

УДК 339.9

**И. П. Воробьев**, д-р экон. наук, профессор (БГТУ); **Т. В. Каштелян**, канд. экон. наук, доцент (БГТУ)**ПРОБЛЕМЫ И НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ РАЗНОУРОВНЕВЫХ СИСТЕМ МОТИВАЦИИ ТРУДА**

В статье рассмотрены основные проблемы и направления совершенствования систем мотивации труда, включающие нацеленность на инновационную деятельность. В системе «предприятие – отрасль (министерство)» даны предложения по усилению взаимосвязи между оплатой и результативностью труда, применению элементов мотивации, учитывающих характеристики стабильности и эффективности деятельности работников, а также качества их жизни.

The article describes the main directions of improving motivation, including the focus on innovation. In the system of «the enterprise – branch (ministry)» justified proposals to strengthen the relationship between wages and productivity of the labor; application of elements of motivation, taking into account the characteristics of stability, efficiency of workers and their quality of life.

**Введение.** Практическое решение вопроса о применяемых формах и системах мотивации труда зависит от сферы деятельности, результатов работы отдельных организаций и категорий работников. Разумеется, что мотивация высокопроизводительного труда должна учитывать различия не только в выработке или в содержании нормируемых заданий, но и, прежде всего, в качественных результатах работы – конкурентоспособности реализуемой продукции, работ, услуг.

**Основная часть.** Исследования показали: предложения по повышению эффективности применяемых систем мотивации труда должны рассматриваться комплексно по следующим направлениям.

Во-первых, важно определить источники образования фондов оплаты труда таким образом, чтобы существовали связи между оплатой труда конкретных работников и результативностью работы – эффективностью производства (конкурентоспособностью продукции, работ, услуг) и труда (конкретными решениями отдельных заданий, задач и т. п.).

Во-вторых, несмотря на то, что возможности улучшения качества жизни в современных условиях хозяйствования определяются различными способами получения легальных и нелегальных доходов, требуется усовершенствовать условия образования фондов заработной платы в соответствии с вкладом работников всех уровней в конечные результаты труда с учетом формирования социальных, медицинских, пенсионных и других страховых фондов.

В-третьих, нацеленность оплаты труда на инновационную деятельность предполагает во всех отраслях народнохозяйственного комплекса широкое использование «плавающих» окладов с учетом результативности, оценки личных деловых качеств, творческой активности. Их функция – улавливать устойчивые долговре-

менные различия в результатах труда и реализацию способностей персонала к инновационной деятельности.

Проведенные нами исследования свидетельствуют о том, что даже при отсутствии ярко выраженной взаимосвязи между источниками образования фондов оплаты и результатами деятельности предприятия можно управлять стимулами отдельных групп работников и повышать восприимчивость к инновациям. Известно, что в период динамичного роста реальной заработной платы легче создать благоприятные условия для внедрения новшеств. Однако усиление воздействия мотивации на повышение результативности и, соответственно, инновационную деятельность достигается при адекватности назначаемых тарифных ставок или окладов реальным заслугам работников. Высокие результаты труда обусловлены высоким уровнем специальных знаний, профессиональными навыками, опытом работы. Тем не менее без обоснованной дифференциации заработной платы за квалификацию (тарифной), соответствия ее устойчивым производственным результатам сильные стимулы активизации творческого труда вряд ли могут быть найдены. Главный метод мотивации (первый ее уровень) при этом – расширение диапазонов квалификационных ставок.

Следует обеспечить управление стимулами через основную зарплату, важным моментом которой должна стать не просто квалификация исходя из диплома об образовании, а способность ответственно относиться к работе и быть заинтересованным в мобилизации резервов роста эффективности своего труда. Второй уровень – трудовые ставки должны превратиться в инструменты стимулирования не только реальных, но и потенциальных результатов труда. По сути, они могут исполнять роль «подвижной» части основной заработной пла-

ты. Изменяемая часть заработной платы должна быть поставлена в прямую зависимость от эффектов, получаемых в результате реализации творческого потенциала работников. Данная часть в то же время может быть представлена в виде оценки заслуг и с учетом законных оснований стать заслоном личным пристрастиям и незаслуженному игнорированию инновационно активных работников. Таким образом, здесь должна отражаться не только цена выполняемой работы по данной профессии с учетом занимаемой должности, но и ее специфика.

Важно обратить внимание и на то, что контракты с руководителями, специалистами и другими категориями работников, которые вовлекаются в круг решения долгосрочных задач научно-технологического развития, должны заключаться на срок 5 и более лет с целью заинтересованности персонала в производстве конкурентоспособной продукции. Однако и для руководителей важно установить зависимость зарплаты от рациональности хозяйствования, повышения конкурентоспособности продукции. От этого во многом зависит переориентация экономики на инновационный путь развития. Конечно, установленная 8-кратная «вилка» (или соотношение между средней зарплатой на предприятии и оплатой руководителя) применима и может расти, но при ее корректировке следует учесть состав персонала предприятия, а также имеющиеся достижения в хозяйственной практике. Это – важная задача управления стимулами, решение ее должно быть во власти собственников с учетом коллективного мнения и закрепляться в «директорских» контрактах.

Будучи особой формой трудового договора, контракт регулирует не только трудовые, но и тесно связанные с ними другие распределительные отношения. Это касается жилищных прав, социального обеспечения, личного транспорта и других расходов, возмещаемых за счет фондов работодателей. Таким образом, в сравнении с традиционным трудовым договором контракт охватывает более широкий круг отношений, адекватных экономике переходного периода, и заключается с целью максимального использования индивидуальных особенностей работника, создания дополнительных стимулов к высокопроизводительному труду, учета интересов производства и повышения взаимной ответственности сторон.

Главной целью нанимателя при внедрении контрактной формы найма является его стремление привлечь к работе наиболее квалифицированных и творчески активных работников и

создать условия для максимально возможного использования их трудового потенциала. Для достижения этой цели работодателю необходимо сформировать для работника соответствующие условия. Работник, заключающий трудовой контракт, имеет свою цель – продать свою рабочую силу наиболее выгодно. Эта выгода заключается в получении дополнительного вознаграждения, социальных гарантий, льгот и т. д. Следовательно, эффективность контрактной формы найма зависит от того, насколько совпадают интересы работника и нанимателя при выработке его основных условий. Поэтому эффективность данной системы можно рассматривать с двух позиций – работника и нанимателя. В рамках субъективной мотивации руководители могут не стремиться закрепить работников на рабочем месте в связи с тем, что контрактные условия на год позволяют в целом легко избавиться от работника, даже если у последнего присутствуют мотивирующие факторы к определенному виду деятельности. Поэтому важно использовать элементы системы «пожизненного найма» Японии, с обучением на рабочих местах, внутрифирменной ротацией, чтобы побуждать к совершенствованию и инновациям.

Оценивая контрактную систему с позиций инновационного развития и той роли, которая отводится в ней нанимателю, можно отметить, что главный интерес в разработке «эффективно работающих» контрактов заключается в том, чтобы руководитель предприятия обладал широкими возможностями по внедрению инноваций, достаточным временным горизонтом и условиями, позволяющими осуществлять рисковую деятельность. В принятии решений инновационного характера на отечественных предприятиях подведомственным комитетам, министерствам, состоящим в концернах и других объединениях, часто нет экономической заинтересованности самого руководителя и участников коллектива вследствие несовпадения интересов предприятий и вышестоящих организаций по вопросам, связанным с внедрением научно-технологических разработок. В системе мотивационных факторов приходится сталкиваться не только с формальными ограничениями по заработной плате участников инновационного процесса, но и с действием «административного» ресурса, большим количеством директив, сковывающих предпринимательскую инициативу.

При современном динамизме как личных, так и производственных потребностей задача

улучшения качества, включающая не только совершенствование отдельных свойств производимой продукции, но и полное обновление ее, замену ассортимента новыми видами, типами, поколениями, становится первоочередной. Поэтому практика управления предприятиями через систему министерств и ведомств должна дополняться внедрением систем оплаты труда работников данных структур по критериям обновления производств и повышения их конкурентоспособности. При таком подходе, когда имеются ответственные лица по работе с предприятиями, можно установить целевые выплаты, или «бонусы», которые позволят совместить интересы вышестоящих организаций и субъектов хозяйствования.

При всем множестве препятствий, возникающих на пути продвижения идеи до ее практического воплощения, проблема мотивации труда работников, участвующих в этом процессе, имеет свои специфические особенности. Обусловлены они прежде всего тем, что содержание труда функциональных и линейных руководителей, проектировщиков, конструкторов, разработчиков не имеет материальной формы, а реализуется в переработке информации и принятии решений. В современных условиях во многих организациях работники высказывают критическое отношение к практике тарифной заработной платы, которая основана на всеобщем подходе применения рекомендуемых государством тарифных коэффициентов. До сих пор в системе субъектов, дотируемых из бюджета и функционирующих в качестве исполнителей проектных и других работ крупнейших объединений хозрасчетных предприятий, не устанавливаются тарифные ставки исходя из возможностей зарабатывания финансовых средств. В этой связи тарифная система становится неэффективной, так как опирается только на строго регламентированные низкие тарифные ставки и оклады.

Проблема в том, что необходимо увеличивать уровень заработной платы и научно обоснованно ее дифференцировать. Например, оклад профессора вуза составляет сумму на 40% меньшую, чем стипендия аспиранта. Вопрос стоит и в смысле недооценки поддержания престижа научных работников, и в необходимости преодоления неравенств, заложенных во внутренней организации индивидуальной оплаты труда.

Исследованиями выявлено, что оплата из суммы реализованного эффекта считается до

сих пор перспективным направлением развития инновационной деятельности. При исчислении размеров таких вознаграждений помимо определения базы для оценки эффекта возникает и другая ситуация, когда доля, направляемая на материальное поощрение, исходя из субъективных соображений, зачастую не адекватна ожиданиям и реальным вкладам работников. Дело в том, что здесь сталкиваются весьма противоречивые интересы получения прибыли акционерами и конкретными работниками.

Проблема достойной мотивации труда на сегодняшний день приобретает особое значение в связи с необходимостью обеспечения сотрудников жильем, поддержания на должном уровне биологического и физического ритма функционирования человеческого организма, его эмоциональной сферы, здоровья и семейных отношений. В общую систему оплаты труда должны органично встраиваться налоги от фонда заработной платы, поскольку они способны в концентрированной форме выражать возможности субъектов хозяйствования в плане повышения качества жизни работников.

Современные способы социальной защиты работников не обеспечивают важнейшие принципы стабильности их материального положения и адекватности отдачи от вкладываемых средств в данные фонды. Постоянно отчисляемые предприятиями от фонда зарплаты средства ослабляют активность субъектов в проведении инновационной деятельности, т. к. не тратятся в соответствии с усилиями конкретных работников на повышение их благосостояния, а просто уходят в виде налогов, не выполняющих компенсирующих функций. Поэтому целесообразно объединять усилия субъектов хозяйствования для решения таких задач. Например, для научных сотрудников, аспирантов на базе НИИ и вузов нужно создавать за счет собственных средств кооперативы для строительства жилья, базы для оздоровления и т. п.

**Заключение.** Мотивация труда в современных условиях, кроме вознаграждений, установленных из реально полученного эффекта («бонусов» за содействие и непосредственное участие в инновационной деятельности), должна основываться на гибкой оплате – квалификационных и трудовых ставках.

### Литература

1. Инновационная экономика: монография / М. Дынкин [и др.]. – М.: Новое знание, 2007.

*Поступила 19.07.2010*