

УДК 658.012:658.32

Л.С. Чернова

Национальный университет кораблестроения имени С.О. Макарова, Николаев

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА НАУКОЕМКОГО ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Рассмотрен пример проекта мотивации труда персонала на отдельно взятом наукоемком проектно-ориентированном предприятии. Исследованы отдельные категории персонала предприятия с повременной формой оплаты труда с учетом факторной оценки ключевых показателей эффективности работников и определения их результативности. Проведен подробный анализ системы оплаты труда с учетом специфики работы конкретного подразделения предприятия и для каждой категории персонала. Произведен расчет индивидуальной результативности труда работника с применением комплексной методики оценки в балльном выражении.

Ключевые слова: управление проектами, мотивация труда, индивидуальная оценка, категории персонала, повременная форма оплаты труда.

Постановка проблемы

В практической деятельности HR – менеджеров всегда был особо актуален вопрос создания и дифференциации систем мотивации труда для различных категорий и групп персонала в силу огромных различий в составе трудовых функций. С одной стороны многообразие мотивационных систем значительно усложняет их разработку, внедрение и администрирование, с другой стороны «одна на всех» система мотивации не способна учесть многообразие факторов, влияющих на трудовое поведение персонала.

Кроме того, мотивируя персонал, необходимо учитывать законы Р.М. Йеркса и Дж.Д. Додсона [1,4] — эмпирические закономерности, связывающие мотивацию и качество деятельности. Первый закон определяет, что при повышении мотивации до определенного уровня растет и качество деятельности, но дальнейшее повышение мотивации приводит к снижению продуктивности. Второй закон определяет, что при более сложной задаче оптимальнее более низкий уровень мотивации.

Недостаточная мотивация персонала приводит к девиантному поведению персонала, избыточная же, по понятным причинам, облегчает карман работодателя, не принося дивидендов в виде повышения производительности труда персонала. И, хотя данная тема неисчерпаема и многообразна, и не существует истины в последней инстанции, в данной статье представлен один проект, не затрагивающий высокие материи, но, тем не менее, несомненно, имеющий практическую пользу.

Анализ последних исследований и публикаций

Актуальность проблемы стимулирования и мотивации труда не оспаривается ни наукой, ни практикой, так как от четкой разработки системы мотивации зависит не только повышение социальной и творческой активности конкретных работников, но и конечные результаты деятельности предприятий различных форм собственности и сфер деятельности.

Вопросы трудового стимулирования и мотивации нашли отражение в многочисленных исследованиях зарубежных ученых, среди которых можно выделить теорию иерархии потребностей индивида А. Маслоу [2], двухфакторную теорию Ф. Герцберга, теорию «Х» и теорию «Y» Д. Мак-Грегора, теорию «Z» В. Оучи и др. Мотивационные теории указывают лицам, занимающимся управлением персоналом, в каком направлении осуществлять мотивационную политику, но не дают однозначных рецептов для действия [3].

Целью данной статьи является исследование проекта мотивации труда отдельных категорий персонала с повременной формой оплаты труда, адекватной современному этапу развития рыночных отношений.

Изложение основного материала

Исследуемый проект включает в себя следующие элементы:

– изменение системы оплаты труда с использованием факторной оценки ключевых показателей эффективности работника и результативности его труда;

– создание системы определения лучших работников по подразделениям, службам, по предприятию в целом по итогам работы (ежемесячно);

– проведение конкурсов «Лучший по профессии» (2-3 раза в год);

– информационную «интервенцию» с использованием внутренней компьютерной сети, радио, прессы предприятия, ТВ-мониторов, установленных на проходных, лайт-боксов, расположенных на территории предприятия.

Целью этого комплекса мероприятий было обеспечение широкой гласности как положительным, так и негативным моментам деятельности предприятия.

Более подробно хотелось бы остановиться на системе оплаты труда. Весь персонал предприятия был разбит на следующие категории: основные рабочие, вспомогательные рабочие, технические служащие, специалисты, профессионалы и руководители.

Основой дифференциации основной заработной платы всех категорий работников стало ее разделение на постоянную и переменную части[5,6]. Начисление как основной, так и переменной части заработной платы стало производиться по результатам оценки труда каждого работника. Для понимания процесса начисления заработной платы необходимо дать определения для основных понятий.

Фактор – критерий оценки труда работника в расчетном периоде (как правило, календарный месяц). Факторы и методы их оценки определяются гибко с учетом специфики работы конкретного подразделения комплекса и категории персонала.

Компетенция – способность работника выполнять производственные задачи в соответствии с требованиями к должности (должностными инструкциями, стандартами и т.д.), которая включает в себя знания (квалификация, дополнительные курсы, семинары, самообразование и т.д.), умения (опыт, навыки), способности (обучаемость, самостоятельность в принятии решений, аналитические и коммуникативные способности и др.).

Тарифные коэффициенты и минимальные коэффициенты междолжностных соотношений месячных должностных окладов – коэффициенты, установленные в Отраслевом соглашении для предприятий машиностроения. При отсутствии в Отраслевом соглашении отдельных наименований должностей минимальные коэффициенты междолжностных соотношений устанавливаются предприятием самостоятельно.

Часовая тарифная ставка по среднему разряду выполненных работ – норма оплаты труда рабочего, определяемая автоматизировано в соответствии с действующей на предприятии тарифной системой.

Переменная часовая тарифная ставка – элемент, на основе которого реализуется

дифференциация основной заработной платы рабочего. Определяется по результатам оценки каждого фактора, принятого для оценки труда рабочего.

Базовый оклад – базовая норма оплаты труда работника, определяемая автоматизировано для последующих расчетов заработной платы, в соответствии с требованиями Отраслевого соглашения на основе тарифных коэффициентов и минимальных коэффициентов междолжностных соотношений месячных должностных окладов.

Индивидуальный коэффициент $K_{инд}$ – коэффициент, определяемый автоматизировано для последующих расчетов заработной платы как отношение действующего фактического оклада по штатному расписанию к базовому окладу. На основе этого элемента реализуется дифференциация заработной платы руководителей, специалистов, служащих и вспомогательных рабочих путем изменения коэффициента результативности труда на основании оценки каждого фактора, принятого для оценки труда персонала.

Коэффициент результативности труда $K_{результат}$ – числовое значение, соответствующее определенной оценке результативности труда.

Отработано – отработанное работником урочное время в расчетном периоде.

Выработано – объем работ, фактически выполненных основным рабочим в расчетном периоде и закрытых в рабочих нарядах.

Формулы для расчета основной заработной платы основного рабочего (3):

$$З = О * (C_{работы}^{раб} + C_{перен}^{пер}), \text{ где}$$

О - отработано в урочное время по таблице основным рабочим в расчетном периоде;

$C_{работы}^{раб}$ - часовая тарифная ставка соответствующей тарифной сетки в гривнах, определяемая по среднему разряду работ, выполненных работником в расчетном периоде, согласно действующим на предприятии тарифным ставкам.

$C_{перен}^{пер}$ - переменная часовая тарифная ставка в гривнах, которая рассчитывается по формулам.

Для рабочих имеющих уровень выполнения норм времени 100% и более:

$$C_{перен}^{пер} = K_{результат} * C_{работы}^{раб} * (В/О - 1).$$

Для рабочих имеющих уровень выполнения норм времени менее 100%:

$$C_{перен}^{пер} = (1 / K_{результат}) * C_{работы}^{раб} * (В/О - 1)$$

Для рабочих, имеющих уровень выполнения норм времени 100%, основная заработная плата рассчитывается по формуле:

$$З = K_{результат} * О * C_{работы}^{раб}.$$

К_{результат} – коефіцієнт результативності труда, учитывающий индивидуальную оценку рабочего;

В - объем работ в нормо-часах, фактически выполненных рабочим в расчетном периоде.

Оценка труда рабочего осуществляется комплексно по объективным и субъективным факторам в баллах. К объективным факторам относятся производительность труда, квалификация рабочего, качество продукции.

К субъективному фактору относится лояльность, которая включает в себя оценку руководителем (мастером) и соответствующими службами соблюдения работником комплекса требований к персоналу, регламентированных правилами внутреннего трудового распорядка предприятия с учетом инициативности и деловых качеств работника.

Индивидуальная оценка рабочего [7] производится по трем факторам и выражается в сумме баллов, установленных по каждому критерию. Матрица для оценки труда основного рабочего приводится в табл. 1.

Фактор «производительность труда» непосредственно влияет на величину переменного часового тарифа, зависит от личных качеств самого работника. Несмотря на то, что производительность труда очень многогранное понятие, в данной системе оплаты труда сознательно допускаем, что производительность труда пропорциональна выработке рабочего.

Таблица 1. Матрица для индивидуальной оценки труда основного рабочего

Фактор	Количественная оценка с учетом значимости фактора, баллы					
	0	3	6	9	12	15
Качество продукции	0	3	6	9	12	15
Квалификация персонала	0	1	2	3	4	5
Лояльность	0	1	2	3	4	5
						25

Фактор - качество выполненных работ:

0 баллов - есть серьезные замечания к качеству выполненных работ;

3 балла - есть замечания по качеству выполненных работ;

6 баллов - нет замечаний по качеству выполненных работ;

9 баллов - нет замечаний по качеству выполненных работ в расчетном периоде и в течение месяца, предшествующего расчетному периоду;

12 баллов - нет замечаний по качеству выполненных работ в расчетном периоде и в течение 2-х месяцев, предшествующих расчетному периоду;

15 баллов – наличие личного клейма качества.

Фактор - квалификация персонала:

0 баллов – рабочий, допустивший грубое нарушение технологической дисциплины в расчетном периоде;

1 балл – рабочий, имеющий 2 квалификационный разряд;

2 балла - рабочий, имеющий 3 квалификационный разряд;

3 балла – рабочий, имеющий 3 квалификационный разряд и дополнительно владеющий одной и более смежными профессиями

4 балла – рабочие, имеющие 4, 5 и 6 квалификационные разряды;

5 баллов - рабочие, имеющие 4, 5 и 6 квалификационные разряды и дополнительно владеющие одной и более смежными профессиями.

Фактор лояльность включает в себя оценку по всему комплексу требований к персоналу, предусмотренных «Правилами трудового распорядка» За каждое нарушение работнику не начисляется 1 балл.

Основная заработная плата руководителей, специалистов, профессионалов, технических служащих и вспомогательных рабочих определяется пропорционально отработанному времени по схеме:

Основная зарплата = Базовый оклад + Переменная часть

Расчетная формула для определения основной заработной платы (**З**) работника этих категорий имеет следующий вид:

$$Z = B * O + H * K_{результат} * (K_{инд} - 1), \text{ где}$$

Б – базовый оклад;

О – часы, фактически отработанные в урочное время в расчетном месяце;

Н – номинальный месячный фонд рабочего времени в часах по календарю-графику работы предприятия;

К_{результат} – коэффициент результативности труда, определяемый ежемесячно по результатам оценки работника.

К_{инд} – индивидуальный коэффициент.

Работнику гарантируется выплата базового оклада (постоянной части) в соответствии с законодательством Украины и Отраслевым тарифным соглашением за фактически выполненную работником месячную норму труда (объем работ, предусмотренный планом работы на месяц).

Размер переменной части основной заработной платы, учитывающий результативность труда работника, зависит от ежемесячной оценки эффективности работника (количества баллов) по дополнительным требованиям к должности,

главные, из которых – качество, объем и сроки выполнения поставленных задач.

Постоянная часть - базовый оклад (**Б**) - определяется на основе минимальной заработной платы (**МЗП**) и минимальных гарантий, установленных в Отраслевом соглашении:

– для работников, должностные оклады которых определяются по отношению к должностному окладу техника:

$$Б = МЗП * 1,1 * 1,35 * К_{мин}$$

– для работников, должностные оклады которых определяются по отношению к тарифной ставке работника первого разряда:

$$Б = МЗП * 1,1 * К_{мин}$$

МЗП – установленный на законодательном уровне минимальный размер заработной платы труда в гривнах. Конкретные сроки введения минимальной заработной платы на предприятии устанавливаются приказом по предприятию по согласованию с профсоюзным комитетом.

1,1 – установленное в Отраслевом соглашении минимальное соотношение между законодательно установленной минимальной заработной платой и минимальной тарифной ставкой работника первого разряда, занятого на работах, непосредственно не связанных с основным характером деятельности предприятия;

1,35 – установленное в Отраслевом соглашении минимальное соотношение между минимальным должностным окладом техника без категории и тарифной ставкой работника первого разряда, занятого на работах, непосредственно не связанных с основным характером деятельности предприятия;

К_{мин} - установленный в Отраслевом соглашении минимальный коэффициент междолжностных соотношений месячных должностных окладов специалистов и служащих к должностному окладу техника.

Оценка результативности труда работника осуществляется один раз в месяц руководителем подразделения (начальником отдела, управления, цеха) по представлению непосредственного руководителя (мастера, начальника бюро и т.д.) в сводной ведомости.

Оценка результативности труда руководителей всех уровней производится вышестоящим руководителем в соответствии со структурой управления предприятием с учетом результативности труда их подчиненных и достигнутых подразделением (участком, бюро, цехом, отделом и т.д.) целей в расчетном месяце.

Оценка результативности труда линейных руководителей (мастеров, старших мастеров, начальников бюро, заместителей начальников цехов, отделов и др.) производится руководителем

структурного подразделения (начальником цеха, отдела, управления и др.

Оценка результативности труда руководителей структурных подразделений (начальников цехов, отделов, управлений и др.) производится директорами по направлениям.

Оценка результативности труда директоров по направлениям производится генеральным директором.

Оценка результативности труда работника осуществляется в соответствии с определенной методикой, комплексно в баллах.

Ключ к оценке результативности труда по балльной системе следующий:

29 – 36 баллов - результативность выше нормы;

21 - 28 баллов - результативность в норме;

13 - 20 баллов - результативность ниже нормы;

8 - 12 баллов - результативность минимальна либо отсутствует.

Средняя оценка труда работников в расчетном периоде по подразделению должна быть на уровне 24 балла. Она обеспечивает оплату труда работника на уровне фактического оклада по штатному расписанию.

Для дополнительной оценки руководитель подразделения может использовать бонусные баллы из расчета 1 балл на одного работника плюс баллы работников с результативностью ниже 24 баллов.

Бонусные баллы, а также баллы работников с результативностью ниже 24 баллов могут использоваться в любом периоде календарного года и учитываются по подразделению нарастающим итогом с начала года.

Бонусные баллы и система оценок являются инструментом влияния руководителя подразделения на персонал путем дифференциации заработной платы в соответствии с результативностью труда и увеличения заработной платы наиболее эффективным работникам в пределах существующих схем должностных окладов и (или) уменьшения окладов неэффективным работникам.

Один раз в полугодие дополнительно во всех подразделениях проводится итоговое оценивание результативности труда персонала на основании ежемесячных оценок с учетом компетенций работника.

При средней результативности труда работника за полугодие (год) выше нормы (29 – 36 баллов) ему может быть увеличен фактический оклад, при нормальной результативности труда (21 – 28 баллов), фактический оклад остается без изменений, при результативности труда ниже нормы (менее 21 балла) работнику может быть понижен фактический оклад.

Повышение фактических должностных окладов может производиться до 10 % персонала предприятия за полугодие.

Руководители подразделений по результатам полугодовой оценки направляют свои предложения директорам по направлениям на предварительное рассмотрение, далее предложения поступают для рассмотрения и утверждения директору по персоналу.

Все изменения фактических окладов по результатам полугодового и годового оценивания производятся в установленном порядке при наличии экономии фонда оплаты труда в рамках утвержденного бюджета фонда оплаты труда.

Оценка результативности труда работника не осуществляется (при расчетах заработной платы применяется фактический оклад по штатному расписанию, тариф или оплата труда производится по среднему заработку) для:

- учеников на период их обучения;
- переквалификантов;
- лиц, принятых на работу с испытательным сроком (на период испытательного срока);
- вновь принятых работников на предприятие в течение трех месяцев с момента приема на работу;
- временных работников;
- совместителей внутренних и внешних;
- лиц, уволенных с предприятия по собственному желанию без уважительных причин. Минимальная оценка результативности труда работника выставляется для:

– лиц, уволенных по инициативе собственника или уполномоченного им органа за нарушение трудовой дисциплины, вступления в законную силу приговора суда, исключающего возможность продолжения данной работы, несоответствия занимаемой должности или выполняемой работе, систематического невыполнения обязанностей, возложенных на него трудовым договором, прогула, неявки на работу более 4-х месяцев подряд вследствие временной нетрудоспособности, появления на работе в нетрезвом состоянии, в состоянии наркотического или токсического опьянения, совершения по месту работы хищения (в том числе мелкого);

– лиц, с которыми расторгается трудовой договор по статье 41 КЗоТ Украины (дополнительные основания расторжения трудового договора по инициативе собственника или уполномоченного им органа с отдельными категориями работников при определенных условиях).

При увольнении работника по другим (уважительным) причинам оценка результативности его труда за расчетный период, предшествующий увольнению, производится по утвержденной

методике в индивидуальном порядке и предоставляется бухгалтеру для проведения окончательного расчета с работником.

Доплаты и надбавки, оплата за работу в сверхурочное время, в выходные и праздничные дни, оплата простоев и т.д. осуществляется исходя из действующих фактических окладов согласно штатному расписанию, тарифов в соответствии с действующим законодательством и коллективным договором [8,9].

Должностные лица, отвечающие за контроль над соблюдением инструкций по охране труда, технологической дисциплине, противопожарной безопасности, правил внутреннего трудового распорядка, пропускного режима имеют право блокировать возможность начисления бонусных баллов нарушителям (свыше 24 баллов для РСС и вспомогательных рабочих) на срок от одного до трех месяцев.

Выводы

Таким образом, внедрение всех элементов новой системы мотивации и, в первую очередь, системы оплаты труда на проектно-управляемом наукоёмком предприятии позволяет решить поставленную цель и повысить эффективность работы различных категорий персонала.

Литература

1. Кондратьев О. В., Мелихов Ю. Е., Снежинская М. В. *Мотивация персонала. Нет мотива — нет работы / [Текст]: учебник / О. В. Кондратьев, Ю. Е. Мелихов, М. В. Снежинская. — М. — 2007. — С.216*
2. Маслоу А. *Мотивация и личность. 3-е издание. СПб.: Питер, 2009.*
3. Дэйв Ульрих *Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации [Текст] / Дэйв Ульрих. — М.: «Вильямс», 2006. — С. 304*
4. Ильин Е. П. *Мотивация и мотивы. / [Текст]: учебник/Е. П. Ильин. — СПб. — 2000. — С. 266 .*
5. Прошкин Б. *О некоторых методологических принципах мотивации трудовой деятельности персонала [Текст] /Б. Прошкин// Управление персоналом.-2009.- №23.*
6. Кибанова А.Я., *Основы управления персоналом: учебник [Текст] / А.Я. Кибанова. - М.: Инфра-М, 2003.*
7. Соломанидина Т. О., Соломанидин В. Г. *Управление мотивацией персонала / [Текст]: учебник / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. — М. — 2007. — С.494*
8. Шапиро С. А. *Мотивация и стимулирование персонала / [Текст]: учебник / С. А. Шапиро. — М. — 2009. — С.224*
9. Базаров Т. Ю. *Управление персоналом / [Текст] : учебник /Т.Ю. Базаров.— М. — 2008. — С.224.*

References

1. O. V. Kondratiev, Yu. E. Melikhov M. V. Snezhinskaya. (2007). *Motivation of Personnel: No Motivation, No Money*. Moscow, 216.
2. Abraham Harold Maslow (2009). *Motivation and Personality. The third edition*. St. Petersburg, Russia, Publishing House Piter.
3. Dave Ulrich. (2006). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Moscow
4. E. P. Ilin. (2000). *Motivations and Incentives*. St. Petersburg, 266.
5. B. Proshkin. (2009). "Some Supervision on Motivation of Personnel's Labor Activity. *Human Resource Management*". No. 23.
6. A. Ya. Kibanova. (2003). *The Fundamentals of Human Resources*. Moscow. Infa-M Publishing House.
7. T. O. Solomandina, V.G. Solomandion. (2007). *Personnel Motivation Management* Moscow. 494.
8. S. A. Shapiro. (2009). *Motivation and Stimulation of Personnel*. Moscow. 224
9. T. Yu. Bazarov. (2008). *Human Resource Management*. Moscow. 224.

Рецензент: д-р техн. наук, проф. К.В. Кошкин, Национальный университет кораблестроения имени С.О.Макарова, Николаев.

Автор: Чернова Людмила Сергеевна
Национальный университет кораблестроения имени С.О.Макарова, Николаев, кандидат технических наук.
E-mail – Myla-0108@mail.ru

УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ НАУКОМІСТКОГО ПРОЕКТНО-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Л.С. Чернова

Розглянутий приклад проекту мотивації праці персоналу на окремому наукомісткому проектно-орієнтованому підприємстві. Досліджені окремі категорії персоналу підприємства з почасовою формою оплати праці з урахуванням факторної оцінки ключових показників ефективності праці і визначення результативності діяльності працівника. Проведений детальний аналіз системи оплати праці з урахуванням специфіки роботи конкретного підрозділу підприємства та кожної категорії персоналу. Зроблений розрахунок індивідуальної результативності праці працівника із застосуванням комплексної методики оцінки у бальному вираженні.

Ключові слова: управління проектами, мотивація праці, індивідуальна оцінка, категорії персоналу, почасова форма оплати праці.

PROJECT MANAGEMENT OF WORK MOTIVATION OF STAFF AT THE PROJECT-ORIENTED KNOWLEDGE-INTENSIVE ENTERPRISE

L.S. Chernova

Here, the example of work motivation project at the certain selected knowledge-intensive enterprise has been considered. Work effectiveness of the different category of hourly rate wage staff has been studied. The determination of work result of every employee is performed. The factor analysis of the key estimator of work effectiveness is observed. The detailed analysis on the payment system taking into account work-specific of the certain enterprise's department and every category of the staff is conducted. Calculation of the individual result of works of employee with the use of the comprehensive technique of estimation expressed in points is performed.

Keywords: project management, motivation of works, individual estimation, staff categories, hourly rate wage.