

## **ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК РЕЗУЛЬТАТ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА**

Л.С.ТУРСУНБЕКОВА  
*E.mail. ksucta@elcat.kg*

*Кыргызстанда болуп жаткан экономикалык реформалар элдик чарбанын негизги звеносу катары ишкананын абалын дээрлик өзгөрттү. Ишкананын эффективдүү иштөөсү үчүн рынок ишкана менен жумушчунун ортосунда принципалдуу жаңы мамилеге коюда.*

*Осуществляемые в Кыргызстане экономические реформы существенно изменили статус предприятия как основного звена народного хозяйства. Рынок ставит организацию в принципиально новые отношения между работниками для эффективной работы предприятия.*

*Economic reforms carried out in Kyrgyzstan essentially changed the enterprise status as main link of a national economy. The market puts the organization in essentially new relations between workers for effective work of the enterprise.*

Серьезно меняется ныне во всем мире отношение к главной производительной силе общества – человеку труда. Роль человека в процессе экономического развития постоянно растет. Он остается мерой вещей, главной действующей силой и основным действующим лицом прогресса. Это в полной мере относится и к нашему отечеству. Кыргызстан уже больше десятилетия переживает период социальных перемен. Подобные изменения затрагивают не только политические, экономические и социальные структуры общества, но и с неизбежностью воздействуют на сознание людей. Глубокие трансформации происходят в ценностной и мотивационной структурах, то есть в понимании людьми того, ради чего им стоит жить и действовать, на какие идеалы опираться. С переходом Кыргызстана на рыночную экономику стало очевидно, что законы рыночной экономики предполагают у людей совсем другие мотивы и ценности по сравнению с законами экономики социалистического общества. Многочисленные исследования доказывают, что основной мотивацией является ныне мотивация достижения. Это говорит о том, что законы рынка предполагают четко определенный тип людей с определенными мотивами и своими ценностями.

Но для Кыргызстана традиционно идти своим путем, и он имеет свою специфику. Изучение роли стимулирования и ценностей современных работников, особенно менеджеров, помогает ответить на вопрос, насколько традиционно и естественно вхождение Кыргызстана в рынок.

Осуществляемые в Кыргызстане экономические реформы существенно изменили статус предприятия как основного звена народного хозяйства. Рынок ставит организацию в принципиально новые отношения с государственными организациями, с производственными и иными партнерами, работниками.

Устанавливаются новые экономические и правовые регуляторы. В связи с этим совершенствуются отношения между руководителями организаций, между руководителями и подчиненными, между всеми работниками внутри организации. Меняется и отношение к персоналу организаций, так как социальная направленность экономических реформ поворачивает их лицом к человеку, коллективу предприятий. То, какой системой человеческих ресурсов обладает организация, в основном, определяется ее политикой: философией управления, тенденцией к развитию людей «изнутри» или к

найму их со стороны, акцентом на группу в противовес ориентации на отдельного индивида.

Революция в собственности и сопровождавшие ее институциональные преобразования в экономике привели к тому, что миллионы людей, ранее занятых планомерно организованным профессиональным трудом на государство, испытали свои силы и способности в предпринимательстве, в малом бизнесе, где слиты воедино труд, собственность и управление (контроль).

Создавшаяся в стране ситуация, изменения экономической и политической систем одновременно внесли как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, устойчивости ее существования, вносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека. Управление человеческими ресурсами в такой ситуации, повышение его качественных характеристик приобретает особую значимость, позволяет обобщить и реализовать целый спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учета личностного фактора в построении системы управления трудовым коллективом.

При планировании и организации работы ее руководитель определяет, что конкретно должна выполнить данная организация, когда, как и кто, по его мнению, должен это сделать. Если выбор этих решений сделан эффективно, руководитель получает возможность координировать усилия многих людей и сообща реализовывать потенциальные возможности группы работников.

К сожалению, менеджеры часто ошибочно полагают, что если какая-то организационная структура или некий род деятельности работают на бумаге, то они также хорошо будут функционировать и в жизни. Это далеко не так. Руководитель, чтобы эффективно двигаться навстречу цели, призван координировать работу, побуждать людей ее выполнять. Менеджеров часто называют исполнительными руководителями, потому что главный смысл их деятельности состоит в том, чтобы обеспечить исполнение работы данной организации. Руководители воплощают свои решения в дела, применяя на практике основные принципы стимулирования, выступающие в качестве процесса побуждения себя и других к трудовой деятельности для достижения личных целей и целей организации. Руководители процветающих фирм любят повторять, что главный потенциал их предприятий заключен в кадрах. Поэтому нужно научиться эффективному управлению персоналом, и путь к этому лежит через понимание мотиваций человека.

Только зная то, что движет человеком, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему стимулирования труда.

Одна из главных задач для предприятий различных форм собственности – поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизацию человеческого фактора. Решающим причинным фактором результативности деятельности людей являются их стимулирование или мотивация.

Мотивационные аспекты управления трудом получили широкое применение в странах с развитой рыночной экономикой. В нашей стране понятие мотивации труда в экономическом смысле появилось сравнительно недавно в связи с демократизацией производства. Ранее оно употреблялось, в основном, в промышленной, экономической социологии, педагогике, психологии. Это объяснялось рядом причин. Во-первых, экономические науки не стремились проанализировать взаимосвязь своих предметов с названными науками, и, во-вторых, в чисто экономическом смысле до недавнего времени понятие «мотивация» заменялось понятием «стимулирование».

Трудовая мотивация – это процесс стимулирования отдельного исполнителя или группы людей к деятельности, направленной на достижение целей организации, к продуктивному выполнению принятых решений или намеченных работ.

Это определение показывает тесную взаимосвязь управленческого и индивидуально-психологического содержания мотивации, основанную на том

обстоятельстве, что управление социальной системой и человеком, в отличие от управления техническими системами, содержит в себе как необходимый элемент согласование целей объекта и субъекта управления. Результатом его будет трудовое поведение объектом управления и, в конечном итоге, определенный результат трудовой деятельности.

На основании проведенного анализа стимулирующей деятельности и с целью повышения качественных показателей работников, занятых в рабочей группе, а также для сокращения числа нарушений трудовой и производственной дисциплины были разработаны рекомендации по использованию коэффициента полезного технического участия (КПТУ). Согласно этим рекомендациям размер материального вознаграждения устанавливается в пределах 1-3 баллов. Рекомендованный диапазон КПТУ используется аттестационной комиссией с учетом трудового вклада каждого работника. При этом комиссия учитывает сложность и качество работы, индивидуальную производительность труда, фактическое совмещение профессий, увеличение зон обслуживания и др. Для объективной оценки личного вклада каждого члена группы при выполнении данной работы технический директор или его заместитель ведут учет в специальном журнале. Конкретный размер КПТУ на месяц устанавливается Советом директоров открытым голосованием при участии в этом собрании всего персонала, протокол которого прикладывается к наряду и таблице. Полный заработок каждого члена организации с учетом КПТУ подсчитывается по следующей формуле:

$$S_{\text{чл.орг}} = S_{\text{т.КПТУ}} + V_{\text{лет}} + O_{\text{р}},$$

где  $S_{\text{т}}$  – заработок по тарифу, КПТУ = от 40 до 60 % от  $S_{\text{т}}$ ;  $V_{\text{лет}}$  – выслуга лет, 10-20 % от  $S_{\text{т}}$ ;  $O_{\text{р}}$  – опытный работник, 5 % от  $S_{\text{т}}$ .

Все средства можно будет брать от штрафных санкций, например, за прогулы, за брак, за неадекватное поведение на рабочем месте.

Деятельность каждого сотрудника оценивается по трехбалльной шкале. Высшая оценка – “1”. Получивший “единицу” должен быть немедленно повышен. Большинство работников попадает в группу с оценками “2”.

Для получивших “3”, т.е. “неудовлетворительно”, руководитель определяет краткосрочные цели и аттестовывает их еще минимум два раза. В случае повторения этого результата работник может быть уволен.

На каждого работника готовится документ, в котором содержатся цели на предстоящий год и дается оценка работы предыдущего года. Зарплата работника в будущем году непосредственно зависит от результатов работы в предыдущем году. Поэтому переговоры по поводу заданий могут длиться долго, так что КПТУ – ответственная и тяжелая процедура как для руководителей, так и для подчиненных.

КПТУ – процесс, гарантирующий справедливую оценку труда. Несправедливая оценка исключается, поскольку руководитель, выставив оценку, должен получить согласие на нее своего руководителя и самого подчиненного. Поэтому он должен быть готов к справедливому обоснованию своего решения. Благодаря этой рекомендации работник точно знает, чего он стоит. Он рассчитывает на справедливое к себе отношение и его получает. Для использования КПТУ на предприятии необходимо:

- разработать модель мотивационной системы на предприятии;
- представить мотивационную систему в структуре управления;
- усовершенствовать работу отдела кадров;
- создать информационное обеспечение, необходимые ресурсы, нанять специалистов, также наделить определенными полномочиями мотивационное звено управления;

Для усовершенствования мотивационной деятельности и создания мотивационной системы необходимо преобразовать отдел кадров, для чего необходимо дополнительно нанять квалифицированных специалистов в области менеджмента, экономики и социологии труда. Этот отдел должен обладать необходимой информацией, ресурсами и полномочиями для ведения мотивационной деятельности.

Отдел должен проводить:

- оптимизацию системы материального поощрения персонала;
- социально-психологическую диагностику коллектива;
- анализ и регулирование групповых отношений;
- исследование производственных и социальных конфликтов;
- и, соответственно, управление занятостью;
- оценку и подбор кандидатов на вакантные должности;
- анализ кадрового потенциала и потребности в персонале;
- маркетинг кадров;
- планирование и контроль деловой карьеры;
- профессиональную и социально-психологическую адаптацию работников;
- управление трудовой мотивацией;
- разработку правовых и трудовых отношений;
- разработку и внедрение модели эмоционально-физического комфорта персонала;
- предоставление полной информации о своей деятельности высшему звену управления;
- анализ проведенной работы и достигнутых результатов.

Уровень мотивации на предприятии существенно возрастет, поэтому построение такой системы является первым необходимым шагом на пути повышения эффективности работы предприятия.

Важная роль в системе мотивации отводится генеральному директору. Он должен определять стратегию и требования к этой системе для более целенаправленного ее внедрения.

Применение всех вышеуказанных методов намного улучшит ситуацию на предприятии.

### **Список литературы**

1. Практикум по теории и управлению: Учебное пособие /Под ред. В.Н. Парахиной. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 500 с.
2. Рубинская О.Ю. Проблемы мотивации работников на предприятии ФСП. – М., 2010. – 33 с.
3. Чиркин В.Е. Стимул, стимулирование – понятие, сущность. – Бишкек, 2010. – 154 с.