

АДАПТАЦІЯ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ ДО СУЧАСНИХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ РЕАЛІЙ

Досліджено специфічні аспекти формування політики мотивації та стимулювання праці на підприємствах легкої промисловості. Запропоновано принципи заохочувальних надбавок та розкрито їхню сутність.

The specific aspects of motivation and stimulation policy forming on enterprises of light industry are researched. The principles of promotion surcharges are offered. Their essence are determined.

Ключові слова: мотивація, стимулювання, винагорода, заробітна плата, надбавки, заохочення.

Постановка проблеми. Практика сучасного ведення бізнесу з усією очевидністю свідчить, що найбільшу віддачу одержують ті підприємства, що своєчасно адаптують форми і методи господарювання стосовно рухливого та швидко змінюваного ринкового середовища. При цьому важливе місце в концепції соціально-економічної політики підприємств приділяється механізму мотивації.

Пояснюється це тим, що за нинішніх економічних умов значно зросла значимість людського фактора у виробничому процесі. Якість трудових відносин, рівень зацікавленості, трудової та соціальної активності робітників значною мірою визначають сьогодні ефективність виробництва, рівень конкурентоспроможності підприємств, найважливіші виробничо-економічні показники.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Результати досліджень з питань мотивації персоналу представлені в роботах Калініної С.П., Лібанової Е.М., Мартякової О.В., Миколайчук Н.С., Микитенко В.В. Шаульської Л.В. та ін. Проте розвиток мотиваційних процесів на підприємствах легкої промисловості має свої специфічні ознаки, які необхідно враховувати при формуванні мотиваційної політики підприємств галузі.

Постановка завдання. Дослідити специфічні передумови формування та розвитку мотиваційної політики підприємств легкої промисловості з метою її ефективної адаптації до сучасних соціально-економічних реалій.

Виклад основного матеріалу. В останні роки пошук нових підходів до управління персоналом, інтенсивний розвиток економічної соціології і психології обумовили включення проблем мотивації в коло об'єктів, широко досліджуваних економістами. Кінцеві результати господарської діяльності багато в чому визначаються внутрішньою спрямованістю кожного члена виробничого персоналу на їх досягнення. Щоб забезпечити таку спрямованість, або, іншими словами, мотивацію, потрібно знати інтереси людей, визначити структуру потреб та інших елементів мотиваційного процесу. Особливо актуальною ця проблема є для підприємств із великою чисельністю персоналу і широким діапазоном посадових рівнів.

Високий ступінь концентрації текстильних підприємств серед інших підприємств легкої промисловості обумовив підвищену "чутливість" їх колективів до найменших соціальних, політичних, економічних змін.

Текстильна галузь через свої гомігнізкі розміри дуже важко, повільно і складно переживала процес переходу до нових умов господарювання. Розглянемо деякі проблеми мотивації і їх причини на текстильних підприємствах, тому що саме ці проблеми виявилися найгострішими і важко вирішуваними.

Невідповідність форми власності підприємства особистим цінностям і цілям призводила до спотворення принципу мотивації.

Пояснення такому стану справ можна знайти в колишньому Законі СРСР "Про державне підприємство (об'єднання)". Там у свій час декларувалося, що колективи державних підприємств здійснюють права користування виробничими фондами. Іншими словами, це означало, що робочі колективи не були власниками виробничих засобів і коштів, не мали права ними вільно розпоряджатися і, як наслідок, не мали права самостійно (вільно) здійснювати господарську діяльність. Держава визначала не тільки основні цілі підприємств у виді планових виробничих показників, але і указувала форми і методи їх досягнення.

Нагальною потребою нинішньої практики господарювання стали зміна форми власності та залучення у зв'язку з цим трудових колективів до управління підприємствами.

До того ж, розглядаючи баланс між внутрішнім і зовнішнім винагородженням, можна зазначити, що на той час значно переважали форми та методи зовнішніх винагород. Рівень заробітної плати був відносно стабільним, баланс попиту та пропозиції жорстко контролювався державою, суспільні цінності виключали можливість відкритої демонстрації підвищеного добробуту.

Новий рівень виробничих відносин, пов'язаний з реорганізацією державної форми власності, припускає і нову трудову ментальність, що потребує адаптації до нових умов господарювання. Багато економічних прорахунків за останні роки пов'язані саме з тим, що особи, відповідальні за прийняття управлінських рішень, не співвідносять свої дії з принципами, властивими ринковим відносинам.

Ці проблеми вказують на те, що виникає конфлікт між застарілим трудовим менталітетом і новими виробничими відносинами.

Розробка стратегічних планів базується та їх реалізація через соціально-економічну політику повинні враховувати рівень мотивації трудового колективу. В основі будь-якої мотивації знаходяться потреби. В економічній літературі розрізняють різні рівні і групи потреб [1]. Кожна група потреб має свій поріг дії, залежно від матеріального добробуту людини, при цьому чим вищий рівень добробуту, тим вищий рівень потреб, і навпаки.

Саме проблеми підприємств легкої промисловості, пов'язані із найнижчим рівнем заробітної плати у промисловості, визначають основні напрями підвищення мотивації.

Якими б не були скрутними часи для багатьох підприємств, але господарювання в ринкових умовах спонукає їх реагувати на потреби часу. Однією з таких головних потреб є оновлення технічної бази виробничих структур, що, в свою чергу, призводить до перегляду професійно-кваліфікаційної структури зайнятості, форм організації та методів і форм оплати праці.

Підвищена відповідальність по договірних зобов'язаннях виводить на пріоритетне місце такий показник господарської діяльності, як своєчасне виконання виробничих завдань. А це означає, що традиційні форми відрядної оплати праці, тобто оплата залежно від обсягу виробленої продукції, за таких умов втратили свою стимулюючу роль. Тому однією з характерних тенденцій в еволюції форм оплати праці робітників підприємств легкої промисловості за останні десять років стало розширення частки робочих, що оплачуються погодинно, та значне скорочення відрядників. Заробітна плата на багатьох підприємствах поставлена у залежність від своєчасного виконання виробничих завдань.

Підвищення ролі погодинної форми оплати праці, розширення функцій тарифних систем, широке розповсюдження різних заохочувальних надбавок, поява нових і розширення існуючих форм колективних винагород стали результатом спрямованості на досягнення більш якісних показників роботи. До того ж, погодинна форма оплати праці більшою мірою відповідає сучасним умовам застосування у виробництві науково-технічного прогресу, полегшує перегляд окремих норм і, таким чином, дозволяє запобігати найбільш поширеним причинам трудових конфліктів.

Така зміна пріоритетів у формах оплати праці привела до підвищення ролі системи тарифних розрядів, розширення кола її завдань. При цьому мається на увазі застосування тарифів для заохочування зростання продуктивності праці, підвищення якості продукції та інших виробничих показників.

При виборі форми заробітної плати повинні враховуватися такі три фактори [2]:

- 1) ступінь, з яким робочий може контролювати кількість та якість виробленої ним продукції;
- 2) ступінь точності, з яким продукція може бути виміряна;
- 3) рівень витрат, пов'язаний із застосуванням тієї чи іншої системи оплати.

Там, де робітник може суттєво вплинути на якість і кількість продукції, а сама продукція досить легко може бути виміряна, може бути застосований заохочувальний варіант форми оплати праці.

В іншому випадку більш доцільним буде застосування фіксованого варіанта оплати праці. При фіксованій оплаті праці нарахування може проводитися за єдиними тарифними ставками для кожного розряду робіт по цілому діапазону ставок, причому вибір конкретної розцінки залежить від тривалості роботи за даним розрядом і від оцінки заслуг робітника. При цьому для робітників може бути встановлений діапазон тарифних ставок.

Застосування заохочувальних форм базується на методах відрядної та погодинної заробітної плати. Відрядно-погодинна система оплати праці передбачає виплату робітнику певної суми за кожен одиницю продукції. За норматив береться мінімально досяжний рівень виробітку. Робочий, який виробляє продукцію на цьому рівні та нижче, одержує мінімальну – “базову” – тарифну ставку, а робочий, що працює більш продуктивно, одержує відповідно і більшу заробітну плату. При цьому поріг мінімуму “норматив” визначається таким чином, щоб норму могли перевищити більше половини персоналу.

Вибір еталону не середнього, а мінімального виробітку дозволяє охопити дією системи стимулів більшість виробничих робочих і створити уявлення “гуманного підходу” адміністрації, яка враховує можливість усіх робочих. Врахування цього психологічного фактора сприяє поліпшенню морально-психологічного, створенню доброзичливих стосунків між адміністрацією та робочими, а також між самими робочими групами, що в кінцевому рахунку зменшує плинність кадрів – особливо актуальний показник використання трудових ресурсів на підприємствах легкої промисловості.

Стимулювання, основане на погодинних нормах виробітку, передбачає врахування та оцінку не грошових, а часових витрат на виробництво продукції. За таку норму приймається обсяг робіт певної якості, який робочий середньої кваліфікації може виконати за 1 годину, працюючи у середньому темпі, з урахуванням часу на відпочинок та особисті потреби. За перевиконання такої норми виконавець одержує надбавку.

Інший різновид заохочувальної оплати праці пов'язаний із високим рівнем частки машинного часу. Спеціально для праці таких робочих застосовується відрядна система заробітної плати, що призначена матеріально заохочувати виконавця до скорочення часу ручної праці, що в свою чергу забезпечує зростання виробітку та зменшення витрат виробництва при поліпшенні використання обладнання.

Дана форма заробітної плати дає можливість вирівнювати оплату робочих однієї і тієї ж кваліфікації, які виробляють продукцію за різними нормами праці. Недосконалість існуючих методів нормування на підприємствах легкої промисловості, особливо тих, де існує широкий асортимент продукції, вже багато років призводить до так званих вигідних і невідгідних видів продукції та напівфабрикату з позицій їх виробництва, що породжує конфлікти між робітниками та адміністрацією. Запровадження більш широкої тарифної сітки проблеми не вирішило. Рівень тарифних ставок, який фіксується в колективних договорах, як правило, встановлюється на значний проміжок часу (1-2 роки), перегляду не підлягає. До того ж, у таких договорах не враховуються всі можливі технічні та технологічні зміни, що можуть вплинути на рівень фактичного виробітку. Підвищення ж тарифних ставок певній групі або групам робочих-відрядників (наприклад, тим, що зайняті на виробництві певного виду продукції) може викликати небажану ланцюгову реакцію по підвищенню оплати іншим робочим, перш за все робочим попередніх підготовчих цехів, де виробляють напівфабрикат по тих видах продукції, по яких має місце зміна тарифних ставок.

Запобігти цій проблемі призвані технологічні надбавки. Величина технологічних надбавок становиться у залежність від частки допоміжних робіт, яких на невідгідному асортименті, як правило, більше. Завдяки технологічним надбавкам зростання заробітної плати збільшується, що вирівнює мотивацію при виробництві всіх видів продукції та напівфабрикату.

Використання технологічних надбавок дозволяє ув'язувати норми праці з оплатою праці, не змінюючи при цьому тарифних ставок.

Застосування технологічних надбавок дозволяє одержувати і такий позитивний наслідок, як можливість виконання обов'язків тимчасово відсутніх робітників, розширення масштабів багатостататного обслуговування.

Старі методи заохочення спонукували робітників усіляко збільшувати випуск продукції, залишаючи осторонь питання підвищення якості, раціонального використання обладнання, економічних витрат сировини, матеріалів та енергії. Між тим поліпшення економічних показників саме по цих факторах набуває важливого значення в сучасних умовах, оскільки за умов зростання технічної оснащеності підприємств продуктивність праці визначається вже не стільки інтенсивністю ручної праці, скільки поліпшенням використання дорогого обладнання, енергії і особливо дефіцитної сировини.

Прикладом цільової преміальної системи може бути практика стимулювання скорочення браку. За умов сучасного виробництва робочим часто буває вигідніше підвищити свій заробіток за рахунок збільшення кількості або обсягу виробленої продукції, оскільки загальне зростання заробітку перекидає величину вилучених коштів за допущений брак. Це викликано тим, що при існуючих розцінках скорочення швидкості робочих операцій, обумовлене бажанням робітників не допустити брак, може призвести до значного зниження заробітку. У той же час брак веде до непропорційно високого зростання виробничих витрат, оскільки бракована продукція, яка робочому не оплачується, стає джерелом високих загальних витрат, перш за все сировини та енергії. Ці втрати для підприємства можуть виявитися більшими, ніж економія по заробітній платі за рахунок вилучень за брак. У цьому випадку адміністрації вигідніше виплачувати робочим спеціальну премію за скорочення браку, ніж нести збитки від низької якості роботи.

Приблизно такі ж міркування враховуються при введенні спеціальних премій за дотримання технологічної дисципліни виробництва. Так, порушення технологічних режимів може призводити до значного зниження якості продукції, зниження ефективності використання обладнання, підвищення травматизму, порушення екологічних норм тощо. Кожний із зазначених наслідків пов'язаний із додатковими витратами на їх усунення та компенсацію. Тому все більшого поширення на підприємствах легкої промисловості набувають премії та надбавки за безаварійну роботу, за дотримання технологічної дисципліни, за утримання обладнання у задовільному стані тощо.

Нові тенденції у сфері мотивації праці набирають усе більшої сили, що сприяє прискореній адаптації форм матеріального стимулювання сучасного робітника до новітніх умов його техніко-економічного та соціально-психологічного оточення. У зв'язку з цим доцільно розглянути детальніше як приклад трансформації підходів до стимулювання та мотивації деякі основні сучасні принципи визначення розмірів заохочувальних надбавок (табл. 1).

При комплексному використанні різних видів преміальних надбавок слід уникати дублювання преміювання за різні показники роботи, тобто стимулюватися повинні конкретні показники у доповнення один до одного з тим, щоб сприяти досягненню єдиної цілі – поліпшенню всіх показників виробництва. Зокрема, цього можливо досягти шляхом ув'язки шкали преміювання із шкалою відрядних приробітків. Така ув'язка дозволить стимулювати виробіток таким чином, щоб її збільшення не йшло на шкоду якості робіт або не призвело до перевантаження обладнання.

Так, наприклад, робочий може одержати надбавку за перевиконання встановленої норми у розмірі 25% до основної тарифної ставки. При введенні додаткової премії за економію сировини та матеріалів ця надбавка не збільшується, а видається лише при досягненні максимальних показників вже по обох факторах: "виріток" і "економія сировини". Кожний фактор, за яким відбувається преміювання, повинен мати свою питому вагу залежно від його ролі у конкретному виробничому процесі.

Розмір заохочувальних надбавок до заробітної плати у межах стимулювання за досягнення певних

показників у роботі і підвищення тарифних ставок і окладів за підвищення кваліфікації не повинен бути дуже високим, щоб не знецінити систему премій і надбавок і попередити зростання витрат на робочу силу, і в той же час він не повинен бути дуже низьким, щоб зберегти матеріальні мотиви до поліпшення показників роботи.

Таблиця 1

Принципи визначення розмірів заохочувальних надбавок

Принципи	Сутність
Комплексність	Стимулювання окремих показників господарської діяльності не повинно взаємно погашатися, вони мають доповнювати один одного
Збалансованість	Розмір надбавок повинен бути необхідний і достатній для стимулювання досягнення певних показників у роботі
Заохочення Диференційованість	Стимулювання до підвищення кваліфікації Урахування соціально-психологічних факторів в економічній оцінці результатів праці

Слід при цьому пам'ятати, що нарахована заробітна плата відрізняється від виплаченої заробітної плати на суму податкових і соціальних платежів. Стимулюючу роль може виконувати тільки та частина заробітної плати, яку реально отримує робітник, і якщо ця частина є мізерною, то наслідком такого нарахування є не тільки не збільшення стимулюючої ролі заробітної плати, а навпаки, її зменшення.

Одним із шляхів уникнення малих надбавок до заробітної плати є збільшення інтервалу перегляду тарифних ставок та окладів. У тих випадках, коли використовуються заохочувальні форми заробітної плати, інтервали між її змінами залежать від трудових показників робітника та стажу його роботи. Оскільки професійна освіта на надбання професійних навиків найбільш інтенсивно відбувається у перші роки роботи, на ці роки повинна припадати найбільша кількість переглядів заробітної плати. Для робочих із стажем перегляд оцінки кваліфікації повинен відбуватися для підтвердження обґрунтованості високих тарифних ставок, а не для їх зміни.

У деяких випадках доплати до основної заробітної плати мають за ціль не стільки стимулювати виробничі показники робітника, скільки утримувати кваліфіковані кадри. В умовах широкого застосування автоматизованого обладнання і заміни старих машин досить часто старі види робіт змінюються новими. Введення нової структури робочих місць, як правило, призводить до звільнення частини робітників або до переводу на менш оплачувані робочі місця. Для збереження кадрових досвідчених робітників керівники у ряді випадків ідуть на збереження колишньої оплати робочим, які переводяться на менш оплачувані види робіт. Однак цей захід є тимчасовим – робітник повинен у обмежений час підвищити свою кваліфікацію до відповідного розряду робіт або він втратить надбавку.

Висновки. Останнім часом керівники підприємств одержують багато нарікань від робітників на те, що в існуючих системах стимулювання праці вони стають схожими на машини, які автоматично реагують тільки на винагороду, і що ці системи ігнорують соціально-психологічні фактори трудового процесу. виправити цей недолік повинні спеціальні диференційовані надбавки. Сполучення і цілеспрямоване застосування всіх підходів і факторів мотивації на підприємствах текстильної галузі сприятиме досягненню високого мотиваційного ефекту, адаптації працівників до ринкового середовища, самореалізації кожної людини, а в кінцевому рахунку – оздоровленню економічної ситуації як на окремо узятому підприємстві, так і в галузі в цілому.

Література

1. Маскон М. Х. Основи менеджмента / М. Х. Маскон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; [пер. с англ.]. – М. : Дело, 1992. – 702 с.
2. Савина Г. Г. Разработка механизма мотивации структурных подразделений / Г. Г. Савина // Економіка: проблеми теорії і практики : зб. наук. пр. – Дніпропетровськ : ДнНУ, 2003. – Вип. 185 : у 4 т. Т. I. – С. 23–24.
3. Беззубко Л. В. Вопросы трудовых отношений в условиях рынка / Беззубко Л. В., Лобас В. М., Чернобай А. Р. – Макеевка : ДонГАСА, 2000. – 206 с.

Надійшла 19.04.2011