УДК 331.221+331.225:622.33

Н.Я.ЛОБАНОВ
Экономический факультет,
профессор кафедры организации и управления
Д.А.САВИНОВ
Экономический факультет, группа ЭГР-98,
аспирант кафедры организации и управления

РОЛЬ СИСТЕМЫ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ В ПОВЫШЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОИЗВОДСТВА В ОАО «ВОРКУТАУГОЛЬ»

Отражены вопросы развития системы материального стимулирования работников ОАО «Воркутауголь» в плане достижения стратегических целей объединения, рассмотрены мотивационные процессы и их влияние на обеспечение эффективного стимулирования. Указано, что уровень затрат на оплату труда находится на стыке интересов предприятия и работника. Приемлемый уровень затрат предприятия на стимулирования должен превышать издержки работника на осуществление трудовой деятельности, обеспечивая его мотивацию.

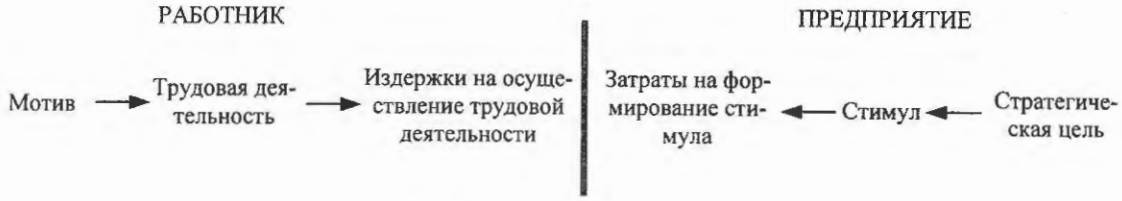
Для разработки эффективной системы оплаты труда ОАО «Воркутауголь» необходимо наметить четкую стратегию развития. Первостепенным представляется определение стадии жизненного цикла, на котором находится предприятие. Внимание уделено также установлению переменной и постоянной частей заработка работника в зависимости от его готовности рисковать во имя стратегии предприятия и повышения эффективности производства и реализации угольной продукции.

The paper deals with the development of the material incentives system of JSC «Vorkutaugol» for achievement its strategic purposes. The motivation processes and their influence on support of the efficient incentives have been discussed. It was shown that an economic buffer in clash of enterprise and labour interests is the labour costs level. Admissible expenses level for incentive of the enterprise has to be more than expenses of labours for execution of professional activity are, guaranteeing their motivation at the same time. On the other hand there are some ways of the production efficiency increase, which is obvious in the JSC «Vorkutaugol» conditions.

The chief administration of the JSC «Vorkutaugol» had better work out the well-planned and organised development strategy in point of designing the effective wages system. The stage of the life cycle that the association of mines occupies is thought to be firstly determined. Attention was paid to determination the value of the variable and fixed parts of labour earnings depending on their willingness to take a risk for the strategy of the association and increase in the production and sale of coal product efficiency.

Стремление осуществить качественный переход от планово-централизованной к рыночной экономике влечет за собой необходимость решения важнейших задач по оздоровлению экономического положения горных предприятий. Предпринятые государством попытки перехода к рынку в условиях постоянного роста неплатежей, разрыва хозяйственных связей, сильного влияния «теневых» структур и др. не только не улучшили, но и усугубили и без того плачевное состояние угледобывающих предприятий. Добывающие предприятия Печорского бассейна, входящие в состав ОАО «Воркутауголь», в 1991÷2000 гг. являлись планово-убыточными. Их продукция остается неконкурентоспособной, себестоимость добычи угля растет, износ основного горного оборудования достиг критического уровня.

В настоящее время острой проблемой является установление причин низкой эффективности производства и реализации угля на ОАО «Воркутауголь» и разработка рекомендаций по обеспечению повышения



Взаимодействие процессов мотивации и стимулирования

экономической эффективности производства, конкурентоспособности и финансовой устойчивости угольных предприятий района.

Ученые признают возрастающее значение в достижении указанных целей предприятия так называемой «школы человеческих отношений», которая акцентирует внимание на мотивации работников, оптимизации руководства ими.

Как известно, мотивация труда тесно связана со стимулированием труда, которое представляет собой создание хозяйственных условий, в которых трудовая деятельность, дающая заранее определенные результаты, превращается в обязательное условие удовлетворения важных социальных потребностей работника, формирования у него мотивов трудовой деятельности. Так благо, формирующее мотив, становится стимулом.

Управление персоналом имеет целью обеспечение максимального сближения ожиданий предприятия по повышению устойчивости на рынке и интересов работника, состоящих в получении благ, удовлетворяющих его потребности.

В любом случае работник пытается выбрать такие условия трудовой деятельности, в которых имел бы место компромисс между желаемым уровнем вознаграждения и желаемым уровнем затрат труда.

Для предприятия важным представляется согласование приемлемого для нее уровня стимулирования работников с мотивацией трудовой деятельности последних (см. рисунок). Иными словами, необходимо создать у работника такой мотив, который обеспечил бы эффективную трудовую деятельность, необходимую для достижения стратегических целей предприятия при приемлемом уровне затрат на стимулирование труда.

Работник сопоставляет получаемую заработную плату с издержками или ценой, которую он платит за осуществление своей трудовой деятельности. Результат этого сопоставления и определяет готовность человека к высокоэффективному труду. Предприятие оценивает не только возможность предоставлять указанные стимулы, но и их действенность или эффективность в плане достижения определенных стратегических целей.

До 1996 г. ученые уделяли особое внимание соотношению тарифной и надтарифной частей в структуре заработной платы. Причем многие считали, что низкая доля тарифа экономически неэффективна, поскольку имеет место ничем не подкрепленное, неоправданное завышение надтарифной части, приводящее к определенной субординации среди работников. Они указывали на необходимость повысить удельный вес тарифных ставок и должностных окладов в общем заработке работников до 70-75 % за счет ликвидации неэффективных премиальных и поощрительных выплат, недостаточно увязанных с результативностью труда, а стимулирование роста объемов производства (добычи) и переработки производить на основе прироста тарифной оплаты и повышения ее доли в заработной плате, а не путем повышения размеров и удельного веса премий [1, 2]. В зарубежной практике, тарифный заработок в общей заработной плате составляет 70-80 % [4]. В России указ Президента от 15.11.91 № 210 «Об отмене ограничений на заработную

плату и на прирост средств, направляемых на потребление» позволил руководителям предприятий завышать надтарифную часть заработков, что и послужило поводом для беспокойства и сигналом для сдерживания такой тенденции.

В современном представлении, особенно с 1996 г., когда стали говорить об индивидуализации подхода к персоналу, деление заработка на тарифный и надтарифный стало неоправданным. Это, в первую очередь, было обусловлено развитием договорных отношений между работником и предприятием, объектом которых стала базовая заработная плата, которая может включать в себя помимо тарифного еще и заранее обусловленный договором заработок, учитывающий потребности работника. В таких условиях экономически целесообразным представляется деление заработной платы на постоянную и переменную части.

Так, один из ведущих специалистов в области создания систем оплаты труда, обеспечивающих достижение миссии и стратегии фирмы, Г.П.Шабанова считает, что постоянная «минимальная» зарплата определяется служебным положением, стажем и рыночными условиями, а переменная часть делится на индивидуальную премию, которая определяется индивидуальной оценкой деятельности сотрудника, и премию по целям корпорации, подразделения, которая определяется успехом в достижении целей корпорации, подразделения [5].

Смещение соотношения доли тарифного заработка к общей заработной плате оказывает различное действие на разные группы работников, если рассматривать положение с позиции внутрифирменного менеджмента. Среди целей и задач менеджмента персонала в рамках внутрифирменного менеджмента Н.Маусов выделяет одну – сосредоточение усилия работников на выполнении задач, намеченных стратегией предприятия. Такой подход позволяет правильно оценить изменение соотношения переменной и фиксированной частей оплаты труда в соответствии с целями и задачами, стоящими перед управленцами [3].

Высокая переменная часть заработка привлекает не боящихся риска и уверенных в успехе людей и позволяет освободиться от неуспешных сотрудников; низкая переменная часть лишает работника стимулов к поиску.

Общепризнанно, что мотивация напрямую связана с конечными результатами деятельности предприятия, ее целями. Каковы цели и задачи ОАО «Воркутауголь»?

Рынок потребителей угольной продукции является главнейшим фактором, влияющим на план производства шахт. Как показала практика, воздействие аппарата управления угольных предприятий на этот внешний фактор незначительно и малоэффективно. Это обусловлено, в первую очередь, ошибками стратегического управления.

В практике современного управления одним из факторов создания успешной системы оплаты труда является возможность установить систему оплаты по достигнутым индивидуальным и групповым результатам [5]. Сделать это невозможно без научно обоснованного стратегического плана. Поэтому ОАО «Воркутауголь» необходимо иметь четкую стратегию развития, которая позволит разработать эффективную систему оплаты труда. Важным представляется выяснение стадии жизненного цикла, на которой находится организация. Это имеет первостепенное значение по сравнению с остальными внутрифирменными факторами, влияющими на процесс совершенствования систем оплаты труда (тип и структура предприятия, организационная культура, стиль руководства и др.), так как в условиях ОАО «Воркутауголь» они носят устоявшийся характер.

Разработка стратегии предприятия требует анализа всех внешних и внутренних факторов (условий) производства. В плане повышения экономической эффективности производства и реализации угольной товарной продукции ОАО «Воркутауголь» приоритетным направлением представляется разработка и внедрение системы экономического стимулирования коллективов шахт в составе объединения, адекватной рыноч-

ным отношениям. Для этого рекомендуется следующий комплекс мер:

• оценка соответствия существующей системы материального стимулирования стратегическим целям объединения и шахт;

• анализ состояния процессов мотивации и стимулирования работников с целью поиска путей обеспечения приемлемого их уровня;

• применение прогрессивных методов планирования затрат на оплату труда, основанных на удельном весе заработной платы в объеме реализации товарного угля;

• реализация таких соотношений между постоянной и переменной частями заработной платы работников, которые будут стимулировать их готовность рисковать во имя стратегических целей предприятия;

• применение, особенно для ИТР шахт в составе ОАО «Воркутауголь», научно обоснованных индивидуальных окладов;

• дифференциация оплаты труда в трудовых коллективах в соответствии с личным вкладом работников в конечный результат.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Грибин Ю.Г.* Совершенствование методологии и практики организации заработной платы работников угольной промышленности в условиях перехода к рыночным отношениям / Ю.Г.Грибин, Г.А.Ефимова, А.М.Солдатов, В.И.Чеботкевич; ЦНИЭИуголь. 1993. № 10-12.

2. *Грибин Ю.Г.* Практика оплаты труда работников на угледобывающих предприятиях и рекомендации по ее совершенствованию / Ю.Г.Грибин, Г.А.Ефимова, К.Е.Полегошко // Экономика угольной промышленности. 1995. № 5.

3. *Маусов Н.* Менеджмент персонала – ключевое звено внутрифирменного управления // Проблемы теории и практики управления. 1995. № 6.

4. *Никонов Е.С.* К проблеме оплаты труда рабочих по конечным результатам // Уголь. 1996. № 1.

5. *Шабанова Г.П.* Система оплаты труда и компенсаций на предприятиях. СПб: ООО «Издательство ДНК», 2001.