

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ДОРОЖНОГО СТРОИТЕЛЬСТВА

Гонтаренко Т. А.

Рассмотрены особенности формирования системы оплаты труда на предприятиях дорожного строительства на примере СП «Дорожно-строительное управление» АП «Шахта им. А. Ф. Засядько». Сформулированы причины низкой эффективности мотивации персонала на предприятии. С целью повышения эффективности мотивационного механизма на предприятии предложено использовать как вертикальную дифференциацию оплаты труда – в зависимости от сложности труда, так и горизонтальную – в зависимости от его результатов. Для работников, труд которых имеет сезонный характер, рассмотрена возможность использования комбинированной системы оплаты труда. Предложена система определения тарифных ставок для работников различных категорий, обладающая рядом преимуществ.

Розглянуто особливості формування системи заробітної плати на підприємствах шляхового будівництва на прикладі СП «Шляхо-будівельне управління» АП «Шахта ім. А. Ф. Засядько». Визначено причини низької ефективності мотивації персоналу на підприємстві. З метою підвищення ефективності мотиваційних механізмів на підприємстві рекомендовано використовувати як вертикальну диференціацію заробітної плати – залежно від складності роботи, так і горизонтальну – в залежності від результатів. Для робітників, робота яких має сезонний характер, розглянуто можливість використання комбінованої системи оплати праці. Запропоновано систему визначення тарифних ставок для працівників різних категорій, яка володіє рядом переваг.

The peculiarities of the formation of wage system at enterprises of road construction on the example of JV «Road construction department» AP «Zasyadko A. F. Zasyadko» are considered. The causes of low efficiency of personnel motivation at the enterprise are formulated. With a view to increase the effectiveness of the motivational mechanism of enterprise should be used as vertical differentiation of wages, depending on the complexity of the work, and horizontal – depending on its results. For employees whose work is of seasonal nature, the possibility of using a combination of the pay system is considered. The system of determination of tariff for different categories of workers, which has several advantages is proposed.

Гонтаренко Т. А.

ст. преп. кафедры «Учет и аудит» ДГМА
poshkurlat24@mail.ru

УДК 621.982: 669.295

Гонтаренко Т. А.

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ДОРОЖНОГО СТРОИТЕЛЬСТВА

Усиление стимулирующей роли заработной платы в современных условиях является одной из важнейших экономических задач. Умелое использование заработной платы делает ее одним из основных методов повышения эффективности производства и экономического роста. Построение эффективного мотивационного механизма с ориентацией на улучшение качества жизни работников и результатов деятельности предприятия является сложной задачей. Каждое предприятие использует собственную систему вознаграждения работников, отражающую стоящие перед ним цели, управленческую философию его руководителей, а также учитывающую находящиеся в ее расположении ресурсы. К сожалению, очень часто системы оплаты труда, применяемые на предприятиях, не выполняют полностью свое предназначение. Основными причинами этого являются: неудовлетворительные критерии оценки трудовой деятельности: многие системы оценивают работника, а не его трудовую деятельность и результаты труда; секретность принципов оплаты: из-за недостатка информации работники часто не знают, справедлива ли система оплаты.

Актуальность проблем мотивации труда обуславливает необходимость совершенствования системы мотивации и оплаты труда, учитывающей как интересы наемных работников, так и интересы предприятия.

Учитывая значимость и актуальность проблем совершенствования мотивации труда, освещению данного вопроса в научной литературе уделяется достаточно много внимания. Обоснованию приоритетных направлений развития современных систем мотивации посвящены работы О. А. Стахив [1], Н. Д. Прокопенко [2], Н. Д. Лукьянченко [3], Н. А. Волгина, М. Колота, Г. Т. Куликова, Р. А. Яковлева и других.

Целью исследования является анализ особенностей системы оплаты труда на коммунальных предприятиях дорожного строительства и проблем мотивации персонала, а также разработка предложений по совершенствованию системы мотивации труда.

Система мотивации и оплаты труда на уровне предприятия должна базироваться на определенных требованиях, основными из которых являются:

- согласование уровня оплаты труда с трудовым вкладом и результатами работы каждого работника, его опытом и квалификацией.
- обеспечение социальной защищенности работников, воспроизводства рабочей силы с учетом возможных инфляционных процессов;
- создание соответствующих условий охраны здоровья, безопасности труда и благополучия всех работников;
- обеспечение возможностей для роста профессиональных навыков, повышения квалификации и переквалификации;
- поддержание в коллективе атмосферы доверия, заинтересованности в реализации общей цели, возможности двусторонней коммуникации между руководителями и работниками.

Рассмотрим особенности мотивационного механизма оплаты труда в дорожном строительстве на примере предприятия «Дорожно-строительное управление» АП «Шахта им. А. Ф. Засядько».

Особенностью организации оплаты труда на предприятии является применение временной формы оплаты труда, что обусловлено сезонностью деятельности, поскольку дорожно-строительные работы выполняются 8 месяцев в году. Вознаграждение за общие ре-

зультаты работы за год начисляется и выплачивается работникам предприятия независимо от финансового результата деятельности и зависит от стажа работы. Вознаграждение за выслугу лет выплачивается всем работникам предприятия и также зависит от стажа работы.

Социальные доплаты, такие как материальная помощь, помощь на оздоровление и лечение на предприятии не производятся. Следовательно, отсутствие системы социальных доплат создает у наемных работников чувство незащищенности и не является стимулирующим фактором в системе мотивации их труда.

Анализ фонда оплаты труда в СП «Дорожно-строительное управление» показал, что фонд дополнительной заработной платы работников является незначительным, т. е. применяемые средства материального стимулирования не способствуют повышению заинтересованности работников в повышении результатов труда. Так, в составе фонда оплаты труда доля основной заработной платы составила 81 %, дополнительной – 17 %, прочих поощрительных и компенсационных выплат – 2 %

Кроме того, анализ показал, что на предприятии КП «Дорожно-строительное управление» среднемесячная заработная плата и темп ее роста ниже средних значений этих показателей в целом по Украине.

Таким образом, применяемая на предприятии дорожного строительства система мотивации труда неэффективна. Уровень заработной платы низкий, размер заработной платы зависит только от квалификационного разряда и стажа работы на предприятии и не учитывает результаты труда.

Учитывая особенность деятельности предприятия целесообразно совершенствовать применяемую тарифную систему. При определении размера заработной платы рабочих предприятия целесообразно использовать принцип горизонтальной дифференциации заработной платы. Его задача – установление заработной платы работникам одинакового квалификационного уровня, но имеющим разные показатели качества работы.

Суть горизонтальной дифференциации состоит в том, что каждому разряду устанавливается три уровня тарифных ставок: минимальный, средний и максимальный, которые отличаются друг от друга на 10 %.

Горизонтальная дифференциация тарифных ставок обеспечивается при помощи факторно-критериальной модели оценки труда. Она включает факторы оценки, критерии фактора и их значимость (табл. 1).

Таблица 1

Факторно-критериальная модель оценки труда рабочих

№	Фактор	Весомость фактора	Критерии фактора	Значимость критериев
1	2	3	4	5
1	Результаты труда	0,3	Низкие (ниже установленной нормы)	10
			Средние (100 % выполнения нормы)	15
			Высокие (перевыполнение норм)	25
2	Профессиональная компетентность	0,3	Низкая (рабочий имеет лишь основы профессиональных знаний и умений)	10
			Средняя (знаний и умений достаточно для выполнения работ, но их запас незначителен)	15
			Высокая (владеет профессией в совершенстве)	25

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4	5
3	Трудовая и производственная дисциплина	0,2	Допущены нарушения, повлекшие потери различного рода	-10
			Допущены незначительные нарушения	-5
			Нарушений нет	10
4	Стаж работы по специальности	0,2	Менее двух лет	10
			От двух до пяти лет	15
			Свыше пяти лет	20

При помощи факторно-критериальной модели рассчитывается коэффициент оценки труда и определяется уровень тарифной ставки работника.

Коэффициент оценки труда рассчитывается по формуле:

$$K_{om} = \sum_{i=1}^4 a_i \times b_{in} \quad (n = 1,2,3), \quad (1)$$

a_i – весомость i -го фактора оценки труда;

b_{in} – значимость n -го критерия i -го фактора оценки труда;

i – количество факторов оценки труда ($i = 4$);

n – номер критерия по определенному фактору оценки труда.

Подобные факторно-критериальные модели разработаны и для оценки труда специалистов и руководителей. Они построены аналогично модели оценки труда рабочих, однако содержат другие факторы оценки, обусловленные характером и особенностями труда руководителей и специалистов (табл. 2).

Таблица 2

Факторно-критериальная модель оценки управленческих и инженерных работ

№	Фактор	Весомость фактора	Критерии фактора	Значимость критериев
1	2	3	4	5
1	Инициативность и самостоятельность	0,4	Следует определенным четким инструкциям, которые поступают от непосредственного начальника. Полномочия ограничены.	5
			Следует общим инструкциям. Цели формируются сверху, но планирование и организация работы производится самостоятельно.	15
			Создает и формирует политик, процедуры и методы работы: носитель данной должности находится практически под самоконтролем.	25

Продолжение таблицы 2

1	2	3	4	5
2	Ответственность			
а	– за работу других	0,2	Руководство и контроль работы сотрудников подразделения	10
			Ответствен за координацию работы группы отделов, руководит предприятием в целом	20
б	– за контакты с клиентами и сторонними организациями	0,2	Практически не контактирует с клиентами.	10
			Контакты на внешнем уровне, предполагающие взаимодействие с должностными лицами более высокого ранга.	15
			Внешние контакты на самом высоком уровне, требующие высокой степени такта, способности взаимодействовать, рассудительности.	25
в	– материальная ответственность	0,2	Ответственность за оборудование и материальные ценности на своем рабочем месте.	5
			Ответственность за материальные ценности, оборудование в подразделении	10
			Ответственность за финансовые обороты, рациональное расходование средств на уровне предприятия в целом.	15

Согласно этой модели, при определении сложности работ руководителей и специалистов учитываются 4 фактора (инициативность и самостоятельность, ответственность за работу других, за контакты с клиентами и материальная ответственность).

Методика определения квалификационного уровня для руководителей и специалистов включает два основных этапа: определение коэффициента сложности труда и отнесение к определенному квалификационному разряду.

Коэффициент сложности труда рассчитывается по формуле:

$$K_{om} = \sum_{i=1}^4 A_i \times B_{in} \quad (n = 1,2,3), \quad (2)$$

A_i – весомость i -го фактора оценки труда;

B_{in} – значимость n -го критерия i -го фактора оценки труда;

i – количество факторов оценки труда ($i = 4$);

n – номер критерия по определенному фактору оценки труда.

К перспективным системам оплаты труда относится также контрактная система найма и оплаты труда (КСНОТ), которая заключается в том, что нанимаемый работник (контрактант) в течение всего срока действия контракта обязуется внести конкретный вклад в производственно-хозяйственную деятельность предприятия, выполняя при этом ряд условий, предусмотренных в контракте по согласованию сторон. Размер оплаты труда контрактантов зависит от объема выполненных работ и полученной прибыли.

Для оплаты труда работников, труд которых имеет сезонный характер, может быть использована в рамках контрактной системы комбинированная модель оплаты труда, которая состоит из двух частей: фиксированной части заработной платы и переменной части за объем выполненных работ:

$$ЗП = T_c \times \Phi + f(O_o \times K_k), \quad (3)$$

где T_c – тарифная ставка присвоенного рабочему разряда;

Φ – фонд фактически отработанного времени по рапорту;

O_o – размер оплаты за объем работы;

K_k – коэффициент качества работы.

Преимущество данной модели оплаты труда состоит в том, что она стимулирует производственное поведение работников в сокращении сроков выполнения работ и в повышении их качества.

Для обеспечения социальной защищенности работников предприятия целесообразно формирование фондов социальной поддержки. Основными направлениями расходования средств фондов могут быть: компенсация стоимости лечения в медицинских учреждениях с высоким уровнем услуг; беспроцентные кредиты на получение образования наемными работниками и их детьми (на возвратной основе); льготное жилищное кредитование работников, не обеспеченных жильем. Для повышения квалификационного уровня работников необходимо применение соответствующих доплат, поскольку их отсутствие не стимулирует работника к самоусовершенствованию и профессиональному росту, а, следовательно, сдерживается развитие не только его собственного потенциала, но и рыночной конкурентоспособности предприятия. Справедливое вознаграждение в соответствии с достигнутыми результатами труда и профессиональными качествами, социальная поддержка, благоприятные условия труда будут удерживать персонал на рабочих местах, даже в случае более привлекательных конкурентных предложений и позволят обеспечить рост производительности труда и достижение целей деятельности предприятия.

ВЫВОДЫ

Проведенный анализ организации системы оплаты труда на предприятии дорожного строительства позволяет сделать вывод о необходимости совершенствования системы мотивации труда с целью повышения заинтересованности персонала в повышении производительности труда.

С целью повышения эффективности мотивационного механизма на предприятиях дорожного строительства целесообразно использовать как вертикальную дифференциацию оплаты труда – в зависимости от сложности труда, так и горизонтальную – в зависимости от его результатов.

Предлагаемая система определения тарифных ставок для работников различных категорий имеет следующие достоинства:

- вертикальная дифференциация заработной платы для руководителей и специалистов в зависимости от сложности работ осуществляется более объективно, чем при окладной системе;
- благодаря горизонтальной дифференциации заработной платы обеспечивается взаимосвязь размера заработной платы работника с результатами его труда;
- обеспечен стимулирующий эффект оплаты труда, т. к. улучшив результаты своего труда работник повышает свою тарифную ставку в пределах квалификационного уровня;
- усиливается стимулирующий эффект оплаты труда.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Стахив О. А. Оценка мотивационного потенциала персонала предприятий / О. А. Стахив // Украина: аспекты труда. – 2007 г. – № 8. – С. 3–5.
2. Прокопенко Н. Д. Формирование рыночной системы мотивации и оплаты труда на предприятиях Украины / Н. Д. Прокопенко, Е. В. Нестерова // Экономика промышленности. – 2004 г. – № 1. – С. 25–30.
3. Лукьянченко Н. Д. Проблемы совершенствования оплаты труда на предприятиях / Н. Д. Лукьянченко, О. А. Доронина // Вестник ЖДТУ. – 2005 г. – № 1 (31). – С. 10–14.
4. Безтелесная Л. Усовершенствование механизма мотивации производительности наемных работников / Л. Безтелесная // Украина : аспекты труда. – 2006 г. – № 1. – С. 32–38.

Статья поступила в редакцию 08.11.2011 г.