УДК 338:331

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ МЕРЫ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ

[1]Симоненко В.Н., [1]Симоненко Н.Н., [2]Старкова Е.Ю.

[1]ФГБОУ ВПО «Комсомольский-на-Амуре государственный технический университет», Комсомольск-на-Амуре, e-mail: simonenko@knastu.ru;

[2]ФГБОУ ВПО «Дальневосточный государственный университет путей сообщения», Хабаровск

Современный этап развития предприятий (и предпринимательства) в нашей стране характерен особой ролью двух факторов в конкуренции: организацией производства и мотивацией наемных работников, падение которой характерно не только для персонала предприятий России. В современной России заработная плата в связи с ее низким уровнем утратила мотивирующую роль, что требует ее реформирования. Также возрастает и значение качества управления организацией, в связи с этим в статье рассмотрен ряд функций в управлении предприятием. Рассмотрен опыт стран с развитыми рыночными отношениями, уже переживших замедление экономического развития и решивших подобную проблему за счет кардинального реформирования заработной платы и, соответственно, повышения мотивации персонала – расширенная классификация работ; оплата на основе квалификации и профессиональных качеств; расширенное применение множества подходов с переменной оплатой труда; переход от управления заработной платой к управлению суммарным вознаграждением; разработка эффективной программы вознаграждения труда.

Ключевые слова: реформирование оплаты труда, контроль нормирования труда, индивидуализация вознаграждения труда, расширенная классификация работ, оплата по квалификации и профессиональным качествам, управление суммарным вознаграждением, эффективная программа вознаграждения

ARRANGEMENTS TO IMPROVE BUSINESS STAFF MOTIVATION

[1]SymonenkoV.N., [1]Simonenko N.N., [2]Starkova E.U.

[1]Komsomolsk-on-Amur State Technical University, Komsomolsk-on-Amur, e-mail: simonenko@knastu.ru;

[2]Eastern State Transport University, Khabarovsk

The current stage of development of the enterprises (and businesses) in the country is characterized by a special role in the competition of two factors: the organization of production, and the motivation of employees, a fall which is not specific to the staff of Russian enterprises. In modern Russia the wages due to its low level of lost motivating role that requires reform. Also increases and the importance of quality control organization in this regard, in the article the number of functions in enterprise management. The experience of countries with developed markets, have already experienced a slowdown and have decided a similar problem due to a fundamental reform of wages and, therefore, increase staff motivation – extended classification of works, payment based on qualifications and professional development, expanding the use of multiple approaches to variable pay labor shift from payroll management to the management of the total remuneration, development of an effective remuneration of labor.

Keywords: reform wages, control of work measurement, individualization of labor remuneration, enhanced classification of works, the payment on the basis of qualifications and competencies, management of total compensation, effective compensation

В отечественной экономике наблюдаются значительные диспропорции между изменениями отношений собственности и производственных отношений и организацией производства и менеджмента персонала. Переход к свободному рынку на основе механизмов спроса и предложения и конкуренции совершался без учета требований новой экономики к организации производства и менеджменту персонала. В результате выявилась ситуация, при которой большинство предприятий применяют прежние системы организации и оплаты труда, уже переставшие выполнять роль стимулов. Поэтому для нашей экономики актуально реформирование оплаты труда путем сочетания традиционных и новых методов стимулирования. Для реформирования оплаты труда персонала необходимо решить две задачи: гарантировать каждому работнику оплату по результатам деятельности и исходя из рыночной стоимости рабочей силы; обеспечить организации наличие прибыли после реализации своей продукции по ценам рынка.

Для обеспечения интересов и работника, и работодателя необходим рост оплаты при снижении ее затрат на единицу продукции и гарантии повышения вознаграждения за труд каждому работнику при обеспечении роста эффективности деятельности предприятия. В этом и состоит принцип стимулирования работников, когда увеличение оплаты труда возможно только при повышении эффективности производства и, напротив, повышение эффективности производства ведет к увеличению оплаты работников. В результате у работодателя возрастает прибыль, а у работника улучшается материальное положение. Достичь решения этих задач, на наш взгляд, можно. Государство должно обратить внимание на условия

реформирования оплаты труда наемных работников:

1) соответствие вознаграждения труда его реальному уровню;

2) зависимость между средствами, направляемыми на оплату, и конкретными результатами хозяйственной деятельности организации;

3) совершенствование социального партнерства по вознаграждению труда.

В выборе форм и систем вознаграждения за труд предприятия получили полную самостоятельность, а государство устанавливает минимум заработной платы, периодически его пересматривает и обеспечивает в сфере труда социальную защищенность работников. Такой минимум можно рассматривать в качестве социальной гарантии в оплате труда при выполнении наемным работником установленных функций простого труда на всех предприятиях, независимо от форм собственности, защищаемой государством. По нашему мнению, вопросы мотивации работников нельзя рассматривать в отрыве от других функций менеджмента персонала и организации производства, поэтому реформирование вознаграждения труда следует осуществлять параллельно и в комплексе с реформированием других важных функций предпринимательской организации.

В современных условиях возрастает и значение качества управления организацией, в связи с этим в управлении предприятием выделяют ряд функций, отражающих направление управленческих действий, порядок и преимущество их осуществления [НИИ труда, 1991].

Первая группа функций – маркетинговая стратегия, т. е. действия по изучению рынка и разработке стратегии продвижения продукции предприятия на рынок в соответствии со складывающейся конъюнктурой. Вторая группа – планирование деятельности коллектива, а третья группа – финансирование организации. Следующие четыре группы вытекают из того, что работа предприятия возможна только при наличии необходимых средств производства и работников, имеющих определенную квалификацию и уровень образования, которые как объекты управления взаимодействуют в системе управления предприятием.

Четвертая группа функций – организация средств производства и стимулирование персонала на более эффективное их использование. На этой стадии проводятся работы по совершенствованию техники и технологии, техническому перевооружению предприятия, обеспечению необходимыми оборудованием и материалами, эффективному использованию основных фондов. Это предшествует организации системы мотивации персонала. Пятая группа функций – управление персоналом, включающая организацию мотивации наемных работников. Здесь основные задачи – подбор и расстановка необходимых кадров; разработка программ их подготовки и переподготовки; разработка направлений материального и нематериального стимулирования. Эта группа функций и является стержневой в организации стимулирования эффективности и качества выполняемой работы. Шестая группа функций – информационное обеспечение и учет. Сюда относятся: обеспечение сотрудников необходимой информацией; автоматизация информационных систем, бухгалтерского учета и статистической отчетности. На первый взгляд, информационное обеспечение не является непосредственно методом стимулирования эффективности и качества. Тем не менее, обеспечить эффективную работу невозможно без предоставления всем работникам, нуждающимся в этом, необходимой информации. Седьмая группа функций – контроль, регулирование и оценка деятельности. Эта группа включает: создание системы контроля деятельности работников; корректировку принятых решений в процессе их осуществления по результатам контроля и обработки полученных данных; оценку деятельности всех подразделений предприятия и каждого сотрудника в отдельности.

Особенно важна последняя функция – оценка деятельности подразделений предприятия и каждого сотрудника в отдельности. Это учитывается при стимулировании, так как именно по конечным результатам устанавливается размер переменной части в доходе наемного работника, причем этот размер определяется для каждого сотрудника персонально в соответствии с его личным вкладом и конечными результатами работы.

Таким образом, составить комплекс мер, направленных на эффективное управление персоналом, где завершающей мерой станет создание системы стимулирования, можно. Для этого, во-первых, необходимо провести разделение труда работников с целью разграничения их должностных обязанностей и функций структурных подразделений, чтобы исключить дублирование функций, приводящее к нежелательным экономическим потерям. Далее, следует осуществить расстановку работников в соответствии с их деловыми и личными качествами и внедрить систематическое повышение квалификации. В-третьих, нужно отработать

и внедрить рациональные системы и методы выполнения работ (функций) в целях оптимизации трудового и технологического процессов. В-четвертых, провести рационализацию организации и оснащения рабочих мест как в целом по организации, так и по отдельным элементам применительно к каждой должности или группе должностей, поскольку известно, что даже самая эффективная системы стимулирования без этого не может обеспечить достижение эффективности и качества выполняемой работы. Здесь основным требованием выступает комплексное обеспечение рабочего места всем необходимым для выполнения профессиональных или должностных обязанностей. В-пятых, наряду с общими мероприятиями следует обеспечить благоприятные условия труда (учесть санитарно-гигиенические, физиологические и социально-психологические требования и нормы). Шестое – внедрить организацию нормирования труда с целью определения потребной численности работников и обоснованных затрат времени на выполняемые ими работы. Здесь Р. Яковлев выделил две разновидности нормирования труда [1]:

1) тарифное нормирование, определяющее трудовую деятельность с позиций сложности условий труда, профессиональных и должностных обязанностей;

2) организационно-техническое нормирование, определяющее трудовую деятельность с позиций технической оснащенности труда, распределения работ и организации рабочих мест, технологии выполнения работ и др.

Седьмое и восьмое – непосредственные вопросы стимулирования и мотивации: оценка результатов деятельности работников и конкретные методы материального и нематериального вознаграждения.

Оценка индивидуального труда включает в себя разработку показателей по определению конкретного сотрудника с учетом выполнения им своих должностных обязанностей, эффективности и качества выполняемых работ, что необходимо для исчисления материального вознаграждения. Как итог сложного комплекса работ, решаются появляющиеся вопросы по материальному и нематериальному стимулирования персонала.

Отметим, что понятие стимулирования – более широкое, чем его часто понимают. Ведь при одинаковом размере вознаграждения труда сотрудник будет работать эффективнее там, где для этого созданы необходимые условия. То есть можно сказать, что все перечисленные выше меры по управлению персоналом также можно отнести к методам косвенного стимулирования наемных работников, и понятие стимулирования не ограничивается мерами поощрения, а рассматривает более широкий круг вопросов.

Поэтому необходимо и на государственном уровне разработать рекомендации по управлению персоналом на предприятиях различных организационно-правовых норм, в том числе рекомендации по нормированию труда и организации стимулирования наемных работников. Конечно, в нынешних экономических условиях эти рекомендации не могут быть обязательными для исполнения, но они могут существенно облегчить решение задач работодателям в управлении персоналом и стимулировании работников.

Основным принципом организации системы мотивации в реальном секторе экономики в современных условиях должен быть метод индивидуализации материального вознаграждения сотрудников, исходя из конечных результатов работы. Но индивидуализация материального вознаграждения работников должна осуществляться не на основе случайных решений руководства и отсутствия каких-либо регламентаций в этой области, а в системе, при четком обосновании и продуманной оценки персонала, их должностных обязанностей и результатов деятельности. Поэтому, *во-первых*, следует для каждого работника составить четкое описание его функций. Соответственно, это позволит обозначить справедливые требования руководства к тому или иному сотруднику, а работник, в свою очередь, будет знать, что от него требуется при выполнении его функций и что включают данные функциональные обязанности. На основе должностных обязанностей устанавливается соответствующая группа оплаты, а в дальнейшем принимаются решения о повышении заработной платы, участии в прибылях, профессиональном росте.

Во-вторых, при решении вопросов мотивации наемных работников работодатель должен учитывать ситуацию на рынке, так как во многих случаях уровень оплаты работников устанавливается в том числе с поправкой на дефицитность данной специальности на рынке труда или, напротив, с учетом переизбытка рабочей силы по данной специальности. Кроме того, с целью удержания высококвалифицированных специалистов необходимо учитывать оплату на конкурирующих фирмах по данной специальности.

Целью стимулирования управленческих кадров предприятия является:

1) желание удержать у себя квалифицированных менеджеров во избежание их перехода в конкурирующие фирмы;

2) в целом стимулирование направлено на мотивацию менеджеров в достижении личных успехов в работе и в достижении успеха всех подразделений и фирмы в целом;

3) система участия в прибылях ставит в зависимость величину дохода менеджера от результатов его деятельности, деловой активности и профессионализма при выполнении управленческих функций.

С должностным ростом менеджера увеличивается его доля участия в прибылях, что делает доход менеджера прогрессивным, а с повышением в должности возрастает и базовый уровень оплаты менеджера, увеличивается и выплата из прибыли и др. Все это делает достаточно привлекательным кадровый рост у руководящих работников, который, в свою очередь, возможен только при постоянном увеличении эффективности управления в данной должности. Как отметил М. Бубнов [1993], стимулирующая роль заработной платы на предприятиях усиливается при соблюдении ряда принципов:

1) зависимости заработной платы от эффективности и качества выполнения работы с целью обеспечения заинтересованности работников в результатах своей работы;

2) внедрении гибких систем оплаты труда, основанных на учете конечных результатов работы организации и индивидуального вклада работника;

3) исключении уравнительности в оплате наемных работников;

4) если при создании системы оплаты труда предусмотрено усиление ее объединяющей роли, исключающей противостояние между работниками.

Как отметил Ланс Бергер [2008], генеральный директор компании Lance A. Berger & Associates Ltd, премиальное вознаграждение как отдельного сотрудника, так и их группы зависит от их эффективности работы, вклада в дальнейшее развитие организации, от принадлежности к категории талантливых специалистов или от наличия других черт, свидетельствующих о повышенной ценности указанных сотрудников. Для обеспечения эффективности и жизнеспособности системы вознаграждения труда необходимо выявлять сотрудников с выдающимися дарованиями, а для этого следует регулярно осуществлять оценку трудовых ресурсов. Оценка способствует идентификации «горячих» вакансий, чрезвычайно востребованных на рынке труда, и четкому выделению сотрудников, имеющих высокий потенциал и результативность.

Помимо отмеченного за рубежом применяется много совершенно новых методов в управлении вознаграждением труда, которые следует адаптировать к применению на отечественных предприятиях, например, расширенная классификация работ; оплата на основе квалификации и профессиональных качеств; расширенное применение множества подходов с переменной оплатой труда; переход от управления заработной платой к управлению суммарным вознаграждением; разработка эффективной программы вознаграждения труда.

Первое. Под *расширенной квалификацией работ в нашей экономике следует* понимать большое число должностей, покрываемых ограниченными, но многочисленными интервалами заработной платы, объединенных в единое целое и образующих относительно небольшое единство довольно широких категорий должностей (диапазонов). Здесь можно стирать различия между сходными функциями с целью как упрощения администрирования, так и усиления общности цели и создания атмосферы единой команды.

Второе. О*плата на основе квалификации и профессиональных качеств* – часто распространенный подход, когда платят конкретным людям, а не оплачивают должности. По словам Д. Рабар-Дэниелса, если ранее организации платили за должности, развивали навыки для конкретной должности, оценивали исполнение этих обязанностей и планировали карьеру персонала, то альтернативный вариант сосредотачивает человеческие ресурсы на структурах, организующихся вокруг профессиональных качеств, а не штатных должностей [4, p. 27].

Таким образом, расширенная классификация работ и оплата *на основе квалификации и профессиональных качеств* – это практически два подхода к решению проблемы *платить за профессиональные качества*, а не за должность. Главным фактором становится значимость конкретного человека. Такая система организации работы делает должности более гибкими, хотя и подрывает традиционную функцию штатного расписания.

Если за последние 40–50 лет многие нововведения в сфере вознаграждения труда являются лишь модификациями приемов и методов с сохранением в них базовых принципов, то *расширенная классификация идет дальше, сокращая множество традиционных тарифных разрядов с соответствующими уровнями заработной платы до нескольких расширенных диапазонов*. Такая система позволяет облегчить ведение процессов управления профессиональным ростом и регулирования заработной платы, но под угрозу ставится использование «статуса» должности, обращается внимание в оплате труда на человека, а не за долж-

ность [2, p. 28]. Руководители отделов из 73 компаний, исследованных Эйбошем, расценили расширенную квалификацию работ как метод, рекомендуемый к применению в целях повышения квалификации и (или) профессиональных качеств, сочли его эффективным при акценте на организации в планировании карьеры.

Третье. *Оплата по эффективности труда.* Роберт Грин в 1998 г. [3, p. 26] обработал сообщения деловой прессы и констатировал, что *надбавка за результаты труда*, за его *эффективность* утратила свое значение, и рекомендовал организациям перестроить систему заработной платы, чтобы персонал получал по-новому. Предложено ввести плату за знания, квалификацию, умение и поведение (в целом – за *личные профессиональные качества*, проявляемые работником на своем рабочем месте). Здесь следует применять разнообразные подходы: многообразные схемы переменой оплаты, ежегодные вознаграждения взамен текущих надбавок, традиционного повышения оплаты труда в виде надбавок за эффективные результаты труда. Весомые результаты будут получены там, где отмеченные проблемы решались в комплексе и достаточно квалифицированно.

Четвертое. *Переход от управления заработной платой к управлению суммарным вознаграждением.* Считается, что так называемые успешные компании должны применять новые подходы к вознаграждению труда, чтобы получать и лучшие результаты. Фирма *Hay Group* подробно изучила и применила методы оплаты труда, применяемые группой успешных компаний [5, p. 21–23]. Эти компании *устанавливают общую оплату труда гораздо выше средней* в сравнении с другими в данном секторе экономики, но размер базовой оплаты – не всегда конкурентоспособный. Выше ценятся премии, долгосрочное стимулирование, компенсирующие различия в прямом заработке. Предложенная новация приемлема для отечественных успешных организаций практически в чистом виде.

Пятое. Применительно для отечественной экономики *разработка эффективной программы вознаграждения труда* должна обеспечивать:

1) проведение изменений трудового поведения работников;

2) учет действующих главных принципов оплаты труда;

3) максимальное использование переменной части оплаты труда, сочетание применения индивидуальных и групповых критериев;

4) возможность максимального упрощения и сокращения количества индивидуальных критериев эффективности;

5) необходима информированность о действующей системе оплаты труда, применяемых критериях, их выбору, необходимости и результатах применения.

Вывод

Иностранные компании в свое время прошли путь, который начали проходить отечественные предприятия в рыночных условиях хозяйствования. Это: создание и поддержание конкурентоспособных программ вознаграждения труда, связанных с отсутствием государственного регулирования, наличием стратегических слияний и реструктуризаций*; обращение большего внимание на отдельные функции бизнеса, требующие этого; использование человеческих ресурсов, подверженных значительным перемещениям ввиду резких колебаний на глобальных рынках*. В результате за счет значительного роста уровня вознаграждения труда для специалистов с дефицитной квалификацией открылось много возможностей, и высокое число вариантов делает людей более независимыми в формировании их трудовой мотивации.

Список литературы

1. Яковлев Р. Реформирование заработной платы – процесс длительный // Человек и труд. – 1998. – № 11.

2. Abosh K.S. Confronting Six Myths of Broadbanding // ASA Journal. – 1998. – vol. 7, № 3, Autumn. – P. 28–35.

3. Green R.J. Improving Merit Pay Plan Effectiveness // ASA News. – 1998. – vol. 41, № 4, P. 26–29.

4. Rahbar-Daniels D. Aligning Total Human Resource Processes Through Competency-Based Broadbanding // ASA News. – 1998. – vol. 41, № 10, November – Desember. – P. 36–40.

5. Write V. Remuneration Strategies in the World's Most Admired Companies // ASA New. – 1998. – vol. 41, № 8, September. – P. 20–23.

References

1. Jakovlev R. Reformirovaniezarabotnojj platy – process dlitel'nyjj // Chelovekitrud. 1998. no. 11.

2. Abosh K.S., 1998. Confronting Six Myths of Broadbanding. ASA Journal, vol. 7, no. 3, Autumn, pp. 28–35.

3. Green R.J., 1998. Improving Merit Pay Plan Effectiveness. ASA News, vol. 41, no 4, pp. 26–29.

4. Rahbar-Daniels D., 1998. Aligning Total Human Resource Processes Through Competency- Based Broadbanding ASA News, vol. 41, no 10, November – Desember, pp. 36–40.

5. Write V. 1998. Remuneration Strategies in the World's Most Admired Companies ASA New, vol. 41, no. 8, September, pp. 20–23.

Рецензенты:

Уваров В.А., д.э.н., профессор, Дальневосточный институт – филиал ФГБОУ ВПО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», г. Хабаровск;

Литовченко В.В., д.э.н., профессор, ФГБОУ ВПО «Комсомольский-на-Амуре государственный технический университет» г. Комсомольск-на-Амуре.

Работа поступила в редакцию 26.10.2012.