

УДК 622:65

А.А. Аракелов

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ СРЕДНЕГО ЗВЕНА КАК МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ ГОРНОДОБЫВАЮЩЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ УГОЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Рассмотрены задачи управления производственными ресурсами горнодобывающего предприятия с целью повышения эффективности его работы.

Ключевые слова: мотивация, управление, оплата труда, руководитель, угольная промышленность.

Семинар № 8

Конкурентоспособность российских угледобывающих предприятий поддерживается за счет, во-первых, дешевых, по сравнению с мировым уровнем цен, ресурсов и, во-вторых, использования созданных в дореформенное время производственных мощностей. Цены на ресурсы растут, а эффективность их использования остается на прежнем уровне, что приводит к снижению конкурентоспособности предприятия

На российских угледобывающих предприятиях, по сравнению с аналогичными предприятиями стран с развитой рыночной экономикой, себестоимость добычи угля в 1,5-2,5 раза выше при цене ресурсов в 2,5-4,8 раза ниже; время работы оборудования с технической производительностью в 2-4 раза ниже при сопоставимых ценах приобретаемого оборудования; расход материально-технических и энергетических ресурсов на 1 т угля в 1,8-3,5 раза выше при аналогичных горно-геологических и горно-технических условиях добычи.

Низкий уровень использования производственных ресурсов в значительной степени является следствием того, что их нормирование производится с учетом достигнутого уровня эф-

фективности, что не соответствует реалиям функционирования предприятий в условиях рыночной экономики.

Применяемая система управления производственными ресурсами, в частности система мотивации, унаследовавшая ряд признаков планово-директивной экономики, не способна удовлетворять требования собственника капитала по сокращению величины потребления ресурсов и увеличению темпа роста эффективности их использования для обеспечения приемлемого уровня доходности и конкурентоспособности предприятия. В этих условиях разработка методических положений по совершенствованию системы мотивации с угледобывающим предприятием является актуальной научно-практической задачей.

В процессе управления угледобывающим предприятием имеют место ситуации, когда, несмотря на структурно-функциональные и технологические преобразования, желаемые цели не достигаются ни работниками, ни собственниками. Одной из основных причин данной ситуации является несоответствие мотивации особенностям и требованиям к деятельности предприятия.

Современная угледобывающая промышленность характеризуется потребностью в стандартизации работ в части соблюдения технологических регламентов и правил охраны труда и промышленной безопасности. Основные процессы угледобычи имеют конечный продукт, но трудозатраты на получение единицы данного продукта весьма различны, так как в зависимости от условий работы, оборудования и применяемой технологии существенно меняются объемы дополнительных работ, сопряженных с производством основного продукта.

На значительной части зарубежных угледобывающих предприятий применяются повременные системы оплаты труда. Они обеспечивают отсутствие борьбы за рекорды, четкое регламентирование и планирование работ, отсутствие конфликтов по поводу справедливости оплаты труда внутри предприятия, стимулируют к соблюдению правил охраны труда и промышленной безопасности. На отечественных угледобывающих предприятиях труд персонала, задействованного на основных технологических процессах традиционно оплачивался по сдельной системе. Это было связано с «гонкой рекордов», цена которых порой мало кого интересовала.

Действующие мотивационные подходы сформированы в силу сложившихся в отрасли (на предприятии) традиций. Изменения особенностей деятельности в области организации и технологии зачастую не сопровождались адекватными изменениями в мотивации персонала и менеджмента. Следствием этого является низкая эффективность управления.

Было проведено исследование системы мотивации на одном из угледобывающих предприятиях Кузнецкого бассейна открытого и подземного способа добычи. Результаты работы

производственных подразделений, их потенциал в части решения поставленных задач напрямую зависят от квалификации и заинтересованности менеджмента.

Существует несколько типовых подходов их к материальному стимулированию:

- оплата труда менеджера фиксирована и не зависит от каких либо показателей, определяется его иерархическим и квалификационным уровнем;

- оплата труда менеджеров напрямую зависит от оплаты труда персонала вверенного ему производственного подразделения, которая в свою очередь определяется производственными показателями;

- оплата труда менеджеров непосредственно зависит от показателей, характеризующих выполнение им функции управления.

На сегодняшний день по отношению к начальникам участков на исследуемом угледобывающем предприятии Кузнецкого бассейна действует второй подход. Основным его достоинством является заинтересованность менеджера в достижении производственных показателей, которыми характеризуется деятельность подразделения и которые определяют размер оплаты труда персонала.

Существенными недостатками этого подхода являются:

- не учитывается опыт начальников участков, их квалификационный уровень и соответственно не проводится дифференциация начальников в части оплаты по этому критерию;

- оплата труда начальников участков не связана с показателями, характеризующими вверенную им функцию управления;

- начальник участка не заинтересован в объективном учете и оценке деятельности своего подразделения,

Таблица 1

Квалификационные уровни начальников участков и соответствующие им оклады (на примере исследуемого угледобывающего предприятия Кузнецкого бассейна)

Уровень и доля от общей численности начальников	Размер квалификационного оклада, руб.
Готов к вышестоящей должности	15000
Готовится к вышестоящей должности	10000
Соответствует занимаемой должности	6000
Соответствует занимаемой должности, но не готов к расширению зоны ответственности	3000
Не полностью соответствует занимаемой должности	1000

так как его оплата напрямую зависит от уровня оплаты персонала.

В связи с данными недостатками было принято решение провести анализ действующей системы, выявить основные недостатки системы, разработать концепцию и на ее основе проект положения об оплате труда начальников участков.

В ходе анализа оплаты начальников участков на исследуемом угледобывающем предприятии Кузнецкого бассейна были оценены:

- распределение общего среднемесячного фонда начальников участков основных служб;
- средняя, минимальная и максимальная оплата начальников по службам;
- динамика средней оплаты начальников по службам за последние 16 месяцев.

Для повышения эффективности мотивации начальников участков и, соответственно, результатов деятельности участков было предложено: установить зависимость оплаты труда от:

- квалификационного уровня начальников участков;
- показателей, характеризующих выполнение начальником функций управления (планирование, организация, мотивация, контроль);

- показатели, характеризующих выполнение участком своей функции (выпуск продукта, оказание услуг);

- показателей, характеризующих значимость участка (численность, стоимость расходуемых в течение месяца материалов, влияние на выпуск основного продукта);

- ввести систему бонусов (вычетов) начисляемых за значимые результаты (отклонения от достигнутых результатов).

- сформировать систему, мотивирующую начальника участка объективно оценивать результаты труда его коллектива.

Для того, чтобы установить связь между квалификацией менеджмента и оплатой его труда предлагается ввести фиксированную часть оплаты труда, непосредственно связанную с квалификацией начальника участка. Квалификация должна определяться посредством ежегодной аттестации и каждому квалификационному уровню будет присвоен определенный квалификационный оклад. Данный оклад не будет зависеть от оперативных результатов работы участка, рода и масштаба деятельности начальника.

Производственные участки не являются равнозначными в части численности персонала, стоимости расходуемых в течение месяца материа-

Таблица 2

Наименование бонусов и начетов (на примере исследуемого угледобывающего предприятия Кузнецкого бассейна)

Условия для выплаты бонусов, осуществления начетов	Процент
Бонусы	
Достижение поставленных целей в сложных условиях	20
Внедрение существенных технологических и организационных решений	50
Стабильная экономия материальных средств без ущерба для надежности производства (по итогам года)	30
Достижение результатов значительно более высокого уровня, чем ожидалось	30
Начеты	
Необоснованный перерасход материалов	50
Аварии, нарушение правил безопасности	
Тяжелая, смертельная травма	

лов, влияния на выпуск основного продукта. Эти факторы необходимо оценивать при оплате труда начальников участков, так как они формируют различную ответственность и загруженность менеджеров. Предлагается связать часть оплаты труда менеджеров с этими характеристиками управляемых ими участков и сформировать оплату, состоящую из трех сумм:

- оплата, связанная с численностью персонала;
- оплата, связанная со стоимостью расходов в течение месяца материалов (ответственность за расход материалов);
- оплата, связанная с влиянием на выпуск конечного продукта.

В качестве показателей, характеризующих выполнение функции управления и выполнение подразделением продуктовой функции, были выбраны:

- выполнение плана по объемам производства;
- выполнение плана по производительности труда;

- выполнение пунктов плана задания;

- специфические показатели, характеризующие деятельность вспомогательных подразделений.

Выбранные показатели уже фиксируются действующей системой учета и позволяют судить о том, как руководитель планирует, организует, мотивирует и контролирует. В отличие от действующей системы предлагается:

- ввести отдельную оплату за эти показатели (не как премию);
- выполнение плана по производительности труда сделать более привлекательным, чем выполнение плана по объемам производства;

- не приращивать оплату за выполнение плана по объемам после 110% перевыполнение (если план можно перевыполнить более чем на 10%, значит то, что он изначально занижен).

Предлагается вместо системы премирования ввести систему бонусов и начетов. Решение о выдаче бонуса и осуществлении начета принимается директором (или за-

местителем директора по производству, или начальником службы). Бонус может быть выдан как по итогам месяца, так и по итогам выполнения определенного задания. Выдача бонусов и вменение начетов осуществляется на весь заработок. Основания для выдачи бонусов представлены в табл. 2.

Итак, совершенствование механизмов мотивации позволяет повысить заинтересованность персонала в повы-

шении уровня использования производственного потенциала. В результате приведения механизма мотивации в соответствие составу и приоритетности количественных и качественных показателей, характеризующих деятельность подразделения, производительность труда возрастет на 10-15%, а количество отклонений фактических результатов работы подразделения от целевых показателей сократится в 2 раза.


СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Азимов Б.В., Афендиков В.С. Стратегия развития угольной промышленности в условиях экономической реформы // Уголь. - 2007. - № 8. - С. 8-11.

2. Шиворин К.В. Принципы построения системы материального стимулирования на предприятии. // Управление персоналом. - 2007 - № 5 - С.16-22.

3. Егифанова Т.И., Пикалов В.А., Яблонских Н.В. Эффективность использования ресурсов: актуальность и оценка // В поисках новых возможностей предприятия/ Под ред. В.И. Усенко, А.М. Макарова. -

Лисаковск - Челябинск, 2006. - С. 155-159.

4. Галкина Н.В., Коркина Т.А., Макаров А.М., Яблонских Н.В. Баланс интересов и ответственности - основа, критерий и средство эффективного взаимодействия персонала угледобывающего предприятия // Горное дело в Казахстане. Состояние и перспективы: Материалы II Междунар. науч.-практ. конф., 19-22 сент. 2006г., г. Алматы/ИГД НАН. - Алматы, 2006. -С. 282-286. 

Коротко об авторе

Аракелов А.А. - аспирант, каф. ОУГП, Aavanes@yandex.ru
Московский государственный горный университет,
Moscow State Mining University, Russia, ud@msmu.ru

