

канд. экон. наук,
заместитель директора по кадрам
и социальным вопросам,
начальник отдела труда
управления и социальной политики
ОАО «Запорожсталь», г. Запорожье

ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ И ПРАКТИКА КОМПЕНСАЦИИ ВРЕДНЫХ УСЛОВИЙ ТРУДА

Мотивированный персонал — это залог успешной работы и поступательного движения компании для реализации ее стратегии и упрочения положения на рынке. Поэтому мотивация персонала является универсальной темой, актуальность которой не уменьшается несмотря на постоянное внимание теоретиков и практиков менеджмента.

Мотивацию поведения (в том числе трудовой деятельности) как индивида, так и группы населения предлагается рассматривать как ряд взаимосвязанных, причинно-побуждающих и детерминирующих факторов, определяющих характер и направленность той или иной человеческой деятельности. При этом мотивационный механизм поведения человека представляет сложный комплекс побудительных сил, основными составляющими которого являются диспозиции, потребности и мотивы. Диспозиции определяют уровень потребностей, которые в свою очередь инициируют активность индивида для получения того, что необходимо для нормального функционирования организма и личности в целом. Но сами по себе потребности лишены смысла направленной деятельности. Эту функцию выполняет мотив, определяя конкретные действия по удовлетворению возникших потребностей. Направление этих действий во многом обусловлено ценностными ориентациями личности, определяющими характер человеческого поведения.

Теоретическим фундаментом большинства исследований проблем трудовой мотивации являются теории мотивации, которые условно можно разделить на две основные группы — «процессуальные» и «содержательные». Процессуальные теории мотивации, классическими представителями которых являются теория ожиданий В. Врума, теория соучастия Д. Мак-Грегора, теория справедливости С. Адамса, модель Л. Портера и Э. Лоулера и др., исходят из поведения людей с учетом их восприятия и оценки различных видов поведения через полученные результаты и объясняют мотивацию с точки зрения рас-

пределения человеком усилий для достижения поставленной цели. Содержательные теории трудовой мотивации, в основу которых положены теория Ф. У. Тейлера, иерархия потребностей А. Маслоу, теория потребностей К. Альдерфера, двухфакторная модель Ф. Герцберга, трёхфакторная модель Д. Мак-Клелланда и др., отражают разные представления исследователей о конкретных перечнях и структуре внутренних побуждений, идентификации потребностей, заставляющих людей действовать так, а не иначе.

Классические теории трудовой мотивации отражают социально — психологический подход к решению проблемы. «Прагматический» подход к вопросам трудовой мотивации достаточно конкретен и специализирован — во внимание принимаются сугубо экономические элементы человеческой деятельности. Экономисты рассматривают вопросы мотивации с чисто прагматической стороны. По определению нобелевского лауреата М. Фридмана, экономическая деятельность является результатом иррациональных действий, которые отражаются в статистике «временных экономических предпочтений» основной массы потребителей [1, с. 110]. Автор типологической концепции мотивации В. И. Герчиков считает, что для сегодняшних потребностей управления нужны «знания именно по управлению, организации дела, а зачастую специалисты по управлению персоналом всё ещё надеются, что можно работать с сознанием людей» [2, с. 41].

Рассматривая социально-психологические аспекты «процессуальных» и «содержательных» теорий мотивации в качестве гипотезы, трудно уяснить, какие наблюдения необходимо провести, чтобы их подтвердить или опровергнуть. Это вызвано тем, что мотив не всегда может быть логически выведен из поведения, так как между ними нет однозначного соответствия: один мотив может быть удовлетворён различными действиями. Так, например, поведение согласованное и поведение конкурирующее могут вызываться одним и тем же мотивом. Несмотря на

это большинство теоретических подходов в построении мотивационной модели, вне зависимости от концептуальных взглядов на проблему, в той или иной степени обращаются к известной «пирамиде потребностей», предложенной Абрахамом Маслоу — физиологические потребности, потребность в безопасности, потребность в принадлежности к социальной группе, потребность в признании и уважении, потребность в самовыражении [3]. Однако учитывая, что непосредственное применение категорий А. Маслоу для решения практических задач затруднено, теорию иерархии, возможно, лучше всего рассматривать как организующую концепцию, а в известном смысле ее расплывчатость способствует широкому признанию этой теории. Базируясь на результатах исследований, в ходе которых осуществляется выявление факторов, положительно и отрицательно влияющих на отношение человека в процессе труда, исследователи в той или иной мере возвращаются к категориям теории иерархии А. Маслоу.

Потребности и запросы работников реализуются в процессе трудовой деятельности через внутреннее и внешнее воздействие на группы факторов, влияющие на людей и определяющие в итоге их мотивацию. При этом источником побудительной силы *внутреннего воздействия* служит энергетически насыщенный образ необходимого, потребнозначимого предмета, отвечающего потребностям этого человека. В виде *внешней движущей силы* можно представить воздействие на человека, которое побуждает его к направленному действию, нужному инициатору воздействия, т. е. в виде стимулирования трудовой деятельности. К таким факторам, определяющим мотивацию работника, относятся, с одной стороны, факторы, которые уменьшают неудовлетворенность работой (снижают демотивацию); по которым работник оценивает, насколько соответствуют реальные условия его ожиданиям в отношении условий работы и рабочего места, и принимает решение — будет ли он работать в компании или нет. С другой стороны, на работника воздействует ряд факторов по которым он оценивает уровень своего благосостояния с учётом степени реализации потребности принадлежать к определённой социальной группе, а также свое будущее в организации, перспективах профессионального и должностного роста, наличии возможностей для самореализации, признании, ответственной и творческой работы. Итоговая мотивация зависит от баланса направлений воздействия при комплексной реализации как одних, так и других факторов.

Исследования по вопросу мотивации работников металлургического предприятия, проводимые специалистами лаборатории социологических исследований ОАО «Запорожсталь» под руководством

автора, показали, что основным мотивационным фактором, после уровня оплаты труда, является фактор условий труда [4, с. 23]. Возможно, на результаты исследования оказала влияние специфика металлургического предприятия, однако безусловным остаётся вывод о том, что улучшение условий труда или соответствующая потребности и запросам работника компенсация отрицательного влияния «гигиенических» факторов уменьшает неудовлетворённость работой и снижает демотивацию работника. Данный вывод подтверждается также результатами исследований Ш. Ричи и П. Мартина — авторов методики определения мотивационного профиля работника, которые потребность человека в процессе трудовой деятельности в комфортных физических условиях работы и окружающей обстановке поставили вторым из двенадцати мотиваторов трудовой деятельности [5].

Учитывая, что компенсация работы в тяжелых и вредных условиях путём льготного пенсионного обеспечения в настоящее время не может представлять для работника существенный интерес, а значение дополнительного отпуска за работу в этих условиях в соответствии с действующим законодательством практически нивелировано — влияние внешнего мотиватора в виде денежного стимула приобретает безусловное значение.

Генеральные и отраслевые соглашения предусматривают денежную компенсацию за работу во вредных и тяжелых условиях в виде доплаты к тарифным ставкам (окладам) в размере от 4 % до 21 %, а также за работу в особо вредных и особо тяжелых условиях труда в размере от 16 % до 24 % доплаты к тарифным ставкам (окладам) [6]. К сожалению, существующие украинские нормативные акты не определяют характеристику и градации вредных и тяжелых, а также особо вредных и особо тяжелых условий труда. Имеется характеристика оптимальных, допустимых, вредных и опасных условий труда, градация показателей и условий труда, по которым предоставляются дополнительные отпуска, а также факторов производственной среды и трудового процесса для подтверждения права на льготное пенсионное обеспечение. [7]

Теоретически для определения размеров доплат за работу во вредных и тяжелых, а также особо вредных и особо тяжелых условиях труда можно воспользоваться действовавшим в СССР Типовым положением об оценке условий труда, которое устанавливает порядок определения размеров доплат в зависимости от количества баллов вредности на рабочем месте по результатам аттестации рабочих мест по условиям труда [8]. Однако на практике такой подход затруднён, так как введенный на Украине порядок аттестации рабочих мест (Постанов-

ление Кабинета Министров Украины от 1 августа 1992 г. № 442) не предусматривает определения баллов вредности на рабочих местах.

Кроме неопределённости в характеристике и градации вредных и тяжелых условий труда, серьёзной проблемой мотивации труда в этих условиях является общепризнанный подход к начислению денежной компенсации в виде доплаты в процентах к тарифным ставкам (окладам). Таким образом, размер денежной компенсации в большей степени зависит не от степени воздействия вредных и тяжелых условий труда на организм человека, а от уровня квалификации работника, работающего в этих условиях.

Некоторые отечественные учёные (например, А. М. Уманский, Д. П. Богиня, И. К. Бондарь) рекомендовали установление единых размеров доплат за условия труда для всех квалификационных групп трудящихся в зависимости от категорий условий труда по вредности для организма (неблагоприятные, вредные, особо вредные, экстремальные) и опасности травмирования (опасные, особо опасные, экстремальные). Размер предлагалось определять по каждой категории условий труда в процентах от государственной гарантии минимальной заработной платы [9, с. 45]. Однако предложенный авторами подход к установлению компенсации за работу в условиях, отличающихся от нормальных, не нашёл поддержки на государственном уровне. В результате, при неопределённости подходов к градации условий труда компенсация зачастую зависит не от степени воздействия на организм работника вредных факторов производственной среды, а от уровня его квалификации. Аналогично осуществляется компенсация вредного воздействия на организм за систематическое изменение режима труда и отдыха, связанное со сменным режимом работы на непрерывно действующих производствах — 20 % тарифной ставки (оклада) за работу в вечернее время и 40 % тарифной ставки (оклада) за работу в ночное время [6].

Развивая идею отечественных учёных об установлении единых размеров доплат за условия труда для всех квалификационных групп трудящихся, автором совместно со специалистами ОАО «Запорожсталь» разработана и успешно реализована система доплат за работу в неблагоприятных условиях труда. Основой системы явились результаты аттестации рабочих мест в виде составленных карт условий труда. По каждому из факторов окружающей среды на рабочем месте в зависимости от уровня превышения предельно допустимых концентраций определены баллы вредности. В том числе по вредным химическим веществам (от 1 до 6 баллов); пыли фиброгенного действия (от 1 до 14 баллов); общей и локальной вибрации (от 1 до 6 баллов); шуму (от 1 до 10 баллов); ионизирующему и неио-

низирующему излучению, а также инфракрасному излучению (от 1 до 10 баллов по каждому фактору); статическому электричеству (до 2-х баллов); температуре воздуха на рабочем месте, скорости его движения и относительной его влажности (от 1 до 6 баллов по каждому фактору); тяжести труда, динамической и статической нагрузки, рабочей позы, напряженности труда, вниманию, эмоциональным и интеллектуальным нагрузкам, монотонности в работе (от 1 до 5 баллов по каждому фактору). Если группа химических веществ имеет однонаправленное действие, то доплата за эти вещества производится как за 1 фактор, т. е. так как рассчитано в карте условий труда. Баллы корректируются на время действия фактора за смену на основании баланса рабочего времени, если время действия этого фактора составляет менее 80 % продолжительности рабочей смены. Количество баллов суммируется по всем факторам производственной среды и трудового процесса, отраженным в карте условий труда и рассчитывается с одним знаком после запятой.

Для работников, работающих на разных участках (цехах) комбината с различными условиями труда (например работники специализированных ремонтных цехов и др.), составлено несколько карт условий труда в зависимости от пенсионного обеспечения, на которое имеет право работник при целосменной занятости на различных участках. Несколько карт условий труда разработано для работников, которые в течение смены заняты в разных условиях труда на разных производственных участках (или стадиях технологического процесса) для расчета средневзвешенного балла вредности.

В связи с тем, что вредные производственные факторы действуют на работника на конкретном рабочем месте независимо от его квалификации (разряда, тарифной ставки), доплата каждому работнику за 1 балл вредности за каждый час работы производится в одинаковом размере. При расчёте за основу взята профессия, имеющая высокую квалификацию и высокую степень воздействия вредных факторов производственной среды на рабочем месте — агломератчик 6 разряда (часовая тарифная ставка — 7,94 грн) по карте условий труда которого 39 баллов вредности на рабочем месте. Учитывая, что максимальный размер доплаты за работу во вредных и тяжелых, а также особо вредных и особо тяжелых условиях труда определён в виде 24 % тарифной ставки [6], стоимость 1 балла за час работы составит 0,04886 грн ($7,94 \times 0,24 : 39$). Таким образом, размер доплаты за работу в условиях, отличающихся от оптимальных, для любого работника предприятия вне зависимости от его профессии (должности) и квалификации будет определён путём умножения количества баллов вредности на рабочем месте на время

работы на этом месте и на 0,04886 грн. При пересмотре тарифов расценка пересматривается.

Доплата за сменный характер работы производится трудящимся также независимо от их квалификации. К графикам работы, которая носит сменный характер, т. е. характер обязывающий биологический механизм человека систематически перестраиваться, относятся графики работы, которые удовлетворяют одновременно следующим требованиям:

непрерывная ежедневная работа, включая работу в выходные, праздничные и нерабочие дни; круглосуточную работу все 24 часа в сутки;

многосменный режим работы (2 или более смены в сутки).

Работники, работающие по графикам, не отвечающим требованиям, которые характеризуют сменный характер работы, предлагается устанавливать доплату за фактическое время работы в ночное и вечернее время, за фактическую переработку графика в соответствии с действующим законодательством. Размер доплаты за один час работы в сменном режиме рассчитывается исходя из годового баланса работы в ночное время и переработки графика для среднего разряда по предприятию [10, с. 146].

Безусловно, такой подход к построению компенсационного пакета, связанного с учётом условий труда при создании мотивация к трудовой деятельности, снижает дифференциацию зарплаты в зависимости от уровня квалификации работников. Устранение такого недостатка требует построения системы оплаты труда, которая бы базировалась на более существенных и системных различиях между различными квалификационными группами при построении тарифной системы оплаты труда, чем это традиционно происходит. Так, например, подход к организации оплаты труда, предусматривающий поэтапное доведение межразрядного соотношения до 2,1 % – 8,3 % (между разными разрядами различное соотношение с постепенным его уменьшением при возрастании квалификации до 15 разряда, а затем увеличением и вновь снижением соотношений) [11], явно не соответствует предлагаемому подходу к мотивации трудовой деятельности с учётом условий труда. Предлагаемый подход вполне реализуем при установлении более высоких и стабильных межразрядных соотношений, например, по 15 % равномерно между каждым разрядом [12, с. 149].

Таким образом, на наш взгляд, установление единых размеров доплат за условия труда для всех квалификационных групп трудящихся в зависимости от категорий условий труда по вредности для организма, а не от уровня их квалификации с одновременным уве-

личением межразрядного соотношения между квалификационными группами позволит создать мотивацию трудовой деятельности, осуществляемой во вредных и опасных условиях.

Литература

1. Соломон К. Культурная экспансия и экономическая глобализация // Мировая экономика и международные отношения. – 2000. – № 1. – С. 108–111.
2. Герчиков В. Современная система подготовки ещё далека от совершенства // Управление персоналом. – 2005. – № 12 (147). – С. 38–41.
3. Маслоу А. Мотивация и личность. – СПб.: Евразия, 1999. – 72 с.
4. Мороз О. С. Заработная плата как основной мотивирующий фактор в условиях становления страны с рыночной экономикой // Социально-экономические аспекты промышленной политики. – Донецк: ИЭП НАНУ, 2006. – Т. 3. – С. 20–25.
5. Ш. Ричи, П. Мартин Управление мотивацией / Пер. с англ. под ред. проф. Е. А. Климова. – М.: ЮНИТИ, 2004. – 399 с.
6. Генеральное соглашение между Кабмином Украины, объединением организаций работодателей и всеукраинскими профсоюзными объединениями // Справочник кадровика. – 2004. – № 6 (24). – С. 26–43.
7. Приказ Министерства охраны здоровья Украины от 27 декабря 2001 г. № 528; Приказ Министерства здравоохранения Украины и Министерства труда и социальной политики Украины от 31 декабря 1997 г. № 383/55; Постановление Кабинета Министров Украины от 1 августа 1992 г. № 442 // Все про бухгалтерський облік. – 2004. – № 100. – С. 3–56.
8. Постановление Госкомтруда СССР и Секретариата ВЦСПС от 3 октября 1986 г. № 387/22–78 // Бюлетень Госкомитета СССР по труду и социальным вопросам. – 1987. – № 2. – С. 5–8.
9. Концепция реформы оплаты труда на Украине. – Киев, 1991. – 65 с.
10. Василенко В. Н., Мороз О. С. Управленческий труд на металлургическом предприятии: организация, обособление, мотивация. Монография. – Донецк: Юго-Восток, 2006. – 174 с.
11. Постанова Кабінету Міністрів України від 22 серпня 2005 р. № 790 // Праця і зарплата. – 2005. – № 32 (468). – серпень.
12. Мороз О. С. Единая тарифная система оплаты труда (опыт ОАО «Запорожсталь») // Социально-экономические аспекты промышленной политики. – Донецк: ИЭП НАНУ, 2001. – Т. 1. – С. 144–151.

Представлена в редакцию 17.01.2007 г.