

*Л.Г. Миляева, Н.П. Подольная, С.А. Пьянков*

### **Проблемы мотивации труда на промышленных предприятиях Алтайского края**

Среди многочисленных кадровых проблем промышленных предприятий проблема низкой мотивации труда на протяжении всего трансформационного периода, сопряженного со значительными структурными сдвигами в экономике, занимает одну из лидирующих позиций. Особую актуальность она приобретает в депрессивных регионах, в экономике которых в дореформенный период доминировали предприятия военно-промышленного комплекса. Убедительным подтверждением отмеченного являются результаты почтового опроса руководителей предприятий (N = 76) – членов Союза промышленников Алтайского края, проведенного осенью 2002 г. при содействии Института проблем промышленного развития. Опросная анкета содержала 50 вопросов, ориентированных на комплексную оценку кадровой ситуации. В контексте с анализируемой проблематикой представляется целесообразным акцентировать внимание на следующих моментах.

Результаты опросной статистики директора промышленных предприятий:

1) выявили три наиболее значимые кадровые проблемы (1 – повышение эффективности труда; 2 – повышение мотивации труда; 3 – нехватка высококвалифицированных специалистов). (Респондентам предлагалось проранжировать 10 кадровых проблем, присвоив наиболее значимой первый ранг и т.д.);

2) показали, по мнению 92% респондентов, что приоритетность кадровых проблем за период 2000–2002 гг. не изменилась;

3) позволили сформировать перечень мотивационных стимулов к труду и проранжировать исходя из собственных наблюдений их приоритетность (1 – достойный уровень заработной платы; 2 – хорошие условия труда; 3 – удовлетворенность от занятия любимым делом; 4 – развитие способностей и получение профессиональных навыков; 5 – творческий характер труда; 6 – престижность профессии или занимаемой должности; 7 – престижность предприятия; 8 – возможность профессионального (карьерного) роста; 9 – наличие свободного времени);

4) показали, по мнению 80% респондентов, что приоритетность мотивационных стимулов к труду в 2000–2002 гг. не изменилась;

5) выявили 45% респондентов, давших «добро» на проведение весной 2003 г. анкетного опроса работников предприятий, нацеленного на интегральную оценку важнейшего параметра кадровой ситуации – «мотивация труда».

Для реализации последнего из отмеченных обстоятельств предполагалось использовать авторскую методику, основу которой составляет идея оценки каждого из анализируемых параметров по пятибалльной шкале Лайкерта «полностью не согласен – полностью согласен» с позиций трех критериев: ожидания, восприятия и важности.

Базовый алгоритм интегральной оценки мотивационных стимулов к труду предполагал последовательное выполнение следующих этапов:

1. Формирование по результатам опросной статистики перечня мотивационных стимулов к труду – анализируемых параметров легенды.

2. Утверждение опросной анкеты.

3. Согласование объема выборки, состава и структуры респондентов.

4. Проведение опроса респондентов – заполнение опросной анкеты в соответствии с предлагаемой инструкцией.

5. Обработка данных анкетного опроса – расчет по каждому параметру легенды рейтинга (среднего балла) ожидания, восприятия и важности.

6. Исчисление по каждому параметру легенды коэффициента мотивации как разницы рейтингов восприятия и ожидания. Поскольку рейтинг восприятия, как правило, ниже рейтинга ожидания, коэффициенты мотивации – величины отрицательные (при абсолютном соответствии – равные нулю).

7. Графическая презентация результатов в информационном поле из 4 квадрантов. Подчеркнем, что каждый квадрант характеризуется тремя параметрами: коэффициентом мотивации; рейтингом важности и уровнем проблемности. Первый квадрант, расположенный в верхнем правом углу, характеризуется высоким коэффициентом мотивации, высоким рейтингом важности и отсутствием проблемности. Второй квадрант, расположенный в нижнем правом углу, – высоким коэффициентом мотивации, низким рейтингом важности и умеренным уровнем проблемности. Четвертый квадрант –

нижний в левом углу – характеризуется низким коэффициентом мотивации, низким рейтингом важности и умеренным уровнем проблемности. И, наконец, третий квадрант характеризуется низким коэффициентом мотивации, высоким рейтингом важности и самым высоким уровнем проблемности.

8. Анализ графической презентации результатов: определение стратегии предприятия по повышению мотивационных стимулов к труду. Иными словами, на данном этапе необходимо наметить стратегические подходы к нормализации параметров легенды, попавших в третий «проблемный» квадрант.

Очевидно, что графическая презентация результатов позволяет представить картину на «качественном уровне», разграничив параметры легенды по существу на два типа: проблемные и неproblemные. Экспертная оценка базового алгоритма выявила необходимость его корректировки (модернизации), обусловленную невозможностью проведения на основании графического анализа как сравнительной количественной оценки локальных параметров легенды, так и интегральной оценки мотивационных стимулов к труду.

Модернизированный алгоритм включает 12 этапов, 8 из которых «дублируют» базовый алгоритм. Добавлены следующие этапы:

9. Исчисление по каждому параметру легенды индекса мотивации как частного от деления рейтингов восприятия и ожидания.

10. Взвешивание в соответствии с рейтингом важности параметров легенды – исчисление коэффициентов сравнительной значимости (в долях единицы).

11. Исчисление по каждому параметру легенды частного уровня реализации мотивационных стимулов к труду (для удобства – частного уровня мотивации), представляющего произведение индекса мотивации и коэффициента сравнительной значимости.

12. Расчет интегрального уровня реализации мотивационных стимулов к труду (для удобства – интегрального уровня мотивации) как суммы частных уровней.

Представленный алгоритм был апробирован весной 2003 г. на базе 8 промышленных предприятий, входящих в состав Союза промышленников Алтайского края. Выбор предприятий базового эксперимента осуществлялся в соответствии со следующими критериями.

Руководители всех анализируемых предприятий:

а) принимали участие в «осеннем» почтовом опросе 2002 г.;

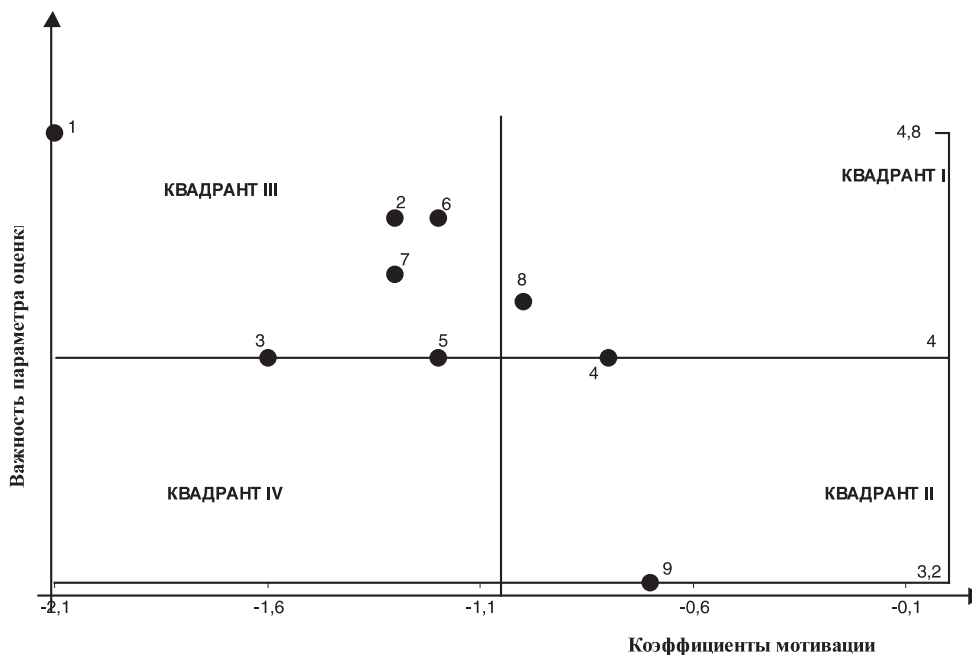
б) отметили проблему повышения мотивации труда как наиболее значимую кадровую задачу;

в) оценили кадровую ситуацию как нормальную, а систему мотивации труда как удовлетворительную;

г) дали принципиальное согласие на апробацию методики интегральной оценки уровня мотивации труда;

д) выразили готовность к апробации искомой методики в апреле-мае 2003 г.

Графическая презентация результатов исследования мотивационных стимулов к труду представлена на рисунке 1, аналитическая – в таблице 1.



Графическая презентация результатов исследования

Таблица 1

## Аналитическая презентация результатов исследования

Легенда	Индекс мотивации (частное от деления рейтинга восприятия на рейтинг-ожидания)									
	ЗАО «Бальзам»	ООО «Источник»	ООО «Регион»	ЗАО «Эвалар»	ЗАО ПО «Элла»	ОАО «Барнаульский завод ликеро-водочных изделий»	ЗАО «Алтайский завод прецизионных изделий»	ФГУП ФНПЦ «Алтай»	По всему кругу предприятий	
1. Достойный уровень заработной платы	0,65	0,73	0,59	0,60	0,50	0,51	0,64	0,44	0,55	
2. Хорошие условия труда	0,77	0,76	0,72	0,68	0,76	0,77	0,66	0,65	0,72	
3. Возможность профессионального (карьерного) роста	0,67	0,73	0,85	0,54	0,67	0,56	0,71	0,60	0,63	
4. Престижность предприятия	0,82	0,78	0,93	0,87	0,78	0,81	0,83	0,74	0,81	
5. Престижность профессии или занимаемой должности	0,84	0,82	0,83	0,61	0,72	0,74	0,72	0,71	0,71	
6. Удовлетворение от занятия любимым делом	0,78	0,86	0,88	0,62	0,74	0,69	0,77	0,76	0,73	
7. Развитие способностей и получение профессиональных навыков	0,75	1,00	0,84	0,60	0,77	0,73	0,76	0,67	0,71	
8. Творческий характер труда	0,78	0,74	0,91	0,60	0,62	0,71	0,79	0,79	0,76	
9. Наличие свободного времени	0,79	0,95	1,00	0,62	1,00	0,70	0,76	0,82	0,78	
Интегральный уровень мотивации	0,76	0,81	0,83	0,63	0,71	0,71	0,73	0,68	0,71	

Таблица 2

## Ранг важности параметров легенды

Легенда	ЗАО «Бальзам»	ООО «Источник»	ООО «Регион»	ЗАО «Эвалар»	ЗАО ПО «Элла»	ОАО «Барнаульский завод ликеро-водочных изделий»	ЗАО «Алтайский завод прецизионных изделий»	ФГУП ФНПЦ «Алтай»	По всему кругу предприятий	По экспертным оценкам
1. Достойный уровень заработной платы	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1
2. Хорошие условия труда	2	4	4	2	2	3	2	2	2	2
3. Возможность профессионального (карьерного) роста	6	8	8	4	8	8	7	6	7	8
4. Престижность предприятия	8	6	7	8	3	5	6	8	8	7
5. Престижность профессии или занимаемой должности	7	7	2	7	7	6	8	7	6	6
6. Удовлетворение от занятия любимым делом	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3
7. Развитие способностей и получение профессиональных навыков	4	1	6	5	6	4	4	4	4	4
8. Творческий характер труда	5	5	5	6	5	7	5	5	5	5
9. Наличие свободного времени	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9

Таблица 3

Комплексная оценка системы мотивации труда

Абсолютная оценка (в соответствии с расчетным значением интегрального уровня мотивации)		Относительная оценка (в сравнении с «внешней средой»)	
Диапазон интегрального уровня мотивации	Качественная градация абсолютной оценки мотивации труда	Интегральный уровень мотивации в сравнении с «внешней средой»	Качественная градация относительной оценки мотивации труда
от 1,00 до 0,80	нормальная	больше	относительно благополучная
от 0,80 до 0,60	удовлетворительная	равен	сопоставимая
От 0,60 и ниже	критическая	меньше	относительно неблагоприятная

По результатам графической презентации можно заключить, что наиболее проблемными (по кругу анализируемых промышленных предприятий региона) являются следующие четыре параметра легенды: 1 – достойный уровень заработной платы; 2 – хорошие условия труда; 6 – удовлетворение от занятия любимым делом; 7 – развитие способностей и получение профессиональных навыков. К сожалению, указанные параметры являются наиболее значимыми (табл. 2) и по данным экспертных оценок, и по результатам опросной статистики. Наиболее благополучными можно считать три параметра (8 – творческий характер труда; 4 – престижность предприятия; 9 – наличие свободного времени), занимающие, соответственно, пятый, седьмой и девятый ранги значимости. К умеренно проблемным следует отнести малозначимый по мнению респондентов параметр 3 – «возможность профессионального (карьерного) роста» и среднезначимый параметр 5 – «престижность профессии или занимаемой должности».

Аналитическая презентация результатов, как уже отмечалось, позволяет провести внутрифирменное ранжирование степени проблемности параметров легенды. Представляется оче-

видным, что наиболее проблемным является параметр с минимальным значением индекса мотивации (табл. 1). Например, «вертикаль внутрифирменной проблемности» мотивационных стимулов к труду ФГУП ФНПЦ «Алтай» выглядит следующим образом:

- 1 – достойный уровень заработной платы (0,44);
- 2 – возможность профессионального (карьерного) роста (0,60);
- 3 – хорошие условия труда (0,65);
- 4 – развитие способностей и получение профессиональных навыков (0,67);
- 5 – престижность профессии или занимаемой должности (0,71);
- 6 – престижность предприятия (0,74);
- 7 – удовлетворение от занятия любимым делом (0,76);
- 8 – творческий характер труда (0,79);
- 9 – наличие свободного времени (0,82).

Аналитическая презентация результатов позволяет провести комплексную оценку системы мотивации труда на предприятии (табл. 3). Например, систему мотивации труда ФГУП ФНПЦ «Алтай» (табл. 4) по итогам абсолютной оценки следует позиционировать как удовлет-

Таблица 4

Комплексная оценка системы мотивации труда на анализируемых промышленных предприятиях Алтайского края

Анализируемые предприятия	Оценка системы мотивации труда		
	экспертная	абсолютная	сравнительная
ЗАО «Бальзам»	удовлетворительная	удовлетворительная	относительно благополучная
ООО «Источник»	удовлетворительная	нормальная	относительно благополучная
ООО «Регион»	удовлетворительная	нормальная	относительно благополучная
ЗАО «Эвалар»	удовлетворительная	удовлетворительная	относительно неблагоприятная
ЗАО ПО «Элла»	удовлетворительная	удовлетворительная	сопоставимая
ОАО «БЗЛВИ»	удовлетворительная	удовлетворительная	сопоставимая
ЗАО «АЗПИ»	удовлетворительная	удовлетворительная	относительно благополучная
ФГУП ФНПЦ «Алтай»	удовлетворительная	удовлетворительная	относительно неблагоприятная

Сравнительная оценка результатов опросной статистики

Параметры первой части опросной «Анкеты респондента»	ФГУП ФНПЦ «Алтай», %	«Внешняя среда», %
Категория респондентов:	100	100
Руководитель	23,9	18,3
Специалист	59,2	35,3
Служащий	2,8	5,5
Рабочий	14,1	40,8
Характер трудоустройства на предприятии:		
Полная ставка	83,1	81,3
Неполная ставка	15,5	4,2
Нет ответа	1,4	14,5
Пол:		
Женский	56,3	56,4
Мужской	43,7	43,6
Образование:		
Незаконченное среднее	0,0	0,3
Среднее	2,8	14,5
Среднее специальное	7,0	12,1
Среднее техническое	9,9	17,6
Неполное высшее	0,0	1,0
Высшее	80,3	53,3
Как Вы оцениваете уровень своей квалификации?		
Высокий	59,2	42,9
Средний	22,5	41,5
Низкий	0,0	0,3
Затрудняюсь ответить	18,3	15,2
Как Вы оцениваете результативность (эффективность) своего труда?		
Высокая	54,9	45,3
Средняя	32,4	36,0
Низкая	1,4	0,7
Затрудняюсь ответить	11,3	18,0
Смогли бы Вы повысить результативность (эффективность) своего труда при соответствующем увеличении размера заработной платы?		
Безусловно «да»	40,8	40,5
Скорее «да»	40,8	37,7
Однозначно «нет»	0,0	1,0
Скорее «нет»	1,7	5,5
Затрудняюсь ответить	2,8	15,2
Как Вы оцениваете свое положение на предприятии?		
Устойчивое	9,9	15,9
Скорее устойчивое	39,4	36,3
Скорее неустойчивое	29,6	17,3
Неустойчивое	11,3	8,0
Затрудняюсь ответить	9,9	22,5
Если Вам придется сменить место работы, укажите самый значимый критерий возобновления трудоустройства:		
работа по специальности	16,9	17,6
достойный уровень оплаты труда	69,0	74,4
другое (творческая, перспективная, интересная)	14,1	8,0

ворительную (интегральный уровень мотивации 0,68), а по результатам сравнительной оценки – как относительно неблагоприятную ( $0,68 < 0,71$ ). Представляется очевидным, что выявленная ситуация во многом объясняется крайне низким значением индекса мотивации по наиболее значимому параметру «достойный уровень заработной платы». Так, размер среднемесячной заработной платы в первом квартале 2003 г. составил (по усредненным данным анкетного опроса): по ФГУП ФНПЦ «Алтай» – 2778 руб.; в среднем по кругу анализируемых предприятий («внешняя среда») – 3054 руб. При этом ответы на вопрос: «Как Вы оцениваете размер своей заработной платы по отношению к результативности труда?» распределились следующим образом (в скобках данные по «внешней среде»): считают справедливым – 0% (12,8%); завышенным – 1,4% (0,3%); заниженным – 87,3% (78,5%); оставили вопрос без ответа – 11,3% (8,3%). По мнению респондентов, размер «справедливой» заработной платы, соответствующий их уровню квалификации, должен превышать имеющийся почти в 3 раза (в 2,25 раза).

В контексте с отмеченным представляют интерес данные таблице 5, проясняющиеся анализируемую ситуацию и позволяющие администрации предприятия выявить «болевые точки» и наметить пути их преодоления.

В заключение подчеркнем, что несмотря на относительную малочисленность предприятий базового эксперимента, на основании сравнительного анализа результатов апробации мето-

дики интегральной оценки системы мотивации труда можно сделать следующие первоначальные выводы:

1. Приоритетность мотивационных стимулов к труду практически не зависит от типа предприятия (численности персонала, организационно-правовой формы, отраслевой принадлежности, основного вида деятельности и т.д.), что убедительно подтвердили данные опросной статистики и экспертных оценок.

2. Величина обобщающего оценочного показателя системы мотивации труда работников предприятия – интегрального уровня мотивации – во многом определяется величиной индекса мотивации параметра «достойный уровень оплаты труда».

3. Низкие величины индекса мотивации по параметру «достойный уровень оплаты труда» и, соответственно, низкие значения интегрального уровня мотивации выявлены у предприятий, имеющих в штате значительную долю высококвалифицированных специалистов, преимущественно занятых выполнением государственного заказа, финансируемого из бюджетных источников.

Представляется очевидным, что расширение аналитической информации в процессе дальнейшей апробации искомой методики позволит сделать более основательные выводы по исследуемой тематике, а главное – подготовить для промышленных предприятий региона практические рекомендации, направленные как на решение выявленных проблем, так и на разработку эффективных систем мотивации труда.