

# СОЦИАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ РЕГИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ

А. Ю. Пома

## ИССЛЕДОВАНИЕ ТРУДОВЫХ МОТИВАЦИЙ РАБОТНИКОВ ОАО «СЕВЕРСТАЛЬ»

ОАО «Северсталь» – одно из наиболее эффективно функционирующих предприятий промышленного комплекса не только Вологодской области, но и России в целом. Здесь активно внедряются и осваиваются современные технологии производства, большое внимание уделяется тому, чтобы повысить содержательность труда, создать условия для творчества и самореализации работников. Важнейшей управленческой задачей в этих условиях является создание такого мотивационного механизма, который обеспечивает наиболее целесообразное поведение работников, рост их трудового потенциала. Это предопределило содержание нашего исследования.

Его основными задачами являлись:

- изучение влияния действующей на предприятии системы материального стимулирования на удовлетворенность трудом;
- оценка роли моральных поощрений в формировании трудовых мотиваций работников;
- исследование влияния на эти мотивации отношений, возникающих в ходе производственной деятельности.



Пома Алла Юрьевна –  
аспирант ВНКЦ ЦЭМИ  
РАН.

В качестве основного инструментария исследования был использован анкетный опрос, который проведен весной 2001 года. Всего было опрошено 411 работников Общества. Анкетирование проводилось как среди работников производственных цехов, так и среди персонала заводоуправления.

В этот период, по данным кадровой службы, численность работников предприятия составляла 45 тыс. человек, 61% из них приходилось на мужчин и 39% – на женщин. Возраст до 30 лет имели 31% работников, а старше 30 лет – 69%. С высшим образованием было 15,5%, со средним специальным – 44,2%, средним общим – 25,2%, неполным средним и начальным – 14,6%. По стажу работы на предприятии имелись следующие группы: до 1 года – 12,7%, 1–3 года – 8,6%, свыше 3-х до 10 лет – 37,9%, свыше 10 до 20 лет – 24,2%, свыше 20 до 30 лет – 13,6% и более 30 лет – 4,0%.

Состав проанкетированных нами работников представлен в табл.1. Как видно, он в главных характеристиках отражал генеральную совокупность структуры работающих на предприятии. Во-первых, наибольшую долю среди опрошенных составляли мужчины, которые преобладают и в численности работающих на предприятии. Во-вторых, в составе опрошенных были преимущественно, как и на предприятии в целом, работники со значимым стажем работы, т.е. люди, знающие данное производство, формирующие духовно-нравственный климат в коллективе, умеющие оценить не только текущие, но и долгосрочные жизненные потребности. В-треть-

Таблица 1

Распределение участников опроса по упорядоченным совокупностям групп

Признак распределения	Совокупности	Численность опрошенных, чел.	% от общей численности анкетированных
Пол	Мужчины	358	87,1
	Женщины	53	12,9
Возраст	До 30 лет	256	62,3
	Старше 30 лет	155	37,7
Образование	Начальное, неполное среднее	14	3,4
	Среднее общее	78	19,0
	Ср. специальное	195	47,4
	Н / высшее	28	6,8
	Высшее	96	23,4
Место работы	Цеха ОАО «Северсталь»	350	85,2
	Заводоуправление	61	14,8
Стаж работы	До 6 мес.	36	8,8
	6 мес. – 1 год	30	7,3
	1 – 3 года	50	12,2
	3 – 10 лет	136	33,1
	10 – 20 лет	101	24,6
	20 – 30 лет	42	10,2
	Более 30 лет	16	3,8
Служебное положение	Рабочий	325	79,0
	Специалист	59	14,5
	Руководитель	24	5,8
	Служащий	3	0,7
Квалификация (для рабочих)	Без разряда, 1 – 2 разряд	18	4,4
	3 – 4 разряд	130	31,6
	5 – 7 разряд	177	43,0
Семейное положение	Женат (замужем)	262	63,7
	Холост (не замужем)	110	26,8
	Мать-одиночка	2	0,5
	Вдов (а)	4	1,0
	Разведен (а)	33	8,0
Количество детей	Нет	139	33,8
	Один	141	34,3
	Двое	113	27,5
	Трое и более детей	18	4,4

их, состав проанкетированных по уровню образования был практически таким же, как и генеральная совокупность работающих, – наиболее значимо в опросе представлены рабочие со средним специальным образованием или закончившие профессионально-технические училища. Но заметным отличием состава опрошенных от генеральной совокупности работающих явился более высокий

удельный вес работников в возрасте до 30 лет. Однако, по нашему мнению, у этой группы людей уже имеется своя система ценностей и соответствующих ей потребностей.

Таким образом, предпринятая нами выборка вполне обеспечивала достоверность результатов и выводов проведенного исследования.

Таблица 2

Ценностные ориентации и мотивы труда работающих в ОАО «Северсталь» (в % к числу опрошенных)

Вопросы	Работники цехов	Работники управления	По всему кругу опрошенных
<b>Выберите наиболее значимые для Вас мотивы трудового поведения</b>			
Стремление к продвижению по службе	22,30	31,10	23,60
Удовлетворение от хорошо выполненной работы	52,60	72,10	55,50
Осознание общественной значимости своего труда	11,40	19,70	12,70
Желание проявить творчество в работе	14,60	26,20	16,30
Стремление к получению большого материального вознаграждения	40,30	34,40	39,40
Уважение со стороны товарищей и руководителя	32,00	32,80	32,10
Другое	1,10		1,00
<b>Что Вам особенно не нравится в Вашей работе?</b>			
Однообразная работа	13,70	16,40	14,10
Чрезмерный контроль за Вашей работой	4,90	13,10	6,10
Вредные условия труда	36,60	9,80	32,60
Низкий уровень организации труда	19,40	19,70	19,50
Низкая трудовая дисциплина в коллективе	0,90	1,60	1,00
Физически тяжелая работа	6,60	1,60	5,80
Повышенная опасность труда	11,10		9,50
Плохие отношения с руководством	4,60		3,90
Не нравится коллектив	1,10	6,60	1,90
Работа не пользуется уважением в Вашем окружении	4,90	4,90	4,90
Недооценка Вашего вклада в работу со стороны руководства	22,90	24,60	23,10
Неудобная сменность	19,70	3,30	17,30
Нет возможности повышать квалификацию	10,00	6,60	9,50
Низкие заработки	62,90	37,70	59,10
Другое	6,00	8,30	6,30
<b>А что Вам нравится в Вашей работе?</b>			
Интересная, творческая работа	12,00	36,10	15,60
Самостоятельная, ответственная работа	40,00	47,50	41,10
Хороший, дружный коллектив	55,70	42,60	53,80
Важность продукции, которую выпускает цех	18,00	11,50	17,00
Безопасность труда	4,00	4,90	4,10
Высокий заработок	3,70	3,30	3,60
Внимательное отношение руководителей	8,60	8,20	8,50
Работа по сменам	15,40	3,30	13,60
Работа в день	22,30	36,10	24,30
Возможность повышать квалификацию	21,40	24,60	21,90
Справедливая оценка Вашего вклада в работу со стороны руководства	3,70	13,10	5,10
Спокойная работа	18,00	8,20	16,50
Ваша работа пользуется уважением в Вашем окружении	10,60	14,80	11,20
Другое	2,00		1,70

Основные результаты обработки материала анкетного опроса приведены в табл. 2.

Как видно из данных таблицы, удовлетворение от хорошо выполненной работы ос-

тается одним из основных стимулов трудовой активности. Именно это выделили 55,5% респондентов. На втором месте оказалась материальная заинтересованность – это вы-

делили 39,4% опрошенных. На третьем месте (32,1% ответов) – уважение со стороны товарищей и руководителя.

Персонал в своем большинстве удовлетворен отношениями между людьми (53,8%), особенно характером общения друг с другом в процессе работы. Это можно объяснить предметной специализацией, позволяющей работникам контактировать между собой.

В наименьшей степени неудовлетворенность работой прослеживается по следующим факторам: условия труда (32,6% ответивших), недооценка труда со стороны руководства (23,1%), организация рабочего места (19,5%), неудобный график работы (17,3%), повышенная опасность труда (9,5%).

Анализ ответов по упорядоченным совокупностям социальных групп показал и ряд других существенных моментов. Так, половые различия практически не влияют на степень удовлетворенности работой. Однако женщины испытывают большую потребность в повышении квалификации, а мужчины (это естественно) нуждаются в больших доходах.

Возраст также практически не оказывает заметного влияния на распределение ответов респондентов, за исключением небольшого различия при оценке возможностей повышать квалификацию. Этим в большей степени удовлетворены рабочие в возрасте до 30 лет.

Рабочие, имеющие более длительный стаж работы, острее видят необходимость совершенствования организации труда. Данная категория работающих выражает большую заинтересованность в моральных стимулах (справедливая оценка труда со стороны руководства, уважение со стороны товарищей и руководителя). Рабочие с большим стажем менее удовлетворены и условиями работы.

Влияние семейного положения более проявляется при оценке организации оплаты труда. Ею в большей степени удовлетворены рабочие, не имеющие семей. Ими нормально воспринимается и установленный график работы. Однако оба эти фактора менее удовлетворяют рабочих, имеющих семьи.

Распределение ответов в зависимости от образования опрошенных выявило большую степень неудовлетворенности условиями труда у рабочих, имеющих среднее и среднее специальное образование (по сравнению с рабочими с высшим образованием). Аналогичная ситуация наблюдается и в отношении условий организации рабочего места. Причина заключается в том, что рабочие с высшим образованием заняты высококвалифицированным трудом, предъявляющим повышенные требования к его организации, соблюдению требований эргономики, производственной санитарии.

Опрос вместе с тем показал общее недовольство всех категорий работающих низкими заработками и стремление к большему материальному вознаграждению. Весьма заметны субъективные ощущения несправедливости распределительных отношений (23,1%). Среди работников цехов, считающих оплату труда низкой, оказалось 62,9% ответивших.

Это весьма важный момент, ведь за два месяца до обследования на предприятии была проведена индексация (повышение на 15%) заработной платы, пересмотрены тарифные ставки, должностные оклады и расценки. В период обследования средний месячный заработок на ОАО «Северсталь» составлял 7,1 тыс. рублей и был на 1,5 тыс. рублей выше, чем у металлургов Магнитогорска, и на 2,5 тыс. рублей выше, чем у металлургов Липецка.

Какие же элементы оплаты наиболее значимы? Свод ответов на эту проблему представлен в табл. 3.

Как видно, среди перечисленных в анкете элементов заработной платы наименее удовлетворяющим был размер оплаты квалифицированного труда. Удельный вес положительных ответов здесь составил 46,2%, а отрицательных – 33,1%.

Менее значимыми признаны также тарифная часть или оклад работающих.

Надо сказать, что руководство предприятия своевременно осознало эту ситуацию. В целях материальной заинтересованности рабочих в профессиональном росте в ноябре

Таблица 3

Оценка элементов системы оплаты труда в ОАО «Северсталь»

Элементы, влияющие на удовлетворенность размером заработка	Шкала удовлетворенности размером заработка, общие данные по опросу, %		
	Положительно	Отрицательно	Не могу оценить
Тарифная ставка, оклад	53,8	19,7	26,5
Оплата работы за временно отсутствующих работников	55,2	19,5	25,3
Оплата ночных и вечерних часов	63,7	14,4	21,3
Оплата за совмещение профессий	64,2	15,6	20,2
Оплата за выслугу лет	66,2	12,9	20,9
Оплата квалифицированного труда	46,2	33,1	20,7
Оплата в зависимости от условий труда	61,8	17,0	21,2

2002 года в подразделениях «Северстали» была введена доплата за квалификацию.

Уровни квалификации рабочих разделены на три группы. Максимальное количество работников, включаемых в группы квалификации, составляет:

1 группа – 15% от количества рабочих с максимальным и на один разряд ниже максимального разрядами;

2 группа – 10% от количества рабочих с максимальным и на один разряд ниже максимального разрядами;

3 группа – 5% от количества рабочих с максимальными разрядами.

За каждую группу устанавливается доплата:

1 группа – 15% тарифа присвоенного разряда;

2 группа – 30% тарифа присвоенного разряда;

3 группа – 50% тарифа присвоенного разряда.

Например, доплаты за квалификацию в листопрокатном цехе установлены 182 рабочим (1 группа квалификации – 87 человек; 2 группа квалификации – 64 человека; 3 группа квалификации – 31 человек). Всего на доплаты в ЛПЦ-2 расходуется 91,2 тыс. рублей в месяц. У работников, которым присвоены группы квалификации, месячная зарплата в среднем увеличилась на 501 рубль.

Группа квалификации рабочим устанавливается на один год. Отменяется доплата в случаях грубых нарушений трудовой дисциплины и при переводе на другую работу.

На основании перечня сложных и ответственных видов работ, которые разработаны

старшими мастерами и мастерами цехов, на предприятии приняты следующие основные критерии оценки деятельности рабочих.

По 1-ой группе квалификации:

- эффективная организация работы в бригаде,

- участие в программе производственно-го консалтинга,

- участие в работе команд качества,

- участие в конкурсах профессионального мастерства.

По 2-ой группе квалификации:

- резерв на ключевую рабочую должность,

- эффективная организация работы бригады со смежными службами,

- участие в разработке и внедрении рационализаторских предложений,

- наставничество, наличие учеников.

Критерии оценки 3-ей группы квалификации:

- ключевое рабочее место,

- руководство бригадой и рабочими смежных служб,

- замещение линейного руководителя.

Каждая группа квалификации характеризуется еще дополнительными критериями. Это, например, специфические знания и умения, которые подтверждены квалификационными документами (сертификаты, удостоверения и т.д.).

Кандидаты в группу обсуждаются на совете бригады. При этом учитываются такие личностно-деловые качества кандидата, как: ответственность, надежность, аккуратность в работе, взаимоотношения с коллегами, информированность.

Другим видом материального стимулирования на предприятии стало установление доплат по схемам профессионального роста.

Рабочим, прошедшим обучение и сдавшим экзамены на вторую профессию согласно стандартным схемам профессионального роста, устанавливается доплата в размере 20% часовой тарифной ставки по основной профессии, а при освоении работы на смежных рабочих местах по основной профессии – доплата до 15% тарифной ставки (в зависимости от сложности оборудования, рабочего места). При повышении квалификации на очередной разряд по основной профессии установленные ранее доплаты сохраняются. Максимальная сумма доплат не должна превышать 50%.

Для стимулирования рабочих обучаться на вторую профессию в свободное от работы время была введена оплата в размере половины часовой тарифной ставки присвоенного разряда за все часы обучения по программе после успешной сдачи экзаменов.

К сожалению, относительно инженерно-технических работников предприятия вопросы стимулирования роста их квалификации еще ожидают своего решения.

Сегодня от специалистов требуется не только тщательно выполнять должностные функции, но и иметь разносторонние профессиональные навыки, способности развивать и приобретать новые. Поэтому необходима разработка и внедрение соответствующей системы мотивации специалистов для раскрытия их творческого потенциала.

Индивидуальная оценка труда работника управления, которая сегодня равна окладу, как правило, произвольна. Обычно при утверждении оклада учитывается:

- должность (место, которое занимает сотрудник в структуре фирмы),
- уровень образования (квалификация),
- трудовой стаж (количество проработанных лет).

Но полностью или частично отсутствует система формальной оценки проделанной работы.

Основным вопросом в решении данной проблемы является оценка количества труда

руководителей, специалистов, служащих и система его оплаты. Тут существуют две противоположные точки зрения.

По одной из них, управленческие работники не создают материальных ценностей, их главной задачей считается мобилизация исполнителей на решение конкретных задач, организация их труда. В таком случае труд руководителей и специалистов должен оцениваться по конечному результату работы подразделения, и при построении системы оплаты труда акцент необходимо делать на переменную часть заработной платы: оклад должен быть небольшим, а премии – достаточно весомыми.

По другой точке зрения, труд административных работников относится к наиболее высококвалифицированному труду, требует длительной подготовки, разносторонних знаний, больших практических навыков. Поэтому должностной оклад управленцев и специалистов должен быть более высоким по сравнению с переменной частью оплаты.

Разрешить эту дилемму, на наш взгляд, может система оплаты за компетенции руководителей, специалистов, служащих. Основным принципом данной системы будет являться вознаграждение работника за овладение дополнительными навыками или знаниями, а не за потенциальный вклад занимаемой им должности в достижение целей организации.

Компетенции в самом общем виде представляют собой качества или навыки человека, которые позволяют выполнять определенные профессиональные функции. Компетенции являются характеристикой человека, а не должности, поэтому переносятся с одного рабочего места на другое вместе с сотрудником. Заметим также, что человек должен быть в состоянии продемонстрировать компетенции на практике для того, чтобы они могли служить основой для вознаграждения.

Компетенции руководителя могут представлять, например, способность сформулировать реальную проблему, анализировать информацию из разных источников и разрабатывать план действий, способность заставить других принять собственную точку зре-

ния или последовать определенному курсу действий.

Опираясь на компетенции, мы предлагаем ввести группы квалификации специалистов (к примеру, три). За каждую группу установить доплату, предположим: по первой группе квалификации – 10% оклада; по второй группе квалификации – 15% оклада; а по третьей группе – 20% оклада.

Группы квалификации устанавливаются только специалистам и служащим, а также линейным руководителям всех подразделений Общества. Определяется также максимальное количество работников, которым устанавливаются группы квалификации. Указываются условия, при которых доплата за квалификацию (компетенции) может быть уменьшена или отменена.

Для формирования перечня критериев, характеризующих каждую группу квалификации, у общезаводского отдела кадров есть специалисты в области оценки персонала. Принять участие в составлении перечня могут также работники отделов по работе с персоналом подразделений и начальники цехов акционерного общества.

Критериями оценки деятельности руководителей, специалистов, служащих могут быть:

- качество выполняемой работы,
- своевременность ее начала и окончания,
- инициативность,
- сложность работы,
- объем работы.

Необходим такой перечень качеств работника, который давал бы суммарную оценку результатов труда, личных и деловых качеств, а подчас и самого труда работника.

Подобный подход повысит стремление людей к нововведениям, к улучшению качества продукции, совершенствованию технологии производства. Чем выше будет инициатива и творческая активность сотрудников, тем выше конкурентоспособность и эффективность фирмы.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Афанасьев Д.В., Мехова А.А., Одинаева Н.И. Социальный портрет работника промышленного предприятия: трансформации мотивационных систем // Социальные аспекты экономического развития региона. Ч.1. – Вологда: ВНКЦ ЦЭМИ РАН, 2002. – С. 50-55.
2. Работать будем по-новому. Программа материального стимулирования персонала // Вестник «Северстали». – 2002. – № 10. – С.9-11.
3. Родионова Е.В. Управление развитием личностного потенциала работников на промышленных предприятиях: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – Владимир, 2000. – 178 с.