

## ПРОБЛЕМЫ МОТИВАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ЗАО "ВОЛОГОДСКИЙ ПОДШИПНИКОВЫЙ ЗАВОД"

В литературе рассматриваются различные подходы к классификации функций управления. Представляется логичным выделение таких основных функций управления, как анализ, планирование, организация, мотивация и контроль. Между тем в практической деятельности недостаточно учитывается такая функция управления, как мотивация, то есть процесс побуждения работников к деятельности для достижения целей организации.

Различают материальные и моральные методы мотивирования. К материальным методам относятся традиционные виды заработной платы и премии, ценные подарки, льготные целевые ссуды и кредиты, перевод на более высокооплачиваемую должность и др., а также система штрафов, которая входит в материальные методы мотивирования со знаком "минус". Среди моральных методов выделяют различные формы благодарности, перевод на более статусную должность без повышения оклада, участие в различных рейтингах и др., а также различные нематериальные взыскания (выговоры и пр.).

Существует много различных теорий трудовой мотивации, которые условно можно разделить на две группы:

- 1) мотивация, объясняемая действием внешних для человека факторов;
- 2) мотивация, когда источник находится во внутреннем мире человека, его потребностях, ценностях и устремлениях.

Наиболее известными теориями мотивации являются теории потребностей Д.Мак-Клеланда, иерархии потребностей А.Маслоу, двух факторов Ф.Герцберга, ожидания, равенства и справедливости и др.

Согласно теории А.Маслоу, для того чтобы мотивировать работника к труду, прежде всего, необходимо удовлетворить его первичные потребности, чему способствует внедрение обоснованной, объективно справедливой системы оплаты труда.

Материальному стимулированию труда на предприятиях уделяется гораздо больше внимания, чем моральному. Однако под материальным стимулированием понимают, прежде всего, мотивирование труда непосредственных исполнителей, занятых в производственном процессе, а стимулированию руководителей не уделяется должного внимания. К руководителям относятся работники, имеющие в своем подчинении специалистов, служащих или рабочих. На предприятии ЗАО «ВПЗ» их доля составляет

7,64% и от их качественного труда в значительной степени зависят результаты деятельности всего коллектива.

В настоящее время на предприятии усложнены внутренние взаимосвязи и взаимоотношения, усложнен и утяжелен документооборот, что не позволяет оперативно реагировать на запросы и заказы потребителей. Управленческий персонал не несет ответственности за невыполнение конкретного заказа. На предприятии нет ответственного, который гарантировал бы исполнение обязательств предприятия, отсюда срывы поставок. Все это отталкивает заказчиков как на внутреннем, так и на внешнем рынке.

Основным вопросом в решении проблемы создания обоснованной и справедливой системы оплаты труда является оценка количества труда руководителей и результатов их деятельности (эффективности). Существует несколько точек зрения по этому вопросу. В соответствии с одной из них, руководители не создают материальных ценностей и их главной задачей является мобилизация исполнителей на решение конкретных задач, организация их труда, создание условий для продуктивной работы. В таком случае труд руководителей должен оцениваться по конечному результату работы коллектива и при построении системы оплаты труда упор необходимо делать на высоком удельном весе в структуре заработной платы руководителя переменной части: оклад должен быть небольшим, а премии — достаточно весомыми.

В соответствии с другой точкой зрения, труд руководителя относится к наиболее высококвалифицированному труду, требует длительной подготовки, разносторонних знаний, больших практических навыков, поэтому оплата труда руководителей, как и остальных категорий работающих, должна строиться на одних и тех же принципах, т.е. должностной оклад должен быть весьма высоким по сравнению с переменной частью оплаты. Это крайние точки зрения, которые имеют свои достоинства и недостатки.

Учитывая, что заработная плата выступает не только в роли элемента хозяйственного механизма на предприятии, но и несет высокую социальную нагрузку, различия в уровнях должностных окладов руководителей и других категорий работников должны отражать различия в их квалификации и сложности труда. Поскольку руководители производства оказывают существенное воздействие на формирование конечных результатов производства, это должно находить отражение не только в уровне, но и в механизме оплаты их труда. Таким образом, оплата труда руководителей должна рационально сочетать в себе действие факторов, связанных с его квалификацией, и факторов, связанных с конечными результатами коллективного труда.

Методика определения занятости руководителей и оплаты их труда основана на принципах и методах системного анализа и с учетом следующих основных положений.

- Каждое рабочее место характеризуется показателем сложности.

• Вся иерархия управления разделяется на небольшое число уровней (2...5), при этом главным условием является равенство суммарной сложности на всех уровнях.

• Зароботная плата руководителя должна состоять из постоянной и переменной частей. Постоянная часть заработной платы устанавливается при заключении или продлении контракта и не зависит от результатов работы предприятия. В ее основе лежит сложность работы конкретного руководителя. Переменная часть устанавливается как доля в чистой прибыли предприятия, скорректированная в соответствии со сложностью работы.

• Суммарные фонды оплаты труда на каждом уровне должны быть равны. Это следствие принципа равной оплаты за равный труд, в данном случае — за равную сложность труда.

• Отклонение по какому-либо уровню реальной численности работающих или фонда оплаты труда от оптимальных приводит к отклонению от оптимальной интенсивности труда и снижению эффективности работы.

При расчете показателя сложности работ руководителей общим принципом оценки их деловых качеств и профессионально-квалификационного уровня как факторов, влияющих на конечные результаты деятельности коллектива, выбирается подход, когда оценка производится не столько с позиций текущих действий, сколько с позиций способности делать правильный выбор в сложных производственных ситуациях, видеть перспективу развития предприятия и условий его функционирования.

Каждое рабочее место руководителя оценивается по пяти критериям:

1. Характер работ, составляющих содержание труда, — организационно-административные результаты, имеющие преимущественно творческий характер, непосредственно связанные с постановкой новых задач; разработка сложных программ и доведение принятых решений до исполнителей; координация и контроль деятельности подразделений предприятия и его функциональных служб; организационно-распорядительные и координационные результаты.

2. Самостоятельность выполнения работ — принимает решения самостоятельно, вырабатывает информацию для принятия решения, обслуживает принятие решений.

3. Разнообразие, комплексность работ — различные или близкие сферы деятельности, различные или близкие функции.

4. Масштаб — отдельный участок, отдел, группа подразделений, все предприятие.

5. Ответственность — высокая, низкая, а также характер ответственности — материальная, моральная.

Применяя метод парных сравнений для оценки сложности работ, суть которого состоит в сопоставлении попарно показателей каждого рабочего места со всеми остальными по каждому критерию, выставляются оценки по трехбалльной шкале. По результатам сравнения строится  $k$  матриц размерностью  $i \times j$ .

$$M^k_{i,j} = \text{comp}(i, j, k)$$

где  $M$  — матрица, содержащая результаты сравнения рабочих мест  $i, j$  по  $k$ -тому критерию;  $\text{Comp}(i, j, k)$  — функция сравнения.

Строки матриц содержат информацию о результатах сравнения  $i$ -го рабочего места с  $j$ -м: балл 2 проставляется, если  $i$ -е превосходит  $j$ -е по текущему критерию; 1 — если равно ему, и 0 — если уступает.

$$M^k_{j,j} = 2 - M^k_{i,j}, \quad i > j;$$

$$M^k_{j,i} = 1, \quad i = j.$$

Значения элементов матриц суммируются построчно и суммы делятся на суммы по столбцу. Результаты сравнений по каждому критерию сводятся в матрицу  $i \times k$ :

$$V_{i,k} = \sum_{j=1}^n M^k_{i,j}$$

Аналогично сравниваются между собой критерии. Результатом сравнения критериев является вектор весов критериев размерности  $k$ . Затем оценки рабочих мест по каждому из критериев взвешиваются весами критериев, и получается рейтинг рабочих мест управляющего персонала:

$$R = V \times K$$

Ряд должностей управляющего персонала ЗАО «ВПЗ», ранжированный по показателю сложности работ, показан в таблице 1.

Полученные данные позволяют выполнить расчет фонда заработной платы управляющего персонала и разработать меры по нормализации структуры управления.

Поскольку заработная плата состоит из постоянной и переменной частей, за базу расчета принимаем среднюю заработную плату по предприятию. Выбор в качестве базы средней заработной платы позволяет реализовать сразу несколько задач. Во-первых, заработная плата управленческого персонала привязывается к заработной плате управляемого персонала и, тем самым, уменьшается возможность необоснованных изменений заработной платы руководства как в сторону увеличения, так и в сторону уменьшения. Во-вторых, появляется возможность планировать фонд оплаты труда заранее, например, по результатам заверченного периода.

Тогда заработная плата  $i$ -го руководителя определяется из выражения:

$$W_i = \bar{a} \cdot k_1 + \bar{a} \cdot \frac{R_i}{R} \cdot k_2 + P \cdot R_i \cdot d$$

где  $\bar{a}$  — средняя заработная плата по предприятию;  $R_i$  — показатель сложности работ  $i$ -го руководителя;  $\bar{R}$  — средний показатель сложности работ;  $P$  — чистая прибыль;  $d$  — доля прибыли, направляемая в премиальный фонд управленческого персонала;  $k_1$  — гарантированная часть средней зарплаты;  $k_2$  — вес показателя сложности в зарплате руководителя.

**Ряд должностей управляющего персонала  
ЗАО "ВПЗ" с показателями сложности работ**

	Характер труда	Само- стоятель- ность	Разно- образие	Мас- штаб	Ответ- ствен- ность	Рейтинг
<b>Веса критериев</b>	<b>0,24</b>	<b>0,12</b>	<b>0,04</b>	<b>0,24</b>	<b>0,36</b>	
Председатель совета директоров	0,0975	0,0975	0,095	0,0975	0,0975	0,0974
Помощник председателя совета директоров	0,0025	0,0025	0,015	0,005	0,0025	0,0036
Директор	0,0925	0,09	0,095	0,0925	0,09	0,0914
Заместитель директора по маркетингу	0,08	0,0575	0,065	0,075	0,075	0,0737
Заместитель директора по производству	0,0825	0,0575	0,085	0,085	0,075	0,0775
Главный инженер	0,0825	0,0575	0,08	0,085	0,075	0,0773
Зам. гл. инженера по техническому обеспечению	0,0525	0,0175	0,0275	0,0275	0,0475	0,0395
Зам. гл. инженера по перспективному развитию	0,0525	0,0175	0,065	0,06	0,0475	0,0488
Зам. гл. инженера по инженерному обеспечению	0,0525	0,0175	0,065	0,06	0,0475	0,0488
Зам. гл. инженера по качеству, экологии и надзору	0,055	0,0175	0,065	0,06	0,0375	0,0458
Главный конструктор	0,015	0,0175	0,02	0,02	0,015	0,0167
Заместитель директора по МТО и транспорту	0,0675	0,0575	0,065	0,0675	0,0525	0,0608
Зам. директора по кадрам и социальному развитию	0,055	0,0575	0,065	0,055	0,045	0,0521
Зам. директора по финансам и экономике	0,055	0,0575	0,0375	0,06	0,045	0,0522
Главный бухгалтер	0,0475	0,09	0,0175	0,0375	0,09	0,0643
Начальник ОкиОД – помощник директора	0,015	0,0575	0,0125	0,02	0,015	0,0212
Нач. службы экономической безопасности	0,0325	0,0575	0,0425	0,035	0,0475	0,0419
Нач. управления информационных технологий	0,0325	0,0575	0,0275	0,035	0,0175	0,0305
Нач. центра координации развития завода	0,02	0,0575	0,0225	0,0175	0,0125	0,0213
Пом. директора по кадрам и связям с общественностью	0,01	0,0575	0,0325	0,005	0,065	0,0352

От коэффициентов  $k_1$  и  $k_2$  зависит, насколько сильно будет дифференцирован доход в зависимости от сложности работы. Нормальные значения  $k_1$  лежат в пределах 0,5...1. Диапазон допустимых изменений  $k_2$  шире, он может варьировать в пределах 0,5...5. По данным Патралова И., оптимальные значения этих коэффициентов составляют:  $k_1=0,6$  и  $k_2=2,5$ .

Таким образом, руководителю гарантируется постоянный заработок в размере 60% от средней заработной платы на предприятии. Сложность его работы учитывается с повышающим коэффициентом 2,5. Эти значения ко-

эффицентивов обеспечивают максимальное соответствие третьему условию — равенство фондов оплаты труда управляющих на каждом уровне.

Рассматриваемая система оплаты труда руководства предприятия характеризуется следующими показателями:

— самая высокая зарплата превышает самую низкую (по администрации) в 11,5 раза;

— на долю исследуемого управленческого персонала (0,24% численности) приходится 1,49% фонда оплаты труда;

— средняя заработная плата исследуемого управленческого персонала в 6,3 раза выше средней по предприятию.

Согласно теории двух факторов Ф.Герцберга, достойный заработок предотвратит возникновение чувства неудовлетворения работой, но для создания заинтересованности работника в качественном труде необходима реализация нематериальных методов стимулирования. Руководство предприятия в настоящее время сосредоточено в основном на материальных методах стимулирования работников. Создается представление, что экономическая ситуация на предприятии очень плоха, а это вызывает дискомфорт у работников и не способствует развитию чувства гордости за свое предприятие.

Исследователи, занимающиеся вопросами трудовой мотивации, делают выводы о том, что наиболее значимыми, определяющими поведение работников являются потребности в интересной работе, полном признании и адекватной оценке проделанной работы, чувстве причастности к делам фирмы, стабильности занятости, хорошей оплате, продвижении по службе, хороших условиях труда, личных контактах с управленцами, дисциплине труда и участливом отношении со стороны руководителей. Материальное вознаграждение занимает только пятое место в перечне мотиваций. Однако эта информация не находит практического применения при создании системы стимулирования. Руководители при формировании иерархического перечня потребностей своих работников с завидным постоянством на первое место ставят потребности в «хорошей» оплате труда и недостаточно учитывают другие потребности. Очень часто, чтобы добиться высоких результатов в труде, достаточно создать условия, при которых работники будут работать с интересом.

С целью усиления моральной мотивации труда необходимо:

— Создание положительного имиджа предприятия и его популяризация среди населения, чтобы работники могли гордиться тем, что они работают на ЗАО «ВПЗ». Этой цели послужит более широкая информированность о достижениях предприятия, привлечение средств массовой информации: телевидения, внутривзаводского и областного радио, печатных изданий и, прежде всего, заводской газеты «Подшипник». Усилению положительного имиджа предприятия способствует также финансирование массовых детских и оздоровительных мероприятий, благотворительная помощь, содействие школам и детским садам.

— Увеличение моральных стимулов для каждого работника предприятия. Выделение и нематериальное поощрение работников за производственные и непроизводственные успехи.

— Привлечение на предприятие молодых перспективных кадров и создание условий для раскрытия их творческого потенциала. Для этого необходимо акцентировать внимание на значимости выполняемых функций и необходимости творческого подхода к выполняемой работе, а также создавать условия для самореализации молодых специалистов и их профессионального роста.

— Приглашение профессиональных психологов для снятия стрессовых ситуаций у работников и создания положительного микроклимата в коллективе и положительного имиджа руководства.

— Формирование перечня льгот для работников предприятия при пользовании услугами социальной сферы предприятия, например, абонементы в бассейн со скидками и пр.

— Посильное участие в благоустройстве заводских микрорайонов, где проживает основная масса работающих. Это на деле продемонстрирует заботу руководства предприятия о своих работниках. Благоустройство жилых районов не всегда требует значительных капитальных вложений, иногда достаточно проведения организационной работы среди жителей.

— Организация праздников как внутри, так и вне предприятия, которые практиковались в первые годы становления завода и очень способствовали сплочению сформировавшегося тогда коллектива.

Таким образом, метод расчета заработной платы руководителей предприятия на основе оценки сложности их работ позволяет создать обоснованную и объективно справедливую систему оплаты труда руководителей разного уровня управления, а взаимосвязанные материальные и моральные стимулы позволят повысить заинтересованность работников в качественном производственном труде.