

# **МОТИВАЦИОННАЯ ПРОГРАММА В СИСТЕМЕ ФОРМИРОВАНИЯ УСТОЙЧИВЫХ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ**

Окунев Д.В. к.э.н., доцент кафедры экономической теории,

Социальное управление, в отличие от других видов управления, осуществляется в системе человеческих отношений и представляет собой воздействие на отдельных индивидуумов, слои, группы, коллективы с целью 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, является программа мотивации и стимулирования труда. В последние годы тема мотивации трудового поведения стала не только актуальной, хотя многие фундаментальные проблемы управления системой мотивации трудовой деятельности еще не решены и не решаются должным образом. 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.

Исследование системы мотивации, сложившейся на российских предприятиях позволило выявить ряд существенных недостатков, касающихся не только нематериальной составляющей, которая, как правило, в наименьшей степени развита в организациях, но и ее материальной компоненты. Очевидно, что перестройка системы мотивации коллектива позволит более эффективно задействовать возможности сотрудников, выступающих в качестве сплоченной

команды. В этом случае способность предприятия устоять перед угрозами воздействия внешней среды возрастет многократно.

Первым шагом к созданию эффективной системы мотивации должно стать реформирование системы материального вознаграждения сотрудников. Новая система должна основываться на следующих принципах:

- размер заработной платы каждого работника должен определяться, прежде всего, личным трудовым вкладом в общий результат коллективного труда (сейчас на размер зарплаты результат общей работы организации влияет сильнее, чем собственный трудовой вклад работника);

- усиление дифференциации 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»);

- постепенный отказ 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;

- расширение стимулирующей зоны оплаты труда путем установления оптимальных соотношений гарантированного обществом минимума заработной платы, обеспечивающей воспроизводство квалифицированной рабочей силы, и максимально возможного заработка, обеспечивающего качественные различия в уровне благосостояния у работников с разным трудовым вкладом;

- изменение функций и роли премиальных систем. В настоящее время они слабо стимулируют трудовую активность, так как используются в основном для реализации властных функций администрации, чаще 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 в период с 2002 г. по 2010 г. позволил установить следующие 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, и оплата труда перестает выполнять функцию мотивирования. По результатам проводившихся исследований было установлено, что премирование сотрудников имеет мощный потенциал воздействия. Тем не менее очень часто наблюдается принцип «уравнилельного» 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 работы.

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 рубль готовой продукции;
- отсутствие претензий по качеству изготовления готового продукта;
- отсутствие сверхнормативных простоев оборудования;
- выполнение плана по ремонту оборудования;
- выполнение 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. Данные понижающие показатели и их количественная оценка в баллах изложена в таблице 1. Применение понижающих показателей позволит снизить проявление абсентизма, а также повысить ответственность сотрудников за свою работу.

**Таблица 1 - Понижающие показатели трудового вклада работника**

Наименование показателей	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	Единичный случай
Появление на рабочем месте в состоянии опьянения	50	Единичный случай
Нарушение правил общественного порядка	40-50	Единичный случай
Невыполнение оперативной и технологической дисциплины	50	Единичный случай

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

а) 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 количество времени. Такие премии могут выплачиваться и специалистам, уход которых очень нежелателен для предприятия.

б) 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, предприятие может установить схему разделения прибыли для всех сотрудников (или отдельно взятого подразделения): в таком случае это не способ вознаграждения за отличную работу, а способ психологического объединения работников предприятия.

в) 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 числа акций оговоренного размера.

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

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), которые учитывают существенные 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 человек.

Необходимость дополнительной мотивации руководителей должны определяться особенностями их труда. Во-первых, высший уровень ответственности. Во-вторых, 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. В-третьих, основные условия труда руководителя, которые объективно не являются тяжелыми и вредными, однако характеризуются чрезвычайно высокой интенсивностью труда. В-четвертых, 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 уравнивается возможностью высоких убытков. В-пятых, выполнение функций представительства – контактов с внешней средой предприятия. В-шестых, особое требование к личным качествам руководителя, в число которых входит предприимчивость, инициатива, творческий подход к разработке управленческих решений, коммуникабельность, педагогические способности, позволяющие руководителю, с одной стороны, в ходе управления повышать квалификацию своих подчиненных, а с другой – сочетать

административные требования с разъяснением сути и важности принимаемых решений их исполнителям. В-седьмых, возможность злоупотреблений руководителем своим служебным положением, которое является реальностью, с которой необходимо считаться. Чем выше уровень руководителя, тем больше свободой принятия решений он пользуется и тем больше у него возможности извлечение 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 получения дополнительного вознаграждения 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, вида занятости;
- право на охрану труда;
- право на справедливое вознаграждение;
- право на ограничение рабочего времени;
- право на отпуск;
- право на образование.

Что поощряется:

1) Инициатива работников направленная на:

- рост доходов предприятия от всех видов деятельности;
- разработку новых методов и технологических процессов и их внедрение;
- формирование имиджа предприятия через средства массовой информации;
- экономия 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.

2) Деловые качества работника, необходимые для оптимального выполнения им своих функциональных обязанностей: дисциплинированность, самостоятельность, пунктуальность, исполнительность, трудолюбие, коммуникабельность, настойчивость, целеустремленность, предприимчивость.

3) Нравственные качества работника, необходимые для работы в коллективе и выполнения своих функциональных обязанностей: отзывчивость, доброжелательность, внимательность, способность воспринимать критику.

Что запрещается:

1) Разглашать сведения, составляющие коммерческую и служебную тайну.

2) Применять к рабочим и служащим методы физического или грубого психологического воздействия.

3) В любом виде злоупотреблять финансовыми или материальными ценностями предприятия в личных или корыстных целях.

4) Нарушать правила внутреннего распорядка.

Внедрение на предприятии предложенной декларации прав работника позволит значительно повысить информированность сотрудников, четко сформировать алгоритмы поведения работников в зависимости от выполнения тех или иных условий, обозначенных в декларации. По нашему мнению подобная декларация является существенным и эффективным инструментом нематериального стимулирования сотрудников предприятия.

Нематериальное вознаграждение сейчас становится все более актуальными и, несомненно, его значение будет возрастать. Особенно важны при решении творческих задач положительные физические и психические ощущения исполнителя при качественном выполнении задания. Их воздействие на мотивацию деятельности многократно увеличивается, когда признание исходит от коллег, руководства, внешнего окружения предприятия. В этом плане для руководителя важно осуществление следующих мероприятий:

– подведение итогов работы подразделений за короткие периоды времени и организация обмена опытом между их коллективами;



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

Эффективным методом социально-психологического воздействия так же 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 позволят повысить эффективность системы управления социально-трудовыми отношениями, и в конечном итоге повлиять на результат производительности предприятия в целом.

### **Литература:**

1. Общий менеджмент: Концепции и комментарии: Учебник / А.Н. Дятлов, М.В. Плотников, И.А. Мутовин. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 400 с.
2. 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. Человеческий капитал: теория и практика управления в социально-экономических системах: монография / Под общ. ред. Р.М. Нижегородцева и С.Д. Резника. – М.; Пенза; 2008. – 394 с.