	4	3,59	6,98	3	3,15	7,48
Отношения с коллективом	5	4,07	6,37	х	х	х
Ответственность	2	2,15	8,70	2	2,56	8,07
Профессионализм	1	1,67	9,13	1	1,15	9,78
Коммуникабельность	х	х	х	4	3,30	7,43

Таблица 2.7

**Коэффициенты значимости показателей качества труда работающих
(по результатам экспертного опроса 27 специалистов)**

Показатель	Коэффициент значимости			
	для рабочих, специалистов, служащих		для руководителей	
	по рангам	по баллам	по рангам	по баллам
Дисциплинированность	0,20	0,19	0,07	0,16
Инициативность	0,13	0,18	0,20	0,19
Отношения с коллективом	0,07	0,16	х	х
Ответственность	0,27	0,23	0,27	0,21
Профессионализм	0,33	0,24	0,33	0,25
Коммуникабельность	х	х	0,13	0,19

Таблица 2.8

**Расчет коэффициентов согласия и их значимости
по результатам экспертного опроса специалистов**

Показатель	Число экспертов (N)					
	27 чел.		17 чел.		6 чел.	
	рабочие, специалисты, служащие	руководители	рабочие, специалисты, служащие	руководители	рабочие, специалисты, служащие	руководители
1	2	3	4	5	6	7
Число показателей оценки (n)	5	5	5	5	5	5
Средняя сумма рангов ($T=N*(n+1)/2$)	81	81	51	51	18	18
Сумма квадратов отклонений от средней суммы рангов ($S = \sum_{i=1}^n \Delta_i^2$)	3118	4476	1210	1634	224	206
Коэффициент согласия ($W=12s/N^2*(n^3-n)$)	0,428	0,614	0,419	0,565	0,622	0,572
Значимость коэффициентов согласия, оцениваемая по критерию ($\chi^2=N*(n-1)*W$)	46,23	66,31	46,23	66,31	46,23	66,31

Примечание: табличное значение χ^2 при однопроцентном уровне значимости ($\alpha = 0.01$) и при четырех степенях свободы ($\nu = 5 - 1$) составляет 13,277.

Как видно из табл.2.8, коэффициенты согласия мнений экспертов можно считать удовлетворительными для обеих групп работающих при разном числе экспертов ($W=0,5\dots 0,6$). Таким образом, правомерно утверждение, что результаты расчетов не противоречат предположению о согласованности мнений экспертов относительно значимости показателей оценки качества труда. В табл.2.9 и в табл. 2.10 приводятся разработанные с учетом предложенного нами подхода к оценке уровня качества труда шкалы оценки (в баллах) для рабочих, специалистов, служащих и руководителей. Значимость оценочных показателей рассчитана исходя из баллов, данных экспертами оценочным показателям. Для перевода в баллы коэффициенты значимости умножались на 100.

Таблица 2.9

Шкала оценки (в баллах) качества труда рабочих, специалистов, служащих

Показатель	Значимость	Рейтинг			
		Очень высокий	Высокий	Не очень высокий	Низкий
Профессионализм	24	19-24	14-18	10-13	0-9
Ответственность	23	18-23	14-17	9-13	0-8
Дисциплинированность	19	15-19	11-14	7-10	0-6
Инициативность	18	14-18	11-13	7-10	0-6
Отношения с коллективом	16	13-16	10-12	6-9	0-5

Таблица 2.10

Шкала оценки (в баллах) качества труда линейных и функциональных руководителей

Показатель	Значимость	Рейтинг			
		Очень высокий	Высокий	Не очень высокий	Низкий
Профессионализм	25	20-25	15-19	10-14	0-9
Ответственность	21	17-21	13-16	9-12	0-8
Дисциплинированность	16	13-16	10-12	6-9	0-5
Инициативность	19	15-19	11-14	7-10	0-6
Коммуникабельность	19	15-19	11-14	7-10	0-6

Ниже приводятся применительно к аттестации персонала рекомендуемые формы оценочных листов для рабочих, служащих, специалистов и руководителей, а также методические указания по их заполнению.

Башкирское отделение структурного подразделения Куйбышевской железной
дороги – филиала ОАО «РЖД»

Оценочный лист персонала (рабочих, специалистов, служащих)

Фамилия _____ Имя _____ Отчество _____

Должность _____ Подразделение _____

Шкала оценки (баллы)						Оценка (баллы)		
Критерий оценки	Значимость	Степени оценки				1-го оценщика	2-го оценщика	Средняя из 2-х оценок
		Очень высокая	Высокая	Не очень высокая	Низкая			
Профессионализм	24	19-24	14-18	10-13	0-9			
Ответственность	23	18-23	14-17	9-13	0-8			
Дисциплинированность	19	15-19	11-14	7-10	0-6			
Инициативность	18	14-18	11-13	7-10	0-6			
Отношения с коллективом	16	13-16	10-12	6-9	0-5			
Итого								

Комментарии	
1-го оценщика	2-го оценщика
Ф.И.О.	Ф.И.О.
Должность	Должность
Дата	Дата
Подпись	Подпись

Продолжение		
Мнение руководителя отдела кадров	Мнение профсоюзного органа	Окончательное мнение руководства подразделения
Дата	Дата	Дата
Подпись	Подпись	Подпись

Указания к заполнению оценочного листа персонала (рабочих, специалистов, служащих)

Цель оценки – аттестация персонала, установление соответствия работающего занимаемой должности и его тарификация.

Что понимать под критериями оценки? Для единообразного толкования оценочных критериев следует руководствоваться следующими определениями: **профессионализм** – уровень развития профессиональных умений (знаний, навыков, способностей); **ответственность** – самостоятельность в решении вопросов в рамках правовых норм; **инициативность** – творческий характер деятельности, целеустремленность; **дисциплинированность** – следование установленным правилам поведения в организации (правилам внутреннего трудового распорядка, правилам техники безопасности, должностным инструкциям); **отношения с коллективом** – участие в жизни коллектива, адаптация членов коллектива к его целям, искренность в отношениях между собой.

Кто должен оценивать? Качество труда рабочих, специалистов, служащих оценивают два оценщика, один из которых – непосредственный руководитель, другой – иерархически вышестоящий руководитель.

Как оценивать? Первый из оценщиков проставляет оценки в баллах в графе «Оценка 1-го оценщика» по каждому оценочному критерию. Его суммарная по всем критериям оценка записывается в клетке «итога». Второй оценщик независимо от первого поступает аналогичным образом, проставляя оценки в графе «Оценка 2-го оценщика». Из двух оценок, выставленных оценщиками по каждому оценочному критерию, выводится средняя оценка, проставляемая в последней графе первой таблицы.

Оценщики исходят из степеней оценки, соответствующих аттестуемому по каждому оценочному критерию. Они приписывают оценку в баллах в интервале, установленном для каждой степени оценки. Оценщики, при необходимости, приводят в комментариях свои мнения об аттестуемом, кроме того, они предлагают или нет аттестуемому к поощрению, продвижению по службе.

Мнение профсоюзного органа. Профсоюзный орган высказывает свое мнение по поводу оценки аттестуемого и предложение о его дальнейшем продвижении, которые он записывает во второй графе третьей таблицы, зарезервированной с этой целью.

Окончательное решение. Высоким и очень высоким требованиям, предъявляемым к работающим, соответствует итоговая средняя оценка, равная 60 баллам и выше.

Башкирское отделение структурного подразделения Куйбышевской железной
дороги – филиала ОАО «РЖД»

Оценочный лист персонала (линейных и функциональных руководителей)

Фамилия _____ Имя _____ Отчество _____

Должность _____ Подразделение _____

Шкала оценки (баллы)						Оценка (баллы)				
Критерий оценки	Значимость	Степени оценки				1-го оценщика	2-го оценщика	3-го оценщика	4-го оценщика	Средняя из всех оценок
		Очень высокая	Высокая	Не очень высокая	Низкая					
Профессионализм	25	20-25	15-19	10-14	0-9					
Ответственность	21	17-21	13-16	9-12	0-8					
Инициативность	19	15-19	11-14	7-10	0-6					
Коммуникабельность	19	15-19	11-14	7-10	0-6					
Дисциплинированность	16	13-16	10-12	6-9	0-5					
						Итого				

Комментарии			
1-го оценщика	2-го оценщика	3-го оценщика	4-го оценщика
Ф.И.О.	Ф.И.О.	Ф.И.О.	Ф.И.О.
Должность	Должность	Должность	Должность
Дата	Дата	Дата	Дата
Подпись	Подпись	Подпись	Подпись

Продолжение

Мнение руководителя отдела кадров	Мнение профсоюзного органа	Окончательное мнение руководства предприятия
Дата	Дата	Дата
Подпись	Подпись	Подпись

Указания к заполнению оценочного листа персонала (линейных и функциональных руководителей)

Цель оценки – аттестация управленческого персонала, установление соответствия аттестуемого занимаемой должности и его тарификация.

Что понимать под критериями оценки? Для единообразного толкования оценочных критериев следует руководствоваться следующими определениями: **профессионализм** – уровень развития профессиональных умений (знаний, навыков, способностей); **ответственность** – самостоятельность в решении вопросов в рамках правовых норм; **инициативность** – творческий характер деятельности, целеустремленность; **дисциплинированность** – следование установленным правилам поведения в организации (правилам внутреннего трудового распорядка, правилам техники безопасности, должностным инструкциям); **коммуникабельность** – умение устанавливать деловые отношения с вышестоящими и смежными руководителями, с подчиненными, прислушиваться к иному мнению.

Кто должен оценивать? Оценку руководителю дает экспертная группа в составе: руководителя, занимающего должность выше, чем оцениваемый работник; непосредственного руководителя; руководителя, занимающего должность одного ранга с оцениваемым работником; руководителя, находящегося в подчинении у лица, подлежащего оценке. Экспертами могут быть руководители, имеющие стаж работы в организации не менее трех лет, имеющие стаж совместной работы с оцениваемым работником не менее одного года, имеющие стаж работы по занимаемой должности не менее одного года.

Как оценивать? Оценщики (эксперты) проставляют в оценочном листе баллы по всем оценочным критериям. Суммарные оценки в баллах записываются в клетке «итога». Оценщики приписывают оценки в баллах в интервале, установленном для каждой степени оценки. При этом они принимают к рассмотрению все факты, имеющиеся в их распоряжении для оценки работника по каждому критерию оценки. Оценщики, при необходимости, приводят в комментариях свои мнения об оцениваемом, не включенные в оценочный лист. Кроме того, они предлагают или нет аттестуемого к продвижению.

Мнение профсоюзного органа. Профсоюзный орган высказывает свое мнение по поводу оценки аттестуемого и предложение о его дальнейшем продвижении, которые он записывает во второй графе третьей таблицы, зарезервированной с этой целью.

Окончательное решение. Приняв во внимание оценки и предложения всех оценщиков, а также мнение руководителя отдела кадров, руководитель подразделения принимает окончательное решение.

Примечание. Высоким и очень высоким требованиям, предъявляемым к руководителям, соответствует итоговая средняя оценка, равная 60 баллам и выше.

Оценка уровня качества работы структурных подразделений предприятия имеет свои особенности, связанные со спецификой их деятельности, а также с различиями в методическом подходе к формированию интегрального показате-

ля качества работы. Оценка качества работы коллективов структурных подразделений и всего отделения железной дороги имеет своим предметом результаты их деятельности, которые отражает система показателей. Характер выполняемых отдельными подразделениями целевых функций различен, но все они в совокупности способствуют достижению целей всего отделения железной дороги. Целевую функцию отделения железной дороги для оценки уровня качества его работы нельзя сводить только к прибыли, поскольку последняя находится под сильным воздействием внешних факторов. Учитывая данное обстоятельство целевую функцию отделения железной дороги можно конкретизировать в задачах, количественно характеризуемых следующей системой показателей: доходные поступления; сроки доставки грузов и пассажиров; качество продукции транспорта; себестоимость перевозок; экологическая безопасность и безопасность движения. Выполнение целевой функции структурными подразделениями отделения железной дороги, участвующими в выполнении процесса перевозок отразит система следующих показателей: грузооборот (пассажирооборот); качество эксплуатационных работ; сроки доставки грузов и пассажиров; эксплуатационные расходы; экологическая безопасность и безопасность движения. Характер деятельности структурных подразделений, обеспечивающих процесс перевозок своей инфраструктурой, отражается на их целевой функции и выражается системой следующих показателей: объем работ (услуг); качество эксплуатационных работ; ритмичность выполнения работ; эксплуатационные расходы; безопасность движения. Результаты деятельности функциональных подразделений аппарата управления отделения железной дороги отразит система из следующих показателей: выполнение плановых заданий; оперативность выполнения работ; качество выполнения работ; основной показатель деятельности отделения железной дороги, зависящий от работы данного функционального подразделения; напряженность труда.

Все показатели оценки уровня качества работы структурных подразделений и всего отделения железной дороги упорядочиваются в соответствии с их значимостью экспертным методом. Интегральную оценку уровня качества работы структурного подразделения, как отмечалось выше, можно получить из частных оценок показателей методом их агрегирования. Практика расчетов интегральных оценок разными методами показала, что агрегирование частных оценок в виде суммирования дает завышенную интегральную оценку, а в виде произведения – занижает ее.

Повышению объективности интегральной оценки уровня качества работы, по-нашему мнению, способствует ее расчет по формуле средневзвешенного геометрического показателя:

$$K_j = \prod_{i=1}^n R_{ij}^{b_{ij}}, \quad (2.2)$$

где K_j - интегральная оценка уровня качества работы j-го подразделения, доли единицы;

R_{ij} - частная оценка i-го показателя качества работы j-го подразделения, доли единицы;

b_{ij} - коэффициент значимости i -го показателя качества работы j -го подразделения, доли единицы;
 n – число показателей качества работы.

Чем выше значение K_j , тем выше оценка уровня качества работы подразделения. Частные оценки показателей, участвующих в расчете интегральной оценки уровня качества работы подразделения, рассчитываются по отношению их фактического уровня к установленному стандарту или, наоборот, в зависимости от направленности изменения показателя. Стандарты деятельности определяются как бездефектная работа и, следовательно, превышены быть не могут.

В табл. 2.11 приводятся рекомендуемые методы расчета частных оценок по показателям – целям деятельности отделения железной дороги в целом, а в таблице 2.12 - функциональным отделам аппарата управления. По другим структурным подразделениям расчет частных оценок ведется с учетом специфики их деятельности.

Значимость (весомость) показателей качества работы структурных подразделений определена по результатам экспертного опроса специалистов (приложения 8-15). В результате экспертного опроса специалистов и обработки полученных от них данных рассчитаны результирующие и средние ранги, а также коэффициенты значимости всех показателей качества работы.

Таблица 2.11

Методы расчета частных оценок по целевым показателям деятельности отделения железной дороги

Целевой показатель	Метод расчета частных оценок
1. Доходные поступления	отношение фактической суммы всех доходных поступлений, относимых на данное отделение железной дороги, к запланированной сумме денежных поступлений
2. Сроки доставки грузов и пассажиров	отношение числа поставок точно в срок к общему числу поставок
3. Себестоимость перевозок	отношение плановой средней себестоимости железнодорожных перевозок на 10 приведенных тонно-километров к средней фактической себестоимости
4. Качество продукции транспорта	произведение уровней удовлетворения потребителей транспортных услуг по объему перевозок, ритмичности доставки и сохранности перевозимых грузов с учетом их значимости
5. Экологическая безопасность и безопасность движения	произведение уровней экологичности транспортных процессов и безопасности перевозок с учетом их значимости

Таблица 2.12

Методы расчета частных оценок по целевым показателям деятельности функциональных отделов аппарата управления отделения железной дороги

Целевой показатель	Метод расчета частных оценок
1. Выполнение плановых заданий	отношение фактического количества заданий к их плановому количеству
2. Оперативность выполнения заданий	отношение количества заданий выполненных в срок, к общему количеству запланированных заданий
3. Качество выполнения заданий	средневзвешенная оценка качества всех фактически выполненных заданий
4. Основной показатель деятельности отделения железной дороги, зависящий от работы данного отдела	отношение фактического значения показателя деятельности отделения железной дороги, зависящего от работы данного отдела, к его плановому значению
5. Напряженность труда	отношение фактически выполненного объема работ в нормо-часах к плановому фонду рабочего времени

В отличие от ранжирования показателей качества труда, при распределении приоритетов в целях деятельности структурных подразделений согласованность ответов экспертов в целом оказалась невысокой. Частично это связано с неоднородностью коллектива экспертов из 27 чел. Расчетные значения коэффициентов согласия превышает табличные значения (χ^2) по всем трем группам экспертов только в отношении структурных подразделений, обеспечивающих процесс перевозок своей инфраструктурой. Меньшая согласованность мнений наблюдается по группе экспертов, составленной из 6 человек, хотя коэффициент конкордации располагается в области положительных значений, отличных от нуля (табл. 2.13).

Таблица 2.13

Коэффициенты согласия и их значимость по результатам экспертного опроса специалистов о распределении приоритетов в целях деятельности структурных подразделений и отделения железной дороги в целом

Структурное подразделение	Коэффициент согласия мнений экспертов и их значимость для разного состава экспертов					
	Группа экспертов из 27 чел.		Группа экспертов из 17 чел.		Группа экспертов из 6 чел.	
	Коэффициент согласия (W)	Значимость коэффициента согласия (χ^2)	Коэффициент согласия (W)	Значимость коэффициента согласия (χ^2)	Коэффициент согласия (W)	Значимость коэффициента согласия (χ^2)
1	2	3	4	5	6	7
1. Структурное подразделение, участвующее в выполнении процесса перевозок	0,084	9,07	0,091	6,19	0,617	14,81

Продолжение таблицы 2.13

1	2	3	4	5	6	7
2. Структурное подразделение, обеспечивающее процесс перевозок своей инфраструктурой	0,492	53,14	0,520	35,36	0,472	11,33
3. Функциональный отдел аппарата управления отделения железной дороги	0,401	43,31	0,368	25,02	0,350	8,40
4. Отделение железной дороги	0,021	2,27	0,098	6,66	0,378	9,07

Примечание: Значимость коэффициента согласия оценивалась по критерию $\chi^2 = N \times (n-1) \times W$. При четырех степенях свободы ($\mathcal{D} = n-1$) и однопроцентном уровне значимости ($\alpha = 0.01$) табличное значение χ^2 составляет 13,277.

Приняв за основу наибольшие значения коэффициентов согласия мнений экспертов и превышение фактических значений χ^2 над табличными значениями нами составлена таблица распределения приоритетов в целях деятельности структурных подразделений и отделения железной дороги в целом, которая имеет следующий вид (табл. 2.14).

Таблица 2.14

**Распределение приоритетов в целях деятельности
структурных подразделений и отделения железной дороги**

Структурное подразделение	Показатель	Ранг		Средний балл	Коэффициент значимости	
		результурующей	средний		по рангам	по баллам
1	2	3	4	5	6	7
1. Участвующее в выполнении процесса перевозок (локомотивные депо, вагонные депо, станции, дистанции)	Экологическая безопасность и безопасность движения	1	1,50	9,98	0,33	0,24
	Качество эксплуатационных работ	2	3,00	8,23	0,27	0,20
	Грузооборот (пассажи-	3	3,00	8,08	0,20	0,19

погрузочно-разгрузочных работ)	рооборот) Эксплуатационные расходы	4	3,50	7,82	0,13	0,19
	Сроки доставки грузов и пассажиров	5	4,00	7,48	0,07	0,18
1	2	3	4	5	6	7
2. Обеспечивающее процесс перевозок своей инфраструктурой (дистанции пути, электроснабжения, сигнализации и связи, гражданских сооружений и водоснабжения)	Безопасность движения	1	1,48	9,44	0,33	0,24
	Качество эксплуатационных работ	2	2,41	8,63	0,27	0,22
	Объем работ (услуг)	3	3,00	7,96	0,20	0,20
	Эксплуатационные расходы	4	3,93	6,90	0,13	0,17
	Ритмичность выполнения работ	5	4,18	6,59	0,07	0,17
3. Функциональный отдел аппарата управления железной дороги	Основной показатель деятельности отделения железной дороги, зависящий от работы отдела	1	2,41	7,88	0,33	0,21
	Оперативность выполнения работ	2	2,48	7,59	0,27	0,21
	Выполнение плановых заданий	3	2,59	8,07	0,20	0,22
	Качество выполнения работ	4	2,74	7,66	0,13	0,21
	Напряженность труда	5	4,78	5,61	0,07	0,15
4. Отделение железной дороги	Экологическая безопасность и безопасность движения	1	1,67	10,00	0,33	0,24
	Доходные поступления	2	2,50	8,73	0,20	0,21
	Качество продукции транспорта	3	3,17	7,82	0,27	0,19
	Себестоимость перевозок	4	3,67	7,73	0,07	0,19
	Сроки доставки грузов и пассажиров	5	4,00	7,15	0,13	0,17

2.2. Стимулирование персонала

2.2.1. Ключевые идеи имеющихся теорий мотивации и стимулирования персонала

С точки зрения теории организации управления для успешного выполнения любой работы необходимо, чтобы все участники данной работы могли и хотели ее делать. Для того, чтобы мочь, необходимо знать, что делать, уметь и успевать это делать. Чтобы работник хотел выполнять работу, необходимо, чтобы его работа была оценена и надлежащим образом вознаграждена. По данным исследования, проведенного НИИ труда, если производительность человека, работающего с желанием и в соответствии со способностями, принять за 100 процентов, то, работая по способностям, но без желания, он даст 65 процентов; с желанием, но без способностей – 50 процентов, а без того и другого – всего лишь 30 процентов [43]. Готовность работающих выполнять свою работу является одним из ключевых факторов успеха функционирования предприятия. Путь к эффективному управлению персоналом предприятия лежит через понимание его мотивации. Знание того, что движет работником, что побуждает его к деятельности, позволит разработать эффективную систему форм и методов управления им.

Мотивационный подход к управлению хозяйственной деятельностью стал разрабатываться в зарубежной и отечественной психологии сравнительно давно. Впервые проблема мотивов и стимулов была поставлена Адамом Смитом в его главном труде «Исследование о природе и причинах богатства народов» [45]. А. Смит считал, что людьми управляют эгоистические мотивы, постоянное и неистребимое стремление людей улучшить свое материальное положение. К этому выводу он пришел, анализируя конкретную ситуацию, которая характеризовалась тяжелыми экономическими и социальными условиями жизни простых людей. Борясь в этих условиях за выживание, человек, как считал А. Смит, будет, если ему представится такая возможность, стараться улучшить свое экономическое положение.

Американский теоретик организации Фредерик Уинслоу Тэйлор утверждал, что людьми управляют только инстинкты удовлетворения потребностей физиологического уровня. По его убеждению, каждый рабочий, в силу биологической природы человека, работает только по необходимости. Стремясь получать побольше, а работать поменьше, рабочий вынуждает предпринимателя платить меньше, а требовать больше. Поэтому принуждение администратора является главным стимулом к труду. Исходя из этих соображений, Ф. Тэйлор разработал систему предписаний, норм, оплаты труда рабочих. Так, разработанная Ф. Тэйлором система дифференцированной сдельной оплаты труда предусматривала оплату выполненных работ по двум разным расценкам, смотря по тому, как соотносится фактическое количество изготовленной продукции с установленным стандартом. В условиях борьбы за выживание мотивация по типу кнута и пряника имела успех. Однако со временем элементарные стимулы, которыми приводились в действие инстинкты удовлетворения

потребностей физиологического уровня, оказались недостаточны. Решение проблемы мотивации стали искать в области психологии.

Применению в управлении **психологических мотивов** способствовали исследования М. Фоллет, Г. Мюнстерберга, Элтона Мэйо, А. Маслоу, Г. Олпорта, К. Роджерса и др. Обобщив материалы проведенного в 1927 году американским обществом «Вестерн электрик» эксперимента по повышению производительности труда, Э. Мэйо пришел к выводу о том, что морально-психологический фактор сильнее всех материальных. Решение проблемы он видел в изменении условий труда, а не в увеличении вознаграждения за него. Э.Мэйо доказывал, что ограниченный набор материальных стимулов без принятия во внимание личности работающего должного эффекта дать не может. Рабочий, по его замечанию, не просто «механизм, реагирующий на заработную плату», он в первую очередь член коллектива. Необходим поворот от грубых мер эксплуатации «живых машин», предлагаемых Тэйлором, к более гибким способам повышения производительности труда рабочих, рассматриваемых уже не только как простое орудие производства.

Новый психологический подход в управлении, овладение управляющими искусством «человеческих отношений» позволили повысить производительность труда рабочих. Дальнейшие исследования в области человеческих отношений были связаны с разработкой теорий, которые воздействовали бы на психику рабочих, обеспечивали бы рост производительности труда моральными методами. Вслед за концепцией «человеческих отношений» в управлении появляются новые концепции «организации поведения», «гибкого управления человеческими ресурсами», «системного подхода к использованию рабочей силы», «человеческого капитала» и др. Все они декларируют необходимость развития социальной и производственной активности работающих, улучшения содержания труда, что должно обеспечить повышение эффективности труда. Однако точного ответа на вопрос, что же побуждает человека к труду, изучение мотиваций с психологической точки зрения не дает. Исследования в этой области продолжаются и в настоящее время и подтверждают тот факт, что человек не рождается с готовой мотивацией к труду, которая во многом формируется ситуацией общественной жизни в целом, факторами социально-экономического характера.

Авторы книги «Основы менеджмента» [25] М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури разделяют теории мотивации на **содержательные** и **процессуальные**. Первые основываются на выявлении внутренних побуждений, заставляющих людей действовать определенным образом, а вторые – на поведении людей с учетом их восприятия и познания. Основополагающими понятиями указанных теорий являются потребности и вознаграждения.

Человеческие потребности являются первоосновой всех сил, движущих поступками людей. По определению психологов, человек испытывает потребность, когда ощущает физиологически или психологически недостаток чего-либо. А.Маслоу первым предложил классификацию потребностей и взаимосвязей между ними. Согласно А. Маслоу предполагается наличие пяти основ-

ных уровней человеческих потребностей, которые можно классифицировать как первичные и вторичные.

В иерархии потребностей по А. Маслоу высшие запросы (вторичные потребности) не выступают на первый план, пока не удовлетворены низшие (первичные) потребности. С радикальным изменением ситуации важнейшие потребности могут круто измениться. Высшие потребности могут спуститься по иерархической лестнице, и сильными могут оказаться потребности самых низких уровней. В ряде случаев более высокий уровень иерархии потребностей начинает влиять на поведение человека, когда потребность более низкого уровня не удовлетворена полностью. Из этого следует, что деятельность человека стимулируется не только доминирующей в данный момент потребностью, но и другими потребностями.

Широкий спектр потребностей людей определяет мотивацию работающих. Если поведение работающих определяется, в основном, их потребностями низшего уровня, то уместна мотивация экономическими стимулами. Роль и место оплаты труда меняется в мотивах трудовой деятельности с изменением ситуации. В развитых странах, где высок жизненный уровень, обеспечиваемый высоким заработком и социальными благами, оплата труда в мотивах трудовой деятельности ранжируется третьим или даже более низким местом.

Теория потребностей А. Маслоу на практике не нашла полного подтверждения. Это касается как недостаточно четкой пятиступенчатой иерархической структуры потребностей так и наиважнейших потребностей. **Эдвард Лоулер** ввел иерархическую структуру индивидуальных потребностей – предпочтений, которую человек формирует на основании своего прошлого опыта [25]. Дополнения к иерархии потребностей по А. Маслоу внесли Дэвид МакКлелланд и Фредерик Герцберг [25]. Первый ввел понятия присущих людям потребностей во власти, успехе и принадлежности к группе; второй выделил гигиенические и мотивирующие факторы (двухфакторная теория Герцберга).

В теории мотивации МакКлелланда потребность во власти и успехе может быть расположена между потребностями в уважении и самовыражении в иерархической структуре Маслоу. Потребность в принадлежности к группе соответствует социальным потребностям.

В двухфакторной теории Ф.Герцберга гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа (размеры оплаты труда, межличностные отношения, характер контроля со стороны непосредственного руководителя), а мотивирующие факторы – с самим характером и сущностью работы (ощущение успеха, продвижение по службе, признание со стороны окружающих, ответственность, рост возможностей). Сопоставление теорий А. Маслоу и Ф. Герцберга показывает, что у них много общего. Гигиенические факторы в теории Герцберга соответствуют первичным потребностям и социальным потребностям в теории А. Маслоу. В отличие от А. Маслоу, Ф. Герцберг считает, что работник обращает внимание на гигиенические факторы лишь тогда, когда сочтет их реализацию неадекватной или несправедливой. При наличии у работников чувства неудовлетворенности необходимо особое внимание обращать на факторы, вызывающие неудовлетворенность, и стре-

миться ее устранить. После этого необходимо сконцентрировать внимание на приведении в действие мотивирующих факторов, добиваясь высоких результатов труда через механизм достижения работниками состояния удовлетворенности.

Таким образом, каждая из содержательных теорий мотивации базируется на потребностях и связанных с ними факторах, определяющих поведение людей. Изучая потребности, механизм мотивации работающего эти теории, тем не менее, оставляют в стороне сам процесс мотивации. В **процессуальных теориях** анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Не оспаривая существование потребностей, авторы процессуальных теорий мотивации (В. Врум, Л. Портер, Э. Лоулер) считают, что поведение людей определяется не только потребностями, но зависит и от **восприятия и ожиданий**, связанных с данной ситуацией, и от возможных последствий выбранного человеком типа поведения. Имеются три основные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера – Лоулера о справедливом вознаграждении. Они базируются на следующих положениях.

Теория ожиданий [25] базируется на том, что, помимо наличия активной потребности, необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели является и надежда на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого. Ожидания рассматриваются как оценка личностью вероятности определенного события. Мотивацию в теории ожиданий определяют три фактора: ожидания в отношении результатов – вознаграждений; ожидания в отношении затрат труда – результатов; удовлетворенность вознаграждением (валентность). Если человек не будет ощущать прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигаемыми результатами, если он не ощущает четкой связи между достигнутыми результатами и вознаграждением, если ценность получаемого вознаграждения для него не слишком велика, то, согласно теории ожиданий, мотивация будет ослабевать. Таким образом, по теории ожиданий, человек ведет себя в соответствии с тем, что, по его мнению, произойдет в будущем, если он сделает конкретные усилия.

Другая процессуальная теория – **теория справедливости** [25] основывается на положении о том, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Люди будут стремиться повышать интенсивность труда, когда они считают, что получают справедливое вознаграждение. Психологическое напряжение, возникающее у людей, когда сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, должно сниматься соответствующим мотивированием.

Модель Портера – Лоулера [37] представляет комплексную процессуальную теорию с включением элементов теорий ожиданий и справедливости. Согласно данной модели результаты, достигнутые работником, зависят от приложенных им усилий, его способностей и характерных особенностей, от осознания им своей роли в процессе труда. Уровень затрачиваемых усилий в

свою очередь определяется ценностью вознаграждения и степенью уверенности в существование прочной связи между затратами усилий и возможным вознаграждением. Удовлетворение, являющееся результатом вознаграждений с учетом их справедливости, становится мерилom ценности вознаграждения. Объединение в модели Портера - Лоулера таких понятий, как усилия, способности, результаты, вознаграждения, удовлетворение и восприятие, в рамках единой взаимоувязанной системы позволило установить, что высокая результативность является причиной полного удовлетворения, а не следствием его.

Помимо рассмотренных выше теорий мотивации, получивших широкое признание, имеются и другие, суть которых кратко состоит в следующем. Э. Лок, Т. Район, К. Латэм создали **теорию постановки целей** [25], базирующуюся на исходной посылке, что поведение человека предопределяется теми целями, которые он ставит перед собой. Определив для себя цели, которые человек хочет достичь, он производит определенные действия, достигает определенного результата, получая от этого удовлетворение. Удовлетворенность работника результатом является и началом осуществления следующего цикла мотивации. Чтобы достичь поставленных целей, человек затрачивает усилия, на которые воздействуют такие характеристики цели, как сложность, специфичность, приемлемость, приверженность. В практической реализации теории постановки целей могут возникнуть затруднения, связанные с различиями у разных групп людей целевой ориентации, с тем, кто и каким образом должен определять цели, на что должно быть ориентировано стимулирование.

Создатель **теории равенства** С. Адамс отразил в ней такой момент взаимоотношения человека с организацией, как оценка его действий. Работник изменяет свое поведение в зависимости от того, как были оценены его действия и как оценивается труд других. Человек испытывает чувство удовлетворенности, если имеет место равенство. Несправедливая оценка труда ведет к утрате мотивации к активным действиям.

Разработки психолога В. Скиннера легли в основу **теории усиления**, ключевая идея которой заключается в том, что поведение людей обусловлено результатом их действий в подобной ситуации в прошлом. Извлекая уроки из опыта предыдущей работы, работники (служащие) стараются выполнять те задания, которые ведут к желаемому результату, и избегать тех заданий, которые приводят к нежелаемому результату.

С мотивацией работников связана и **концепция партисипативного управления**, которая исходит из необходимости заинтересованного участия человека в жизни организации. Получая удовлетворение от возможности самостоятельно принимать решения, как лучше осуществлять свою трудовую деятельность, контролировать количество и качество своего труда, участвовать в рационализаторской деятельности, разрабатывать предложения по повышению уровня работы работающих и организации в целом, человек действует с большей отдачей, более качественно и производительно.

Следует отметить и вклад отечественных ученых в развитие теорий мотивации. Российский психолог Л.С.Выготский в своей работе «Учение об эмоциях» [7] утверждает, что в психике человека существуют два параллельных

уровня развития – низший и высший, которые и определяют параллельное развитие высших и низших потребностей человека. Исходя из того, что механизмы удовлетворения этих потребностей также параллельны, делается вывод о том, что удовлетворение потребностей одного уровня с помощью средств другого уровня невозможно. Важным является и положение о том, что, развиваясь параллельно и самостоятельно по двум направлениям, низшие и высшие потребности совокупно управляют поведением человека и всей его деятельностью. Удовлетворение потребностей должно идти как через творческую деятельность, так и посредством материального стимулирования.

А.А.Литвинюк разработал мотивационный комплекс-набор причин, мотивирующих трудовую деятельность человека или коллектива [22]. Все мотивы, воздействующие на поведение людей в трудовом коллективе, А. А. Литвинюк объединил в пять групп: мотивы приобретения; мотивы безопасности; мотивы энергосбережения; мотивы подчинения; мотивы удовлетворения.

Мотивы приобретения базируются на получении вознаграждения за результаты деятельности; мотивы безопасности – на стремлении индивида избежать штрафных санкций за результаты своей деятельности, если они не соответствуют целям управления; мотивы энергосбережения – на выборе вида деятельности, требующего меньших затрат сил и напряжения; мотивы подчинения – на зависимости работника от групповых норм поведения и ролевых предписаний; мотивы удовлетворения – на получении положительных эмоций от процесса и результатов труда. Сила воздействия разных групп мотивов неодинакова в различные периоды времени и зависит от конкретных обстоятельств. При равной силе мотивов побеждает тот, который быстрее реализуется.

Краткое изложение ключевых идей имеющихся теорий мотивации, по-разному объясняющих поведение человека, подводит к рассмотрению вопросов о стимулах и стимулировании.

Стимулами называют внешние факторы, влияющие на действия работающих или коллективов, на их отношение к труду, изменяя их установки и интересы. Побуждение к деятельности составляет суть стимулирования. Из имеющейся по вопросам стимулирования литературы можно выделить труды М.Мароши [24] и Д.С.Синка [44]. Стимулы, имея важное значение в удовлетворении потребностей человека, принимают четыре основные формы: принуждение, материальное поощрение, моральное поощрение, самоутверждение. Из административных **методов принуждения**, применяемых на предприятиях, можно назвать такие, как замечание, выговор, перевод на другую работу, отстранение от работы, увольнение по соответствующим основаниям. К **материальному поощрению** относятся такие стимулы, как заработная плата, премии, компенсации и др. **Моральное поощрение** направлено на удовлетворение духовных потребностей человека и имеет формы благодарности, ценного подарка, почетной грамоты, представления к званию лучшего по профессии, к государственным наградам. **Самоутверждение** является самым сильным стимулом из всех известных и имеет формы авторского изобретения, диссертации, съемки фильма, получения второго образования и др.

Помимо традиционного деления стимулов на материальные и моральные, М. Мароши классифицирует их также в зависимости от их отношения к стимулируемому действию и цели стимулирования. В свою очередь, стимулы в зависимости от их отношения к стимулируемому действию делятся на две группы. Стимулы первой группы могут быть как материальными, так и моральными, а применяют их после определенного действия в форме поощрения определенных действий, достигнутого результата или фактического отношения к делу. Стимулы второй группы используют для создания такой ситуации, которая приведет к желаемым действиям или вызовет соответствующее отношение к делу. Таким образом, стимулы первой группы следуют за стимулируемыми действиями, а стимулы второй группы – вызывают стимулирующее действие.

Стимулы (по М.Мароши) можно классифицировать и по их связи со стимулируемой целью, то есть исходить из того, достижению каких целей служат стимулы. Стимулирующими целями могут быть поощрение части работы, достижение определенных показателей (выполнение плана производства, соблюдение сроков, качества и др.) или отдельного работника или коллектива. Важно отметить, что стимулы любого вида оказывают комплексное воздействие, как материальное, так и моральное. Различные виды стимулов могут сочетаться, дополнять друг друга, быть эквивалентны.

Д.С.Синк все методы стимулирования результативности труда классифицирует на **экономические** (прямые и косвенные) и **неденежные**. Все они подразделяются также на **индивидуальные** и **групповые**. М. Вудкок и Д. Фрэнсис представили факторы регуляторов мотивации и главных мотиваторов [37]. Факторы – **регуляторы мотивации** могут действовать как демотиваторы, если работники не удовлетворены ими. Факторы–**главные мотиваторы** увеличивают заинтересованность работников.

Анализ имеющихся теорий мотивации, форм и методов стимулирования работающих к эффективной работе приводит к необходимости учитывать мотивационную структуру работающих в каждой их группе, подразделении предприятия с тем, чтобы побуждать их к активной деятельности, опираясь на оправдавшие себя на практике методы и способы побуждения.

2.2.2. Оценка социальной и мотивационной структуры персонала

Изучение потребностей и стимулов к труду, результатов труда позволяет выделить среди работающих несколько социальных типов и типов трудовой мотивации.

Социальная психология на основе позитивного и негативного сочетания трёх слагаемых выделяет восемь социальных типов: от идеального позитивного (“хочу”, ”знаю”, ”умею”) до негативного (“не хочу”, ”не знаю”, ”не умею”). В слагаемые “хочу”, ”знаю”, ”умею”, сочетающиеся в различных социальных типах личностей, вкладывается следующее смысловое содержание. “Хочу” отражает материальные и социальные потребности личности, её внутреннюю мотивацию и является движущей силой человеческой деятельности. “Знаю” отража-

ет умственный потенциал человека, приобретённый путём образования. “Умею” характеризует опыт человека в виде совокупности приёмов, способов, навыков осуществления конкретной деятельности.

Первый социальный тип личности (“хочу”, “знаю”, “умею”) является идеальным и предполагает наличие высоких потребностей. Этому типу соответствуют стимулы в форме самовыражения и морального поощрения. Он обеспечивает высокий уровень производительности и качества труда. Последний в ряду социальных типов личности (“не хочу”, “не знаю”, “не умею”) имеет низкий уровень потребностей и может осуществлять свою работу при условии административного принуждения к труду и жесткого контроля. Результаты труда этого типа характеризуются низкой производительностью и качеством труда. Остальные типы располагаются между двумя названными крайними типами и составляют большую часть трудовых коллективов предприятий. Ниже приводится таблица 2.15 социальной типологии личностей, составленная известным специалистом в области управления персоналом Егоршиным А.П. [11]

Таблица 2.15

Социальная типология личностей

Социальная типология	Потребности и стимулы к труду	Результаты труда
1	2	3
1. Хочу, знаю, умею	Высокий уровень потребностей. Самовыражение и моральное поощрение.	Высокие производительность и качество труда
2. Хочу, знаю, не умею	Высокий уровень потребностей. Моральное поощрение и самовыражение.	Средние производительность и качество труда
3. Хочу, не знаю, умею	Средний или высокий уровень потребностей. Моральное и материальное поощрение.	Средние производительность и качество труда
4. Хочу, не знаю, не умею	Средний уровень потребностей. Материальное и моральное поощрение, принуждение.	Низкие производительность и качество труда
5. Не хочу, знаю, умею	Средний или низкий уровень потребностей. Материальное и моральное поощрение.	Высокие производительность и качество труда
6. Не хочу, знаю, не умею	Средний или низкий уровень потребностей. Принуждение или вознаграждение.	Низкая производительность и среднее качество труда

1	2	3
7. Не хочу, не знаю, умею	Низкий или средний уровень потребностей. Принуждение и материальное поощрение.	Средняя производительность и низкое качество труда
8. Не хочу, не знаю, не умею	Низкий уровень потребностей. Принуждение и жесткий контроль.	Низкие производительность и качество труда

По нашим данным, которые не расходятся с данными, полученными другими авторами, примерно 20% работающих относятся к первому социальному типу, а 10-15% трудовых коллективов предприятий - к последнему социальному типу. В общей сложности к крайним социальным типам личностей тяготеет примерно 30-35% работающих.

Большую часть трудовых коллективов предприятий (65-70%) составляют работающие, относимые к промежуточным социальным типам. Характерными для них являются низкие и средние уровни потребностей, средние и низкие производительность и качество труда. Стимулами к труду для них более всего подходят материальное и моральное поощрение, принуждение.

Из анализа теорий мотивации и стимулирования труда следует, что трудовое поведение людей в значительной степени определяется особенностями их мотивации. В отношении к работе люди обычно руководствуются несколькими мотивами, среди которых один преобладает. На этом основывается выделение пяти типов трудовой мотивации работающих: инструментальный, профессиональный, патриотический, хозяйский и люмпенизированный. Наиболее сильная трудовая мотивация наблюдается у **хозяйски** и **инструментально** мотивированных работников, наиболее слабая - у **люмпенизированных** работников. Более всего рыночным условиям соответствуют хозяйская и инструментальная мотивации.

В табл. 2.16 приводятся особенности мотивации работающих в своём отношении к труду по каждому типу мотиваций.

Таблица 2.16

Типы трудовой мотивации

Тип трудовой мотивации	Особенности мотивации работников в своём отношении к работе
Инструментальный	Ценят в работе главным образом заработок в форме денег или иных благ. Работают с большой отдачей на любой работе, если их труд справедливо и высоко оплачивается.
Профессиональный	Видят в работе возможность реализовать свои знания, умения, достичь более высокого положения на предприятии и в обществе. Главным для таких работников является интересная, содержательная работа, возможность проявить себя.

Патриотический	Преданы своему делу, коллективу, стране. Они стараются хорошо работать из высоких моральных, религиозных или идеологических соображений. Такие работники особенно ценят результативность общего дела, в котором участвуют, и общественное признание своего участия, выраженное в моральных знаках и оценках.
Хозяйский	Выполняют свою работу с максимальной отдачей, не настаивая на её высокой оплате, интересности, и не терпят постоянного контроля над собой.
Люмпенизированный	Им свойственна слабая мотивация к эффективному труду. Они не стремятся повышать свою квалификацию, избегают любой работы, связанной с личной ответственностью. Их основное стремление - как можно меньше работать.
Другие	В своём отношении к работе руководствуются несколькими мотивами, ни один из которых не преобладает над другими.

Нами проведена оценка мотивационной структуры персонала, занятого в Башкирском отделении Куйбышевской железной дороги. Для этого использовались материалы экспертного опроса специалистов. Оценкой мотивационной структуры персонала было охвачено в общей сложности 1698 чел. Распределение оцениваемых работников по описанной выше типологии приводится в табл. 2.17 и в приложении 17.

Таблица 2.17

**Распределение работающих по типу трудовой мотивации
(по результатам экспертного опроса специалистов)**

Тип трудовой мотивации	Удельный вес в общей численности работающих, %
Инструментальный	64,13
Профессиональный	12,01
Патриотический	6,54
Хозяйский	7,66
Люмпенизированный	7,36
Другие	2,30
Итого	100,00

Доминирующим типом трудовой мотивации является инструментальный (64,13% всех оцениваемых работников). Особенность данного типа мотивации в том, что работник работает с большой отдачей, если его труд справедливо и высоко оплачивается. Значительно уступает инструментальному типу мотивации, хотя и составляет весомую часть всех работающих, профессиональный тип. Работавших с такой мотивацией оказалось 12,01%. Профессионально мотивированные работники ценят в работе, в отличие от инструментально мотивированных, не заработок, а возможность реализовать свои знания, умения, достичь более высокого положения на предприятии и в обществе. Доля рабо-

тающих с хозяйским типом мотивации не так высока (7,66%), но вместе с долей инструментально мотивированных работников составляет 71,79%. Люди с хозяйским типом мотивации, как указывалось выше, выполняют свою работу с максимальной отдачей, не настаивая на её высокой оплате и особой интересности. Таким образом, по мнению экспертов, компетентных в исследуемой области, подавляющая часть всех работающих (более чем две трети) ориентирована на типы мотивации, более всего соответствующие рыночным условиям. Естественно, что особенности мотивации этих людей должны быть учтены при определении вида стимулирования.

Из анализа полученных от экспертов данных становится понятным и объяснимым положение, сложившееся в последнее десятилетие с эффективностью труда на отечественных предприятиях. Заработная плата, утратив связь с конечными результатами труда, превратилась, по существу, в вид социальных выплат работающим. Её важнейшая функция стимулирования не является фактором мотивации труда. Заработная плата для подавляющей части работающих не способна в её нынешнем виде запустить соответствующую систему мотивов.

Работающие с патриотическим, люмпенизированным и другими типами мотивации в совокупности составляют 16,20% всех работающих, что не так и мало. Это работники со слабой мотивацией к эффективной работе, согласны на достаточно низкий заработок. В отношении этой группы работающих должны подбираться иные стимулы к эффективной работе.

Сравнение полученных нами данных о распределении работающих по типам трудовой мотивации с опубликованными в научных изданиях результатами исследований подобного рода позволяет сделать следующие выводы. Условность полученных оценок присутствует в результатах всех исследований в этой области. Отношение к труду работающих на разных отечественных предприятиях в общем и целом не отличается, поскольку конкретная ситуация в стране в последние годы мало изменилась. Можно считать, что оценки мотивационной структуры работающих, сделанные в ходе проведенных исследований разными авторами, отражают сегодняшнюю реальность и сравнимы. Так, члены международного клуба директоров (МКД) следующим образом оценили мотивационную структуру персонала своих предприятий в 1996 году. Доля инструментально и хозяйски мотивированных рабочих составила 56% и проявляет тенденцию к увеличению (45% в 1992 году). Среди специалистов и руководителей эта доля сравнима с долей среди рабочих и проявляет ту же тенденцию (55 % в 1996 году и 44% в 1992 году). Продолжение указанной тенденции после 1996 года привело бы, по всей вероятности, к результатам, близким к полученным нами в более позднее время (2004г.).

Сравнение относительных долей работающих по разным типам трудовой мотивации по группам персонала показывает существенные различия по ним. Так, среди руководителей и специалистов больше, чем среди рабочих профессионально, патриотически и хозяйски мотивированных людей. Значительно меньше среди них людей с люмпенизированным и инструментальными типами мотивации, то есть с крайними типами мотивации. Аналогичные результаты

получены и нами в ходе проведенного исследования и должны быть использованы при разработке систем стимулирования высокоэффективного труда персонала предприятий железнодорожного транспорта.

2.2.3. Эффективность труда и причины ее снижения

Эффективность труда, количественно характеризуемая показателем производительности труда, отражает на себе влияние множества факторов. Так, на железнодорожном транспорте на ее уровень влияют государственная экономическая политика, структурные факторы, технический уровень производства, организационный уровень производства, социальные факторы, прочие факторы. Разнонаправленное и с разной степенью интенсивности влияние указанных факторов на уровень производительности труда обусловили его динамику, представленную в табл. 2.18 и на рис.2.2.

На протяжении 15-летнего периода в динамике уровня производительности труда наблюдается его снижение в начале указанного периода (до 1998г.), повышение в конце периода (с 1998г. по настоящее время). Среднегодовой темп падения производительности труда в период 1990-1997гг. составлял 10,01%. В период 1998-2003гг. производительность труда возрастала ежегодно в среднем на 9,24%. Колебания уровня производительности труда составляли от 3932,6тыс. ткм/чел. в 1989г. до 1673,7тыс. ткм/чел. в 1997г. при его среднем значении 2620,7тыс. ткм/чел. В период падения уровня производительности труда контингент, занятый на перевозках, превышал его величину за 1988 год, что при падении объемов грузооборота и пассажирооборота сказалось на заметном снижении производительности труда на одного работающего. Начиная с 1998 года происходит снижение контингента по перевозкам, причем его темп выше темпа снижения объема приведенной работы, что и обусловило систематический рост производительности труда. Таким образом, в последние годы произошли положительные изменения как объема приведенной работы, так и контингента по перевозкам.

По данным о динамике производительности труда, приведенным в табл.2.18, построим ее экономико-статистическую модель, адекватную изучаемому явлению. Для изучаемой зависимости производительности труда от времени более всего подходит параболическая форма связи, на которой и остановлен выбор. Исходные данные для расчета параметров уравнения параболы второго порядка представлены в табл.2.19.

**Динамика показателей, характеризующих эффективность труда
работающих по перевозкам Башкирского отделения
Куйбышевской железной дороги (в процентах к 1988г., принятому за 100)**

Год	Грузооборот	Пассажи- рооборот	Приведенная работа	Контингент, занятый на перевозках	Производи- тельность труда
1989	100,63	96,36	100,16	97,02	103,24
1990	95,84	99,06	96,20	99,12	97,05
1991	90,64	91,75	90,76	105,63	85,92
1992	77,56	98,81	79,91	106,81	74,82
1993	62,26	118,88	68,53	104,65	65,48
1994	44,75	92,99	50,09	104,81	47,79
1995	43,66	79,63	47,65	106,71	44,65
1996	40,82	74,41	44,54	101,31	43,96
1997	41,58	68,09	44,52	101,32	43,94
1998	43,64	44,44	43,73	81,09	53,93
1999	51,45	54,32	51,77	76,84	67,37
2000	56,83	65,36	57,78	79,27	72,89
2001	57,32	58,93	57,50	74,05	77,65
2002	58,31	60,92	58,60	74,63	78,52
2003	63,51	61,25	63,26	84,65	74,73



Рис.2.2. Динамика производительности труда работающих по перевозкам в Башкирском отделе-нии Куйбышевской железной дороги

**Представление исходных данных для расчета
параметров уравнения параболы второго порядка**

Год	Производительность труда (тыс.ткм/чел), y	t	t ²	ty	t ² y	\bar{y}_t
1989	3932,6	-7	49	-27528,2	192697,4	4045,38
1990	3697,1	-6	36	-22182,6	133096,6	3528,03
1991	3272,9	-5	25	-16364,5	81822,5	3083,10
1992	2850,2	-4	16	-11400,8	45603,2	2710,59
1993	2494,6	-3	9	-7483,8	22451,4	2410,50
1994	1820,6	-2	4	-3641,2	7282,4	2182,83
1995	1700,8	-1	1	-1700,8	1700,8	2027,58
1996	1675,0	0	0	0	0	1944,75
1997	1673,7	1	1	1673,7	1673,7	1934,34
1998	2054,5	2	4	4209,0	8218,0	1996,35
1999	2566,5	3	9	7699,5	23098,5	2130,78
2000	2776,5	4	16	11106,0	44424,0	2337,63
2001	2957,7	5	25	14788,5	73942,5	2616,90
2002	2990,7	6	36	17944,2	107665,2	2968,59
2003	2846,7	7	49	19926,9	139488,3	3392,70
Итого	39310,1	0	280	-13054,1	883163,5	39310,1

Параметры a, b и c уравнения параболы второго порядка $\bar{y}_t = a + bt + ct^2$ рассчитаны методом наименьших квадратов.

$$b = \frac{\sum ty}{\sum t^2} = -\frac{13054,1}{280} = -46,62$$

$$c = \frac{\sum t^2 y - \bar{y} \times \sum t^2}{k} = \frac{883163,5 - \bar{y} \times 280}{4125,33} = \frac{883163,5 - 2620,67 \times 280}{4125,33} = \frac{149375,9}{4125,33} = 36,21$$

$$\bar{y} = \frac{\sum y}{n} = \frac{39310,1}{15} = 2620,67$$

$$k = \frac{(n-2) \times (n-1) \times n \times (n+1) \times (n+2)}{12 \times 15} = \frac{742560}{180} = 4125,33$$

$$a = \bar{y} - \frac{c \times \sum t^2}{n} = 2620,67 - \frac{36,21 \times 280}{15} = 2620,67 - 675,92 = 1944,75$$

Таким образом, уравнение параболы второго порядка имеет вид:

$$\bar{y}_t = 1944,75 - 46,62 \times t + 36,21 \times t^2$$

Сплошная линия на рис.2.2, соответствующая выровненным значениям производительности труда, выражает тенденцию ее изменения в анализируемом периоде.

Снижение эффективности труда в период реформирования экономики решающим образом связано с воздействием факторов, имеющих объективную природу. Их отрицательное влияние на производительность труда работающих перекрыло положительное воздействие внутренних факторов, если последнее имело место. Оценить положительное воздействие на уровень производительности труда работающих таких факторов, как улучшение организации рабочих мест, применение рациональных режимов труда и отдыха работающих, проведение профориентационной работы, осуществление мер по подготовке и повышению квалификации работающих, нормированию труда и совершенствованию его оплаты не представляется возможным из-за нерешенности методических вопросов оценки. Следует учитывать и то, что каких-либо заметных успехов в области научной организации труда работающих в анализируемом периоде не наблюдалось. Не отмечено и всплеска трудовой активности самих работающих, которые в период реформ опирались на народные ценности, способствовавшие психологическому и материальному выживанию в тяжелых условиях последнего времени.

Контрпродуктивными по своему воздействию продолжали оставаться у людей лень, презрение к труду, снисходительность. Как и в недавнем прошлом, кадровые вопросы на предприятиях решаются разрозненно службами, созданными еще в дореформенный период. В результате к достижению целей деятельности с точки зрения персонала предприятия шли экстенсивным путем, т.е. путем применения дополнительных трудовых ресурсов, а не лучшего использования имеющихся ресурсов.

Инерционность контрпродуктивных процессов, сформировавшихся еще во времена тоталитаризма, а также нежелание и неумение эффективно управлять персоналом привели к тому, что производительность труда длительное время не повышалась. Главные причины низкой эффективности труда, имеющие как объективную, так и субъективную природу, за годы реформ не изменились. По нашему мнению, в совокупном воздействии на снижение результативности труда «вклад» объективных и субъективных причин также не претерпел существенных перемен. Для разработки мер, ведущих к повышению активности работающих, следует учесть мнение специалистов и самих работающих о причинах низкой эффективности труда. Такое исследование проводилось нами с участием тех же экспертов, которые оценивали социальную и мотивационную структуру персонала. В розданных экспертам анкетах им предлагалось с учетом значимости проранжировать причины низкой эффективности труда. Систематизированный перечень причин, включенный в анкету, эксперты могли по своему усмотрению дополнить. В конечном итоге за основу для ранжирования был принят перечень причин низкой эффективности труда, существенно не отличающийся от известных и приводимых в ряде исследований по данной проблеме. Собранные анкеты были обработаны известными методами. Расчет коэффициента согласия и его значимости по результатам экспертного опроса приводится в табл.2.20.

Превышение расчетного значения χ^2 над его табличным значением подтверждает значимость коэффициента согласия мнений экспертов и свидетель-

ствует о правомерности утверждения, что результаты расчетов не противоречат предположению о согласованности мнений экспертов относительно значимости причин низкой эффективности труда.

В табл. 2.21 и в приложении 16 приводятся оценки экспертами причин низкой эффективности труда (по рангам).

Таблица 2.20

Расчет коэффициента согласия и его значимости по результатам экспертного опроса специалистов о причинах низкой эффективности труда

Наименование	Значение
1. Число экспертов (N)	27
2. Число показателей – причин низкой эффективности труда (n)	10
3. Средняя сумма рангов ($T=N(n+1)/2$)	148,5
4. Сумма квадратов отклонений от средних сумм рангов ($S = \sum_{i=1}^n \Delta^2 i$)	34446,4
5. Коэффициент согласия мнений экспертов ($W=12S/N^2(n^3-n)$)	0,573
6. Удовлетворительное значение коэффициента согласия	(0,5...0,6)
7. Расчетное значение коэффициента согласия, оцениваемое по критерию ($\chi^2 = N \times (n-1) \times W$)	139,239
8. Табличное значение χ^2 при однопроцентном уровне значимости ($\alpha = 0,01$) и при девяти степенях свободы ($\nu = 10 - 1$)	21,666

Таблица 2.21

Оценки (по рангам) экспертами причин низкой эффективности труда

Причина низкой эффективности труда	Средний ранг	Результирующий ранг
1	2	3
<ul style="list-style-type: none"> Недостатки управления (неумело работают руководители, экономически безграмотны, низок уровень организации труда, слаб контроль за работой подчиненных, негибкая политика стимулирования) 	1,97	1
<ul style="list-style-type: none"> Потерян престиж работы на производстве 	6,15	7

Продолжение таблицы 2.21

<ul style="list-style-type: none"> • Политические причины (политическая нестабильность, беззаконие, преступность, коррупция, постоянные перемены правил игры и др.) 	6,85	9
<ul style="list-style-type: none"> • Недостаточная квалификация работников 	3,48	3
<ul style="list-style-type: none"> • Утрата связи заработной платы с результатами труда (низкая зарплата, ее несвоевременная выплата) 	2,63	2
<ul style="list-style-type: none"> • Нет страха потерять работу 	6,74	8
<ul style="list-style-type: none"> • Спад производства, потеря перспективы 	5,55	4
<ul style="list-style-type: none"> • Безразличие к результатам своего труда 	5,96	6
<ul style="list-style-type: none"> • Мешают прошлые трудовые и производственные стереотипы (психология потребителей, временщиков, нежелание хорошо работать, боязнь нового, ответственности, лень, неспособность быстро перестроить психологию) 	5,85	5
<ul style="list-style-type: none"> • Прочие 	9,77	10

Как видно из табл. 2.21 наиболее значимыми причинами низкой эффективности труда, по мнению экспертов, являются недостатки управления, утрата связи заработной платы с результатами труда (низкая зарплата), недостаточная квалификация работников. Основные причины низкой эффективности труда действовали в недавнем прошлом и продолжают действовать на снижение эффективности труда в настоящее время. Продолжается негативное воздействие на эффективность труда и других достаточно веских причин (потеря перспективы, прошлые трудовые и производственные стереотипы, безразличие к результатам своего труда). В значительно меньшей степени сказываются на снижении эффективности труда такие причины как потеря престижа работы на производстве, отсутствие страха потерять работу, политические причины.

2.2.4. Оценка эффективности применяемых форм стимулирования персонала

Оценку эффективности применяемых форм стимулирования персонала в структурных подразделениях Башкирского отделения Куйбышевской железной дороги давали эксперты, составлявшие группу из 27 экспертов. Оценки по каждой из 11 форм стимулирования давались по пятибалльной шкале отдельного для рабочих, специалистов, служащих и руководителей. В результате обработки анкет получены данные, представленные в табл. 2.22 и в приложениях 18 и 19.

Таблица 2.22

Оценка экспертами различных форм стимулирования персонала (в баллах по пятибалльной шкале)

Форма стимулирования труда	Рабочие, специалисты, служащие	Руководители
Моральные стимулы	3,39	4,22
Социальные доплаты и льготы	4,52	3,96
Воспитательная работа	2,81	3,04
Повышение престижа предприятия	3,22	4,22
Участие работников в прибылях	3,72	3,93
Повышение требовательности	3,61	3,63
Улучшение оплаты труда	4,77	3,81
Проявление заботы о нуждах людей	4,19	4,00
Привлечение работников к управлению	2,96	3,91
Развитие хозрасчетной ответственности	3,48	3,89
Улучшение условий труда	4,35	3,54

Как видно из табл. 2.22 наиболее эффективными по своему воздействию на рабочих, специалистов и служащих формами стимулирования эксперты назвали улучшение оплаты труда (4,77 балла), социальные льготы и доплаты (4,52 балла), улучшение условий труда (4,35 балла); проявление заботы о нуждах людей (4,19 балла). Оценку менее 4-х баллов получили: участие работников в прибылях (3,72 балла); повышение требовательности (3,61 балла); развитие хозрасчетной ответственности (3,48 балла); моральные стимулы (3,39 балла); повышение престижа предприятия (3,22 балла). Остальные формы стимулирования труда рабочих, специалистов и служащих получили оценки ниже 3-х баллов: воспитательная работа (2,81 балла); привлечение работников к управлению (2,96 балла).

Что касается оценок, данных экспертами различным формам стимулирования труда руководителей, то акценты сильно меняются. Так, к наиболее эффективным формам стимулирования труда руководителей, получившим 4 и более

баллов, относятся: повышение престижа предприятия (4,22 балла); моральные стимулы (4,22 балла); проявление заботы о нуждах людей (4,00 балла). Материальные стимулы для руководителей не стоят на первом месте, уступая по своей значимости моральным.

Полученные в результате экспертного опроса данные об эффективности различных форм стимулирования труда работающих согласуются с данными о распределении работающих по социальным типам и типам трудовой мотивации. Преобладание в Башкирском отделении Куйбышевской железной дороги работающих, относимых к промежуточным социальным типам и типам трудовой мотивации, повышает значимость таких форм стимулирования, как материальное и моральное поощрение, принуждение. С прекращением спада производства и начавшимся экономическим ростом, стабилизацией политической обстановки в стране главной причиной, негативно влияющей на эффективность труда работающих, остается отсутствие связи заработной платы с результатами труда. Поэтому на передний план выдвигается теоретико-методическая разработка вопросов совершенствования материального стимулирования, как денежного, так и неденежного. Положительную роль будет иметь и моральное стимулирование, связанное с потребностями работающих в уважении со стороны коллектива, в признании их как работников, как нравственно одобряемых личностей. Вывести работников со слабой мотивацией из состояния трудовой пассивности поможет применение мер по снижению оплаты, по приведению ее в соответствие с низким уровнем производительности труда.

В период рыночных преобразований в нашей стране материальное положение значительной части населения оценивается как критическое. В этих условиях оплате труда и ее месту в мотивах трудовой деятельности принадлежит приоритет.

2.2.5. Механизм формирования средств на оплату труда в структурных подразделениях предприятия

Применявшиеся в недавнем прошлом методы формирования фондов оплаты труда, системы оплаты и стимулирования труда работающих оказались малоэффективными, поскольку исходили из порочного принципа выгоды дешевого труда. Низкая оплата труда не позволяла работающим удовлетворять свои жизненно важные потребности, поэтому они стремились к получению нетрудовых доходов.

Известно, что дешевый труд малопроизводителен, он воспроизводит работника низкой квалификации, невосприимчивого к возможностям зарабатывать больше путем увеличения производительности труда. При таком подходе снижается инициатива работников. Дешевый труд и связанный с ним низкий уровень жизни приводит к потере ответственности перед обществом и самим собой.

Для трудового сознания и сегодня характерно отчуждение труда. Труд не способен обеспечить нормальный уровень жизни, так как размеры заработной платы не позволяют обеспечить рациональные нормы потребления. Сохра-

няется низкий уровень трудовой и производственной дисциплины, имеющий следствием низкое качество продукции. Ставка зачастую делается не на высокопрофессиональных и инициативных работников, а на исполнительных и безотказных работников. Не преодолена уравнительность в оплате труда, размеры заработной платы мало зависят от трудового вклада работающего в результаты деятельности всего коллектива. Отсутствует тесная связь между размерами заработка и содержательностью труда. Стимулируется в первую очередь закрепление работников на рабочих местах с малопривлекательным трудом (монотонным, тяжелым, с вредными условиями труда). Результатом отчуждения труда стала трудовая пассивность. Работа в общественном производстве во многом потеряла престиж, перестала быть социально значимой ценностью.

Трудовая пассивность сочетается в этих условиях с потребительской пассивностью, что снижает восприимчивость к стимулированию. Порочность принципа выгоды дешевого труда очевидна. Построенные на его основе методы формирования средств на оплату труда, системы оплаты и стимулирования труда современным требованиям отвечать не могут. Они не гибкие, не обладают достаточным мотивационным эффектом и слабо стимулируют повышение эффективности труда. Сформировавшись в период быстрого роста объемов производства, отсутствия конкуренции, они были построены таким образом, что величина заработной платы могла только расти. Главным показателем премирования работающих являлось выполнение и перевыполнение плановых заданий по объему выпуска продукции. В условиях колебаний объемов производства и реализации продукции, характерных для рыночной экономики, системы оплаты труда, ориентированные на рост производства, уже не действуют. Применяемые сегодня на отечественных предприятиях методы формирования фондов оплаты труда, системы оплаты труда работающих сохранили недостатки, свойственные прежним системам и не способствуют поэтому повышению эффективности труда и должны быть усовершенствованы.

На российских предприятиях, имеющих в своем составе различные структурные подразделения, фонды оплаты труда формируются тремя методами: опытно-статистическим, долевым и нормативным.

Опытно-статистические методы формирования фондов заработной платы структурных подразделений предприятий применяются весьма широко и основаны на анализе статистической информации прошедших периодов с целью выявления сложившихся зависимостей между различными показателями. Отличительной особенностью подобных методов является необходимость систематической корректировки устанавливаемых показателей и их индивидуальный (групповой) характер.

Долевые методы основаны на распределении фонда заработной платы, определенного по предприятию в целом, пропорционально долям каждого структурного подразделения, рассчитанным в соответствии с принятой базой распределения. Главное отличие этих методов заключается в том, что фонд заработной платы структурного подразделения становится известным только после окончания соответствующего периода. В различных ситуациях могут рассчитываться как простые доли, так и взвешенные.

В большинстве случаев применение долевых методов на практике приводит к почти полной потере связи между изменениями заработной платы и трудовыми усилиями работников: слишком много факторов воздействует на результаты работы вне конкретного структурного подразделения.

Широкое распространение получили методы, в соответствии с которыми фонд заработной платы вспомогательных и обслуживающих подразделений ставится в прямую зависимость от эффективности работы основных подразделений и определяется как доля фонда заработной платы основного подразделения. При таком подходе нарушения трудового цикла, допущенные в одном структурном подразделении, должны приводить к уменьшению оплаты труда работников другого структурного подразделения. Введение системы штрафных санкций, не решая полностью данной проблемы, усложняет систему формирования фондов оплаты труда.

Наиболее обоснованными являются **нормативные методы** формирования фондов заработной платы структурных подразделений предприятия. Они основаны на нормативах отчислений от конечной продукции (работ, услуг), которые бывают двух видов: уровневые и приростные.

Особенности применения уровневых и приростных методов формирования фондов заработной платы

С точки зрения величины фонда заработной платы при планировании принципиальных различий между уровневыми нормативами и приростными нет. При уровневом нормативе фонд заработной платы подразделения определяется по формуле:

$$\Phi_{пл} = T_{пл} \times Y \quad (2.3)$$

где $\Phi_{пл}$ – планируемый фонд заработной платы подразделения, руб.;

$T_{пл}$ – плановое значение фондообразующего показателя;

Y – установленный уровеньный норматив.

При приростном методе образования фонда заработной платы эта формула имеет следующий вид:

$$\Phi_{пл} = \Phi_0 + (\Phi_0 \times \Delta T \times K) / 100 \quad (2.4)$$

или

$$\Phi_{пл} = \Phi_0 + (\Phi_0 \times (T_{пл} - T_0) \times K) / T_0 \quad (2.5)$$

где Φ_0 – базовый фонд заработной платы, руб.;

ΔT – прирост фондообразующего показателя, %;

K – коэффициент прироста фонда заработной платы на 1 % прироста фондообразующего показателя;

T_0 – базовое значение фондообразующего показателя.

Из формул (2.4) и (2.5) следует, что

$$Y = (\Phi_0 + \Phi_0 \times ((T_{пл} - T_0) \times K) / T_0) / T_{пл} \quad (2.6)$$

Таким образом, для любых значений фондообразующего показателя при фиксированном значении одного из нормативов всегда можно подобрать другой норматив, который обеспечивает тождественную величину фонда заработной платы структурного подразделения предприятия.

Различия между уровнем и приростным методами образования фондов заработной платы структурных подразделений возникают лишь в случае отклонения фактического значения фондообразующего показателя от планового. Отклонение фактического фонда заработной платы от планового ($\Delta\Phi_y$) при уровневом методе составит:

$$\Delta\Phi_y = (T_\phi - T_{нл}) \times Y, \quad (2.7)$$

где T_ϕ – фактическое значение фондообразующего показателя.

Отклонение фактического фонда заработной платы от планового ($\Delta\Phi_{пр}$) при приростном методе определяется по следующей формуле:

$$\Delta\Phi_{пр} = (\Phi_0 \times (T_\phi - T_{пл}) \times K) / T_0 \quad (2.8)$$

Так как уровеньный норматив, устанавливаемый подразделению, как правило, ориентирован на сложившееся соотношение между фондом заработной платы и размером фондообразующего показателя подразделения, т.е.

$$Y \approx \frac{\Phi_0}{T_0}, \quad (2.9)$$

то формула (2.7) может быть представлена в виде:

$$\Delta\Phi_y = ((T_\phi - T_{нл}) \times \Phi_0) / T_0. \quad (2.10)$$

Следовательно,

$$\Delta\Phi_y - \Delta\Phi_{пр} = ((T_\phi - T_{нл}) \times \Phi_0) / T_0 - (\Phi_0 \times (T_\phi - T_{нл}) \times K) / T_0 \quad (2.11)$$

или

$$\Delta\Phi_y - \Delta\Phi_{пр} = (\Phi_0 \times (T_\phi - T_{нл}) \times (1 - K)) / T_0. \quad (2.12)$$

Как следует из формулы (2.10), прирост фонда заработной платы, рассчитанный по уровневому методу, будет превышать аналогичный прирост, определенный по приростному методу, на величину множителя $(1 - K)$. Таким образом, отклонение фактического фонда заработной платы подразделения от планового при приростном методе будет не столь значительно, как при уровневом.

Как следует из вышесказанного, каких-либо серьезных оснований для противопоставления уровневого и приростного методов образования фондов заработной платы подразделений предприятия нет.

Очевидно, что уровеньные нормативы могут быть только индивидуальными из-за различий в зарплатоемкости продукции подразделений. При этом сходимость фонда заработной платы по предприятию в целом и суммы фондов заработной платы структурных подразделений обеспечиваются лишь при совпадении фактического значения фондообразующего показателя и планового. Этого можно избежать при формировании фондов заработной платы по приростному методу.

Для всех структурных подразделений может быть установлен единый коэффициент прироста фонда заработной платы, равный определенному по пред-

приятно в целом, лишь в том случае, если отношение базового фонда заработной платы к объему товарной продукции базового периода для всех структурных подразделений есть величина постоянная, равная отношению базового фонда заработной платы к объему товарной продукции предприятия в целом в базовом периоде. В большинстве случаев такое равенство не обеспечивается (различная трудоемкость выпускаемой продукции), поэтому коэффициенты прироста должны быть дифференцированы по структурным подразделениям.

Дифференцированные коэффициенты прироста фонда заработной платы для структурных подразделений (d_i) должны определяться по формуле:

$$d_i = (K \times \sum \Phi_i / \sum T_i) / (\Phi_i / T_i), \quad (2.13)$$

где Φ_i - прирост фонда заработной платы i -го подразделения, руб.;

T_i - товарная продукция i -го подразделения в базовом периоде, руб.

Другой возможный подход к формированию фондов заработной платы структурных подразделений предприятия – планирование и образование фонда заработной платы на основе норматива прироста фонда заработной платы на 1 р. прироста товарной продукции. Если планируется для предприятия в целом коэффициент прироста фонда заработной платы на 1 % прироста объема товарной продукции (K), то, по существу, задается и абсолютный норматив прироста в скрытом виде (H):

$$\begin{aligned} \Delta\Phi &= (\Phi_0 \times T_0 \times K) / 100 = (\Phi_0 \times (T_1 - T_0) \times K) / T_0 = \\ &= (\Phi_0 \times K / T_0) \times (T_1 - T_0) = H \times (T_1 - T_0) \end{aligned} \quad (2.14)$$

где T_1 – товарная продукция предприятия в текущем периоде, руб.

Величина H известна до начала планируемого периода, не зависит от результатов производственной деятельности этого периода и полностью определяется соотношением фонда заработной платы и объема товарной продукции базового периода.

Если сумма товарной продукции всех структурных подразделений предприятия соответствует величине товарной продукции по предприятию в целом, то норматив является одинаковым как для каждого структурного подразделения, так и для предприятия в целом и определяется по формуле:

$$H = \Phi_0 \times K / T_0 \quad (2.15)$$

Если величина товарной продукции по предприятию в целом соответствует сумме товарной продукции только части структурных подразделений, то норматив для данных подразделений рассчитывается по формуле:

$$H = \Phi T_0 \times K / T_0, \quad (2.16)$$

где ΦT_0 – базовый фонд заработной платы структурных подразделений, товарная продукция которых является составляющей товарной продукции предприятия в целом, руб.

Достоинством данного метода планирования и образования фондов заработной платы структурных подразделений предприятия является четкое экономическое содержание норматива, наглядность и простота расчетов, возможность использования на различных уровнях организационной структуры предприятия.

Рассмотренные выше модели формирования фондов заработной платы структурных подразделений предприятия могут быть использованы и в том случае, если будет изменен фондообразующий показатель, например, вместо «товарная продукция» – «реализованная продукция» или любой другой показатель.

Представляется, что данные модели могут быть использованы при организации системы оплаты труда на конкретном предприятии, с учетом специфики организации, кадрового состава и т.д.

Основной недостаток применяемых методов заключается в формировании фондов оплаты труда структурных подразделений предприятий на основе данных и пропорций, сложившихся в прошлом. Перенос сложившихся в прошлом тенденций на будущее не устраняет такой недостаток, как слабая связь роста оплаты труда с ростом его эффективности. Ориентация в оплате труда на достигнутый уровень его эффективности не создает дополнительных стимулов активизации работающих.

Формирование фондов заработной платы структурных подразделений из получаемых доходов

В организации оплаты труда должна быть реализована ее главная функция, состоящая в стимулировании высокоэффективного труда. Для раскрытия и полного использования творческих способностей работающих необходимо усилить стимулирование результативности труда. Этому, по нашему мнению, будут способствовать изменения, вносимые в действующий порядок формирования средств на оплату труда работающих структурных подразделений предприятия. Эти средства должны быть заработанными и побуждать коллективы структурных подразделений предприятия улучшать качество результатов деятельности. Создававшиеся в разное время на предприятиях механизмы имели недостатком не только несовершенные системы оценки качества результатов деятельности, но и неадекватные достигаемым результатам размеры средств, направляемых на поощрение. Переход к рыночным отношениям ставит решение данной проблемы в число первоочередных, а путь к ее решению – установление и использование во взаимоотношениях подразделений предприятия по поводу передачи друг другу продукции и услуг внутренних (трансфертных) цен. Уровень этих цен и тарифов должны соответствовать реальным условиям хозяйствования, исходить из сложившихся цен и тарифов на продукцию и услуги предприятия.

Устанавливаемые на рыночной основе цены продаж и тарифы на услуги обладают стимулирующим эффектом, побуждают коллективы предприятий выпускать продукцию и оказывать услуги высокого качества, снижать текущие затраты, своевременно обновлять ассортимент продукции и оказываемых услуг, увеличивать их реализацию. Однако, побудительный стимул, заложенный в рыночных ценах, может проявить себя через соответствующий механизм, ставящий получение доходов в зависимость от достигнутых результатов. Эффективность такого механизма повышается, когда в нем задействованы интересы

коллективов структурных подразделений, составляющих предприятие. Стабилизация экономики делает возможным создание механизма формирования доходов, несложного в применении, относительно устойчивого в условиях некоторого колебания цен, применимого предприятиями любой организационно-правовой формы.

К наиболее распространенным методам установления внутренних цен, используемых в расчетах за поставляемые подразделениями продукцию и услуги, относятся: на рыночной основе; на базе затрат; договорные.

Применение рыночных цен оправдано в условиях, когда внутренняя зависимость подразделений минимальна и они имеют доступ на внешний рынок. Там же, где внутренняя зависимость подразделений по передаваемым друг другу полуфабрикатам собственного производства максимальна и они не имеют доступа на внешний (по отношению к предприятию) рынок, внутренние расчеты осуществляются по ценам, установленным на базе затрат.

В качестве базы внутренних цен может использоваться либо полная, либо неполная (ограниченная) себестоимость. Цены, основанные на полной или производственной себестоимости, рассчитываются как сумма стандартных, плановых или фактических затрат и установленного процента от них для получения дохода. Для стимулирования экономии затрат предпочтительнее использовать стандартную или плановую себестоимость. Обмен продукцией и услугами может осуществляться и на базе цен, учитывающих только стандартные переменные затраты (ограниченную себестоимость). В этом случае к стандартным переменным затратам на единицу продукции и услуг добавляется доля постоянных затрат и планируемой прибыли (маржинальный доход). В обоих случаях расчеты внутренних цен основываются на принятых в годовых планах объемах производства каждого вида продукции и оказания услуг.

Практическое использование схем ценообразования на базе затрат (полных и ограниченных) выявило их достоинства и недостатки. Цена, рассчитанная по схеме «затраты плюс установленный процент от них» может рассматриваться как приближение к рыночной цене. Такая цена вынуждает подразделения-поставщики полуфабрикатов и услуг тщательнее контролировать свои затраты. Основным недостатком таких цен является то, что интересы подразделений могут не соответствовать интересам предприятия в целом. Цены, построенные на базе стандартных переменных затрат на единицу продукции и услуг, позволяют осуществлять обмен продукцией и услугами с учетом нужд подразделений и предприятия в целом. В нестандартных ситуациях цены на отдельные виды продукции или услуг могут устанавливаться на договорных началах руководителями разных уровней.

Ниже излагается содержание предлагаемой методики установления внутренних цен на базе затрат, уровень которых позволяет подразделениям компенсировать свои расходы, рассчитаться за услуги с другими подразделениями предприятия и образовать доход в размере, достаточном для формирования фондов оплаты труда, производственного и социального развития. Часть дохода подразделений направляется в централизованный фонд предприятия, из которого производятся платежи в бюджет, обеспечивается производственное и

социальное развитие коллектива предприятия, формируется фонд оплаты труда работников администрации предприятия, покрываются другие общие для предприятия расходы.

Внутренние цены по указанной схеме рассчитываются по каждому виду продукции и услуг, производимых или оказываемых подразделением для реализации другим подразделениям или на сторону.

Для определения совокупного дохода в цене единицы продукции и услуги (Д) предлагается формула:

$$D = (\text{ФОТ} : a) \times (1 + v) \times (1 + c), \quad (2.17)$$

где ФОТ – зарплатоемкость единицы продукции или услуг подразделения, руб./ед.;

a – доля, которую составляет в фонде потребления фонд оплаты труда персонала подразделения;

v – пропорция, в которой распределяется доход подразделения между фондом накопления и фондом потребления;

c – пропорция, в которой распределяется совокупный доход между его централизованной частью и доходом подразделения.

К расчетной величине совокупного дохода добавляются материальные и приравненные к ним затраты, которые в совокупности определяют цену единицы продукции или услуг подразделения. Материальные и приравненные к ним затраты включают платежи за приобретенные материальные ресурсы и оказанные услуги, а также отчисления на социальные нужды персонала подразделения. Расход материальных ресурсов на производство единицы продукции или услуги определяется по нормам в соответствии с технологическим процессом и относится на данный вид продукции или услуги прямым путем. Оплата услуг обслуживающих подразделений предприятия производится по внутренним тарифам на услуги. Составные элементы и их взаимосвязь в формировании цены (тарифа) на продукцию, работы и услуги представлены на рис. 2.3.

Основная заработная плата производственных рабочих	Дополнительная Зарботная плата производственных рабочих	Основная и дополнительная заработная плата управленческого персонала	Вознаграждения и другие поощрения из чистой прибыли	Фонд накопления	Отчисления в централизованный фонд предприятия	Прямые материальные затраты	Оплата услуг вспомогательных и обслуживающих подразделений	Отчисления на социальные нужды
Фонд оплаты труда								
Фонд потребления								
Доход подразделения								
Совокупный доход						Материальные и приравненные к ним затраты		
Внутренняя цена (тариф)								

Рис.2.3. Структура и последовательность расчета внутренних цен на продукцию, работы и услуги структурных подразделений предприятия

Расчет внутренней цены единицы продукции (услуги) подразделения (Ц) можно представить на следующем цифровом приеме (цифры условные):

$$\begin{aligned} Ц &= (0,4949 \div 0,9958) \times (1 + 0,125) \times (1 + 7,418) + 110,30 = \\ &= 0,4970 \times 1,125 \times 8,418 + 110,30 = 47,07 + 110,30 = 157,37 \text{ руб./ед} \end{aligned}$$

Таким образом, в цене единицы продукции (услуги) подразделения совокупный доход составляет 47,07р. (29,91%), а материальные и приравненные к ним затраты равны 110,30р. (70,09%).

Доля фонда оплаты труда в цене единицы продукции или оказанной услуги может быть определена как произведение четырех факторов, представленных относительными величинами:

$$\frac{\text{ФОТ}}{Ц} = \frac{\text{ФОТ}}{\text{ФП}} \times \frac{\text{ФП}}{\text{ДП}} \times \frac{\text{ДП}}{\text{СД}} \times \frac{\text{СД}}{Ц}, \quad (2.18)$$

где ФОТ – фонд оплаты труда, руб.;

Ц – объем реализации продукции (работы, услуги), руб.;

ФОТ/Ц – доля фонда оплаты труда в цене единицы продукции (работы, услуги);

ФП – фонд потребления, включающий помимо фонда оплаты труда работников подразделения вознаграждения и другие выплаты работающим из чистой прибыли, руб.;

ФОТ/ФП – доля фонда оплаты труда в фонде потребления подразделения;

ДП – хозрасчетный доход подразделения, складывающийся из фонда потребления и фонда накопления, руб.;

ФП/ДП – доля фонда потребления в хозрасчетном доходе подразделения;

СД – совокупный доход подразделения, включающий хозрасчетный доход подразделения и отчисления в централизованный фонд предприятия для обеспечения его производственного и социального развития, формирования фонда оплаты труда работников администрации предприятия, платежей в бюджет и др., руб.

ДП/СД – доля хозрасчетного дохода подразделения в его совокупном доходе;

СД/Ц – доля совокупного дохода подразделения в объеме реализации продукции (работ, услуг) подразделения.

Рассчитанная на оптимальном уровне доля фонда оплаты труда в цене единицы продукции (услуги) может служить базовым нормативом, а его произведение на объем реализации продукции (работ, услуг) позволить определить сумму средств на оплату труда работающих подразделения.

Из (2.18) видно, что размер средств на оплату труда в цене единицы продукции (работы, услуги) устанавливается исходя из значений факторов, являющихся относительными величинами. Приведем на условном числовом примере расчет ФОТ в цене единицы продукции (ФОТ/Ц). Пусть доля ФОТ в ФП равна 0,75, доля ФП в ДП – 0,65, доля ДП в СД – 0,15, доля СД в Ц – 0,40. Тогда в цене единицы продукции подразделения доля средств на оплату труда составит 0,029р. (0,75×0,65×0,15×0,40). При цене единицы продукции, равной, на-

пример, 2200 р., на оплату труда работников подразделения приходится 63,8 р. ($2200 \text{ р.} \times 0,029$).

Применение предлагаемого метода формирования фондов оплаты труда подразделений предприятия возможно при использовании во взаимоотношениях структурных подразделений (по поводу передачи друг другу продукции и услуг) внутренних (трансфертных) цен. Интересы подразделений увязываются в этих ценах с интересами предприятия. Относительные доли каждого из факторов, влияющих на величину средств на оплату труда в цене единицы продукции (работы, услуги), должны устанавливаться на оптимальном уровне в ходе специально организованного исследования и определять величину базового норматива. К достоинствам данного метода следует отнести жесткую зависимость средств на оплату труда работников структурных подразделений предприятия от объема реализуемой продукции (работ, услуг) и трудового вклада работников подразделений в конечные итоги работы предприятия.

Научно-обоснованный расчет доли средств на оплату труда в цене единицы продукции (работы, услуги) позволит применять систему группового стимулирования. Ее суть заключается в распределении экономии издержек на оплату труда, обусловленной групповыми усилиями, между работниками. Сумма экономии издержек по оплате труда, получаемая в результате роста производительности труда, составит премиальный фонд, из которого осуществляются выплаты по итогам работы за год. Проиллюстрируем сказанное условным числовым примером. Пусть в цене единицы продукции подразделения доля средств на оплату труда (базовый норматив) составляет 0,029. Выручка от реализации продукции, передаваемой другим подразделениям предприятия и сторонним организациям, составила за год 15 млн. р. Тогда годовой фонд оплаты труда работников данного подразделения должен составить 435 тыс. р. ($15 \text{ млн. р.} \times 0,029$). Пусть в течение года в подразделении осуществлены серьезные меры по снижению трудоемкости продукции, высвобождению части работающих. Фактически выплаченные по действующим системам средства на оплату труда работающих составили 385 тыс. р., что составляет 88,5 % от средств, предназначенных на оплату труда за реализацию продукции. Таким образом, экономия издержек на оплату труда составляет 50 тыс. р. ($435-385$). Часть полученной экономии отчисляется в премиальный фонд для осуществления выплат по итогам работы за год, например 80%. Она составит 40 тыс. р. ($50 \cdot 0,8$). Оставшаяся часть экономии издержек (10 тыс. р.) направляется в резервный фонд.

Применение системы группового стимулирования роста производительности труда, по существу, означает введение системы участия работающих в прибылях на уровне структурных подразделений предприятия. В дополнение к премиальному фонду, являющемуся частью фонда оплаты труда работающих подразделения, создается премиальный фонд по итогам работы за год. Последний выступает фактором, способствующим повышению эффективности труда, укреплению дисциплины, усилению ответственности и развитию инициативы работников структурных подразделений.

Предлагаемая система вносит изменения в действующий порядок формирования средств на оплату труда работников структурных подразделений

предприятия. Они ставятся в зависимость от объема реализуемой продукции (работ, услуг) и трудового вклада работников подразделений в конечные итоги работы предприятия. Средства на оплату труда, образуемые по базовому нормативу, жестко связаны с эффективностью труда. Этим самым устраняется главный недостаток действующего порядка формирования фондов оплаты труда на предприятиях.

Формирование фондов оплаты труда структурных подразделений предприятия, выступающих поставщиками своей продукции (работ, услуг) другим подразделениям своего же предприятия или сторонним организациям, по изложенной выше методике не противоречит мировой практике в данной области. Предпосылки и возможности ее применения на отечественных предприятиях, включая и предприятия железнодорожного транспорта, имеются.

2.2.6. Распределительный механизм оплаты труда работающих

Предложенный метод формирования фондов оплаты труда структурных подразделений предприятия должен быть дополнен распределительным механизмом, учитывающим личный вклад работников в результаты деятельности подразделений и всего предприятия.

Традиционная система оплаты и стимулирования труда унаследовала в значительной степени недостатки, свойственные ей в условиях административно-командной системы. В иерархической структуре предприятия заработная плата работающего зависит от его места в ней, от должности. Квалификационные характеристики работающего имеют значение лишь в той мере, в какой они отвечают требованиям занимаемой им должности. Несовершенство традиционной системы проявляется в отсутствии тесной связи между мерой труда и мерой его оплаты, в несоблюдении принципа равной оплаты за равный по количеству и качеству труд. Сохраняющиеся недостатки в системе оплаты и стимулирования труда отражаются на отношении работающих к труду, на использовании их способностей и, как следствие, на результатах труда.

В условиях рыночных отношений появляется возможность создания систем оплаты и стимулирования труда, при которых работающий имел бы прямую материальную заинтересованность в успешной деятельности своего предприятия. В наибольшей степени этому соответствуют гибкие системы оплаты и стимулирования труда, дополняемые социальными льготами и выплатами. При многообразии вариантов гибких систем оплаты и стимулирования труда необходим выбор модели, в наибольшей степени отвечающей конкретным условиям производства. Для того чтобы новая система оплаты и стимулирования труда создавала достаточные стимулы, побуждающие работающих повышать свое профессиональное мастерство и эффективность их труда, необходимо установить жесткую зависимость заработной платы работающих от результатов их труда. Повышению стимулирующей роли заработной платы работающих, по нашему мнению, будут способствовать следующие меры.

1. Система тарифных ставок, окладов (базовая оплата) продолжает действовать в существующем виде, обеспечивая оплату за исполнение должностных

обязанностей. Гарантируя получение необходимых средств к существованию, она заинтересовывает работающих в повышении квалификации.

2. Оплата через систему тарифных ставок и окладов исполнения должностных обязанностей дополняется выплатой работающим премий, учитывающих личный трудовой вклад работающего и трудового коллектива в целом. Учет коллективных результатов, отражающих вклад трудового коллектива конкретного структурного подразделения в конечные результаты деятельности предприятия, осуществляется по результатам деятельности структурных подразделений на основе оценок уровня качества их работы. Для учета трудового вклада каждого работающего в результаты деятельности того или иного подразделения рассчитываются оценки уровня качества их труда (рейтинговые оценки).
3. Премии за высокие коллективные результаты и индивидуальные достижения в труде имеют своим источником, как и базовая оплата, фонды оплаты труда структурных подразделений, формируемые по базовым нормативам. Для этих же целей может создаваться централизованный фонд премирования всех работающих предприятия, имеющий источником отчисления структурных подразделений в централизованный фонд. Размеры премий увязываются с установленными уровнями качества труда работающих и уровнями качества работы подразделений и повышаются (уменьшаются) с ростом (снижением) последних.
4. Раскрытию творческого потенциала работающих будет способствовать и корректировка базовой оплаты (тарифных ставок и окладов) работающих в зависимости от полученных ими рейтинговых оценок. Рейтинговая оценка влияет на оплату за исполнение должностных обязанностей (повышая или понижая ее) через корректирующий коэффициент. Осуществление данной меры требует внесения соответствующих изменений в правовую базу оплаты труда.
5. Предложенные меры по формированию гибкой системы материального стимулирования дополняются гибкой системой социальных льгот и выплат, страховых гарантий.

Для практического осуществления предлагаемого распределительного механизма оплаты труда работающих необходима оценка уровня качества работы структурных подразделений предприятия и уровня качества труда работающих, разработка шкал премирования за повышение уровня качества работы подразделений и шкал изменения базовой оплаты в зависимости от достигнутого уровня качества труда работающих.

Механизм дифференциации оплаты труда с учетом уровня качества работы структурных подразделений предприятия

Как отмечалось выше, оценивать уровень качества работы подразделений предлагается с учетом специфики их деятельности по степени выполнения ими целевой функции, отражаемой системой целевых показателей. Интегральная оценка уровня качества работы подразделения получается из частных оценок

целевых показателей и коэффициентов их значимости методом агрегирования по формуле средневзвешенного геометрического показателя.

С учетом достигнутых и желаемых результатов деятельности руководство предприятия должно устанавливать величину интегральной оценки уровня качества работы, достижение и превышение которой будет стимулироваться. Снижение величины интегральной оценки ниже установленного уровня будет автоматически лишать коллектив подразделения права на дополнительное вознаграждение (премию).

Для того чтобы выполнить свою стимулирующую роль, размер премирования за достижение и превышение установленной интегральной оценки уровня качества работы подразделения должен быть достаточно ощутимым. По мнению многих исследователей и практиков "порог ощутимости" премирования (размер премий в процентах к заработку по тарифу) составляет 10%. Нет единого мнения по поводу установления максимального размера премирования, что связано с невозможностью строгого теоретического обоснования диапазона премирования. Определенно можно говорить лишь о том, что ограничение размеров премирования сужает соответственно и стимулирующую роль премий. Очевидно, что расширенные рамки премирования следует установить в ходе специально проводимого исследования.

Гибкость предлагаемой модели стимулирования работающих структурных подразделений за высокое качество их работы обеспечивается шкалой премирования. В ней, исходя из нелинейного характера зависимости, повышению интегральной оценки уровня качества работы подразделения на каждый пункт соответствует повышающаяся ставка премирования. Источником премирования, как уже отмечалось выше, выступает часть фонда оплаты труда структурного подразделения, формируемого по базовому нормативу. Одним из возможных вариантов дифференциации ставок премирования в зависимости от получаемых структурными подразделениями интегральных оценок качества их работы может быть следующая шкала премирования (табл. 2.23).

Таблица 2.23

**Шкала премирования за повышение уровня качества работы
Структурных подразделений предприятия**

Полученная в отчетном периоде интегральная оценка уровня качества работы, доли ед-цы	Ставка премирования, в процентах к заработной плате по тарифу
0,950	20
0,960	24
0,970	30
0,980	38
0,990	48
1,000 и выше	60

Ставки премирования в приведенной шкале прогрессивно возрастают с увеличением интегральных оценок уровня качества работы подразделения и достигают максимума (60%) при заданной реализации целевых показателей. Практическое применение шкалы премирования требует дополнительного обоснования диапазона премирования, установления нижней границы уровня качества работы, начиная с которой подразделение дополнительно поощряется. Эффективность применяемой шкалы премирования подтвердит опыт ее применения в различных подразделениях за достаточно длительный период в реальных условиях.

Поясним на условном числовом примере механизм дифференциации размеров премий рабочим бригады в зависимости от достигнутого уровня качества работы подразделения (таблица 2.24).

Таблица 2.24

Расчет заработной платы рабочих бригады за месяц

Показатель	Рабочий					Итого
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	
1. Базовая оплата (по тарифу), руб.	2637,18	2999,80	3296,48	3527,23	3873,36	16334,05
2. Достигнутый в данном месяце уровень качества работы подразделения – 0,97						
3. Ставка премирования, соответствующая достигнутому уровню качества работы подразделения – 30%.						
4. Премия за достигнутый уровень качества работы подразделения (устанавливается на одном уровне к заработку по тарифу), руб.	791,15	899,95	988,94	1058,17	1162,01	4900,22
5. Заработная плата с учетом достигнутого уровня качества работы подразделения, руб.	3428,33	3899,75	4285,42	4585,40	5035,37	21234,27

Руководители (линейные и функциональные) всех уровней премируются по той же ставке в зависимости от достигнутого уровня качества работы возглавляемых ими подразделений (бригад, цехов, отделов и др.). Дополнением к данной системе премирования могут выступать поощрительные выплаты всем работникам в зависимости от достигнутого уровня качества работы коллектива всего предприятия (отделения железной дороги).

**Механизм дифференциации оплаты труда
с учетом личного трудового вклада каждого работающего
в достижение целей структурных подразделений предприятия**

Систематическая оценка уровня качества труда всех работающих позволит продвинуть решение задачи дифференциации заработной платы по результатам индивидуального труда. Усилению дифференциации оплаты труда в зависимости от реального трудового вклада каждого работающего будет способствовать корректировка тарифных ставок и окладов (базовой оплаты). С повышением рейтинговой оценки, т.е. уровня качества труда работающего, тарифные ставки и оклады повышаются и наоборот. В шкале изменения базовой оплаты последняя прогрессивно увеличивается с повышением рейтинговой оценки и прогрессивно снижается с уменьшением рейтинговой оценки. При этом должно соблюдаться требование в отношении гарантированного минимума оплаты труда. В качестве одного из возможных вариантов дифференциации оплаты труда с учетом личного трудового вклада работающих может применяться следующая шкала (табл. 2.25).

Приведем числовой пример (цифры условные) дифференциации заработной платы рабочих бригады в зависимости от полученных ими рейтинговых оценок (уровня качества труда) (табл. 2.26).

Формула для расчета заработной платы с учетом достигнутых уровней качества работы подразделения и качества труда работающего (Z_n) имеет вид:

$$Z_n = Z_o \times (K_u + K_n), \quad (2.19)$$

где Z_o – базовая оплата работающего (по тарифным ставкам и окладам), руб.,
 K_u – коэффициент изменения базовой оплаты в зависимости от достигнутого уровня качества труда работающего;

K_n – ставка премирования, зависящая от достигнутого уровня качества работы подразделения, коэф-т.

Механизм дифференциации оплаты труда может и не предусматривать корректировки базовой оплаты работающих в зависимости от полученных ими рейтинговых оценок. Так, рейтинговая оценка работающего может влиять на изменение суммы премии, начисленной работающему с учетом достигнутого уровня качества работы подразделения. В этом случае расчет заработной платы работающего (Z_n) может вестись по формуле:

$$Z_n = Z_o \times (1 + K_{ин} \times K_n), \quad (2.20)$$

где $K_{ин}$ – коэффициент изменения начисленной работающему премии в зависимости от полученной рейтинговой оценки.

Таблица 2.25

**Шкала изменения базовой оплаты (по тарифным ставкам и окладам)
в зависимости от достигнутого уровня качества труда работающих
(рейтинговой оценки)**

Рейтинговая оценка работающего в баллах	41-50	51-60	61-70	71-80	81-90	91-100
Коэффициент изменения базовой оплаты	0,75	0,90	1,00	1,10	1,25	1,50

Таблица 2.26

Расчет заработной платы рабочих бригады за месяц

Показатель	Рабочий					Итого
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	
1. Базовая оплата (по тарифу), руб.	2637,18	2999,80	3296,48	3527,23	3873,36	16334,05
2. Рейтинговая оценка, баллы	76	80	79	85	87	x
3. Увеличение базовой оплаты за счет повышенной рейтинговой оценки работающего, руб.	263,72	299,98	329,65	881,81	968,34	2743,50
4. Премия за достигнутый уровень качества работы подразделения, руб.	791,15	899,95	988,94	1058,17	1162,01	4900,22
5. Заработная плата с учетом достигнутых уровней качества работы подразделения и качества труда работающего, руб.	3692,05	4199,73	4615,07	5467,21	6003,71	23977,77
6. Увеличение базовой оплаты, %	40,00	40,00	40,00	55,00	55,00	46,50

Ниже приведем расчет заработной платы рабочих бригады, пользуясь формулой (2.20). Значения $K_{\text{ин}}$ для различных рейтинговых оценок приняты по данным шкалы, представленной в табл. 2.23. Остальные исходные данные взяты из табл. 2.26.

Таблица 2.27

Расчет заработной платы рабочих бригады за месяц

Показатель	Рабочий					Итого
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	
1. Базовая оплата (по тарифу), руб.	2637,18	2999,80	3296,48	3527,23	3873,36	16334,05
2. Рейтинговая оценка, баллы	76	80	79	85	87	x
3. Коэффициент изменения начисленной рабочему премии в зависимости от полученной рейтинговой оценки	0,33	0,33	0,33	0,375	0,375	x
4. Заработная плата с учетом достигнутых уровней качества работы подразделения и качества труда рабочего, руб.	3507,45	3989,73	4384,32	4849,94	5325,87	22057,31

Какой из рассмотренных механизмов дифференциации оплаты труда работающих окажется более эффективным покажет практика их применения. В конечном итоге предпочтение получит система стимулирования, гарантирующая постоянную обратную связь между производством и результатами трудовой деятельности. При всем различии предлагаемых механизмов стимулирования высокого качества результатов деятельности все они, в сущности, представляют различные коллективные формы оплаты труда по конечным результатам работы первичных производственных единиц (бригад, отделов, цехов). Применению предлагаемых механизмов стимулирования должны предшествовать изменения в организации труда и в оргструктурах управления предприятием.

Действенность материального стимулирования повысится, если оно дополняется рядом других (неденежных) мотиваторов. Ведь при наличии денег могут быть удовлетворены лишь самые простые потребности человека (в пище, одежде, жилище). Такие потребности человека, как признание со стороны других, в самовыражении, развитие личности не могут быть удовлетворены с помощью денежного мотиватора. Согласно опросам работающих о мотивах трудовой деятельности, проведенным в развитых странах, высокой жизненный уровень, обеспечиваемый оплатой, ранжируется третьим или даже более низким местом. На первые места выдвигаются неденежные мотиваторы. В период перехода к рынку в России экономическая ситуация ухудшилась, материальное положение значительной части населения оценивается как низкое. В этих условиях оплата труда и ее место в мотивах трудовой деятельности несравнимы с положением в развитых странах.

Отсюда необходимость в создании и функционировании на предприятии систем оплаты, повышающих заинтересованность всех работающих в высокопродуктивной и качественной работе. Этому способствуют и предложенные механизмы стимулирования, сочетающие оплату за исполнение должностных обязанностей с премией, учитывающей коллективные результаты и качество труда работающих.

ВЫВОДЫ

1. С переходом к рыночной экономике происходят глубокие изменения в мотивациях и ценностных ориентациях работающих. Законы рыночной экономики предполагают у работающих иные мотивы и ценности, нежели законы плановой экономики.
2. Необходимость основываться в управлении на знание мотивов и стимулов высокоэффективного труда осознана давно. Однако, для побуждения работающих к трудовой деятельности применение только материального вознаграждения оправдано далеко не всегда.
3. Мотивация как процесс, пробуждающий человека к деятельности для достижения личных целей или целей организации, требует для своего осуществления четкого представления потребностей и вознаграждений.
4. Потребности работающих имеют определенную иерархию. А. Маслоу выделял пять потребностей, определяющих поведение человека. В иерархии

- потребностей (по А.Маслоу) высшие запросы не выступают на первый план, пока не удовлетворены низшие (физиологические) потребности. По Д.Мак-Клелланду, поведение человека обуславливают три потребности (власть, успех, причастность). Ф.Герцберг подразделял побудительные мотивы на гигиенические факторы и мотиваторы.
5. В отличие от содержательных теорий мотивации, процессуальные теории мотивации акцентируют внимание на самом процессе мотивации. К ним относятся теории В. Врума, Л. Портера – Э. Лоулера, состоящие в том, что поведение людей определяется не только потребностями, но зависит и от восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и от возможных последствий выбранного человеком типа поведения.
 6. Из отечественных разработчиков теорий мотивации следует выделить А.А.Литвинюка, сформировавшего мотивационный комплекс работающего, включающий пять групп мотивов (приобретение, безопасность, энергосбережение, подчинение, удовлетворение). Сила воздействия мотивов на поведение работников в трудовом коллективе неодинакова в различные периоды времени и зависит от конкретных обстоятельств.
 7. Стимулы, побуждающие людей к деятельности, разнообразны по своей форме и могут быть сведены к четырем основным: принуждение, материальное поощрение, моральное поощрение, самоутверждение. Для побуждения к активизации трудовой деятельности необходимо определить мотивационный комплекс каждого работающего и всего персонала, измерить силу действия каждой группы мотивов и воздействовать на ту или иную группу мотивов или одновременно на весь мотивационный комплекс.
 8. Изучение социальной типологии личностей показывает, что треть всех работающих составляют люди, относимые к крайним социальным типам. Характерными для них являются высокий и низкий уровни потребностей, высокие и низкие уровни производительности и качества труда. Доля первого крайнего социального типа в структуре работающих превышает долю второго типа примерно в два раза. Работники, относимые к промежуточным социальным типам, составляют абсолютное и относительное большинство всех работающих (2/3 всего персонала). Стимулами к труду для них являются материальное и моральное поощрение, принуждение.
 9. Стимулы к эффективной работе должны подбираться также с учётом мотивационной структуры персонала. Для каждой группы работающих с характерным для неё типом мотивации могут быть рекомендованы стимулы, соответствующие данному типу мотивации.
 10. Работники со слабой мотивацией к эффективной работе (патриотический, люмпенизированный и др.) составляют по полученным в ходе экспертного опроса данным примерно 16 % всех работающих. Работающие с хозяйским, инструментальным и профессиональным типами мотивации составляют большинство среди всех работающих (84%). Особенности различных типов мотивации работающих должны учитываться при выборе форм стимулирования труда.

11. Показатель производительности труда работающих длительное время снижался, главным образом, по причинам, имеющим в своей основе объективную природу. На этот процесс накладывается и негативное действие причин субъективного характера. Коренного перелома к росту эффективности труда не происходит, хотя в последние годы она имеет положительную динамику.
12. Привлечение экспертов к анализу причин низкой эффективности труда работающих выявило определяющую роль таких причин как недостатки управления, неудовлетворительное положение с оплатой труда, недостаточная квалификация работающих. Их негативное воздействие на эффективность труда продолжает сказываться и сегодня.
13. Наиболее эффективными формами стимулирования труда работающих являются в сложившихся условиях улучшение оплаты труда, социальные льготы и доплаты, проявление заботы о нуждах людей. Неоспоримый приоритет оплаты труда в мотивах трудовой деятельности повышает значимость совершенствования материального стимулирования, создания гибких систем оплаты труд работающих.
14. Результатом отчуждения труда, характерного для трудового сознания работающих, стала трудовая пассивность, сочетающаяся с потребительской пассивностью. Построенные на основе принципа выгоды дешевого труда системы оплаты и стимулирования труда современным требованиям отвечать не могут. Не обладая достаточным мотивационным эффектом, они слабо стимулируют повышение эффективности труда.
15. Формирование фондов оплаты труда структурных подразделений предприятий унаследовало порочный принцип «от достигнутого». Заложенные в расчет нормативов образования фондов оплаты труда фактически сложившиеся в прошлом тенденции и пропорции не создают дополнительных стимулов активизации работающих.
16. Для стимулирования высокоэффективного труда необходимо направлять на поощрение работающих средства, адекватные достигаемым результатам. Этому будет способствовать применение рекомендаций по определению доли фонда оплаты труда в цене единицы продукции (работы, услуги) с учетом оптимальных относительных долей формирующих ее факторов. Научно-обоснованный расчет базового норматива формирования фондов оплаты труда позволит применять в структурных подразделениях систему группового стимулирования.
17. Система группового стимулирования повышения эффективности труда, заключающаяся в распределении между работающими экономии издержек на оплату труда, обусловленной групповыми усилиями, вводит систему участия работающих в прибылях на уровне структурных подразделений предприятия.
18. Несвершенство применяемых систем оплаты и стимулирования труда, проявляющееся в отсутствии тесной связи между мерой труда и мерой его платы, требует их кардинального усовершенствования. Заработная плата из вида социальных выплат работающим, каковой она является в

настоящее время, должна стать действенным стимулом, побуждающим работающих повышать свое профессиональное мастерство и эффективность труда.

19. Повышению стимулирующей роли оплаты труда будет способствовать разработка гибких систем материального стимулирования, сочетающих оплату за исполнение должностных обязанностей с оплатой, учитывающей результаты и качество труда.
20. В основу моделирования гибких систем материального стимулирования должен быть заложен расчет заработной платы работающих, ставящий ее величину в зависимость от индивидуальных и коллективных результатов деятельности. Такой подход соответствует общемировой тенденции в оплате труда работающих.
21. Гибкость модели оплаты труда может достигаться как за счет переменной ее части (премии), которая ставится в зависимость от индивидуальных и коллективных результатов, так и за счет постоянной ее части (базовой оплаты), которая ставится в зависимость от уровня качества труда работающих. Необходим выбор такой модели, которая бы в наибольшей степени отвечала конкретным условиям производства.
22. Премирование за высокие индивидуальные и коллективные результаты деятельности может производиться на основе рейтинговых оценок работающих и интегральных оценок уровня качества работы структурных подразделений предприятия. Предложенный алгоритм расчета указанных оценок повышает их точность, снижает влияние субъективизма в оценочном процессе.
23. Предложенные для применения в реальных условиях шкалы оценки уровня качества труда работающих, премирования за повышение уровня качества работы структурных подразделений, изменения базовой оплаты в зависимости от достигнутого уровня качества труда работающих создают надежную базу для оценки и стимулирования персонала.

Библиографический список (часть 1)

1. Беленький М.Н. и др. Экономика железнодорожного транспорта. – М., 1975, с.295.
2. Дюркгейм Э.О. О разделении общественного труда. – М., 1991, с.421.
3. Зотов Д.К., Ушаков С.С. Проблемы развития транспорта СССР. – М., 1990, с.247.
4. Кузьмин С.А. Социальные системы: опыт структурного анализа. – М., «Наука», 1996.
5. «Куйбышевский железнодорожник». – Самара, 1997, 21 июня.
6. Лапидус Б.М. Экономические проблемы железнодорожного транспорта.//Экономика железных дорог. – М.: ЗАО МЦФР, 1999, №1, с.10.
7. Лисицын А.Л. Ресурсосберегающие технологии – основа снижения издержек на железнодорожном транспорте.//Экономика железных дорог., - М.: ЗАО МЦФЭР, 1991, №1, с.32.
8. Мамедов О.Ю. Производственные отношения: политико-экономическая модель. – Ростов-на-Дону: Феникс, 1997, с.190-191
9. Маркс К., Энгельс Ф. Полное собрание сочинений. Т.24, с.170-171; Т.20, с.321, 547; Т.46, ч.1, с.117, 408.
10. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. -М., 1998, с.98-99.
11. Неталимов Ю.Б. Организация управления эксплуатационными затратами на предприятиях железнодорожного транспорта: социологический аспект. Монография. – М.: Академия менеджмент инноваций, 2002, с.12.
12. Номенклатура расходов по основной деятельности железных дорог Российской Федерации.-М., 1998.
13. Пехтерев Ф.С. Перспективы развития отрасли.//Железнодорожный транспорт.-М., 2004, №4, с.4-5.
14. Постников С.Б. Совершенствование финансовых отношений на железнодорожном транспорте.//Экономика железнодорожного транспорта.-М., 1999, №1, с.17.
15. Рабочий класс в условиях научно-технической революции (По итогам исследований на предприятиях СССР) по международной программе «Автоматизация и промышленные рабочие».-М.,1979; Чангли И.И. труд.- М., 1973; и др.
16. Трихунов М.В. Транспортное производство в условиях рынка: качество и эффективность.-М., 1993. – с.178.
17. Фадеев Г.М. О проекте Стратегической программы развития ОАО «РЖД».//Железнодорожный транспорт.-М., 2004, №7.
18. Фадеев Г.М. Об итогах работы открытого акционерного общества «Российские железные дороги» в 2003г. и задачах на 2004 год по обеспечению устойчивой работы железнодорожного транспорта в условиях реформирования.//Железнодорожный транспорт. – М., 2004, №2, с.4.
19. Энергетическая стратегия железнодорожного транспорта. //Железнодорожный транспорт. – М., 2004, №8, с.34.

Библиографический список (часть 2)

1. Андрейчиков А. В., Андрейчикова О. Н. Анализ, синтез, планирование решений в экономике. -М.: Финансы и статистика, 2000.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – С.- Петербург: «Питер», 1999.
3. Бешелев С.Д., Гурвич Ф.Г. Математико-статистические методы экспертных оценок. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Статистика, 1980
4. Брин В. Внутренний хозрасчет и бестарифная система оплаты труда.//Социалистический труд, № 3, 1990.
5. Волгин Н., Буханцов Н. Вариант материального поощрения: опыт «Юниверс-Холдинг» //Человек и труд № 6,1999.
6. Ворст Й., Ревентлоу П. Экономика фирмы: Учебник. / Пер. с датского. - М.:Высш. шк., 1994.
7. Выготский Л.С. Учение об эмоциях. – М.:
8. Гибкое развитие предприятия: Эффективность и бюджетирование. – М.: Дело, 2000.
9. Гончаров В.В. Ключевые элементы управления и их практическое значение. - М.: МНИИПУ, 1998.
10. Демократия на производстве: Практика передовых стран запада. – М.: Наука, 2001.
11. Егоршин А.П. Управление персоналом. 2-е изд. – Н.Новгород: НИМБ, 1999.
12. Жуплев А.В. Эффект горизонта. – М.: Моск. рабочий,1989.
13. Зимин А.Ф. Оценка качества индивидуальных и коллективных результатов деятельности на предприятиях. – Уфа: ФСРНИ, 1997.
14. Зимин А.Ф. Предприятие и организация его служб. –Уфа, ФСРНИ: 1997.
15. Зимин А.Ф. Стимулирование высокоэффективного труда на предприятиях. Научное издание. – Уфа: изд-во УИ РГТЭУ, 2003
16. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. – СПб: “Питер”, 2000.
17. Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей / Пер.с англ. – М.: Прогресс, 1990.
18. Козлов В.Д. Прогрессивные формы организации и стимулирования труда.- Н.Новгород: Волго – Вятское кн. изд-во, 1990.
19. Колемаев В.А. Математическая экономика. –М.: ЮНИТИ, 1998.
20. Кричевский Р.Л. Если Вы – руководитель: Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. -2-е изд.- М.: “Дело”, 1996.
21. Кукура С.П. Управление крупной корпорацией.- М.: Экономика, 1997.
22. Литвинюк А.А. Мотивационный комплекс трудовой деятельности. – М.: МГУК, 1997.
23. Макмиллан Ч. Японская промышленная система / Пер.с англ. –М.: Прогресс, 1987.
24. Мароши М. Организация. Стимулирование. Эффективность /Пер. с венг.- М.: Экономика”, 1981.

25. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. - М.: "Дело", 1992.
26. Методические основы оценки эффективности труда служащих / Госкомтруд СССР. - М.: Экономика, 1989.
27. Основы предпринимательской деятельности / Под ред. В.М. Власовой. - М.: Финансы и статистика, 1997.
28. Павловская А.В. Внутрифирменное планирование на предприятиях топливно-энергетического комплекса. - М.: ВНИИОЭНГ, 1996.
29. Паркинсон Д.Р. Люди сделают так, как Вы хотите / Пер. с англ. - М.: Новости, 1993.
30. Пиндайк Р., Рубинфельд Д. Микроэкономика. - М.: Экономика, Дело, 1992.
31. Питер Э.Л. Менеджмент - искусство управлять / Пер. с англ. - М.: ИНФРА-М, 1995.
32. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления: / Опыт лучших компаний. / Пер. с англ. - М.: Прогресс, 1986.
33. Положение о порядке организации оплаты труда работников подразделений ОАО "ММК" // Человек и труд, № 5, 2000.
34. Попов В.Д. Психология и экономика: Социально-психологические очерки. - М.: Сов. Россия, 1989.
35. Потапов В. Реформирование внутрифирменной системы оплаты труда // Человек и труд, № 6, 2000.
36. Пронников В.А. Ладанов Н.Д. Управление персоналом в Японии: Очерки. М.: Наука, 1989.
37. Психология управления: Курс лекций / Л. К. Аверченко, Г. М. Залесов, Р. И. Мокшанцев, В. М. Николаенко. - Новосибирск: НГАЭиУ; М.: ИНФРА-М, 1997.
38. Рабочий и инженер. Социальные факторы эффективности труда. / Под ред. О.Н. Шкартана. - М.: 1985.
39. Речмен Д. Дж., Мескон М. Х., Боуви К.Л., Тилл Д.В. Современный бизнес. / В 2-х томах. - М.: Республика, 1995.
40. Сайман Г. Менеджмент в организациях / Сокр. пер. с англ. - 15-е изд. - М.: Экономика, 1995.
41. Самочкин В.Н. Гибкое развитие предприятия: Анализ и планирование. - М.: "Дело", 2000.
42. Самуэльсон П.А., Нордхаус В.Д. Экономика. - М.: БИНОМ-Кно Рус, 1997.
43. Симонян Р.Х. Коллектив, соревнование, личность. - М., 1986.
44. Синк Д.С. Управление производительностью. - М. 1989.
45. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. - М.: Наука, 1993.
46. Томпсон А., Формби Дж. Экономика фирмы. - М.: БИНОМ, 1998.
47. Трудовой кодекс Российской Федерации. - М.: Изд-во Юрайт-М, 2002.
48. Управление - это наука и искусство: А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. - М.: Республика, 1992.

49. Управление по результатам: Пер. с финск. / Общ. ред. и предисл. Я.А.Лейманна. –М.: Прогресс, 1988.
50. Уткин Э.А. Основы мотивационного менеджмента. –М.: Ассоциация авторов и издателей “ТАНДЕМ”, Изд-во ЭКМОС, 2000.
51. Фишер С., Дорнбуш Р., Шмалензи Р. Экономика. / Пер. с англ. –М.: Дело, 1993.
52. Хайман Д.Н. Современная микроэкономика: Анализ и применение /В 2-х томах.-М.: Финансы и статистика, 1992. Т.1
53. Харрингтон Дж.Х. Управление качеством в американских корпорациях. – М.: Экономика, 1990.
54. Швальбе Б., Швальбе Х. Личность, карьера, успех. Психология бизнеса.//Пер.с нем., 4-е изд.-М.: Прогресс, 1993.
55. Шейнов В.П. Как управлять другими. Как управлять собой: Искусство менеджера. –М.: Ао “Ассиана”, 1996.
56. Шепель В.М. Управленческая психология. –М.: Экономика, 1984.
57. Шкурко С., Король С. Организация заработной платы: справедливое распределение и стимулирование результатов труда //Человек и труд, № 11, 2000.
58. Экономика / Под ред. А. С. Булатова. -М.: ЮРИСТЪ, 2002.
59. Экономика железнодорожного транспорта. Учеб. для вузов ж.-д. транспорта.// И.В.Белов, Н.П.Терешина. В.Г.Галабурда и др. Под ред. Н.П.Терешиной, Б.М.Лapidус, М.Ф.Трихункова. – М.: УМК МПС России, 2001.
60. Якокка Л. Карьера менеджера./ Пер. с англ.- Тольятти: Изд. дом “Довгань”, 1995.

Приложения

Приложение 1

АНКЕТА №1

Просим Вас принять участие в анкетном опросе специалистов.

Целью опроса является установление значимости показателей оценки качества труда и работы, учитываемых при установлении трудового вклада работающих и коллективов. Полученные данные предполагается использовать при решении задач, связанных с аттестацией работающих, организацией премирования, продвижением работников по службе, совершенствованием структуры аппарата управления и др.

Вам необходимо:

1) приписать каждому показателю числа натурального ряда-ранги (1, 2, 3 и т.д.). При этом ранг 1 получает наиболее важный по Вашему мнению показатель, а наибольший ранг – наименее важный показатель;

2) в соответствии с Вашими предположениями о значимости каждого показателя присвойте наиболее значимому показателю оценку, равную 10 баллам, а следующие за ним показатели (т.е. менее значимые) оцените в долях от первого (например, 8; 7,5; 5; 3 и т.д.).

Ранги и оценки в баллах проставьте в приводимых ниже таблицах 1-6.

Таблица 1

Ранги и оценки в баллах показателей качества труда рабочих, специалистов, служащих

Показатель	Ранг	Оценка в баллах
Дисциплинированность		
Инициативность		
Отношения с коллективом		
Ответственность		
Профессионализм		

Таблица 2

Ранги и оценки в баллах показателей качества труда линейных и функциональных руководителей

Показатель	Ранг	Оценка в баллах
Дисциплинированность		
Инициативность		
Профессионализм		
Коммуникабельность		
Ответственность		

Указания к заполнению таблиц 1 и 2.

Для единообразного толкования оценочных показателей следует руководствоваться следующими их определениями:

- Профессионализм – уровень развития профессиональных умений (знаний, навыков, способностей).
- Ответственность – самостоятельность в решении вопросов в рамках правовых норм.
- Дисциплинированность – следование установленным правилам поведения в организации (правилам внутреннего трудового распорядка, должностным инструкциям по ведению производственного процесса, правилам техники безопасности).
- Инициативность – творческий характер деятельности, целеустремленность.
- Коммуникабельность – умение устанавливать деловые отношения с вышестоящими и смежными руководителями, с подчиненными, прислушиваться к иному мнению.
- Отношения с коллективом – участие в жизни коллектива адаптация членов коллектива к его целям, искренность в отношениях между собой.

Таблица 3

Распределение приоритетов в целях деятельности отделения железной дороги

Показатель	Ранг	Оценка в баллах
Доходные поступления		
Сроки доставки грузов и пассажиров		
Себестоимость перевозок		
Качество продукции транспорта		
Экологическая безопасность и безопасность движения		

Таблица 4

Распределение приоритетов в целях деятельности структурных подразделений, обеспечивающих процесс перевозок своей инфраструктурой (дистанции пути, электроснабжения, сигнализации и связи, гражданских сооружений и водоснабжения)

Показатель	Ранг	Оценка в баллах
Объем работ (услуг)		
Качество эксплуатационных работ		
Ритмичность выполнения работ		
Безопасность движения		
Эксплуатационные расходы		

Таблица 5

Распределение приоритетов в целях деятельности функциональных отделов аппарата управления отделения железной дороги

Показатель	Ранг	Оценка в баллах
Выполнение плановых заданий		
Оперативность выполнения работ		
Качество выполнения работ		
Основной показатель деятельности отделения железной дороги, зависящий от работы отдела		
Напряженность труда		

Таблица 6

Распределение приоритетов в целях деятельности структурных подразделений, участвующих в выполнении процесса перевозок (локомотивные депо, вагонные депо, станции, дистанции погрузочно-разгрузочных работ)

Показатель	Ранг	Оценка в баллах
Грузооборот (пассажирооборот)		
Качество эксплуатационных работ		
Эксплуатационные расходы		
Сроки доставки грузов и пассажиров		
Экологическая безопасность и безопасность движения		

Сообщите, пожалуйста, сведения о себе:

Возраст (годы) _____ Общий трудовой стаж (лет) _____

Стаж работы в данном подразделении (лет) _____ образование _____

Занимаемая должность _____

АНКЕТА №2

Просим Вас принять участие в анкетном опросе специалистов.

Целью опроса является выяснения отношения работников к труду, оценка мотивационной структуры персонала, а также эффективности различных форм стимулирования работающих.

Результаты опроса специалистов будут учтены при определении мероприятия для стимулирования высокоэффективного труда в организации.

Вам необходимо:

1) Проранжировать указанные в табл. 1 причины низкой эффективности труда, приписав каждой из них числа натурального ряда – ранги (1, 2, 3 и т.д.); ранг 1 получает наиболее значимая причина, а наибольший ранг – наименее значимая причина.

Таблица 1

Причины низкой эффективности труда	Ранг
• Недостатки управления (неумело работают руководители, экономически безграмотны, низок уровень организации труда, слаб контроль за работой подчиненных, негибкая политика стимулирования)	
• Потерян престиж работы на производстве	
• Политические причины (политическая нестабильность, беззаконие, преступность, коррупция, инфляция, высокие налоги, постоянные перемены правил игры)	
• Недостаточная квалификация работников	
• Неудовлетворительное положение с оплатой труда и другими материальными стимулами (низкая зарплата, несвоевременная выплата, отсутствие связи с трудом)	
• Нет страха потерять работу	
• Спад производства, потеря перспективы, неуверенность в завтрашнем дне, производительная работа стала не нужна	
• Работают не на себя, безразличие к результатам своего труда	
• Мешают прошлые трудовые и производственные стереотипы (психология потребителей, временщиков, нежелание хорошо работать, боязнь нового, ответственность, лень, привычка, неспособность быстро перестроить психологию)	
• Прочие	

2) Распределить работающих по типу трудовой мотивации (таблица 2)

Таблица 2

Тип трудовой мотивации	Количество, чел.	В % к году
Инструментальный		
Профессиональный		
Патриотический		
Хозяйский		
Люмпенизированный		
Другие		
Итого		

Указания к заполнению табл. 2

- Инструментально мотивационный работник ценит в работе главным образом заработок. Он работает с большой отдачей на любой работе, если его труд справедливо и высоко оплачивается.
- Профессионально мотивированный работник видит в работе возможность реализовать свои знания, умения, достичь более высокого положения на предприятии и в обществе.

Главное для такого работника – интересная, содержательная работа, возможность проявить себя.

3. Патриотически мотивированный работник предан своему делу, коллективу, стране. Он старается хорошо работать из высоких моральных, религиозных или идеологических соображений. Такой работник особенно ценит результативность общего дела, в котором участвует, и общественное признание своего участия, выраженное более в моральных знаках и оценках.
4. Хозяйски ориентированный работник выполняет свою работу с максимальной отдачей, не настаивая на ее высокой оплате, интересности, и не терпит постоянного контроля над собой.
5. Люмпенизированному работнику свойственна слабая мотивация к эффективной работе. Он не стремится повышать квалификацию, он безответствен и избегает любой работы, связанной с личной ответственностью. Его основное стремление – как можно меньше работать.

3) Оценить по 5 – балльной системе эффективность различных форм стимулирования для рабочих и специалистов, руководителей (табл.3)

Таблица 3

Форма стимулирования труда	Баллы	
	Рабочие и специалисты	Руководители
• Моральные стимулы		
• Социальные льготы и доплаты		
• Воспитательная работа, вселение в людей уверенности в завтрашнем дне		
• Повышение престижа предприятия		
• Участие работников в прибылях		
• Повышение требовательности		
• Улучшение оплаты труда		
• Проявление максимальной заботы о нуждах людей		
• Привлечение работников к управлению		
• Развитие хозрасчетной ответственности подразделений и работников		
• Улучшение условий труда		

Примечание: если считаете необходимым, приведите комментарии.

Сообщите, пожалуйста, сведения о себе:

Возраст (годы) _____ Общий трудовой стаж (лет) _____

Стаж работы в данном подразделении (лет) _____ образование _____

Занимаемая должность _____

Характеристика экспертной группы

Эксперт	Возраст (лет)	Общий трудовой стаж (лет)	Стаж работы на данном предприятии (лет)	Образование	Занимаемая должность
1-й	66	48	25	Высшее	Директор филиала СамГАПС в г. Уфа
2-й	77	59	12	Высшее	Проф. СамГАПС
3-й	66	47	5	Высшее	Проф. СамГАПС
4-й	60	42	39	Высшее	Гл. бухгалтер
5-й	54	34	34	Высшее	Нач. отдела
6-й	55	32	30	Высшее	Зам. НОД
7-й	34	17	12	Высшее	Инженер
8-й	36	18	18	Высшее	Инженер
9-й	54	36	22	Ср. технич.	Инженер
10-й	27	9	9	Высшее	Инженер
11-й	31	9	4	Высшее	Инженер
12-й	41	20	15	Высшее	Инженер
13-й	37	16	10	Высшее	Инженер
14-й	32	15	8	Высшее	Инженер
15-й	67	47	27	Высшее	Директор филиала СамГАПС в г. Оренбург
16-й	27	10	5	Высшее	Зам. нач. отдела
17-й	42	24	9	Высшее	Инж. по орг. и норм. труда
18-й	22	4	2	Высшее	Экономист
19-й	56	35	35	Высшее	Экономист
20-й	58	39	27	Высшее	Нач. учеб. центра
21-й	27	5	1	Высшее	Инженер
22-й	22	2	1	Ср. технич.	Инженер
23-й	48	30	10	Высшее	Инженер
24-й	38	16	6	Высшее	Инженер
25-й	45	20	16	Высшее	Проф. СамГАПС
26-й	34	12	10	Высшее	Декан эк. фак-та СамГАПС
27-й	51	25	15	Высшее	Директор филиала СамГАПС в г. Орск

Оценка (по рангам) экспертами показателей качества труда
рабочих, специалистов, служащих

Эксперт	Дисципли- нирован- ность	Инициатив- ность	Отношения с коллективом	Ответст- венность	Профессионализм
1-й	3	4	5	2	1
2-й	1	4	5	2	3
3-й	4	3	5	2	1
4-й	1	5	4	2	3
5-й	4	2	5	3	1
6-й	2	4	5	3	1
7-й	5	4	2	3	1
8-й	4	2	5	1	3
9-й	5	4	3	1	2
10-й	5	4	3	2	1
11-й	3	5	4	1	2
12-й	4	2	5	3	1
13-й	4	3	5	1	2
14-й	5	3	4	2	1
15-й	3	5	4	2	1
16-й	2	3	5	1	4
17-й	3	4	5	1	2
18-й	4	5	3	2	1
19-й	3	5	4	2	1
20-й	1	5	2	4	3
21-й	4	3	5	1	2
22-й	5	2	3	4	1
23-й	5	4	2	3	1
24-й	1	2	5	4	3
25-й	4	3	5	2	1
26-й	5	3	4	2	1
27-й	5	4	3	2	1
Сумма рангов	95	97	110	58	45
Отклоне- ния от средней суммы рангов	14	16	29	-23	-36
Квадраты отклоне- ний	196	256	841	529	1296

Приложение 5

Оценка (по рангам) экспертами показателей качества труда руководителей

Эксперт	Дисциплинированность	Инициативность	Профессионализм	Коммуникативность	Ответственность
1-й	4	3	1	5	2
2-й	5	2	1	4	3
3-й	5	2	1	4	3
4-й	2	5	4	3	1
5-й	4	2	1	5	3
6-й	5	3	1	2	4
7-й	4	5	1	2	3
8-й	4	5	1	2	3
9-й	5	2	1	3	4
10-й	5	4	1	2	3
11-й	5	2	1	3	4
12-й	5	3	1	2	4
13-й	5	4	1	3	2
14-й	5	2	1	4	3
15-й	5	4	1	2	3
16-й	5	4	1	3	2
17-й	5	2	1	3	4
18-й	5	2	1	3	4
19-й	4	3	1	5	2
20-й	5	1	2	4	3
21-й	4	3	1	5	2
22-й	5	2	1	3	4
23-й	4	5	1	2	3
24-й	5	4	1	3	2
25-й	5	3	1	4	2
26-й	4	3	1	5	2
27-й	4	5	1	3	2
Сумма рангов	123	85	31	89	69
Отклонения от средней суммы рангов	44	6	-48	10	-10
Квадраты отклонений	1936	36	2304	100	100

Приложение 6

Оценка (в баллах) экспертами показателей качества труда
рабочих, специалистов, служащих

Эксперт	Дисципли- нирован- ность	Инициа- тивность	Отношения с коллекти- вом	Ответствен- ность	Профессионализм
1-й	8	6	5	9	10
2-й	10	7	6	9	8
3-й	7	7,5	6	8	10
4-й	10	6,5	7	9,5	8,5
5-й	8,5	9,5	8	9	10
6-й	9	7	8	9	10
7-й	7	6	9	8	10
8-й	7	9	6	10	8
9-й	6	7	8	10	5
10-й	6	7	8	9	10
11-й	8	5	6	10	9
12-й	4	8	2	6	10
13-й	6	8	3	10	9
14-й	4	7	5	8	10
15-й	8	6	5	9	10
16-й	9	8	6	10	7
17-й	8	7	7	10	9
18-й	7,5	7	8	9	10
19-й	8	5	7	9	10
20-й	10	6	9	7	8
21-й	4	6	2	10	8
22-й	6	5	8	9,5	10
23-й	6	7	9	8	10
24-й	0	9	5	6	7
25-й	8	9	7	8	10
26-й	4	7	5	8	10
27-й	6	6	7	8	10
Сумма баллов	195	188,5	172	235	246,5
Отклонен от средней суммы баллов	-12,4	-18,9	-35,4	27,6	39,1
Квадраты отклонений	153,76	357,21	1253,16	761,76	1528,81

Оценка (в баллах) экспертами показателей качества труда руководителей

Эксперт	Дисциплинированность	Инициативность	Профессионализм	Коммуникабельность	Ответственность
1-й	7	8	10	6	9
2-й	6	9	10	7	9
3-й	6	9	10	7	8
4-й	9,5	6,9	7,9	8,9	8
5-й	8,5	9,5	8	9	10
6-й	7	8	10	9	10
7-й	6	7	10	9	9
8-й	7	6	10	9	8
9-й	7	9	10	8	8
10-й	6	7	10	9	6
11-й	5	9	10	7	8
12-й	6	8	10	9	6
13-й	5	6	10	7	7
14-й	2	8	10	4	8
15-й	5	6	10	8	7
16-й	5	6	10	7	8
17-й	6	9	10	8	9
18-й	8	9,5	10	9	7
19-й	7	8	10	6	9
20-й	4	10	8	5	9
21-й	5	7	10	3	8
22-й	3	7	10	9,8	6
23-й	7	6	10	9	8
24-й	5	6	10	7	8
25-й	7	5	10	8	9
26-й	4	7	10	5	8
27-й	6	5	10	7	8
Сумма баллов	160	201,9	263,9	200,7	218
Отклонения от средней суммы баллов	-48,9	-7	55	-8,2	9,1
Квадраты отклонений	2391,21	49	3025	67,24	82,81

Оценка (по рангам) экспертами приоритетов в целях деятельности
отделения железной дороги

Эксперт	Доходные поступления	Сроки доставки грузов и пассажиров	Себестоимость перевозок	Качество продукции транспорта	Экологическая безопасность и безопасность движения
1-й	2	4	5	3	1
2-й	3	1	4	4	5
3-й	3	4	5	2	1
4-й	5	3	4	2	1
5-й	4	2	5	1	3
6-й	2	3	5	4	1
7-й	2	5	3	1	4
8-й	3	5	4	1	2
9-й	2	5	3	1	4
10-й	5	3	1	2	4
11-й	1	4	2	5	3
12-й	3	1	2	5	4
13-й	1	2	5	3	4
14-й	3	4	2	5	1
15-й	3	4	5	2	1
16-й	2	4	3	5	1
17-й	4	2	5	3	1
18-й	4	2	3	5	1
19-й	2	5	3	4	1
20-й	1	3	2	4	5
21-й	3	2	4	1	5
22-й	1	3	2	4	5
23-й	2	3	4	1	5
24-й	4	2	3	1	5
25-й	1	4	2	3	5
26-й	2	3	1	4	5
27-й	5	1	3	4	2
Сумма рангов	73	84	90	80	80
Отклонения от средней суммы рангов	-8	3	9	-1	-1
Квадраты отклонений	64	9	81	1	1

Приложение 9

Оценка (в баллах) экспертами приоритетов в целях деятельности
отделения железной дороги

Эксперт	Доходные поступления	Сроки доставки грузов и пассажиров	Себестоимость перевозок	Качество продукции транспорта	Экологическая безопасность и безопасность движения
1-й	9	7	6	8	10
2-й	8	10	7	9	6
3-й	8,5	8	7,5	9	10
4-й	6,9	8,9	7,9	9,9	10
5-й	8,5	9,5	8	10	9
6-й	9	9	8	8	10
7-й	9	6	8	10	7
8-й	8	6	7	10	9
9-й	9	6	8	10	7
10-й	6	8	10	9	7
11-й	10	4	8	2	6
12-й	7	10	8	5	6
13-й	10	9	5	7	6
14-й	6	4	8	2	10
15-й	8	7	6	9	10
16-й	9	6	8	5	10
17-й	7	9	5	8	10
18-й	8	9,5	9	8	10
19-й	9	6	8	7	10
20-й	10	8	9	7	5
21-й	7	8	5	10	4
22-й	10	8	9	7	6
23-й	9	8	7	10	6
24-й	6	8	7	10	5
25-й	10	7	9	8	10
26-й	10	7	8	5	3
27-й	5	10	7	6	8
Сумма баллов	222,9	188,4	203,4	208,9	210
Отклонения от средней суммы баллов	16,18	-18,32	-3,32	2,18	3,28
Квадраты отклонений	261,79	335,62	11,02	4,75	10,76

Приложение 10

Оценка (по рангам) экспертами приоритетов в целях деятельности структурных подразделений, обеспечивающих процесс перевозок своей инфраструктурой (дистанции пути, электроснабжения, сигнализации и связи, гражданских сооружений и водоснабжения)

Эксперт	Объем работ (услуг)	Качество эксплуатационных работ	Ритмичность выполнения работ	Эксплуатационные расходы	Безопасность движения
1-й	5	2	4	3	1
2-й	1	2	3	4	5
3-й	3	2	4	5	1
4-й	2	3	4	5	1
5-й	3	2	5	4	1
6-й	2	3	5	4	1
7-й	3	2	5	4	1
8-й	4	2	5	3	1
9-й	3	2	5	4	1
10-й	1	2	3	5	4
11-й	5	2	4	3	1
12-й	2	1	5	4	3
13-й	3	2	4	5	1
14-й	2	3	5	4	1
15-й	3	4	5	2	1
16-й	4	3	5	2	1
17-й	5	2	3	4	1
18-й	4	2	3	5	1
19-й	2	4	5	3	1
20-й	2	4	5	3	1
21-й	4	2	3	5	1
22-й	2	4	5	3	1
23-й	2	1	4	5	3
24-й	4	2	3	5	1
25-й	5	3	4	2	1
26-й	1	3	4	5	2
27-й	4	1	3	5	2
Сумма рангов	81	65	113	106	40
Отклонения от средней суммы рангов	0	-16	32	25	-41
Квадраты отклонений	0	256	1024	625	1681

Приложение 11

Оценка (в баллах) экспертами приоритетов в целях деятельности структурных подразделений, обеспечивающих процесс перевозок своей инфраструктурой (дистанции пути, электроснабжения, сигнализации и связи, гражданских сооружений и водоснабжения)

Эксперт	Объем работ (услуг)	Качество эксплуатационных работ	Ритмичность выполнения работ	Эксплуатационные расходы	Безопасность движения
1-й	5	8	6	7	10
2-й	10	9	8	7	6
3-й	8	8,5	7,5	7	10
4-й	9,9	8,9	7,9	6,9	10
5-й	9	9,5	8,5	9	10
6-й	9	9	8	8,5	10
7-й	8	9	6	7	10
8-й	7	9	6	8	10
9-й	8	9	6	7	10
10-й	10	9	8	6	7
11-й	6	9	7	8	10
12-й	9	10	4	6	8
13-й	7	9	5	3	10
14-й	8	7	4	6	10
15-й	8	7	6	9	10
16-й	7	8	5	9	10
17-й	6	9	8	7	10
18-й	7	9	8	6	10
19-й	9	7	6	8	10
20-й	8	7	6	9	10
21-й	7	9	8	5	10
22-й	9	7	5	6	10
23-й	9	10	7	6	8
24-й	7	9	8	6	10
25-й	8	10	6	9	10
26-й	10	7	6	5	8
27-й	6	10	7	5	8
Сумма баллов	214,9	232,9	177,9	186,4	255
Отклонения от средней суммы баллов	1,48	19,48	-35,52	-27,02	41,58
Квадраты отклонений	2,19	379,47	1261,67	730,08	1728,9

Оценка (по рангам) экспертами приоритетов в целях деятельности функциональных отделов аппарата управления отделения железной дороги

Эксперт	Выполнение плановых заданий	Оперативность выполнения работ	Качество выполнения работ	Основной показатель деятельности отделения ж/д, зависящий от работы отдела	Напряженность труда
1-й	4	1	2	3	5
2-й	1	2	3	4	5
3-й	2	4	3	1	5
4-й	1	2	3	5	4
5-й	5	2	3	1	4
6-й	3	1	2	4	5
7-й	4	3	2	1	5
8-й	4	2	3	1	5
9-й	4	3	2	1	5
10-й	1	2	3	4	5
11-й	2	1	3	4	5
12-й	1	2	4	3	5
13-й	1	3	4	2	5
14-й	3	1	4	2	5
15-й	2	4	3	1	5
16-й	2	4	3	1	5
17-й	5	4	2	1	3
18-й	5	3	2	1	4
19-й	2	4	3	1	5
20-й	1	2	3	4	5
21-й	3	1	2	4	5
22-й	2	3	4	1	5
23-й	4	3	1	2	5
24-й	2	3	4	1	5
25-й	1	3	2	4	5
26-й	1	2	3	5	4
27-й	4	2	1	3	5
Сумма рангов	70	67	74	65	129
Отклонения от средней суммы рангов	-11	-14	-7	-16	48
Квадраты отклонений	121	196	49	256	2304

Оценка (в баллах) экспертами приоритетов в целях деятельности функциональных отделов аппарата управления отделения железной дороги

Эксперт	Выполнение плановых заданий	Оперативность выполнения работ	Качество выполнения работ	Основной показатель деятельности отделения ж/д, зависящий от работы отдела	Напряженность труда
1-й	6	10	9	7	5
2-й	10	9	8	7	6
3-й	9	8	8,5	10	7
4-й	10	9,5	8,9	6,9	7,9
5-й	8	9,5	9	10	8,5
6-й	8	10	9,5	7	7
7-й	7	8	9	10	6
8-й	4	8	6	10	3
9-й	7	8	3	10	6
10-й	10	9	8	7	6
11-й	8	10	6	4	2
12-й	10	9	6	7	4
13-й	10	6	4	8	2
14-й	8	10	7	9	5
15-й	9	7	8	10	6
16-й	9	7	8	10	6
17-й	6	7	9	10	8
18-й	7	8	9	10	8
19-й	9	7	8	10	6
20-й	10	9	8	7	6
21-й	7	10	8	5	4
22-й	7	6,8	6	9	5
23-й	5	7	10	8	6
24-й	8	6	5	10	4
25-й	10	8	9	8	7
26-й	10	8	7	6	5
27-й	6	8	10	7	5
Сумма баллов	218	205	206,9	212,9	151,4
Отклонения от средней суммы баллов	19,16	6,16	8,06	14,06	-47,44
Квадраты отклонений	367,11	37,95	64,96	197,68	2250,55

Приложение 14

Оценка (по рангам) экспертами приоритетов в целях деятельности
структурных подразделений, участвующих в выполнении процесса перевозок
(локомотивные депо, вагонные депо, станции, дистанции погрузочно-разгрузочных работ)

Эксперт	Грузооборот (пассажи- рооборот)	Качество эксплуатаци- онных работ	Эксплуата- ционные расходы	Сроки дос- тавки грузов и пассажиров	Экологическая безопасность и безопасность движения
1-й	5	2	4	3	1
2-й	1	2	3	4	5
3-й	4	3	5	2	1
4-й	1	3	5	4	2
5-й	4	2	5	3	1
6-й	2	3	5	4	1
7-й	1	3	5	2	4
8-й	1	5	3	4	2
9-й	1	3	5	2	4
10-й	1	3	4	2	5
11-й	2	4	3	5	1
12-й	2	1	4	3	5
13-й	2	1	3	4	5
14-й	4	3	2	5	1
15-й	5	3	2	4	1
16-й	2	4	3	5	1
17-й	4	3	5	2	1
18-й	4	2	5	3	1
19-й	2	4	3	5	1
20-й	1	3	2	5	4
21-й	2	1	3	4	5
22-й	1	3	2	4	5
23-й	1	3	4	2	5
24-й	2	1	4	3	5
25-й	4	2	1	5	3
26-й	3	4	1	2	5
27-й	4	2	5	1	3
Сумма баллов	67	73	96	92	78
Отклоне- ния от средней суммы баллов	-14	-8	15	11	-3
Квадраты отклоне- ний	196	64	225	121	9

Оценка (в баллах) экспертами приоритетов в целях деятельности структурных подразделений, участвующих в выполнении процесса перевозок (локомотивные депо, вагонные депо, станции, дистанции погрузочно-разгрузочных работ)

Эксперт	Грузооборот (пассажирооборот)	Качество эксплуатационных работ	Эксплуатационные расходы	Сроки доставки грузов и пассажиров	Экологическая безопасность и безопасность движения
1-й	6	9	7	8	10
2-й	10	9	8	7	6
3-й	7,5	8,5	7	9	10
4-й	10	8,9	6,9	7,9	9,9
5-й	8,5	9,5	8	9	10
6-й	10	9	8	7	10
7-й	10	8	6	9	9
8-й	10	5	7	6	9
9-й	10	8	6	9	7
10-й	10	8	7	9	6
11-й	9	7	8	6	10
12-й	9	10	5	7	3
13-й	9	10	6	5	4
14-й	6	7	8	5	10
15-й	6	8	9	7	10
16-й	9	7	8	6	10
17-й	7	8	6	9	10
18-й	8	9	7	8	10
19-й	9	7	8	6	10
20-й	10	8	9	7	9
21-й	8	10	6	5	4
22-й	10	8	9	7	5
23-й	10	8	6	9	7
24-й	8	10	6	7	5
25-й	7	9	10	8	10
26-й	7	6	10	8	5
27-й	6	8	5	10	7
Сумма баллов	230	222,9	196,9	201,9	215,9
Отклонения от средней суммы баллов	16,48	9,38	-16,62	-11,62	2,38
Квадраты отклонений	271,59	87,98	276,22	135,02	5,67

Оценка (по рангам) экспертами причин низкой эффективности труда

Причина низкой эффективности труда	Эксперт													
	1 ^й	2 ^й	3 ^й	4 ^й	5 ^й	6 ^й	7 ^й	8 ^й	9 ^й	10 ^й	11 ^й	12 ^й	13 ^й	14 ^й
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Недостатки управления (неумело работают руководители, экономически безграмотны, низок уровень организации труда, слаб контроль за работой подчиненных, негибкая политика стимулирования)	1	1	1	1	6	2	3	3	3	1	5	3	1	3
Потеря престиж работы на производстве	9	4	7	4	7	5	7	5	7	6	6	4	6	7
Политические причины (политическая нестабильность, беззаконие, преступность, коррупция, инфляция, высокие налоги, постоянные перемены правил игры)	6	3	4	9	1	9	4	9	4	8	9	8	10	8
Недостаточная квалификация работников	3	2	3	3	5	3	5	1	5	3	2	5	5	1
Неудовлетворительное положение с оплатой труда и другими материальными стимулами (низкая зарплата, несвоевременная выплата, отсутствие связи с трудом)	2	9	2	2	3	4	1	2	1	7	1	2	2	2
Нет страха потерять работу	7	8	5	7	8	7	9	6	9	4	3	6	3	6
Спад производства, потеря перспективы, неуверенность в завтрашнем дне, производительная работа стала не нужна	4	6	8	5	4	8	2	8	2	9	7	9	7	5

Продолжение приложения 16

Причина низкой эффективности труда	Эксперт													
	1 ^й	2 ^й	3 ^й	4 ^й	5 ^й	6 ^й	7 ^й	8 ^й	9 ^й	10 ^й	11 ^й	12 ^й	13 ^й	14 ^й
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Работают не на себя, безразличие к результатам своего труда	8	5	9	6	2	6	8	4	8	5	4	7	4	4
Мешают прошлые трудовые и производственные стереотипы (психология потребителей, временщиков, нежелание хорошо работать, боязнь нового, ответственности, неспособность быстро перестроить психологию)	5	7	6	8	9	1	6	7	6	2	8	1	8	9
Прочие	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	9	10

Причина низкой эффективности труда	Эксперт													
	15 ^й	16 ^й	17 ^й	18 ^й	19 ^й	20 ^й	21 ^й	22 ^й	23 ^й	24 ^й	25 ^й	26 ^й	27 ^й	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
Недостатки управления (неумело работают руководители, экономически безграмотны, низок уровень организации труда, слаб контроль за работой подчиненных, негибкая политика стимулирования)	1	3	1	2	1	4	1	1	1	1	1	1	1	
Потерян престиж работы на производстве	10	7	4	5	6	5	7	6	5	6	9	8	4	
Политические причины (политическая нестабильность, беззаконие, преступность, коррупция, инфляция, высокие налоги, постоянные перемены правил игры)	5	9	6	10	5	9	8	7	6	9	3	9	7	

Недостаточная квалификация работников	2	1	8	6	3	6	3	4	3	2	7	2	2
Неудовлетворительное положение с оплатой труда и другими материальными стимулами (низкая зарплата, несвоевременная выплата, отсутствие связи с трудом)	4	2	2	1	2	1	4	2	2	3	2	3	3
Нет страха потерять работу	7	4	9	7	8	8	5	10	10	7	8	6	5
Спад производства, потеря перспективы, неуверенность в завтрашнем дне, производительная работа стала не нужна	3	6	3	8	4	2	6	5	4	8	4	7	6
Работают не на себя, безразличие к результатам своего труда	6	8	5	4	7	7	10	3	7	5	6	5	8
Мешают прошлые трудовые и производственные стереотипы (психология потребителей, временщиков, нежелание хорошо работать, боязнь нового, ответственности, неспособность перестроить психологию)	8	5	7	3	9	3	2	8	8	4	5	4	9
Прочие	9	10	10	9	10	10	9	9	9	10	10	10	10

Приложение 17

Распределение работающих (в %) по типу трудовой мотивации
(по результатам экспертного опроса специалистов)

Эксперт	Тип трудовой мотивации						Итого
	Инструментальный	Профессиональный	Патриотический	Хозяйский	Люмпенизированный	Другие	
1-й	55	15	13	12	5	-	100
2-й	15	50	10	15	5	5	100
3-й	50	20	10	10	7	3	100
4-й	4	40	30	25	1	-	100
5-й	90	2,5	-	1,5	5	1	100
6-й	80	5	-	10	5	-	100
7-й	50	30	5	5	5	5	100
8-й	90	3	2	3	1	1	100
9-й	50	30	5	5	5	5	100
10-й	36	35	5	20	2	2	100
11-й	90	5	1	1	2	1	100
12-й	30	10	-	10	40	10	100
13-й	60	20	5	10	5	-	100
14-й	95	1	1	2	1	-	100
15-й	60	16	11	10	3	-	100
16-й	90	4	1	4	-	1	100
17-й	40	10	-	10	30	10	100
18-й	50	-	-	-	25	25	100
19-й	55	15	12	10	6	2	100
20-й	80	10	2	5	2	1	100
21-й	60	10	5	5	10	10	100
22-й	85	5	1	2	2	5	100
23-й	50	20	10	5	5	10	100
24-й	55	10	10	-	20	5	100
25-й	7	13	20	27	33	-	100
26-й	40	10	5	5	30	10	100
27-й	50	25	-	12,5	-	12,5	100
Удельный вес в общей численности работающих, %	64,13	12,01	6,54	7,66	7,36	2,30	100

Приложение 18

Оценка (по пятибалльной шкале) экспертами различных форм стимулирования труда рабочих и специалистов

Эксперт	Формы стимулирования труда										
	Моральные стимулы	Социальные льготы и доплаты	Воспитательная работа	Повышение престижа предприятия	Участие работников в прибылях	Повышение требовательности	Улучшение оплаты труда	Проявление заботы о нуждах людей	Привлечение работников к управлению	Гласный общественный контроль	Улучшение условий труда
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1-й	4,5	4	5	4	3,5	3	5	5	3	4	4,5
2-й	4	5	3	3	4	4	5	5	3	2	4
3-й	4	4	3	3	4	4,5	5	5	4	4	4
4-й	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4
5-й	2	3	1	3	4	3	5	4	3	4	4
6-й	1	3	4	4	4	3	5	4	2	3	5
7-й	4	5	2	3	3	2	5	5	3	4	5
8-й	4	5	4	4	4	4	5	4	3	3	4
9-й	4	5	2	3	3	2	5	5	3	4	5
10-й	3	5	4	4	5	4	5	3	4	4	5
11-й	5	5	3	4	4	5	5	5	3	3	5
12-й	1	5	1	3	4	4	5	4	2	3	5
13-й	3	5	3	4	5	4	5	5	3	3	4
14-й	5	5	3	4	3	5	5	4	4	4	5
15-й	4	5	4	3	3	3	5	5	4	4	5
16-й	4	5	3	4	3	5	5	5	4	4	5
17-й	3	4	2	4	4	4	5	5	4	3	5
18-й	5	5	4	2	3	2	5	4	3	4	5
19-й	4	5	4	3	5	3	5	4	2	2	5
20-й	4	3	4	2	2	3	1	3	2	1	1
21-й	0	4	0	0	2	3	5	4	2	3	4
22-й	5	4	2	3	3	2	4	4	3	4	5
23-й	4	5	2	4	4	4	5	3	3	5	5
24-й	0	5	0	0	2	5	5	4	2	4	4
25-й	3	5	3	3	5	4	5	4	3	4	4
26-й	3	4	2	5	5	4	5	2	1	3	3
27-й	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3
Сумма баллов	91,5	122	76	87	100,5	97,5	129	113	80	94	117,5
Средние баллы	3,39	4,52	2,81	3,22	3,72	3,61	4,77	4,19	2,96	3,48	4,35

Приложение 19

Оценка (по пятибалльной шкале) экспертами различных форм стимулирования труда руководителей

Эксперт	Формы стимулирования труда										
	Моральные стимулы	Социальные льготы и доплаты	Воспитательная работа	Повышение престижа предприятия	Участие работников в прибылях	Повышение требовательности	Улучшение оплаты труда	Проявление заботы о нуждах людей	Привлечение работников к управлению	Гласные хозрасчетной ответственности	Улучшение условий труда
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1-й	5	3,5	4	4	4	3	5	5	4,5	5	4,5
2-й	3	5	3	5	5	5	5	5	2	4	3
3-й	4	4,5	4	4	5	4	5	5	4	5	3
4-й	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4
5-й	3	3	2	5	5	1	5	3	4	3	4
6-й	3	3	4	4	4	3	5	5	2	3	2
7-й	5	5	5	4	3	3	4	5	4	4	5
8-й	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4
9-й	5	5	5	4	3	3	4	5	4	4	5
10-й	3	5	4	4	5	4	5	3	2	4	5
11-й	5	5	3	5	4	5	5	5	4	3	5
12-й	4	2	0	5	5	4	2	4	4	4	3
13-й	4	4	2	5	5	4	4	5	5	4	2
14-й	5	5	3	4	3	5	5	4	5	4	5
15-й	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	3
16-й	4	5	3	5	4	5	5	5	5	4	5
17-й	3	4	3	5	5	5	4	5	5	5	4
18-й	5	5	1	5	5	3	5	4	4	3	4
19-й	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4
20-й	2	3	4	2	2	3	1	3	2	1	1
21-й	4	0	0	4	4	2	1	2	3	3	2
22-й	5	0	2	4	3	3	4	3	4	5	5
23-й	5	5	4	4	4	3	4	5	4	5	5
24-й	5	3	0	4	5	4	3	0	5	5	0
25-й	3	4	3	0	4	0	5	4	3	4	3
26-й	5	5	2	4	5	5	3	2	5	2	1
27-й	5	4	4	5	5	5	5	4	4	3	4
Сумма баллов	114	107	82	114	106	98	103	108	105,5	105	95,5
Средние баллы	4,22	3,96	3,04	4,22	3,93	3,63	3,81	4	3,91	3,89	3,54

Оглавление

Введение.....	3
1. Управление эксплуатационными затратами с учетом их социального содержания	4
1.1. Социальное содержание издержек и их структура	4
1.2. Социальные факторы в управлении эксплуатационными расходами.....	34
1.3. Отражение во мнении работников потенциала повышения производительности и экономии средств предприятия.....	36
1.4. Влияние квалификационно-должностного движения на эксплуатационные затраты.....	49
1.5. Управляющие и управляемые: отношение к эксплуатационным затратам.....	55
1.6. Влияние социально-психологического климата коллектива на величину эксплуатационных затрат.....	61
1.6.1. Объективные факторы возникновения конфликтов и меры по их нейтрализации	61
1.6.2. Субъективные факторы возникновения конфликтных ситуаций	68
1.7. Условия труда и текучесть кадров в проблеме снижения эксплуатационных затрат.....	70
1.7.1. Условия труда и снижение затрат предприятия.....	70
1.7.2. Текучесть кадров и эксплуатационные затраты.....	76
Выводы.....	79
2. Системы оценки и стимулирования персонала предприятий.....	81
2.1. Теоретические и методические основы оценки персонала.....	81
2.2. Стимулирование персонала.....	104
Выводы.....	138
Библиографический список (часть 1).....	142
Библиографический список (часть 2).....	143
Приложения.....	146

Научное издание

НЕТАЛИМОВ Юрий Борисович
ЗИМИН Александр Федорович

**СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ
УПРАВЛЕНИЯ НА ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОМ ТРАНСПОРТЕ**

Под редакцией авторов

Технический редактор: Шими́на И.А.
Наборщик: Ярмухаметова Н.Р.

Подписано в печать 21.01.2005г. Формат 60x90 1/16.
Бумага офсетная. Печать оперативная. Гарнитура «Таймс».
Усл. п. л. 10,6. Тираж 100 экз. Заказ № 11.

Отпечатано в Самарской государственной академии путей сообщения
г.Самара, Заводское шоссе, 18.