

СТАНОВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ МОТИВАЦИИ ТРУДА И ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Т.Г. Строителева, Д.В. Гатаулин

Большинство руководителей предприятий считают, что к успешному труду работников побуждает в первую очередь заработная плата. Поэтому, если предприятие не может платить большие деньги, народ обычно работает «спустя рукава», и руководство с этим мирится, оправдывая такое положение дел лимитом в финансовых ресурсах.

Конечно, на такое отношение к проблеме мотивации труда со стороны руководства влияет, и в Алтайском крае в том числе, увеличение значения заработной платы как основного или единственного мотивирующего фактора. Появилось также особое отношение самих работников к деньгам, которое выражается во мнении, что им должны платить уже за факт присутствия на работе.

Известно, что в умах российских работников сложились две установки: «деньги платят» и «деньги зарабатывают». Практичнее будет рассмотреть распространенность первой установки: «деньги платят». К сожалению, такая установка проявляется не только у зрелых, но и у молодых работников. А вот вторая установка – «деньги зарабатывают» – еще не стала окончательно популярной среди работников промышленных предприятий.

Установка на получение денег за факт присутствия на работе, очевидно, является наследием советского времени. Но именно она создает первое противоречие в целях руководства и ожиданиях работников: персонал хочет, чтобы ему платили, а руководители хотят, чтобы персонал зарабатывал. Есть и второе противоречие в целях руководства и ожиданиях работников: руководство стремится платить как можно меньше, но чтобы работники при этом работали как можно лучше.

Эти вопросы имеют под собой реальное основание, потому что влияние такого мотивирующего фактора, как заработная плата, далеко не однозначно. Так, если для одного работника повышение на 1000 руб. очень значимо, то для другого – незаметно. А у третьего работника, нацеленного на карьеру, повышение оклада на 1000 руб. вызовет раздражение и желание подать заявление об уходе.

Как же нужно повышать заработную плату? Общая рекомендация для промышленных предприятий состоит в следующем: повышать заработную плату необходимо на сумму, составляющую от 15–20 до 40–50% оклада (тарифа) работника.

Из практики видно, что эффект (значение) от повышения заработной платы длится от полугода до одного года, после чего падает. Падение мотивации от повышения заработной платы проявляется практически всегда, даже если существенно повысить оклад (тариф) работника.

Высокая мотивация к повышению заработной платы имеется: у молодых работников, которым необходимо решить важные жизненные задачи: организовать семью, купить квартиру, создать условия для рождения ребенка; у руководителей, в работе которых есть выраженная ответственность, напряженность и заработная плата выступает в качестве фактора, компенсирующего высокие затраты времени и здоровья.

Заработная плата может не выступать мотивирующим фактором для креативных работников, нацеленных на такие содержательные характеристики труда, как самостоятельность и наличие творчества. Заработная плата (или премиальные) не будет мотивирующим фактором, если существует большой временной разрыв между достижением высоких результатов в работе и получением денег, а становится им только тогда, когда она напрямую связана с результатами труда.

Еще недавно почти все предприятия, согласно областным и краевым постановлениям «О тарифном регулировании уровня заработной платы на предприятиях на основе социального партнерства», считали, систематизировали и отчитывались по методике, содержащей отношение $\Sigma \text{ФЗП высокооплачиваемых}$ и $\Sigma \text{ФЗП низкооплачиваемых}$, которое не должно было превышать 10 (ФЗП – фонд заработной платы).

Сегодня на основе проведенных анализов и расчетов предлагаем и апробируем уточненную методику:

– берется 10% фактической численности работников предприятия, отработавших месяц и имеющих количество отработанных

дней не менее 5, с самой высокой заработной платой на предприятии и подсчитывается их суммарный начисленный фонд заработной платы (Σ ФЗП высокооплачиваемых);

– берется 10% фактической численности работников предприятия, отработавших месяц и имеющих количество отработанных дней не менее 5, с самой низкой заработной платой на предприятии и подсчитывается их суммарный начисленный фонд (Σ ФЗП низкооплачиваемых);

– соотношение Σ ФЗП высокооплачиваемых к Σ ФЗП низкооплачиваемых не должно превышать 10.

Доработанная методика о необходимом количестве рабочих дней в месяце дает возможность более точно вести расчеты по фактическому соотношению. Необходимость этой доработки обусловлена тем, что на промышленных предприятиях используют гибкий график с отправлением работников в административный отпуск (дни простоя по вине администрации) или по их заявлениям – в отпуск без содержания.

Практика внедрения этой методики на предприятиях показывает, что их руководители задумываются, почему у работников низкая заработная плата. Такими причинами могут быть: недозагруженность рабочего места; низкая квалификация; нежелание трудиться; неорганизованное рабочее место.

Данные причины выясняются относительно каждого работника предприятия, привлекаются специалисты для их выявления и устранения. Это дает возможность сокращать рабочие места, дающие низкий заработок.

Необходимо учитывать, что люди вообще склонны сравнивать, кто и сколько зарабатывает. Эта склонность особенно сильно проявляется, если на предприятии нарушен принцип справедливости. Другими словами, если один работник видит, что другой за такую же работу, какую выполняет он, получает значительно больше, то первый будет считать, что ему не доплачивают, и резко снизит свою производительность или какой-то период будет стараться работать хорошо, чтобы повысить свой заработок. Тот работник, который считает, что ему переплачивают, будет стремиться к сохранению высокой интенсивности и эффективности труда.

Вообще на оценку размера заработной платы влияют два фактора: сравнение того, сколько платят на других предприятиях в этой отрасли за такую же работу; сравнение своих усилий и времени, затраченных на работу, и вознаграждения.

Как это ни странно, но даже в условиях жестких рыночных отношений существует немало примеров, когда руководитель за счет ресурсов предприятия позволяет себе применять систему мотивации не на благо общего дела, а потакая собственным слабостям. И нередко именно это становится причиной затяжных конфликтов, перерастающих в мощные кризисы. Именно неверное использование мотивации труда очень часто заставляет людей создавать оппозицию действующему руководству, предпринимать шаги к его смене.

Изложенные экономические подходы следует рассматривать как целостную систему рекомендаций, которая не может работать в полной мере, если хотя бы один из ее элементов не будет соблюдаться организаторами заработной платы.

В обобщенном виде можно назвать несколько позиций, которые удастся решить предприятиям:

1) тесно увязать размер заработной платы с экономикой предприятия, так как на практике не всегда прослеживается увеличение темпов ее роста с наращиванием объемов производства, увеличением производительности труда;

2) упорядочить уровень оплаты труда по категориям работников, потому как предприятия, применяя тарифные ставки для рабочих и оклады для специалистов, не всегда выдерживают и увязывают их друг с другом;

3) определить уровень оплаты труда работников в зависимости от сложности, интенсивности труда, квалификации. В этой связи отработан и используется механизм оценки трудового вклада каждого работника посредством аттестации руководителей, специалистов, служащих и тарификации работ и рабочих;

4) повысить долю гарантированной части заработной платы (не менее 50%). Это фактическая цена труда работника, зависящая от него самого, а переменная часть (надтарифные выплаты) зависит от внешних факторов – ценообразования, места на рынке, таможенного и налогового законодательства и т.д.

Время показало, что тарифное регулирование, осуществляемое через коллективно-договорные отношения, явилось действенным инструментом влияния на рост доходов работников. В частности, введение тарифной системы на предприятиях с одновременным внесением в нее структурных изменений обусловило изменения и в структуре доходов. Это выражается в увеличении доли оплаты на основе тарифов и формировании

СТАНОВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ МОТИВАЦИИ ТРУДА И ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

оптимальных соотношений этой доли с переменной частью заработной платы.

Весьма важным является и то, что каждая из норм Положения о тарифном регулировании — это не какой-то установленный «сверху» шаблон, а строго обоснованная и справедливая оценка оплаты труда, базирующаяся на определении уровня оплаты труда в зависимости от сложности, интенсивности труда, квалификации работников предприятий. Применение тарифного регулирования оплаты труда позволяет следовать принципам соразмерности в оплате труда всех категорий работников, учитывать интересы как работодателя, так и работника.

Одним словом, чтобы кардинальным образом повысить действенность заработной платы, необходимо глубокое обновление механизма ее организации. В основу обновления (либо построения новой модели) процесса организации заработной платы необходимо заложить целый ряд основополагающих идей:

- организация полностью самостоятельна в выборе системы оплаты труда своих работников;

- уровень оплаты труда должен в полной мере обеспечить воспроизводство рабочей силы с учетом прогнозируемого уровня инфляции;

- размер оплаты труда напрямую должен зависеть от трудового вклада и результатов работы каждого работника, что позволит устранить элементы уравнительности;

- заработную плату работников следует тесно увязывать с конечными результатами работы всего коллектива;

- необходимо отдельно поощрять высокое качество труда, работ и услуг;

- проведение всех организационных мер по изменению и совершенствованию системы оплаты труда, периодическому повышению размеров зарплаты следует проводить в максимально гласной обстановке, фиксировать в коллективном договоре и других локальных правовых актах предприятия.

Учет этих позиций при разработке и внедрении тарифных систем оплаты труда в организациях реального сектора экономики края объективно позволяет обеспечить личную экономическую заинтересованность каждого и коллективный интерес работников в увеличении своего трудового вклада в конечные результаты работы, на основе чего только и возможно увеличение заработной платы работников, осуществление нормативного регулирования социально-трудовых отношений.

Для получения положительного результата от использования мотивации труда работников руководителю каждый раз при

ПОЛЗУНОВСКИЙ ВЕСТНИК № 3 2006

очередном «разносе» своих подчиненных, при каждом одобрительном замечании в их адрес, при начислении зарплаты и распределении премии важно помнить, что в этот момент он оказывает мощное воздействие на будущий результат.

Дешевый труд и связанный с ним низкий уровень жизни приводят работника к потере ответственности и перед обществом, и перед самим собой. И это до сих пор обуславливается следующими причинами:

- труд в общественном производстве в современных условиях далеко не всегда способен обеспечить нормальный уровень жизни (это связано с размерами зарплаток, которые не позволяют приблизиться к рациональным нормам потребления);

- в целом сохраняется низкий уровень трудовой и производственной дисциплины, что предопределяет низкое качество продукции, высокий травматизм, безответственное отношение к труду;

- ограничение мотивов поведения у абсолютного большинства трудящихся практически лишают их возможности свободного выбора места приложения труда, степени интенсивности работы, социальной и профессиональной мобильности;

- многие руководители, менеджеры нередко по-прежнему ориентируются на исполнительного и безотказного работника, вместо того чтобы делать ставку на высокопрофессиональных и инициативных специалистов;

- как правило, отсутствует эффективная система стимулов труда, поскольку в оплате работы процветает уравнительность, размеры зарплаток мало зависят от личного трудового вклада работника в результат деятельности всего коллектива;

- сохраняющаяся внутренняя противоречивость системы заработной платы препятствует должной связи между размером заработка и содержательностью труда. Стимулируется в первую очередь закрепление работников на местах с малопривлекательным (монотонным, тяжелым, с вредными условиями и т.д.) трудом. В результате нередко оплата труда в такой обстановке выше, нежели на рабочих местах, требующих высокой квалификации.

У части работников, в особенности тех, чей возраст от 25 до 35 лет, учеба и творчество стали утрачивать свои позиции из-за того, что подобные качества в условиях безработицы все чаще остаются невостребованными.

Важно четко помнить, какой результат руководитель хочет получить. Необходимо осознавать, обеспечивает ли реально ис-

Т.Г. СТРОИТЕЛЕВА, Д.В. ГАТАУЛИН

пользуемый стимул побуждение сотрудника к планируемому результату. И при этом еще требуется мужество, разумная воля для того,

чтобы доводить свои благие намерения до воплощения в жизнь.