

## **МОТИВАЦИЯ КАК ЭЛЕМЕНТ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Построение современной рыночной экономики требует выработки новых подходов к формированию системы управления предприятием и проработки её основных элементов с целью обеспечения конкурентоспособности и эффективного развития бизнеса. Зарубежная теория и практика указывают на необходимость создания и постоянного совершенствования системы управления эффективностью как необходимого атрибута, позволяющего выживать предприятию в условиях жесткой конкуренции [1, 2]. В этой системе важную роль играет мотивация персонала, представляющая собой процесс воздействия на работников с целью их побуждения к определенным действиям, направленным на достижение целей организации. Такое воздействие может проявляться в различных формах, с использованием широкого инструментария и набора механизмов.

Проблемы мотивации как одного из направлений управления предприятием уже длительное время являются предметом изысканий ученых разных стран. Значительный вклад в развитие теории мотивации внесли такие зарубежные ученые-экономисты, как Дж. Адамс, К. Альдерфер, М.Альберт, Д. Аткинсон, В. Врум, Ф. Герцберг, Р. Дафт, Е. Лоулер, Д. Макклелланд, А. Маслоу, М. Мескон, М. Портер, Р. Стирс, Р. Скиннер, Ф. Хедоури и др. Исследованиям проблем мотивации посвящены работы ряда украинских ученых: Д. Богини, Н. Волгина, В. Герасимчука, Г. Киндерманна, А. Колота, Г. Куликова, И. Процик, В. Сладкевича, М. Туган-Барановского, Н. Чумаченко и др. Вместе с тем,

несмотря на большое количество научных работ и значительные достижения в теории и практике по данной проблематике, до сих пор не рассмотрены аспекты мотивации как элемента системы управления эффективностью промышленного предприятия.

В связи с этим возникает необходимость углубленного научного изучения данной проблемы и выработки практических рекомендаций по формированию мотивационной модели, способной органично вписываться и совершенствовать систему управления эффективностью с учетом особенностей функционирования промышленных предприятий.

Наиболее важным аспектом здесь выступает направленность мотивации на достижение целей предприятия, которые должны совпадать с целями системы управления эффективностью. Поэтому при создании мотивационной модели формулировке целей необходимо уделять особое внимание.

Создание модели мотивации должно опираться на систему стимулирования персонала, основные цели которой в контексте управления эффективностью могут быть такими:

- повышение производительности труда;
- сокращение потерь от брака;
- повышение эффективности использования материальных ресурсов;
- повышение эффективности использования энергии.

Поскольку потери от брака отражаются в количестве используемых материалов, то вторую и третью цели можно объединить. В соответствии с данными целями основными

показателями системы стимулирования персонала становятся:

индекс производительности труда;  
индекс использования материалов;  
индекс использования электроэнергии.

Данные показатели адекватно отражают соответственно результат деятельности работника (группы, предприятия) и затраты материальных и энергетических ресурсов на его достижение. Их целесообразно вычислять ежемесячно по каждому производственному подразделению (отделу, цеху, бригаде, участку и др.) и процессу (заготовка, обработка, сборка и др.). Совмещение данных трех показателей при оценке эффективности работы подразделения (процесса) стимулирует увеличение выпуска продукции в единицу времени при рациональном использовании сырья, материалов и экономном расходовании электроэнергии. Последнее также обеспечивает экстенсивное улучшение использования производственного оборудования и иного электрооборудования и кроме экономии электроэнергии позволяет продлить реальный срок его службы, что способствует снижению капитальных затрат. Комплексная оценка работы персонала по трем индексам даст возможность исключить ситуации, когда рост эффективности использования одного ресурса достигается за счет больших объемов использования другого, например рост производительности труда за счет роста расходов материала и энергии или снижение энергоемкости за счет роста доли ручного труда и расхода материалов.

Общий процент месячного роста зарплаты работника должен складываться из трех поощрительных процентных надбавок: за рост

производительности труда, за улучшение использования материальных ресурсов, за улучшение использования электроэнергии.

Вычислительные особенности определения каждой из этих компонент изложены далее.

*Индекс производительности труда* определяется из следующего соотношения:

$$I_p = \frac{I_q}{I_L} \cdot 100, \quad (1)$$

где  $I_q$  – индекс производства;  $I_L$  – индекс рабочей силы.

Индекс производства определяется как отношение фактического дневного выпуска продукции к базовому выпуску. В качестве базового выпуска здесь может выступать как значение этого показателя за предыдущий месяц, так и плановое, т.е. технически обоснованное, значение за текущий месяц.

Индекс рабочей силы вычисляется как отношение суммы средней фактической (явочной) численности персонала, эквивалента сверхурочных человеко-часов и эквивалента человеко-дней, отработанных по контракту несписочными работниками, к средней списочной численности работников подразделения (группы). Таким образом, если задействованной рабочей силы оказалось больше, чем штатного персонала, то данный индекс будет выше 1.

По величине вычисленного индекса производительности труда (1) устанавливается уровень поощрительной процентной надбавки к зарплате (ставке, окладу) за рост производительности труда с помощью таблицы взаимосвязи производительности и премии.

В таблице отображен один из вариантов премирования работников – пропорциональный, в котором за каждый процент прироста производительности

труда, полученный подразделением, выплачивается полпроцента премии к месячному окладу. В действительности эта пропорция должна зависеть от таких основных факторов:

доля заработной платы в составе затрат на производство;  
уровень рентабельности продукции;

*Таблица. Взаимосвязь индекса производительности труда и процента премий*

Индекс производительности труда	Процент премии, $P_p$	Индекс производительности труда	Процент премии, $P_p$
100	0,0	116	8,0
101	0,5	117	8,5
102	1,0	118	9,0
103	1,5	119	9,5
104	2,0	120	10,0
105	2,5	121	10,5
106	3,0	122	11,0
107	3,5	123	11,5
108	4,0	124	12,0
109	4,5	125	12,5
110	5,0	126	13,0
111	5,5	127	13,5
112	6,0	128	14,0
113	6,5	129	14,5
114	7,0	130	15,0
115	7,5	131	15,5

текущие и стратегические цели предприятия по динамике выпуска продукции, уровню рентабельности и доли зарплаты в себестоимости.

Чем ниже доля трудозатрат в себестоимости, уровень рентабельности и цели по росту выпуска продукции, тем меньше может быть данная пропорция и, соответственно, стимулы к более продуктивному труду. Кроме того, в различных ситуациях целесообразнее использовать не пропорциональную, а прогрессивную или регрессивную шкалу соотношения производительности-премии, что будет отражать текущую политику предприятия в отношении необходимых темпов и качества экономического роста.

*Индекс использования материалов* учитывает состав сырья и материалов, используемых при производстве продукции, а также процент

фактического снижения их использования каждого по виду:

$$I_{mu} = (a_1 MI_1 + a_2 MI_2 + \dots + a_n MI_n), \quad (2)$$

где  $a_n$  – доля  $n$ -го вида материала в общем расходе сырья и материалов в производстве одного изделия либо вес, соответствующий его относительной важности в потребительской ценности изделия;

$MI_n$  – процент улучшения (снижения) использования  $n$ -го вида материала в производстве продукции.

Процент улучшения (снижения) использования каждого вида материала в производстве рассчитывается следующим образом:

$$MI_i = \frac{M_i^N - M_i^F}{M_i^N} \cdot 100, \quad (3)$$

где  $M_i^N$  – плановый (нормативный) расход  $i$ -го вида материала в

производстве (запланированном) продукции;

$M_i^F$  – фактический расход  $i$ -го вида материала при производстве продукции.

Применяя вычисленный индекс использования материалов (2), а также процент выполнения плана по выпуску продукции, определяется уровень поощрительной процентной надбавки к зарплате (ставке, окладу) за эффективное использование материальных ресурсов:

$$P_{MUI} = \frac{I_{MU} \cdot I_q \cdot k_m}{100} - 100, \quad (4)$$

где  $I_q$  – процент выполнения месячного плана по физическому объёму производства продукции;

$k_m$  – коэффициент, учитывающий соотношение снижения потребления материалов и роста зарплаты; при  $k_m < 1$  зарплата растет медленнее, чем снижается материалоемкость продукции, при  $k_m = 1$  – пропорционально и при  $k_m > 1$  – быстрее.

Величина коэффициента  $k_m$  устанавливается предприятием самостоятельно, в зависимости от уровня материалоемкости продукции, уровня рентабельности продукции, а также текущих и стратегических целей предприятия по динамике выпуска продукции, уровню рентабельности и доли материальных затрат в себестоимости.

*Индекс использования электроэнергии* определяет фактическое потребление электроэнергии в сравнении с запланированным или технически обоснованным (нормативным):

$$I_{EU} = \frac{E^N - E^F}{E^N} \cdot 100, \quad (5)$$

где  $E^N$  – плановый (нормативный) расход электроэнергии в производстве (запланированном) продукции;

$E^F$  – фактический расход электроэнергии при производстве продукции.

Уровень поощрительной процентной надбавки к зарплате (ставке, окладу) за эффективное использование электроэнергии определяется по аналогии с материалами:

$$P_{EUI} = \frac{I_{EU} \cdot I_q \cdot k_e}{100} - 100, \quad (6)$$

где  $k_e$  – коэффициент, учитывающий соотношение снижения потребления электроэнергии и роста зарплаты; при  $k_m < 1$  зарплата растет медленнее, чем снижается материалоемкость продукции, при  $k_m = 1$  – пропорционально и при  $k_m > 1$  – быстрее.

Величина коэффициента  $k_m$  устанавливается предприятием самостоятельно, в зависимости от уровня энергоемкости продукции, тарифа на электроэнергию, рентабельности продукции, а также текущих и стратегических целей предприятия по динамике выпуска продукции, уровню рентабельности и доли энергозатрат в себестоимости.

Общая сумма материального вознаграждения (стимулирования) по предлагаемой системе для каждого работника определяется следующим образом:

$$P_i = (P_p + P_{MUI} + P_{EUI}) \cdot T_i \cdot K_c, \quad (7)$$

где  $T_i$  – тарифная ставка (оклад)  $i$ -го работника премируемого подразделения;

$K_c$  – коэффициент, учитывающий степень влияния (категорию) работника подразделения на основные производственные показатели.

Согласно принятой в нашей стране системе на промышленных предприятиях существует четыре основных категории работников: рабочие, руководители, специалисты и служащие. Вместе с тем в контексте участия работника в обеспечении роста производительности труда и снижении материало- и энергоемкости производства весь

персонал целесообразно разбить на следующие три категории:

1) *основные производственные рабочие*, т. е. те работники, от работы которых напрямую зависят производственные показатели предприятия; к ним можно отнести токарей, фрезеровщиков, слесарей, операторов конвейера и рабочих других профессий основного производства;

2) *вспомогательные рабочие и инженерно-технический персонал*, которые непосредственно не производят продукцию, но тесно связаны с основным производством и оказывают существенное влияние на его обеспечение, состояние и результат; к ним можно отнести ремонтников, наладчиков, инструментальщиков, технологов, электриков, инженеров, контролеров и т.д.;

3) *руководители, служащие и прочий персонал*, который не оказывает прямого влияния на выпуск продукции; к ним можно отнести менеджеров высшего и среднего звена (директора, начальников цехов и отделов), специалистов функциональных отделов (бухгалтерии, отдела кадров, маркетинга, снабжения, финансового, планово-экономического и др.), охранников, уборщиц, пожарных и т.д.

Для первой категории коэффициент  $K_c$  должен быть равен 1, поскольку именно эти работники в полной мере влияют на выпуск продукции, расход материалов и потребление электроэнергии оборудованием. Второй категории коэффициент  $K_c$  может быть установлен в пределах 0,7-0,9, что связано со степенью активного участия тех или иных работников в обеспечении роста эффективности производства. Для третьей категории  $K_c$  целесообразно устанавливать в пределах 0,4-0,6, что, с одной стороны, указывает на значительно меньшую роль этой категории в формировании выпуска

продукции, с другой – стимулирует ответственность непроизводственных работников за результаты работы предприятия, позволяет им почувствовать себя членом единой команды.

Оптимальным способом использования предложенной системы стимулирования является применение её для всего предприятия в целом, т.е. надбавки за рост показателей эффективности производства назначаются всем работникам предприятия по результатам прошедшего месяца. В этом случае каждый работник будет понимать, что от того, насколько продуктивно он будет работать и эффективно расходовать ресурсы, будет зависеть не только размер его зарплаты, но и общий фонд оплаты труда персонала предприятия.

В то же время одиночное введение предложенной системы стимулирования может привести к возникновению ситуации, когда отстающие подразделения (работники) будут паразитировать на ведущих, а ведущие – не смогут получать адекватное вознаграждение за свой эффективный труд. Поэтому её необходимо подкрепить другими мотивационными инструментами, которые, с одной стороны, смогут обеспечить атмосферу состязательности в трудовом коллективе и, с другой – предоставлять помощь отстающим подразделениям, не способным самостоятельно улучшить результаты своей работы.

Таким образом, мотивационная модель будет складываться из различных взаимодополняющих инструментов (см. рисунок).

Инструмент состязательности, как правило, позитивно воспринимается молодыми работниками, полными энергии и амбиций. Что же касается старшего поколения, то, имея опыт участия в социалистических соревнованиях, заменявших в советское время капиталистическую конкуренцию,

они смогут легко войти в новую систему мотивированной состязательности, имея не только навыки и знания, но и собственные идеи по поводу достижения успеха коллективом, а также желание не отставать от молодежи. Введение в мотивационную модель системы состязательности позволит обеспечить дополнительное выборочное поощрение и награждение лучших подразделений предприятия, а также наказание руководителей и лишение общей премии наиболее отстающих подразделений. Вместе с тем такие санкции не должны быть единичными, поскольку они могут

подавить стимулы отстающих групп к эффективному труду. Поэтому их необходимо совмещать с возможностью исправления ошибок путем обучения, повышения квалификации и изучения опыта работы лучших подразделений как внутри предприятия, так и за его пределами.

Выявление лучших и худших подразделений и процессов внутри предприятия, адаптация последними опыта, как собственных лидеров, так и лучших

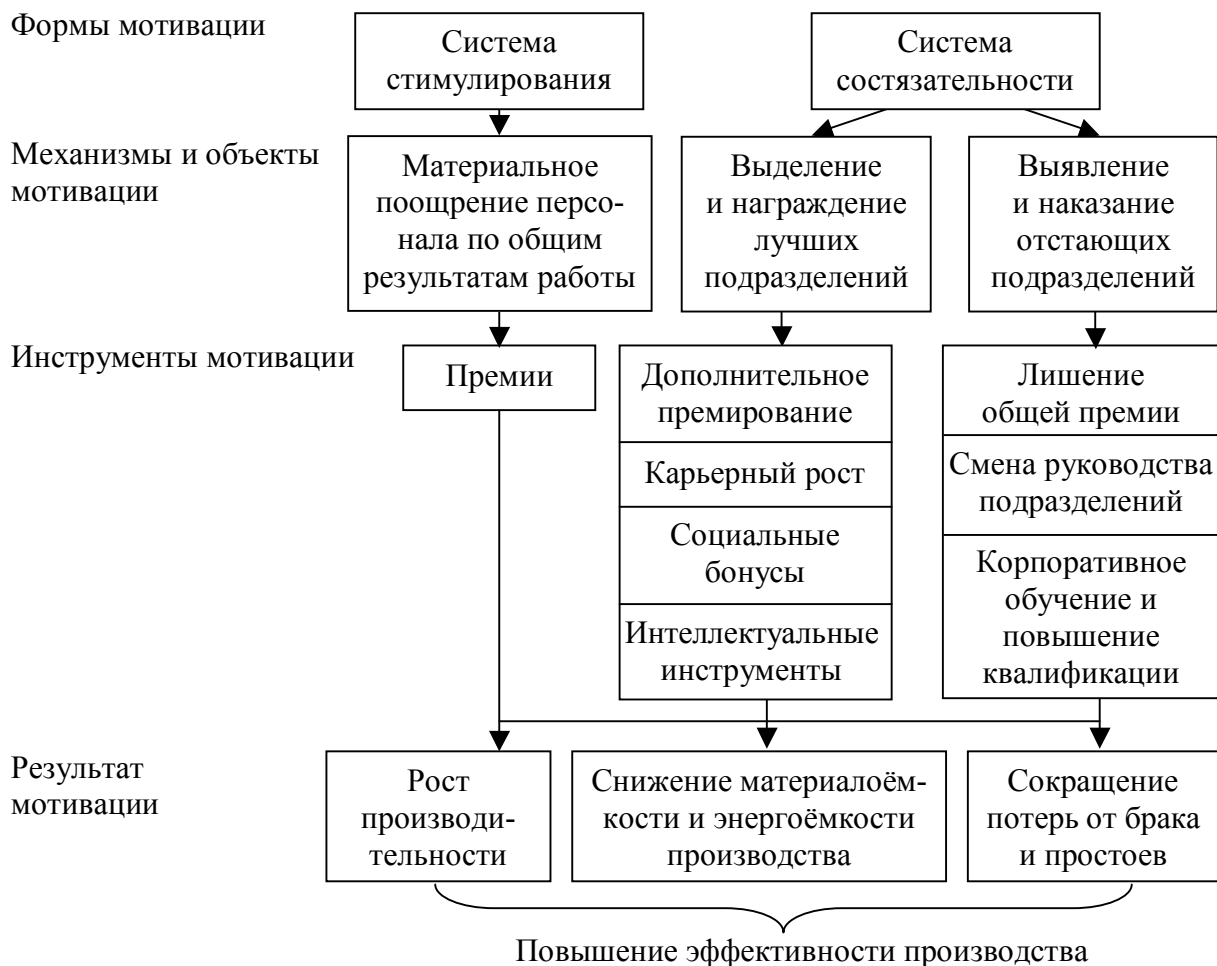


Рисунок. Модель мотивации для системы управления эффективностью

примеров среди других предприятий могут быть осуществлены при помощи

сочетания внутреннего и внешнего бенчмаркинга, поиск эффективного

механизма осуществления которых является предметом дальнейших исследований в области построения системы управления эффективностью на предприятии.

Таким образом, предложенная модель мотивации персонала, основанная на стимулировании и принципе состязательности, благодаря своей гибкости может использоваться любым промышленным предприятием и учитывает структуру затрат на производство, уровень рентабельности продукции, особенности организационной структуры управления, а также текущие и стратегические цели предприятия. Общность целей и направленность дает возможность использовать данную модель в качестве элемента системы управления эффективностью предприятия.

#### **Литература**

1. Luecke R., Hall B. J. Performance Management: Manage and Improve the Effectiveness of Your Employees. – Boston: Harvard Business School Press, 2006. – 152 p.
2. Aguinis H. Performance Management. – Upper Saddle River: Prentice Hall, 2007. – 300 p.