



Л. З. ФАТХУЛЛИНА

**ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ
ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ЖИЗНИ
НАСЕЛЕНИЯ В СЕЛЬСКОЙ
МЕСТНОСТИ РЕГИОНА**

Ключевые слова: Республика Татарстан, развитие села, качество жизни сельского населения, социальная инфраструктура, демографическая ситуация, социальная политика

Key words: the Republic of Tatarstan, rural development, countrymen life quality, social infrastructure, demographic situation, social policy

Качество жизни является важнейшим государственным приоритетом и одним из перспективных направлений социально-экономического развития страны. Еще сравнительно недавно бесспорность этой концепции не была столь очевидной. Значительные просчеты при проведении экономических и социальных реформ привели к тому, что последнее десятилетие XX в. стало периодом демодернизации страны социального упадка. За чертой бедности оказалась большая часть населения. Особенно это отразилось на сельских жителях. Негативные социально-экономические последствия реформ в виде явной и скрытой безработицы, обесценивания труда, сокращения финансирования социальной инфраструктуры серьезно отразились на сельской местности¹.

В связи с этим весьма актуальны проблемы формирования и реализации государственной социальной политики, создание социальной инфраструктуры села, позволяющей решать проблемы образования, здравоохранения, экономической безопасности. Преодоление бедности, повышение качества жизни сельского населения — основные приоритеты экономической политики страны и ее регионов.

ФАТХУЛЛИНА Лилия Зинуровна, старший преподаватель кафедры социальной и политической конфликтологии Казанского государственного технологического университета, кандидат социологических наук.

Первостепенное значение для характеристики качества жизни сельского населения имеют занятость и трудовая активность. Эти показатели являются производными от демографической и социально-экономической ситуации на селе. Значение демографических факторов усиливается и в связи с тем, что существенно возрастает необходимость учета двух главных функций населения: население как главная составляющая производительных сил (рабочая сила), население как единственный потребитель товаров и услуг. Без такого учета эффективное решение проблемы качества жизни сельчан не представляется возможным.

За 1990—2010 гг. сельчан в стране стало на 3 млн меньше. Главной причиной депопуляции остается естественная убыль, когда число умерших в 1,2—1,6 раза превышает число родившихся². В Республике Татарстан (РТ) увеличение численности сельского населения наблюдалось в 1989—1998 гг. Это связано с миграцией коренного населения из бывших союзных республик. В другие годы численность сельчан снижалась. Сокращение численности сельского населения обусловлено всеми составляющими демографического развития: рождаемостью, смертностью, миграцией. Так, численность населения моложе трудоспособного возраста на селе сократилась с 22,1 % в 2002 г. до 17,9 % в 2010 г., т. е. на 4,2 %. Известно, что эта возрастная группа определяет дальнейшие изменения в численности и структуре сельского населения, поэтому такое явление необходимо назвать негативным. Это ведет к превышению числа пенсионеров на селе над трудящимися. Старение населения, представляя серьезную демографическую проблему для всех обществ, обуславливает рост так называемой «экономической трудовой нагрузки на производительное население села»³. Если в развитых странах последствия этого процесса менее заметны и болезненны, то в России, учитывая значительно меньшую производительность труда, даже незначительные изменения в этих показателях способны оказать существенное воздействие на экономику села.

Усугубляет ситуацию высокий уровень миграции: только за 1998—2010 гг. из сел РТ уехало свыше 50 тыс. чел. Одна из основных причин миграции — высокий уровень безработицы. Согласно официальной статистике, общее число безработных на селе превысило 1,8 млн чел. В Татарста-

не в 2010 г. было 56,4 тыс. безработных (по методологии МОТ), в сельской местности — 10,8 тыс.⁴ Если учитывать, что становятся на учет не все безработные, то общее состояние трудоузанности на селе не может не настораживать. Основная часть незанятых «оседает» на подворьях и причисляется к экономически неактивному населению. Эта проблема заключается не только в обеспечении полной занятости сельского населения и снижении безработицы, но и в создании условий для роста эффективной занятости, которая характеризуется с экономической точки зрения рациональным использованием человеческого потенциала, с социальной — наиболее полным соответствием интересам человека. При сокращении занятости сельчане оказались в более сложной ситуации, чем горожане. Если городской безработный может встать на биржу труда, пройти курс переобучения, попробовать себя в новой профессии, то у сельских жителей такой возможности нет.

Снижение объемов и эффективности аграрного производства, ломка механизмов социальной защиты привели к падению стоимости рабочей силы в отрасли. По уровню оплаты труда аграрные работники — экономические аутсайдеры⁵.

Межотраслевой разрыв в размере начисленной заработной платы является существенным: в 2011 г. зарплата в промышленности стала в 3,8 раза выше, в сфере финансовой деятельности — в 5 раз выше, чем в сельском хозяйстве. Экономически и социально несправедливая оценка сельскохозяйственного труда препятствует не только росту аграрного сектора, но и переходу его на инновационный путь развития.

Уровень жизни сельских семей продолжает оставаться крайне низким, увеличивается разрыв между городом и селом по уровню доходов населения. Так, если в 2000 г. среднедушевые располагаемые ресурсы сельских домохозяйств достигали 65,4 % от городского уровня, то в 2005 г. они составили 55,2 %, и только в последнее время это соотношение стало улучшаться. В 2010 г. располагаемые ресурсы в среднем на члена сельского домохозяйства составляли 6 152 руб. в месяц (59,3 % от показателя по городским домохозяйствам) и лишь в 1,5 раза превышали среднедушевую величину прожиточного минимума.

За годы реформ принципиальные изменения претерпела структура доходов сельского населения по источникам

формирования. Значимость оплаты труда в формировании бюджета домохозяйств существенно снизилась. Если в 1990 г. на нее приходилось 67 % совокупного дохода семьи, то теперь — 30 %⁶. Более двукратное снижение доли оплаты труда в семейном доходе означает, что зарплата уже не выполняет в должной мере ни социально воспроизводственной, ни стимулирующей функции. Это подтверждает и структура потребительских расходов домашних хозяйств (таблица).

Таблица

Денежные расходы домашних хозяйств в сельской местности, %

Денежные расходы	2004 г.	2005 г.	2006 г.	2008 г.	2010 г.
Питание	44,2	35,4	40,7	31,9	31,8
Непродовольственные товары	31,5	28,6	22,1	36,5	34,3
Культурно-бытовые услуги	12,2	15,4	16,8	12,5	14,5

Принято считать, что чем ниже доля расходов на питание и относительно выше расходы на непродовольственные товары, тем лучше жизнеобеспечение семьи. Снижение доли расходов на питание за 2006—2010 гг. на 8,9 % связано не с улучшением жизни на селе, а с тем, что в питании сельского населения произошли изменения в количественном и качественном отношении. По статистическим данным, потребление на 1 члена домохозяйства в год мяса и мясopодуKтов увеличилось с 57 кг в 2005 г. до 68 кг в 2010 г., молока и молочных продуктов — с 226 до 241 кг, яиц — с 142 до 165 шт. Также увеличилось потребление картофеля (с 98 до 116 кг) и овощей (с 57 до 68 кг). Однако все эти продукты из личного подсобного хозяйства. При этом снизилось употребление хлебных продуктов с 148 до 121 кг, сахара и кондитерских изделий — с 46 до 38 кг за рассматриваемый период. Хотя в последние годы потребление продуктов питания на 1 члена домохозяйства увеличилось, однако в целом рацион сельского населения отнесится к углеводистому типу, который является главной причиной высокой смертности от сердечно-сосудистых и других неинфекционных заболеваний.

Потребляя продукты из личного подсобного хозяйства, сельчане на сэкономленные средства приобретают непродовольственные товары (расходы за 2006—2010 гг. увеличились на 14,2 %). При этом наблюдается снижение расходов на

оплату культурно-бытовых услуг, следовательно, уровень доходов не обеспечивает удовлетворение всех потребностей населения.

Еще одной значимой причиной процесса миграции, особенно молодежи, можно назвать кризисное состояние сельской социальной инфраструктуры, которая формирует в пределах той или иной территории жизненную сферу и условия демографического и социального воспроизводства населения. Новые объекты, появляющиеся в сельской местности, ориентированы на получение прибыли (чаще всего это объекты торговли). С 1990 г. по вводу социально значимых объектов инфраструктуры в сельской местности наблюдается в основном отрицательная динамика. Это затрудняет получение услуг в сфере образования, здравоохранения, культуры; для детей, подростков, молодежи и представителей старшего поколения нет условий для полноценного досуга.

Отток трудоспособного сельского населения привел к ликвидации социально значимых объектов социальной инфраструктуры: только за 2005—2011 гг. в сельской местности республики количество общеобразовательных учреждений уменьшилось с 1 864 до 1 607. В настоящее время 7 011 учащихся 5—11 классов из более чем 400 населенных пунктов доставляются к месту обучения в 185 базовых школах, для чего используются 208 школьных автобусов. Конечно, подвоз детей к хорошо оборудованной школе с современной образовательно-развивающей средой создает предпосылки для успешного обучения и развития сельских детей. Однако во многие отдаленные поселения школьные автобусы не могут доехать из-за отсутствия дорог. Неудовлетворительное состояние дорог подтвердил ответ на вопрос «Что необходимо сделать в первую очередь для благоустройства вашего села?»: 61 % респондент выбрал ответ «необходимо улучшить состояние дорог». Помимо этого, в качестве негативных явлений были отмечены нерегулярное расписание, ожидание автобуса, транспортная усталость, сокращение времени на внеурочную деятельность и т. д.⁷

Главным итогом реструктуризации школ стали экономическая выгода, сиюминутная возможность получить экономию средств за счет сокращения сельских малокомплектных школ. Убирая из сельской местности школу, государство лишает полноценного развития ее жителей, в дальнейшем

это приведет к запустению и умиранию села. По определению В. И. Добренкова и В. Я. Нечаева, «образование — это форма человеческой культуры, направленная на трансляцию и усвоение культурных ценностей»⁸. Ориентируясь на модель структуры образовательных учреждений развитых западных стран, следует учитывать, что в основе ее лежат определенный уровень, образ и качество жизни населения Запада. Прежде чем использовать подобную модель для российского общества, следует привести в соответствие уровень, образ и качество жизни россиян.

В затруднительном положении находится сфера дошкольного образования. За 2003—2010 гг. сеть детских дошкольных учреждений в сельской местности сократилась на 9,3 %, а число посещающих их детей — на 10,8 %. Проблемы существуют и в досуговой сфере села. Количество учреждений культурно-досугового типа в селах республики продолжает уменьшаться: за 1995—2000 гг. — с 2 224 до 2 130, т. е. на 4,2 %, за 2002—2010 гг. — с 2 106 до 1 983, т. е. на 5,4 %. При этом треть сельских клубов требует капитального ремонта. Количество библиотек в селах снизилось с 1 407 в 2002 г. до 1 334 в 2010 г., киноустановок за 1995—2000 гг. — почти в 2 раза (с 1 182 до 600), за 2000—2010 гг. — еще в 3,5 раза (с 600 до 162). Попытка обеспечения социальной защищенности сельского населения путем передачи объектов социальной инфраструктуры органам местного самоуправления оказалась также малоэффективной. Дело в том, что институт местного самоуправления в правовом, финансовом, методическом, информационно-аналитическом и кадровом отношениях слабо развит.

Именно возможность пользоваться достижениями социальной инфраструктуры делает привлекательным городской образ жизни для мигрантов. Среди привлекательных сторон городской жизни в процессе нашего исследования сельчане отметили бытовые условия (33 %), доступ к хорошему образованию (24 %), большие возможности для самореализации (23 %), близость к культурным центрам (21 %), благоприятные условия для воспитания и образования детей (17 %). Причинами переезда молодежи в города являются желание учиться (56,8 %) и большие возможности для самореализации (76 %). Раньше существовала система стимулирования «возвращенцев» в село: молодых сельчан, пожелавших освоить

сельские профессии, поддерживали колхозной стипендией, для них директивно устанавливались лимиты приема в различные вузы. Сейчас также применяется стимулирование — осуществление комплекса мер социального характера, в том числе улучшение жилищных условий, направленных на привлечение и закрепление молодых квалифицированных специалистов и подготовленных рабочих массовых сельскохозяйственных профессий. За 2006—2008 гг. в РТ в рамках Программы «Обеспечение жильем молодых семей и молодых специалистов на селе» были выделены 3,65 млрд руб., субсидии на жилье получила 5 271 семья. Однако нельзя считать достаточной и эффективной программу, покрывающую не более 3 % необходимого жилья для молодых специалистов.

Улучшение жилищных условий может решить две основные проблемы села: демографическую и кадровую. Исследования выявили⁹, что в качестве основных причин, влияющих на нежелание супругов иметь детей, жители из разных типов поселений называют отсутствие и нехватку жилой площади, низкий уровень дохода семьи. Жители г. Казани и других городов Татарстана отметили неуверенность в завтрашнем дне, а жители сел — маленький размер детских пособий. Помимо этих причин, сельчане выделили конфликтность супружеских отношений и социально-экономическую незащищенность женщин при выходе в декретный отпуск.

Рассматривая социальные проблемы села, нельзя не обратить внимание на состояние сельского здравоохранения. Наглядно отражают качество жизни, а также степень получения своевременных медицинских услуг на селе коэффициенты смертности по основным классам причин. В Татарстане за последние 10 лет произошло увеличение показателей общей заболеваемости при болезнях системы кровообращения в 2,2 раза, эндокринной системы — в 1,8 раза, новообразованиях — на 43,3 %. Среди мужчин уровень смертности сравнительно выше в целом и по большинству классов болезней: инфекционные болезни (в 6,7 раза); психические расстройства (в 5 раз); несчастные случаи, травмы и отравления (в 4,6 раза).

На состояние сельского здравоохранения существенно повлияло ухудшение социально-экономического положения страны. Сокращать расходы на здравоохранение и сеть больниц проще именно на селе. Потери в сети сельских

учреждений здравоохранения частично связаны с закрытием неэкономичных малых медицинских учреждений, что ухудшило доступ жителей села к медицинским услугам. За 2001—2010 гг. в сельской местности республики количество больничных учреждений сократилось в 2,2 раза, центральных районных больниц — на четверть, участковых больниц — на 65 %. Адаптация сельского здравоохранения к реалиям сегодняшнего дня проходит трудно, материальная база сельских учреждений не отвечает современным требованиям. Неутешительно обстоит дело и с качеством обслуживания в медицинских учреждениях. Большинство опрошенных оценили их работу как «низкое» и «удовлетворительное» (21 и 45 % соответственно). Как отмечает Л. Рошаль, качество медицинского обслуживания не улучшится, тем более что система обязательного медицинского страхования уже сейчас не добирает около 15—20 % денег. Это означает, что снизятся затраты на приобретение нового оборудования и лекарств, оплату труда и повышение квалификации врачей. Учитывая, что и «оптимизация» структуры лечебно-медицинских учреждений осуществляется с целью снижения государственных затрат на их содержание, то ждать улучшения качества сельской медицины в ближайшее время не стоит.

Село весьма значимо для культурной и духовной жизни общества. Оно является колыбелью российского менталитета. В нем мы находим духовные, исторические корни современной жизни.

Подтверждает это и то, что качество жизни объявлено главной целью социально-экономической политики страны, критерием успешности деятельности всех сфер и уровней управления, а его последовательное улучшение названо общенациональной идеей. В основу принимаемых государственных решений должно быть положено осознание того, что село и любые виды хозяйствования на земле — это специфическая, тонкая система жизнедеятельности, все элементы которой взаимосвязаны и взаимозависимы. Восстановление какого-то подорванного из них значительно затруднено.

ПРИМЕЧАНИЯ

¹ См.: Долгушкин Н.К., Новиков В.Г., Староверов В.И. Проблемность современного сельского бытия и пути его оздоровления // Социол. исслед. 2009. № 2. С. 86—94.

² См.: Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. URL: www.gks.ru (дата обращения: 18.05.2011).

³ См.: Рабочая книга социолога / отв. ред. Г.В. Осипов. М.: Наука, 1983. С. 91.

⁴ См.: Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики по Республике Татарстан. URL: www.tatstat.ru (дата обращения: 18.05.2011).

⁵ См.: Российский статистический ежегодник. 2009: стат. сб. / Росстат. М., 2010. С. 218.

⁶ В эмпирическую базу исследования вошли результаты социологического исследования, проведенного нами в сельских районах Республики Татарстан.

⁷ См.: Добренников В.И., Нечаев В.Я. Общество и образование. М., 2003. С. 41.

⁸ Цит. по: Хайруллина Ю.Р., Махиянова А.В., Хайруллин Р.Р. Реализация демографической программы развития РТ: проблемы, перспективы // Эконом. вестн. РТ. 2008. № 1. С. 86.

⁹ См.: Семенова Е. Горожане переедут в деревню? // Комсомольская правда. 2007. 19 янв. С. 9.

Поступила 20.05.11.



Д. В. ОКУНЕВ

**МОТИВАЦИОННАЯ ПРОГРАММА
В СИСТЕМЕ ФОРМИРОВАНИЯ
УСТОЙЧИВЫХ
СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ
ОТНОШЕНИЙ
В ОРГАНИЗАЦИЯХ РЕГИОНА**

Ключевые слова: социально-трудовые отношения, мотивационная программа, социальное управление, заработная плата, нематериальное стимулирование

Key words: social and labour relations, motivational programme, social management, wages, non-material stimulation

Социальное управление в отличие от других его видов осуществляется в системе человеческих отношений и представляет собой воздействие на отдельных индивидуумов, слои, группы, коллективы для сохранения или изменения их качественных и количественных характеристик, совершенствования и развития. Именно здесь управление приобретает характер определенного рода деятельности, а решающим для социотехнических систем управления является не технический (использование различных машин и технических устройств) и даже не технологический (совершенствование технологии управления), а человеческий фактор.

В настоящее время одним из важных элементов, составляющих систему социального управления, стала программа мотивации и стимулирования труда. В последние годы тема мотивации трудового поведения приобрела актуальность, хотя многие фундаментальные проблемы управления системой мотивации трудовой деятельности еще не решены и не решаются должным образом¹. Учитывая специфику и сложность функционирования систем в управлении, можно предложить, что создание новых и совершенствование уже имеющихся механизмов мотивирования будет по-прежнему происходить на стыке общих теоретических обоснований и интуитивного подхода к проблеме.

ОКУНЕВ Денис Викторович, доцент кафедры экономической теории Мордовского государственного университета, кандидат экономических наук.

Исследование системы мотивации, сложившейся на российских предприятиях, позволило выявить ряд существенных ее недостатков. Очевидно, что перестройка системы мотивации коллектива позволит более эффективно использовать возможности сотрудников, работающих сплоченной командой. В этом случае способность предприятия устоять перед угрозами воздействия внешней среды увеличивается в разы².

Первым шагом к созданию эффективной системы мотивации должно стать реформирование системы материального вознаграждения сотрудников. Новая система должна быть основана на ряде принципов. Во-первых, размер заработной платы каждого работника должен определяться личным трудовым вкладом в общий результат коллективного труда (сейчас на размер зарплаты результат общей работы организации влияет сильнее, чем собственный трудовой вклад работника). Во-вторых, необходимо усилить дифференциацию в оплате труда в зависимости от его сложности и качества, потребительских свойств выпускаемой продукции (последнее обстоятельство имеет принципиальное значение для актуализации мотивов общественной полезности труда и гармонизации направленности интересов «на себя» и «на других»). В-третьих, следует постепенно отказаться от денежных компенсаций за непривлекательный труд и вредные санитарно-гигиенические условия. Такие компенсации не только «консервируют» неблагоприятные условия труда, но и снижают мотивирующую функцию денежного вознаграждения. В-четвертых, надлежит расширить стимулирующую зону оплаты труда путем установления оптимальных соотношений гарантированного обществом минимума заработной платы, дающей воспроизводство квалифицированной рабочей силы, и максимально возможного заработка, обеспечивающего качественные различия в уровне благосостояния работников с разным трудовым вкладом. В-пятых, требуется изменить функции и роли премиальных активностей, так как используются в основном для реализации властных функций администрации, чаще всего в качестве санкций за невыполнение каких-то требований руководства, а не в качестве стимула.

Анализ результативности действующих систем оплаты труда, проводившийся на крупных предприятиях Республики Мордовия с 2002 по 2010 г., позволил выявить некоторые

тенденции. Действующие на предприятиях системы оплаты труда, несомненно, являются одним из основных методов мотивации эффективной деятельности персонала. Но постоянное повышение уровня заработной платы на предприятии не способствует продолжительному поддержанию трудовой активности работников и росту производительности труда. Работники со временем привыкают к такому виду мотивирования, а оплата труда перестает выполнять функцию мотивации. По результатам проводившихся исследований было установлено, что премирование сотрудников имеет мощный потенциал воздействия. Однако очень часто наблюдается принцип «уравнительного» распределения премиального фонда, особенно на уровне отдельно взятого подразделения предприятия. Существенно снижается уровень стимулирующего воздействия периодических (квартальных, годовых) премий. Восприятие такого рода поощрений приобретает характер «обыденных выплат» и часто не сопоставляется с личными результатами работы³.

С нашей точки зрения, премия должна начисляться из фонда оплаты труда на должностные оклады за фактически отработанное время и достигнутые результаты в расчетном периоде. Предлагаем использовать следующие показатели премирования структурных подразделений предприятия: соблюдение предельного уровня затрат на 1 руб. готовой продукции, отсутствие претензий по качеству изготовления готового продукта и сверхнормативных простоев оборудования, выполнение плана по ремонту оборудования и мероприятий по экологической безопасности, своевременность и качество предоставляемой информации, своевременность обеспечения производственного процесса необходимой документацией, отсутствие случаев травматизма на производстве, контроль за выполнением мероприятий по технике безопасности, отсутствие случаев хищения материальных ценностей с предприятия, соблюдение пропускного режима и правил внутреннего распорядка.

Кроме того, рекомендуются понижающие показатели в оценке трудового вклада, которые также влияют на размер премии. Понижающие показатели, их количественная оценка в баллах представлены в таблице. Применение понижающих показателей позволит снизить проявление абсентизма (равнодушия), а также повысить ответственность сотрудников за свою работу.

Таблица

Понижающие показатели трудового вклада работника

Показатель	Понижение премиальной выплаты, %	Примечание
Отказы клиенту по вине работника	50—100	За один случай
Несоблюдение инструкций и положений	100	За один случай
Несоблюдение чистоты и порядка на рабочем месте и закрепленном участке	10—20	За один случай
Задержка ввода оборудования в эксплуатацию	10	За отработанный месяц
Нарушение трудовой и производственной дисциплины	20—50	За отработанный месяц
Самовольный уход с рабочего места, опоздание на работу	20—50	За отработанный месяц
Прогул	100	За один случай
Появление на рабочем месте в нетрезвом состоянии	50	За один случай
Нарушение правил общественного порядка	40—50	За один случай
Невыполнение оперативной и технологической дисциплины	50	За один случай

В мотивационной программе можно также применить и другие системы оплаты труда:

— *индивидуальные специальные вознаграждения в качестве признания ценности того или иного работника.* Во-первых, это могут быть специальные премии, выплачиваемые сотрудникам за владение навыками, остро необходимыми компании в настоящий момент. Во-вторых, это могут быть премии за лояльность компании, которые получают сотрудники, проработавшие на предприятии определенное время. Такие премии могут выплачиваться и специалистам, уход которых отнюдь не желателен для предприятия;

— *программы разделения прибыли.* При такой схеме сотрудники получают определенный процент прибыли компании. С одной стороны, эта программа может применяться как индивидуальное вознаграждение, и в таком случае при хорошем выполнении своей работы сотрудник получает заранее оговоренный процент прибыли. С другой стороны, предприятие может установить схему разделения прибыли для всех сотрудников (или отдельно взятого подразделения). В таком случае это не способ вознаграждения за отличную

работу, а механизм психологического объединения работников предприятия;

— *акции и опционы на их покупку*. При такой схеме формально сотрудник никаких выплат в форме «живых» денег не получает. Вместо этого совет директоров компании принимает решение о безвозмездном предоставлении сотруднику в собственность определенного количества акций оговоренного размера.

Плюсы этих систем оплаты труда заключаются в тесной связи вознаграждения, которое получает сотрудник, с эффективностью его деятельности, которая приносит дивиденды сотруднику и предприятию. Работник получает возможность заработать больше денег при условии хорошей работы, а также ориентиры для оценки своей эффективности. Предприятие же получает мотивированных сотрудников⁴.

При формировании мотивационной программы необходимо учитывать, что отдельные группы персонала, должности и работники играют разную по значимости роль в производственно-коммерческой деятельности предприятия. Это означает, что решения по индивидуальной мотивации работников должны отличаться друг от друга в зависимости от того, какое значение для предприятия имеет их труд. Подчеркнем, что это не относится к системе оплаты труда, которая должна быть единой для всего персонала: имеются в виду некоторые дополнительные стимулы (материальные и моральные), учитывающие особенности определенной работы и личности. В первую очередь необходимо разработать специальные стимулы для ведущих руководителей предприятия — лиц, занимающих высокое положение в управленческой иерархии. Понятие «высокое положение» конкретизируется в условиях каждого предприятия, и число высших руководителей может колебаться от 2—3 до 15—20 чел.

Необходимость дополнительной мотивации руководителей должна определяться особенностями их труда, среди которых следует назвать:

- высший уровень ответственности;
- непосредственное и сильное влияние действий руководителя на конечный результат работы предприятия: решение высшего руководства в области выбора ассортимента и номенклатуры продукции фирмы на рынке ресурсов и

товаров, финансовой стратегии и тактики фактически во многом формируют доход и прибыль предприятия;

— основные условия труда руководителя, которые объективно не являются тяжелыми и вредными, однако характеризуются чрезвычайно высокой интенсивностью труда;

— осознанный риск действий руководителя, природа которого заключается в том, что чем выше потенциальная эффективность принимаемого решения, тем больше возможность получения прямо противоположных результатов: в рыночной экономике высокая прибыль всегда уравновешивается возможностью высоких убытков;

— выполнение функций представительства — контактов с внешней средой предприятия;

— особое требование к личным качествам руководителя, к которым относятся предприимчивость, инициатива, творческий подход к разработке управленческих решений, коммуникабельность, педагогические способности, позволяющие руководителю, с одной стороны, в ходе управления повышать квалификацию своих подчиненных, с другой — сочетать административные требования с разъяснением сути и важности принимаемых решений их исполнителям;

— возможность злоупотребления руководителем своим служебным положением. Чем выше уровень руководителя, тем больше свободой принятия решений он пользуется и тем больше у него возможности извлечь из них личной выгоды в ущерб интересам предприятия.

Следующим шагом в рамках формирования мотивационной программы может стать разработка на предприятии «Декларации прав работника». Она гарантирует каждому работнику полную реализацию культурных, социальных и других прав, а также даст гарантию получить дополнительное вознаграждение за активное участие в производственной деятельности предприятия. Примерное содержание «Декларации прав работника» может выглядеть следующим образом.

Каждому работнику гарантированы: культурные и социальные права, право на свободный выбор профессии и вид занятости, охрану труда, справедливое вознаграждение, ограничение рабочего времени, отпуск, образование.

Поощряются: инициатива работников, направленная на рост доходов предприятия от всех видов деятельности, а также разработку новых методов и технологических про-

цессов и их внедрение; формирование имиджа предприятия через СМИ; экономию ресурсов и сокращение затрат на производство продукции; совмещение профессий, овладение смежными профессиями; повышение квалификации и рост профессиональных знаний и умений; участие во всех формах обучения и подготовки рабочих кадров; деловые качества работника, необходимые для оптимального выполнения им своих функциональных обязанностей (дисциплинированность, самостоятельность, пунктуальность, исполнительность, трудолюбие, коммуникабельность, настойчивость, целеустремленность, предприимчивость); нравственные качества работника, необходимые для работы в коллективе и выполнения своих функциональных обязанностей (отзывчивость, доброжелательность, внимательность, способность воспринимать критику).

Запрещается: разглашать сведения, составляющие коммерческую и служебную тайну; применять к рабочим и служащим методы физического или грубого психологического воздействия; в любом виде злоупотреблять финансовыми или материальными ценностями предприятия в личных или корыстных целях; нарушать правила внутреннего распорядка.

Внедрение на предприятии предложенной «Декларации прав работника» значительно повысит информированность сотрудников, четко сформирует алгоритмы поведения работников в зависимости от выполнения тех или иных условий, обозначенных в этом документе. По нашему мнению, подобная декларация является существенным и эффективным инструментом нематериального стимулирования сотрудников предприятия.

Нематериальное вознаграждение сейчас становится все более актуальным. Особенно важны при решении творческих задач положительные физические и психические ощущения исполнителя при качественном выполнении задания. Их воздействие на мотивацию деятельности значительно увеличивается, когда заметно положительное отношение со стороны коллег, руководства, внешнего окружения предприятия⁵. В этом контексте руководителю важно осуществить следующие мероприятия: подведение итогов работы подразделений за короткие периоды времени и организацию обмена опытом между их коллективами; систематическое отслеживание соответствия карьерного роста каждого со-

трудника достигнутым результатам; привлечение самых опытных и наиболее активных членов коллектива к работе в рамках внутрифирменного образования и совершенствования подготовки персонала; обеспечение участия работников в разнообразных конкурсах, выставках, конференциях, круглых столах и других мероприятиях, проводимых вне предприятия; организацию коллективного решения сложных ситуационных задач, связанных с деятельностью предприятия, обеспечением должного уровня материального и морального вознаграждения лучших работников; обеспечение постоянного контроля за соблюдением норм авторского и других форм права своих сотрудников.

Эффективным методом социально-психологического воздействия также является предоставление работнику предприятия участие в группе, добившейся особенного успеха. Причастность человека к подобному коллективу, его достижениям всегда будет ориентировать работника на увеличение отдачи от дальнейшей работы. Таким образом, внедрение всего комплекса предложенных мер в рамках мотивационной программы в значительной степени позволит повысить эффективность системы управления социально-трудовыми отношениями и в итоге повлиять на результат производительности труда предприятия в целом.

ПРИМЕЧАНИЯ

¹ См.: Дятлов А.Н., Плотников М.В., Мутовин И.А. Общий менеджмент: концепции и комментарии: учебник. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 400 с.

² См.: Майкова С.Э., Окунев Д.В. Трудовая сфера промышленного предприятия и экономическая безопасность: источники угроз и их идентификация // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2009. № 9. С. 25—34.

³ Там же. С. 30.

⁴ См.: Майкова С.Э. Социальные детерминанты качества трудовой жизни работников промышленных предприятий региона // Регионология. 2009. № 1. С. 192—204.

⁵ См.: Человеческий капитал: теория и практика управления в социально-экономических системах: моногр. / под общ. ред. Р.М. Нижегородцева и С.Д. Резника. М.; Пенза, 2008. 394 с.

Поступила 16.03.11.



Р. Р. ГОРЧАКОВА

ФОРМИРОВАНИЕ ИМИДЖА СОВРЕМЕННОГО РУКОВОДИТЕЛЯ

Ключевые слова: имидж, внутренний имидж, внешний имидж, процесс построения имиджа, структура имиджа

Key words: image, internal image, external image, image creation process, image structure

На эффективность работы организаций оказывают влияние множество факторов, среди которых, на наш взгляд, наибольшую роль играет имидж. В связи с этим проблема формирования имиджа весьма актуальна и своевременна. Имидж должны формировать как организации, так и руководители. В настоящее время менеджеру важно уделять внимание своему имиджу в силу ряда обстоятельств: во-первых, правильно сформированный имидж позволит руководителю быть успешным в делах; во-вторых, правильно построенный имидж помогает менеджеру улучшить отношения с персоналом (если это требуется), общественностью; в-третьих, имидж первого лица организации — один из ключевых факторов формирования корпоративного имиджа.

От того, насколько удачен имидж руководителя, во многом зависит и то, как организацию будут воспринимать сотрудники, СМИ, инвесторы и другие заинтересованные лица.

В литературе существует множество подходов к определению понятия «имидж», с которым большинство из нас встречались не раз. Толковый словарь С. И. Ожегова и Н. Ю. Шведовой определяет его как представление о чьем-нибудь внутреннем облике, образе¹. А. Ю. Панасюк считает, что имидж (от англ. image — «образ», «изображение») — это мнение о менеджере. У людей формируется образ человека, возникший вследствие прямого их контакта с ним или полученной об этом человеке информации от других людей².

ГОРЧАКОВА Рената Рафаэлевна, аспирант кафедры менеджмента Мордовского государственного университета.

По мнению О. В. Лысиковой и Н. П. Лысиковой, имидж — это определенный образ, который личность, его «Я» представляет окружающим; своего рода форма самопрезентации, при которой подчеркиваются сильные стороны и скрываются недостатки³. И. Сохина считает, что имидж (подражание) — это какая-то картинка или «рисунок» внешности, созданный под определенную задачу⁴. По мнению С. Ф. Алиповой, имидж — это публичное «Я» человека, это то, чем и кем кажется человек в своем окружении, это символическое преломление его «Я» в сознании окружающих⁵. Л. Стил считает, что имидж — специально формируемый образ, который психологически и эмоционально воздействует на окружающих. Он позволяет достичь определенного эффекта в общении с другими людьми, помогает окружающим создать определенное впечатление о менеджере⁶.

На наш взгляд, имидж — это образ, который формирует и развивает руководитель. Он должен соответствовать нормам, ценностям и требованиям, предъявляемым к менеджеру. Структура имиджа руководителя представлена на рис. 1, из которого видно, что имидж руководителя включает различные компоненты. Кроме того, этот перечень может быть продолжен.

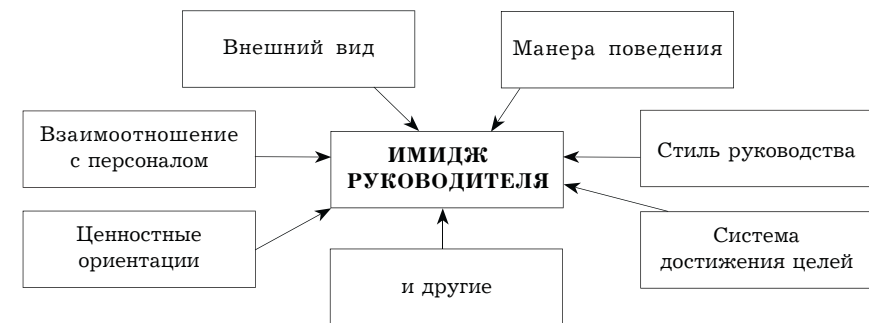


Рис. 1. Структура имиджа руководителя

Важно, чтобы руководитель умел ставить четкие цели, тогда менеджер будет понимать, что он хочет.

Важно также иметь план достижения целей. Тогда он будет четко знать, что он должен делать. Следует выделить персональные (характер, речевые и физические особенности

и др.), а также социальные (здесь необходимо учитывать не только занимаемую должность, но и происхождение, личное состояние и др.) характеристики. Важной составляющей имиджа руководителя является система построения взаимоотношений с персоналом, включающая в себя приемы и методы, которые менеджер использует при воздействии на персонал. Этими составляющими перечень имиджа руководителя не ограничивается и может быть продолжен.

Имидж руководителя можно разделить на «внутренний» и «внешний». «Внутренний» имидж характеризуется восприятием руководителя в глазах персонала организации, «внешний» — восприятием руководителя внешней средой (общество, СМИ и др.). Иногда «внутренний» имидж руководителя отличается от «внешнего». Многие качества руководителя известны только сотрудникам. Если организация небольшая, то в ней можно легко создать «внутренний» имидж путем непосредственного взаимодействия с членами коллектива. Труднее это сделать, если организация крупная. Обычно, если фирма большая, то руководитель не имеет возможности общаться со всеми сотрудниками. Как показывает практика, руководитель общается лишь с менеджерами, которые и помогают ему формировать имидж в низших звеньях. Следует отметить, что «внутренний» имидж оказывает прямое воздействие на формирование «внешнего». Например, сотрудники организации могут высказать свое мнение о руководителе СМИ коллегам и знакомым⁷.

Для того чтобы правильно построить свой имидж, руководитель должен владеть инструментами и методами его формирования (самооценка, матрица Эйзенхауэра, принцип Парето, карточка ежедневного учета времени А. Гастева, инструменты планирования рабочего дня). При этом не существует универсального инструмента построения имиджа. Ни один из них не может охватить все аспекты его формирования. Поэтому современные руководители должны изучать и использовать множество методов. Они индивидуальны и зависят от предпочтения менеджера⁸.

Процесс построения и развития имиджа представлен на рис. 2. На входе имеет место первоначальный имидж, на выходе — усовершенствованный. На процесс формирования имиджа оказывать влияние могут руководитель, руководитель + специалисты по созданию имиджа, руководи-

тель + специалисты по созданию имиджа + персонал. Идеальной схемой представляется руководитель + специалисты по созданию имиджа + персонал, потому что сам менеджер может знать не все нюансы построения и развития имиджа, в этом ему могут помочь специалисты. Кроме того, важно чтобы к этому процессу привлекался персонал.

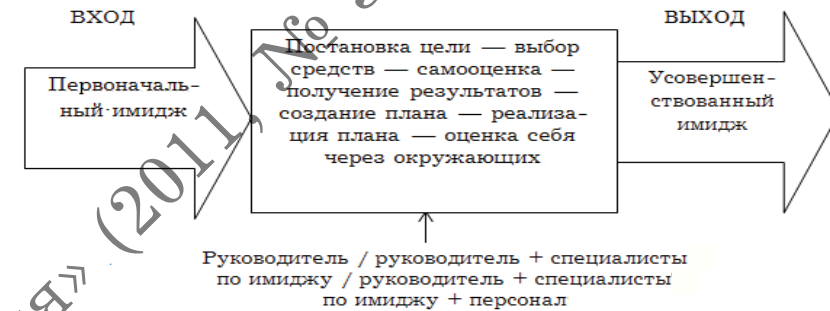


Рис. 2. Схема процесса построения и развития имиджа

Для определения ответственности исполнения и контроля предлагается функциональная матрица процесса формирования имиджа (рис. 3).

Функция	Ответственный	Исполнитель	Контроль
Постановка целей	Р*	Р	Р
Оценка существующего положения	Р / Р+С**	Р / Р+С	Р
Создание плана	Р / Р+С	Р / Р+С	Р / Р+С
Исполнение плана	Р	Р / Р+С	Р / Р+С
Оценка сформулированного имиджа	Р / Р+С	Р / Р+С / Р+С+П***	Р / Р+С

*Р — руководитель, **С — специалист, ***П — персонал.

Рис. 3. Функциональная матрица формирования имиджа

Для создания благоприятного имиджа руководителю важно иметь хорошие отношения с персоналом. Проблема взаимоотношений руководителей и подчиненных является актуальной для современной науки и практики. В центре внимания находятся вопросы эффективности управления, стиля руководства, авторитета руководителя, оптимизации социально-психологического климата в коллективе и т. д.⁹ В создании благоприятного климата в коллективе большую

роль играет руководитель: очень многое зависит от его умения и желания создать хорошую трудовую атмосферу. Прямые человеческие связи между руководителем и подчиненным сплачивают коллектив, повышают готовность сотрудников работать¹⁰.

Руководитель должен стараться сплотить свой коллектив. Существенно способствует этому совместные праздники (корпоративы), дни здоровья, на которых работники демонстрируют свои спортивные предпочтения. Это в итоге ведет к повышению слаженности работы персонала, ответственности сотрудников и взаимопомощи в процессе труда. Важны также индивидуальные беседы руководителя с подчиненными. Прежде всего менеджер должен готовиться к беседе, уделяя внимание особенностям будущего собеседника. Важно, чтобы руководитель уважительно относился ко всем членам коллектива, внимательно рассматривал их предложения. Руководитель может не соглашаться с мнением коллектива, но он должен это делать аргументированно. Мы предлагаем модель формирования имиджа современного руководителя (рис. 4).



- 1 — вход — первоначальный имидж; 2 — дерево целей;
 3 — систематизированные данные о существующем имидже;
 4 — план для создания; 5 — измененный имидж;
 6 — выход — сформулированный имидж; 7 — если наблюдается несоответствие с целями возвращение на вход и повторение этапов

Рис. 4. Модель формирования имиджа современного руководителя

Таким образом, имидж играет важную роль для менеджера. Каждый руководитель должен заботиться о своем имидже, использовать различные методы и инструменты его построения. Это поможет менеджеру наладить процесс эффективной работы.

ПРИМЕЧАНИЯ

¹ См.: Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка: 80 000 слов и фразеологических выражений / Рос. акад. наук. Ин-т рус. яз. им. В.В. Виноградова. 4-е изд., допол. М.: ООО «ИТИ ТЕХНОЛОГИИ», 2003. С. 245.

² См.: Ушакова Н.В., Стрижова А.Ф. Имеджеология: учеб. пособие. М.: Издат.-торг. корпорация «Дашков и К», 2009. С. 5.

³ См.: Лысикова О.В., Лысикова Н.П. Имиджеология и паблик рилейшинз в социокультурной сфере. М.: Флинта: МПСИ, 2006. С. 5.

⁴ См.: Женский клуб. URL: <http://www.womenclub.ru/style/661.htm> (дата обращения: 14.10.2010).

⁵ Алипова С.Ф. Имидж и образ лидера: воздействующее поведение // Бизнес-образование. 2008. № 2. С. 77.

⁶ См.: Стил Л. 365 имиджей на каждый день. М.: РИПОЛ КЛАССИК, 2002. С. 7.

⁷ См.: Деревлева М., Ульянова М. Формирование имиджа руководителя. URL: <http://www.uprav.biz/materials/lich/view/4449.html?next=1> (дата обращения: 15.04.2011).

⁸ См.: Халан И.С. Управление временем / пер. с англ. СПб.: «Издательство „Диля“», 2006. 96 с.

⁹ См.: <http://website-seo.ru/05800101152.html> (дата обращения: 15.04.2011).

¹⁰ См.: Конспект экономиста homo-economikus. URL: <http://konspekts.ru/category/delovoj-etiket/page/4> (дата обращения: 15.04.2011).

Поступила 17.05.11.