

Фомина Светлана Алексеевна,

кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и туризма
ФГБОУ ВО «Алтайский государственный гуманитарно-педагогический
университет им В. М. Шукшина», г. Бийск
ysr.buysk@mail.ru



Мельникова Ольга Владимировна,

кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и туризма ФГБОУ ВО
«Алтайский государственный гуманитарно-педагогический университет
им. В. М. Шукшина», г. Бийск
borisova-83@mail.ru

Совершенствование системы стимулирования персонала производственного предприятия

Аннотация. В современных экономических условиях, когда происходит активная «миграция» трудовых ресурсов в крупные города, многие производственные предприятия сталкиваются с дефицитом квалифицированных специалистов и рабочих. Главной задачей управления персоналом становится привлечение, удержание и стимулирование работников организации. Путь к разработке эффективной системы стимулирования работников лежит через понимание их мотивационных приоритетов. Цель работы – анализ системы стимулирования и мотивационных приоритетов работников производственного предприятия. Основные результаты: проведен анализ действующей системы стимулирования и мотивации персонала производственного предприятия, разработаны рекомендации по повышению эффективности системы стимулирования предприятия.

Ключевые слова: система стимулирования персонала, мотивация персонала, мотивационный профиль работника.

Раздел: 08.00.00 Экономические науки.

Введение

Современное производственное предприятие – это уникальный механизм, его надежное и эффективное функционирование зависит от слаженности в работе всех его элементов и систем. Один из важнейших производственных ресурсов предприятия – персонал. Главной задачей управления персоналом является ориентация работников на повышение эффективности деятельности организации. По сути, мотивация и стимулирование – это и есть неотъемлемые составляющие управленческой деятельности. Именно они позволяют осуществлять индивидуальный подход к персоналу и тем самым достигать текущих задач и стратегических целей предприятия.

Актуальность работы связана с тем, что путь к эффективному управлению работником лежит через понимание его мотивации и стимулирования. Только зная то, что движет работником, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его деятельности, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления персоналом [1].

Основной целью работы является анализ системы стимулирования и мотивационных приоритетов работников производственного предприятия (на примере ООО «Алтайская фанера»).

Задачи работы: проанализировать действующую систему стимулирования и мотивации персонала ООО «Алтайская фанера», разработать рекомендации по повышению эффективности системы стимулирования и мотивации персонала ООО «Алтайская фанера».

Методология и результаты исследования

Проведенное исследование показало, что отдельного положения о стимулировании и мотивации персонала в ООО «Алтайская фанера» нет. Большая часть стимулирующих выплат прописана в трудовых договорах или оформлена отдельными приказами руководства.

Система материального стимулирования в ООО «Алтайская фанера» включает систему оплаты труда и премиальные выплаты, установленная система дает возможность работникам повысить свои доходы благодаря перевыполнению установленных производственных показателей. К материальным методам относятся: премии за выполнение плана (по производству, по продажам), премия лучшему работнику, премия к профессиональному празднику, премия по результатам работы за год.

Программа социального развития в ООО «Алтайская фанера» включает только социальный пакет, в который входят, помимо отчислений на социальное страхование и пенсионное обеспечение, пособия в связи с несчастными случаями.

Эффективность действующей системы стимулирования персонала можно определить соотношением темпов роста фонда оплаты труда и темпов роста производительности труда (табл. 1) [2].

Таблица 1

Показатели эффективности системы стимулирования персонала ООО «Алтайская фанера»

Показатель	2020/2019	2021/2020	Отклонение	
			Абс. показ.	Темп роста, %
Темп роста фонда оплаты труда	1,14	1,12	–0,02	–1,38
Темп роста производительности труда	1,41	0,98	–0,43	–30,66

Из данных табл. 1 можно сделать вывод о том, что по данным 2020/2019 года темп роста оплаты труда значительно ниже, чем темп производительности, следовательно, можно сделать вывод о том, что в этот период стимулирование труда являлось эффективным. Однако по итогам 2021/2020 года имеет место обратная тенденция: заработная плата растет, производительность снижается, это свидетельствует о том, что на данном этапе стимулирование труда не принесло должного эффекта.

Анализ мотивационных приоритетов сотрудников предприятия был проведен по методике Ш. Ричи и П. Мартина. Данная методика выбрана по результатам сравнительного анализа методик оценки мотивации (см. табл. 2). Несмотря на сложность и объемность расчетов, она позволяет оценить мотивационные приоритеты комплексно, при этом объективность оценки достаточно высокая [3].

Согласно данной методике проведено анкетирование всех категорий персонала предприятия. Полученные результаты в обобщенном виде по ООО «Алтайская фанера» представлены в табл. 3.

Таблица 2

Сравнительный анализ методик оценки мотивации персонала

<i>Полное наименование методики</i>	<i>Метод сбора данных</i>	<i>Назначение</i>	<i>Простота, понятность</i>	<i>Многоаспектный характер</i>	<i>Объективность</i>
Методика трудовой мотивации	Анкетирование	Многократное апробирование на предприятиях	Простой	Только с точки зрения решения задач управления	Средняя
Оценка разных типов мотивации	Анкетирование	Рекомендована для учебных целей	Простой	Учитывает больше психологические аспекты	Низкая
Тест «Мотивационный профиль»	Тестирование	Многократное апробирование на предприятиях	Расчеты несложные, но объемные	Многоаспектный характер	Высокий
Методика ранжирования положительных и отрицательных мотивов трудовой деятельности	Анкетирование	Многократное апробирование на предприятиях	Простой	Многоаспектный характер	Низкая
Ситуационное интервью «Мотивация трудовой деятельности работника на разных этапах организационного развития»	Интервью	Многократное апробирование на предприятиях	Простой	Многоаспектный характер	Низкая (требуется высокой квалификации исследователя при обработке данных)
Многофакторный опросник для оценки мотивации трудовой деятельности	Тестирование	Многократное апробирование на предприятиях	Сложность расчетов	Многоаспектный характер	Высокий

Таблица 3

Выраженность у респондентов мотивационных факторов, баллы

Фактор	Диапазон	Среднее значение
1 Высокий заработок и материальное поощрение	17–99	61
2 Комфортные условия работы	7–76	41
3 Структурирование работы, обратная связь и контроль, снижение неопределенности, связанной с работой	19–82	48
4 Социальные контакты, связи с большим кругом людей	4–33	18
5 Социальные контакты, связи длительного характера с небольшой группой людей	0–35	18
6 Признание заслуг, приобретение значимости с точки зрения общества	16–67	35
7 Постановка для себя дерзких, вызывающих, труднодостижимых целей	4–41	24
8 Власть и влияние, возможность контролировать других людей	0–41	14
9 Разнообразие, перемены, возможность удовлетворять собственное любопытство	11–41	28
10 Креативность и широкий кругозор	0–51	18
11 Самостоятельность, независимость, самосовершенствование своей личности	10–19	27
12 Интересная и полезная для общества работа	19–59	32

На основании полученных данных построен общий мотивационный профиль персонала ООО «Алтайская фанера» (см. рис. 1).

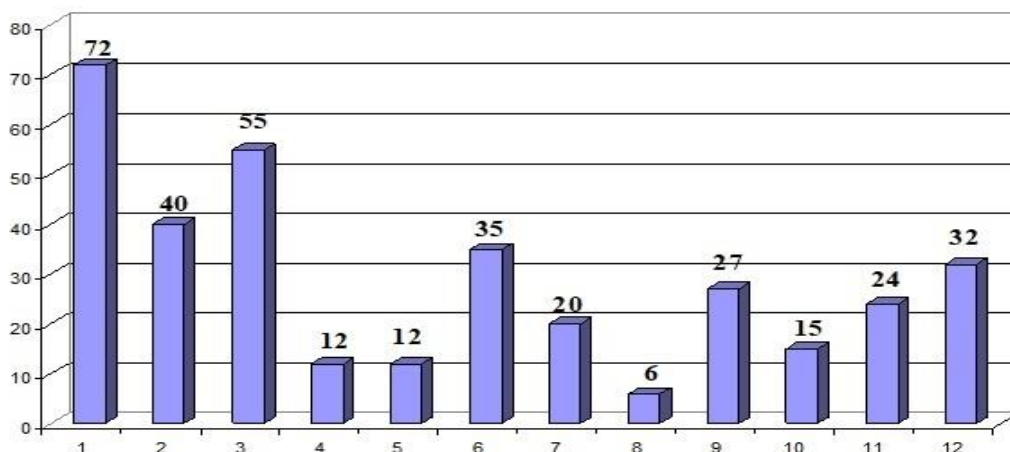


Рис. 1. Общий мотивационный профиль персонала ООО «Алтайская фанера»

Из рис. 1 видно, что в целом для персонала предприятия наиболее значимыми являются такие мотивы:

- «1 Высокий заработок и материальное поощрение» (61 балл);
- «3 Потребность в четком структурировании работы» (48 баллов);
- «2 Комфортные условия работы» (41 балл);
- «6 Признание заслуг и обратной связи (отзывах о своей работе): приобретение общественной значимости» (35 баллов);
- «12 Интересная и полезная для общества работа» (32 балла).

Наименьший интерес представляют такие факторы:

- «8 Власть и влияние, возможность контролировать других людей» (в среднем);
- «4 Социальные контакты, связи с «большим кругом людей» (в среднем);
- «5 Социальные контакты, связи длительного характера с небольшой группой людей» (в среднем).

Ввиду того что у разных категорий персонала могут существенно различаться мотивы к трудовой деятельности, необходимо по каждой категории персонала составить мотивационный профиль и определить, какие из факторов оказывают на них наибольшее стимулирующее влияние.

Мотивационный профиль административно управленческого персонала представлен на рис. 2.

Из данных представленных на рис. 2, видно, что наибольшие баллы получили такие факторы:

- «6 Признание заслуг, приобретение значимости с точки зрения общества». Для руководителя очень важно, чтобы в глазах подчиненных он был лидером, а среди коллег и конкурентов его заслуги вызвали уважение. Этот фактор для руководителей является основополагающим на любом предприятии.

- «11 Самостоятельность, независимость, самосовершенствование своей личности». Это также связано с личностью и положением руководителей, так как для них очень важно не только управлять предприятием, но и делать это грамотно, самостоятельно, чтобы это было только их заслугой.

- «7 Постановка для себя дерзких, вызывающих, труднодостижимых целей» и «8 Власть и влияние, возможность контролировать других людей». Эти факторы характеризуют грамотного руководителя, который для повышения эффективности деятельности предприятия способен на принятие неординарных решений, которые способны не только повысить результаты деятельности, но и выгодно выделить его среди

конкурентов. Оставшиеся факторы не представляют особого значения для руководителей, поэтому они не окажут влияния на их мотивацию.

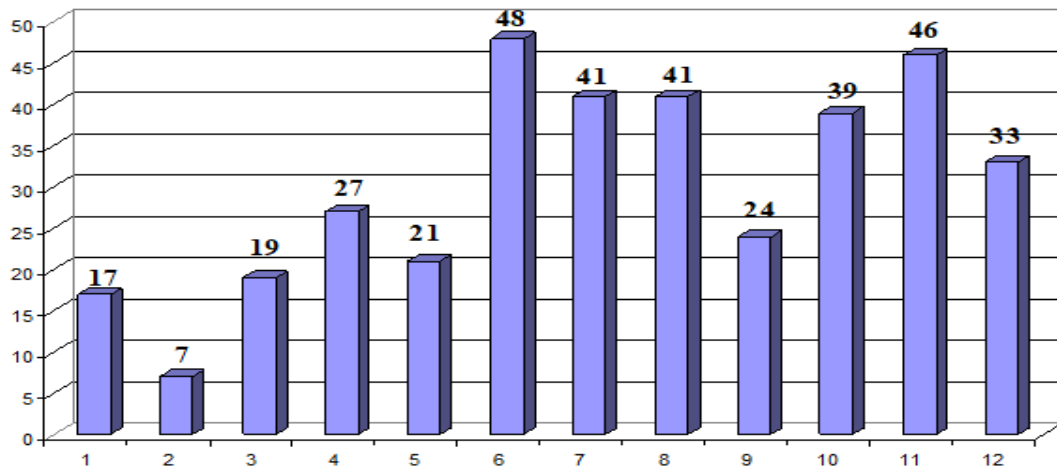


Рис. 2. Мотивационный профиль административно-управленческого персонала ООО «Алтайская фанера»

Мотивационный профиль специалистов представлен на рис. 3. Данные этой группы сотрудников в своих мотивационных приоритетах немного похожи на данные, полученные по руководящим кадрам.

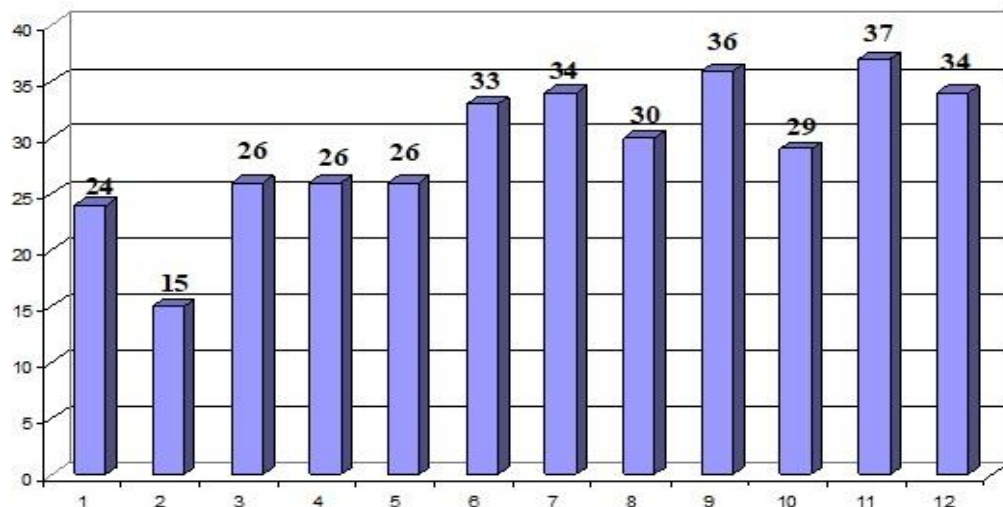


Рис. 3. Мотивационный профиль специалистов ООО «Алтайская фанера»

Мотивационный профиль основных производственных рабочих представлен на рис. 4.

Из рис. 4 видно, что наибольшее количество баллов у данных сотрудников приходится на такие факторы:

- «1 Высокий заработок и материальное поощрение». В данном случае очевидно, что материальное поощрение, сдельная оплата труда, премии за повышение объемов производства оказывают основное влияние на мотивацию работников.

- «3 Потребность в четком структурировании работы». Преобладание этого фактора обусловлено тем, что весь производственный процесс четко регламентирован и каждый этап производства должен проводиться четко, без каких-то отклонений. Это обеспечит качество готовой продукции и бесперебойное производство.

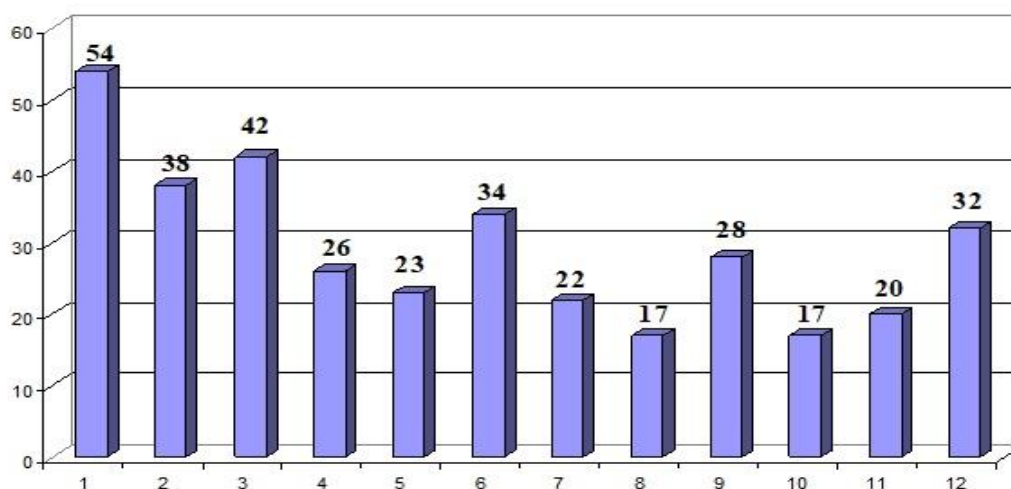


Рис. 4. Мотивационный профиль основных производственных рабочих ООО «Алтайская фанера»

– «2 Комфортные условия работы». Во много значимость этого фактора обусловлена тем, что на производстве много вредных факторов, которые снижают эффективность труда. Поэтому очевидно, что обеспечение должных условий положительно скажется на производительности труда.

Менее всего для работников производства представляют интерес такие факторы, как «3 Структурирование работы, обратная связь и контроль, снижение неопределенности, связанной с работой», «4 Социальные контакты, связи с большим кругом людей», «5 Социальные контакты, связи длительного характера с небольшой группой людей». Это обусловлено спецификой деятельности основного персонала.

Мотивационный профиль вспомогательного персонала очень похож на мотивационный профиль основных работников производства (см. рис. 5).

По результатам составленных мотивационных профилей был сделан вывод о том, что действующая на предприятии система мотивации и стимулирования имеет определенные недостатки и не всегда учитывает мотивационные приоритеты разных категорий персонала. Совершенствование системы стимулирования труда персонала производственного предприятия должно опираться на мотивационные приоритеты каждой из категорий работников [4].

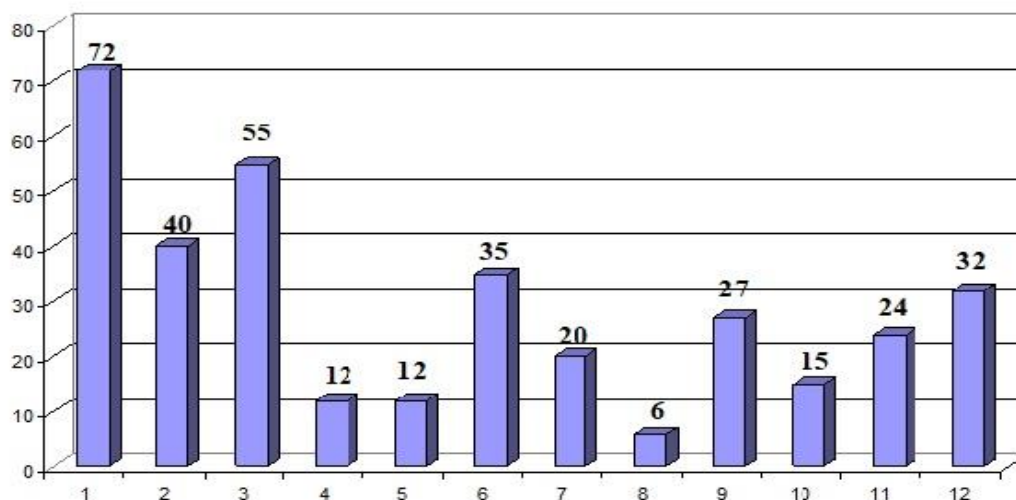


Рис. 5. Мотивационный профиль вспомогательного персонала

Предложенная система оплаты труда и особенности стимулирующих выплат для административно управленческого персонала представлены в табл. 4. Предлагаемая система мотивации административно-управленческого персонала и специалистов основана прежде всего на том, чтобы стимулировать личную активность и предоставить возможность самоутверждения для данной категории сотрудников [5]. Поскольку денежное вознаграждение для них не является приоритетным фактором, то предложенные изменения значительно не повлияют на размер оплаты труда, однако затронут мотивационные приоритеты сотрудников.

Таблица 4

**Предлагаемая система материального стимулирования
административно-управленческого персонала и специалистов
ООО «Алтайская фанера»**

Наименование выплат	Действующая система		Предлагаемая система	
	Административно-управленческий персонал	Специалисты	Административно-управленческий персонал	Специалисты
Денежное стимулирование				
Оклад	30,5	19,5	30,5	19,5
Ежемесячные премии				
Премии за выполнение плана	10% от оклада	5% от оклада	% от оклада в размере превышения плановых показателей	
Премии за определенные достижения				
Лучшему работнику	1000	1000	3000	1500
По итогам работы за год	15% оклада		% от оклада в размере превышения объемов реализации за предыдущий год	
За личные достижения	—		На усмотрение руководителя	За достижение определенных результатов (расширение рынка сбыта, снижение затрат, отсутствие брака и т.д.) в размере 10% от оклада
Неденежное стимулирование				
Повышение квалификации	—		Не менее чем один раз в год	Для отдельных специалистов не менее чем два раза в год (например, для бухгалтеров)
Оплата услуг связи	—		В полном объеме (корпоративный тариф)	
Оплата ГСМ (для сотрудников, чья деятельность предполагает разъездной характер)	—		В фиксированном объеме исходя из расчета передвижения сотрудника	

Предложенная система оплаты труда и особенности стимулирующих выплат для производственных работников и вспомогательного персонала представлены в табл. 5.

Таблица 5

Предлагаемая система материального стимулирования производственных и вспомогательных рабочих ООО «Алтайская фанера»

Наименование выплат	Действующая система		Предлагаемая система	
	Производственные рабочие	Вспомогательные рабочие	Производственные рабочие	Вспомогательные рабочие
Денежное стимулирование				
Оклад	17,5	15,5	17,5	15,5
Ежемесячные премии				
За выполнение плана	10% от оклада	–	10% от оклада	1% от оклада
За переработку (сверх выплат, предусмотренных ТК)	Согласно нормам ТК	–	Согласно нормам ТК + 3% от оклада к дневному окладу в период переработки	–
За интенсивность работы	3%	–	5%	–
За отсутствие брака	–	–	5% от оклада	–
За бесперебойный процесс производства	–	–	–	5% от оклада
Премии за определенные достижения				
Лучшему работнику	1000	–	1000	–
За рационализацию производства	–	–	5000	–
По итогам работы за год	10% от оклада	–	% от оклада в размере превышения объемов реализации за предыдущий год	

Ввиду того что у данного типа персонала преобладает невысокий заработок, то именно материальному стимулированию уделено большое внимание. В данном случае отсутствуют предложения по неденежной мотивации, поскольку они не принесут должного эффекта. Однако в случае с производственными рабочими целесообразно также предусмотреть возможность повышения квалификации у тех сотрудников, которым это необходимо. В частности, многие специальности предусматривают квалификационные экзамены по разрядам, которые они могут сдавать по собственному желанию. Со стороны руководства можно предложить организацию сдачи квалификационных экзаменов на очередной разряд, это обеспечит более высокую квалификацию отдельных работников, что положительно скажется на качестве работ и производительности, а также сформирует определенную заинтересованность в результатах труда. Для вспомогательного персонала неденежных видов компенсации также не предусмотрено, поскольку для них все же основной мотивацией является оплата труда.

Помимо этого предлагается для всех категорий работников внедрить ежегодную премию за выслугу лет. Работникам, непрерывно проработавшим в организации указанное ниже количество лет, выплачивается ежегодное вознаграждение в следующих размерах:

- при стаже до 5 лет включительно – 2000 руб.;
- при стаже свыше 5 до 7 лет включительно – 3000 руб.;
- при стаже свыше 7 до 12 лет включительно – 5000 руб.;
- при стаже свыше 12 лет – 7000 руб.

Предложенные виды материального стимулирования не только учитывают мотивационные приоритеты персонала, но и формируют лояльность персонала по отношению к производственному предприятию.

Заключение

Эффективная система стимулирования и мотивации работников производственного предприятия является важным фактором повышения производительности труда и, как следствие, финансовых результатов деятельности предприятия [6].

При этом разработка и совершенствование системы стимулирования персонала должны быть нацелены на детальный анализ и учет мотивационных приоритетов каждой из категорий работников. Оптимальное и адресное соотношение материальных и нематериальных методов мотивации для разных категорий персонала служит основой для построения эффективной системы стимулирования работников.

Ссылки на источники

1. Худякова П. В. Современные представления о системе мотивации труда // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – № 7. – С. 51–57.
2. Миляева Л. Г. Мотивация, оценка и стимулирование труда персонала организаций. – Бийск: Изд-во Алтайского гос. тех. ун-та, 2017. – 190 с.
3. Прохорова М. В., Овсянникова О. М. Сравнительный анализ социально-психологических методик диагностики мотивации трудовой деятельности // Психология и Психотехника. – 2016. – № 11. – С. 928–934.
4. Снесарева И. П. Мотивация в развитии современного персонала // Инновационная наука. – 2019. – № 7. – С. 27–34.
5. Антонова И. Т. Нематериальные поощрения: когда, где и как работают // Кадровая служба. – 2019. – № 1. – С. 100–103.
6. Качан П. А. Систематическая диагностика мотивации как фактор показателей деятельности компании // Креативная экономика. – 2019. – Т. 4. – № 9. – С. 85–88.

Svetlana A. Fomina,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Management and Tourism, Altai State Humanitarian and Pedagogical University named after V.M. Shukshin, Biysk

ysr.buysk@mail.ru

Olga V. Melnikova,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Management and Tourism, Altai State Humanitarian and Pedagogical University named after V.M. Shukshin, Biysk

borisova-83@mail.ru

Improvement of the personnel incentive system at manufacturing company

Abstract. In modern economic conditions, when an active “migration” of labor resources to large cities takes place, many manufacturing companies are faced with a shortage of qualified specialists and workers. The main task of personnel management is to attract, retain and stimulate employees of the organization. The way to develop an effective personnel incentive system lies through understanding their motivational priorities. The purpose of the work is to analyze the incentive system and motivational priorities of employees of a manufacturing company. Main results: an analysis of the current system of incentives and motivation of the personnel at a manufacturing company was made, recommendations were developed to improve the efficiency of the incentive system of a company.

Key words: personnel incentive system, personnel motivation, employee's motivational characteristic.

References

1. Hudyakova, P. V. (2020). “Sovremennye predstavleniya o sisteme motivacii truda”, *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika*, № 7, pp. 51–57 (in Russian).
2. Milyaeva, L. G. (2017). *Motivaciya, ocenka i stimulirovanie truda personala organizacij*, Izd-vo Altajskogo gos. tekhn. un-ta, Biysk, 190 p. (in Russian).
3. Prohorova, M. V. & Ovsyannikova, O. M. (2016). “Sravnitel'nyj analiz social'no-psihologicheskikh metodik diagnostiki motivacii trudovoj deyatel'nosti”, *Psihologiya i Psihotekhnika*, № 11, pp. 928–934 (in Russian).
4. Snesareva, I. P. (2019). “Motivaciya v razvitiy sovremennogo personala”, *Innovacionnaya nauka*, № 7, pp. 27–34 (in Russian).
5. Antonova, I. T. (2019). “Nematerial'nye pooshchreniya: kogda, gde i kak rabotayut”, *Kadrovaya sluzhba*, № 1, pp. 100–103 (in Russian).
6. Kachan, P. A. (2019). “Sistematicheskaya diagnostika motivacii kak faktor pokazatelej deyatel'nosti kompanii”, *Kreativnaya ekonomika*, t. 4, № 9, pp. 85–88 (in Russian).

Рекомендовано к публикации:

Горевым П. М., кандидатом педагогических наук,
 главным редактором журнала «Концепт»



www.e-koncept.ru

Поступила в редакцию <i>Received</i>	18.05.22	Получена положительная рецензия <i>Received a positive review</i>	20.06.22
Принята к публикации <i>Accepted for publication</i>	20.06.22	Опубликована <i>Published</i>	31.07.22

Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

© Концепт, научно-методический электронный журнал, 2022

© Фомина С. А., Мельникова О. В., 2022