

### МЕХАНИЗМЫ МОТИВАЦИИ РАБОТНИКА К ПОВЫШЕНИЮ ЛИЧНОЙ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ

The assessment of work complexity aimed at the legitimate differentiation of tariff rates and salaries is considered to be a basis for both employees' satisfaction with their labor remuneration rates and incentives for their professional development and promotion. The payment spread of tariff systems is proposed as the most accessible incentive to increase their labor efficiency. The article also features the peculiarities of the bonus plans developed to motivate employees to increase their labor efficiency and adhere to the quality standards of the performed work.

**Введение.** Вопросы мотивации работников к проявлению активности в процессе трудовой деятельности являются объектом исследования многих ученых (М. Армстронг, А. С Афонин, М. Н. Джерри, А. Г. А. Л. Еськов, Здравомыслов, А.М. Колот, Г. Т. Куликов, Э. А. Лутохина, Д. Т. Милкович, А. С. Соснин, И. И. Тимошенко, Э. Кирхлер, К Родлер, Т. Парсонс, Р. И Хендерсон, Р. А. Яковлев и др.). В работах названных авторов рассматриваются вопросы теории мотивации человека, предлагаются различные подходы к построению таких систем оплаты труда, которые мотивируют работников к повышению результативности трудовой деятельности.

Целью данного исследования является анализ механизмов мотивации, использование которых при построении систем оплаты труда позволяет непосредственно увязать личную результативность наемных работников с уровнем их оплаты труда.

**Обсуждение и результаты.** В современных условиях конкурентоспособность любого субъекта хозяйствования и государства в целом определяется его трудовым потенциалом, а именно совокупностью личностных, возобновляемых и развиваемых, явных и неявных активов индивидов, которые они могут использовать в своей трудовой деятельности и которые определяют потенциальную меру их трудовой активности [1]. Данный фактор в условиях новой экономики является решающей составляющей конкурентного преимущества. Однако воспользоваться им организации, обществу удается в должной мере только в том случае, когда созданы для этого соответствующие условия.

Заработная плата является мощным катализатором проявления трудовым потенциалом присущих ему активов, поскольку выступает стимулом, формирующим трудовую мотивацию работников на рынке труда и их отношение к труду на своих рабочих местах. Но это имеет место, прежде всего, в том случае, когда система оплаты труда позволяет наиболее активным, способным и результативным индивидам получать за свой труд большой объем благ [2]. Таким образом, чтобы работники стремились рас-

крыть присущий им трудовой потенциал, в системе оплаты труда должны присутствовать механизмы, увязывающие уровень заработной платы работника с трудовой активностью.

В рамках тарифной части заработной платы решение данной задачи предполагает построение систем оплаты труда на основе оценивания сложности труда. Большой опыт в этом накоплен за рубежом. Практика зарубежных стран по оцениванию сложности труда выработала огромное разнообразие методов оценки различных систем компенсационных факторов [3].

Наибольшее распространение получила так называемая Женевская схема оценки труда, базирующаяся на следующих компенсационных факторах: квалификация – знания и профессиональный опыт, необходимые работнику для выполнения трудовых функций; нагрузка, обусловленная сложностью ситуаций или решаемых задач, срочностью выполняемой работы и необходимым уровнем коммуникаций; ответственность за материальные ценности, здоровье и жизнь людей, результаты своего труда или труда других; условия труда – санитарно-гигиенические условия и тяжесть труда. Распространению этого метода способствовала работа Эдуарда Н. Хэя и его компании *Hay Management Consultants* [3, 4]. Эдуард Н. Хэй, по результатам, проведенного его компанией большого объема оценивания работ по заказам организаций из разных стран (сегодня филиалы компании *Hay Management Consultants* созданы в 42 странах мира), разработал так называемые профильные таблицы, которые впоследствии стали использоваться по всему миру как справочные таблицы при оценке работ. Получаемая многофакторная оценка отражает относительный «вес» того или иного рабочего места и является объективной оценкой сложности труда работника на этом рабочем месте. В зависимости от полученной оценки должностные позиции зачисляются в определенный грейд (группу оплаты труда), который гарантирует получение работником определенного уровня тарифной ставки (оклада). Но даже попавшие в один грейд работники в связи с разной своей личной результативностью не получают абсо-

лютно одинаковую тарифную часть зарплаты. Попавшие в один грейд работники имеют один диапазон тарифной оплаты труда, поскольку в каждом грейде рассчитываются диапазоны «вилки», в рамках которых и варьируется тарифная часть зарплаты работников. При этом работники, закрепленные за тем или иным грейдом, имеют возможность с ростом опыта и профессионализма, демонстрируя высокую результативность в работе, зарабатывать все больше и больше в пределах «вилки» своего грейда. Когда достигается верхняя граница «вилки» грейда, остается возможность повышения тарифной части заработной платы за счет перехода на рабочее место с более высокой сложностью труда, а значит, и в другой грейд. В последнее десятилетие получила распространение система бродбэндинга, которая отличается от «классического» грейдинга значительно более широкой «зарплатной вилкой», что обеспечивает более продолжительную мотивацию работников к повышению результативности своего труда за счет возможности повышения тарифной части заработной платы на одном и том же рабочем месте [5].

Итак, тарифная система оплаты труда, построенная на основе оценки сложности труда и грейдирования, представляет собой иерархию тарифных ставок (окладов), выстроенную в соответствии с редукцией труда. Сама редукция осуществляется с помощью коэффициентов, показывающих, сколько единиц труда, принимаемого за эталон, содержится в труде, предусматриваемом в рамках той или иной группы оплаты труда. Коэффициенты редукции труда, с одной стороны, являются коэффициентами сложности труда, имея при этом вид абсолютных различий в баллах для разных рабочих мест, с другой стороны, они являются коэффициентами дифференциации разного уровня тарифной оплаты труда, имея в этом случае вид абсолютных различий в денежных единицах тарифных ставок (окладов) работников, выполняющих свои трудовые функции на этих разных рабочих местах.

Редукция труда в любом обществе является общественно необходимой и требует определенных общественных регуляторов. Чем более развитой является действующая экономическая модель общественного устройства, тем более эффективные механизмы редукции труда должны использоваться для построения систем оплаты труда.

Квалифицированный работник при прочих равных условиях создает за одинаковое время значительно большие материальные ценности, чем малоквалифицированный. Кроме того, работник высокой квалификации способен выполнить работы, которые малоквалифицированному работнику вообще выполнить не под

силу. Для приобретения, поддержания и приумножения своих навыков и знаний квалифицированному работнику требуется больше расходов, чем неквалифицированному. Все это диктует необходимость повышенной оплаты более квалифицированной работы по сравнению с менее квалифицированной.

Среди мотивационных механизмов традиционно ключевую роль играют премиальные выплаты, предусматриваемые с целью мотивации работников к повышению количественных и качественных показателей организаций. Премирование призвано обеспечивать оперативную реакцию на изменение индивидуальной результативности труда, при этом необходимо разрабатывать систему трудовых показателей, которые подлежат специальному поощрению. Размер премии должен быть дифференцирован для работников, оказывающих разное влияние на повышение результата деятельности организации. Вместе с тем далеко не всегда возможно количественно оценить усилия работника при выполнении им своих обязанностей, имеют место виды деятельности, когда оказывается абсурдно премировать работников за увеличение объемных показателей, это имеет место, например, в здравоохранении, образовании. В данном случае для премирования рекомендуется использовать нормативные показатели, премия при этом выплачивается за соблюдение производственных и поведенческих нормативов и в зависимости от степени выполнения норматива должны выстраиваться рейтинговые шкалы, определяющие уровень депремирования в зависимости от степени нарушения стандарта качества, например, предоставляемых услуг [6, 7].

Разумное использование всего арсенала мотивационных механизмов может существенно повысить удовлетворенность работников своей заработной платой и должную их трудовую активность, даже в том случае, когда уровень экономического развития в стране не позволяет обеспечивать достойный уровень оплаты труда. Справедливость в оплате труда, обусловленная обоснованной дифференциацией в оплате труда, и возможность зарабатывать больше при более высокой результативности труда – основа мотивации работников не только к использованию имеющегося потенциала, но и к его наращиванию.

Рассмотренные механизмы мотивации были использованы в рамках инновационного проекта при разработке новой модели оплаты труда медицинских работников [4]. В целях проведения оценки сложности труда медицинских работников разработана методика, содержащая 41 параметр, который позволяет учесть весь набор компенсационных факторов в здравоохранении и обосновывает дифференциацию тарифной части заработной платы медицинских работников с учетом редукции их труда в различ-

ных должностях и в разных типах организаций здравоохранения.

Исходя из разработанной методики было проведено оценивание на основе анкетирования более 1100 работников по всей номенклатуре должностей, утвержденной Постановлением Министерства здравоохранения Республики Беларусь от 17.10.2005 № 38 по всем типам организаций здравоохранения согласно номенклатуре организаций, утвержденной постановлением Министерства здравоохранения Республики Беларусь от 28.09.2005 № 35. Всего в оценивании сложности труда медицинских работников участвовало 54 организации здравоохранения.

Все должности медицинских работников были проранжированы по возрастанию их балльных оценок и распределены по грейдам. Сложность труда, связанного с оказанием медицинской помощи населению, оказалась такова, что для редукции этого труда потребовалось 13 групп оплаты труда – грейдов. При этом в первый грейд попали самые низкоквалифицированные работники, выполняющие самый простой труд, в последние – наиболее квалифицированные, выполняющие самые сложные трудовые функции. Грейдирование, таким образом, позволило получить обоснованно иницированную систему тарифных ставок (окладов), поскольку их иерархия обусловлена распределением рабочих мест в зависимости от сложности труда.

Распределение должностей медицинских работников с учетом их балльных оценок проводилось в несколько итераций с учетом мнения экспертов Министерства здравоохранения Республики Беларусь. Привлечение экспертов для корректировки оценок, полученных по результатам анкетирования работников, позволило устранить субъективность последних в оценке сложности своего труда.

Для каждого грейда предусмотрены «вилки» тарифных ставок (окладов), в которых минимальные, средние и максимальные значения тарифных ставок (окладов) были получены в результате оптимизационного моделирования. С учетом ограниченных возможностей государственного бюджета диапазон тарифных ставок (окладов) устанавливался как минимально возможный (30%), а пересечение вилок смежных грейдов – как максимально возможное (до 50%), что позволило сжать в разумных пределах общий диапазон значений тарифных ставок (окладов) медицинских работников, не нарушая объективно необходимой дифференциации в тарифной оплате их труда.

Порядок назначения более высоких тарифных ставок (окладов) работникам предусматривает повышение их в связи с выполнением им

показателей модели конечных результатов, соблюдением протоколов лечения, отсутствием обоснованных жалоб пациентов и их родственников, другими словами, при наличии высокого качества работы в должности в течение года или периода продолжительностью более года.

Тарифные ставки (оклады) для руководителей, поправленные на коэффициенты масштаба руководства, определены как базовая заработная плата медицинских работников. При этом сохранена вся система компенсационных выплат, предусмотренных трудовым законодательством, предусмотрено премирование, которое увязано с показателями модели конечных результатов.

**Заключение.** Наиболее значимым результатом исследования является разработка автором новой модели оплаты труда в здравоохранении, дизайн и архитектура которой создавались с учетом рассмотренных методов мотивации наемных работников.

### Литература

1. Лутохина, Э. А. Креативная трудология (начала инноватики) / Э. А. Лутохина. – Минск: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2008. – 253 с.
2. Макроэкономика: учеб. пособие / И. П. Новикова [и др.]; под ред. И. В. Новиковой и Ю. М. Ясинского. – Минск: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2006. – 343 с.
3. Хендерсон, Р. И. Компенсационный менеджмент. Стратегия и тактика формирования заработной платы и других выплат / Р. И. Хендерсон; под ред. Н. А. Горелова. – СПб.: Питер, 2004. – 880 с.
4. Шевченко, С. В. // Разработать методику оценки труда медицинских работников и модель отраслевой системы оплаты труда в здравоохранении» (заключительный), № ГР 20071088: отчет о НИР / С. В. Шевченко. – Минск, 2008. – 232 с.
5. Технология оценки ценности рабочих мест/должностей (грейдирование должностей) с последующей разработкой системы окладов / Оптимизация системы материального стимулирования [Электронный ресурс]. – 2005. – Режим доступа: [http://stimul.emd.ru/main/tech\\_workplace.php](http://stimul.emd.ru/main/tech_workplace.php). – Дата доступа: 20.06.2007.
6. Милкович, Дж. Т. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала / Дж. Т. Милкович, М. Н. Джерри. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 760 с.
7. Армстронг, М. Практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала / М. Армстронг, Т. Стивенс. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. – 512 с.