



УДК 331.2

DIRECTIONS FOR IMPROVING THE PERSONNEL MOTIVATION SYSTEM AS A FACTOR FOR IMPROVING THE EFFICIENCY OF THE COMPANY'S REMUNERATION SYSTEM**НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ****Ferafontova M.V./Ферафонтова М.В.***k.e.n., as.prof. /к.э.н., доцент***Belova N.M./Белова Н.М.***s.p.s., as.prof. /к.п.н., доц.**Branch of the Russian State University for the Humanities,**Kashirskoe Shosse 4 Bldg 2, Moscow Region, Domodedovo, 142001, Russia.**Филиал Российского Государственного Гуманитарного университета,**142001, Московская область, г. Домодедово, Каширское шоссе, д. 4, корп. 2.*

Аннотация. В статье рассматриваются актуальные аспекты мотивации персонала на современных предприятиях, анализируется стратегия совершенствования системы мотивации, используемая на предприятии, индивидуальные и групповые методики оплаты труда, возможности их применения.

Ключевые слова: мотивация сотрудников, заработная плата, стратегии совершенствования системы мотивации труда, методики оплаты труда.

Введение. Анализ системы мотивации современных организаций показывает, что ключевая роль применяемых мотивационных механизмов в части материального стимулирования заключается в установлении таких условий работы, которые будут стимулировать сотрудника на выполнение соответствующего объема работы в определенный период времени.

Результативность работы сотрудника определяется сопоставлением выполненного объема работы относительно нормативов, установленных в методике оплаты труда. Трудоемкость создания методик оплаты труда с каждым годом растет, что приводит к высокой загруженности сотрудников направления мотивации и росту негатива сотрудников в отношении применяемых методик оплаты труда. Наряду с этим эффективность системы мотивации снижается, что ведет к спаду производительности труда сотрудников разных категорий и снижению эффективности системы оплаты труда компании в целом.

Таким образом, чтобы добиться улучшения трудовой мотивации персонала, следует начать с совершенствования положений по тем направлениям, которые на данный момент выступают в качестве демотивирующих факторов, снижающих стремление работников к высокой самоотдаче в работе. Основными демотивирующими факторами для работников выступают [2]:

- действующие условия формирования заработной платы;
- необъективность поощрений;
- низкий уровень моральной мотивации.



Основная часть. Перспективу для решения данных проблем открывает совершенствования имеющихся и внедрение новых методов материального стимулирования с помощью административных, экономических и социально – психологических методов управления.

Для выбора подходящей стратегии совершенствования системы мотивации труда на предприятии рассмотрим ряд стимулов, влияющих на качество и объем выполняемой работы сотрудником [1].

Одним из инструментов управления эффективностью трудовой деятельности является повышение заинтересованности управленческого персонала не только в выполнении своих непосредственных обязанностей, но и в повышении результативности функционирования организации с целью извлечения наибольшей прибыли и сокращения расходов.

Исходя из этого, можно предположить, что совершенствование системы мотивации в части материального стимулирования должно основываться на установлении зависимости уровня заработной платы административных руководителей не только от их индивидуальных результатов, но и от финансовых показателей деятельности предприятия в целом, т.е. от роста прибыли. Необходимо отметить, что участие в прибыли играет особую мотивационную роль: способствует формированию у сотрудников лояльности, приверженности компании и высокой трудовой мотивации.

Такая зависимость будет способствовать снижению дополнительных затрат организации, которые возникают при стремлении персонала увеличить свою выработку, так как в процессе управления руководителям будет необходимо организовывать работу сотрудников так, чтобы их деятельность приносила организации как можно больше прибыли и меньше затрат.

Вместе с тем, следует отметить, что данную зависимость необходимо учитывать при разработке каждой индивидуальной методики оплаты труда руководителей, что создаст более дифференцированную систему расчета премиальной части их оплаты труда. Данное преобразование позволит предприятию сэкономить расходы на оплату труда управленческого персонала в периоды спада эффективности деятельности, что будет мотивировать сотрудников для поддержания высокой производительности и достижению поставленных целей организации. Кроме того, в периоды увеличения финансовых результатов компании, прибыль предприятия будет распределяться между категориями работников, которые непосредственно могут влиять на показатели экономической эффективности, что будет способствовать формированию у них чувства причастности.

Следствием такого совершенствования станет зависимость, которая будет заинтересовывать управленцев в увеличении прибыли и росте производительности их труда. Вместе с тем, для снижения избыточных затрат предприятия, связанных со стремлением рядовых сотрудников увеличить свою результативность, перед управленцами будет стоять задача пересмотреть нормативы результативности или условия выплаты премиальной части, что поможет предприятию сократить часть своих затрат на нерациональное использование ресурсов предприятия. Так, например, можно внести поправки о



том, что нормативы работы персонала, в частности административных сотрудников, должны быть направлены на конкретные их результаты. Иными словами, предлагается указывать в нормативе не количество произведенных операций или проведенных через систему документов, а описание работы, необходимой к выполнению, оценка которой должна заключаться в выполнении или невыполнении. Это позволит, во – первых, сократить трудоемкость выполнения некоторых операций, т. к. задача отдела будет заключаться в предоставлении конечного продукта, а не в объеме сделанных для этого продукта операций. Внимание сотрудника будет сосредоточено именно на итоговый результат, что также стимулирует интерес сотрудников к своей работе, во – вторых, конечное предоставление продукта работы по назначению обеспечит сокращение нерациональных затрат на основные средства, используемые в производстве. Например, такое нерациональное использование ресурсов предприятия наблюдается в рабочем процессе подгруппы снабжения, у сотрудников которой заработная плата, согласно методике оплаты труда, зависит от количества проведенных через систему счетов, каждый из которых имеет свою бумажную версию и сотрудники, увеличивая свою результативность, не стремятся сократить расходы на бумагу, сделав одну бумажную версию счетов по всем приобретенным материалам, а, наоборот, разбивают их на несколько, чтобы это зачлось им в плюс. Кроме того, возрастает загруженность информационной системы. Если бы в их методике оплаты труда присутствовал такой показатель как экономия бумаги, то данная подгруппа снизила бы время протекания процесса своей деятельности и уменьшила объем документооборота.

Для внедрения в систему мотивации участия руководителей в чистой прибыли организации необходимо рассмотреть расчет дополнительного премиального фонда, определяемого как процент от прироста чистой прибыли предприятия. Такой процент премиального фонда предлагается установить в виде 0,5-1% от чистой прибыли предприятия, получаемой от реализации деятельности.

При установлении премиального фонда от чистой прибыли организации, предполагая, что чистая прибыль будет составлять 660 000 тыс. руб. в размере 0,5 %, уровень данного фонда будет составлять 3 300 тыс. руб. в год. Учитывая соотношение данного показателя к численности топ-менеджеров компании (10 человек), средний уровень премиальной части заработной платы будет составлять 18 333,33 руб. в месяц, что составляет примерно 15% должностного оклада данной категории сотрудников [3]. Исходя из того, что основной оклад работников составляет 20 % от ставки нормирования, премиальная часть заработной платы от индивидуальной результативности сотрудников будет составлять 65% от общего заработка работника, это вполне допустимое значение для достижения необходимой производительности труда с учетом того, что управленцы будут заинтересованы в увеличении прибыли предприятия [4]. Выплату денежных средств из фонда чистой прибыли предприятия необходимо реализовывать при выполнении руководством своих основных обязанностей, что более эффективно повлияет на производительность



их труда, при невыполнении норматива данная премия не будет выплачиваться сотруднику, а выплата будет производиться с учетом основной ставки работника с выплатой премии за выполнение фактического объема работы.

Анализируя аспекты мотивационной политики предприятия, мы приходим к выводу о том, что данный метод нередко провоцирует ряд проблем. Исходя из этого, можно предположить, что совершенствование системы мотивации в части материального стимулирования будет эффективно при переходе от индивидуальной методики оплаты труда, разработанной для каждого сотрудника к групповой методике оплаты труда, действующей на должность.

Выделим критерии матричной должности, частные которых могут иметь групповые методики оплаты труда:

1. Частные должности, размещенные в методике оплаты труда, имеют идентичный состав руководящих матричных должностей;
2. Частные должности, размещенные в методике оплаты труда, административно подчинены одному руководителю.

Следует отметить, что инициирование групповой методики оплаты труда сотрудников возможно только при одновременном соблюдении указанных критериев.

Основное отличие групповой методики оплаты труда от индивидуальной методики оплаты труда заключается в создании методики не на конкретного работника, а на группу сотрудников, которые отвечают критериям групповой методики оплаты труда.

При блокировке выплаты премиальной части сотрудника, с целью актуализации групповой методики оплаты труда и установления новых нормативных значений по показателям, перерасчет премиальной части заработной платы происходит у всех сотрудников, включенных в данную методику оплаты труда. Данное нововведение позволит исключить проблему несправедливого распределения фонда оплаты труда в момент установления блокировки одним сотрудникам и игнорирования других, возникающих в связи с техническими или человеческими факторами.

Заключение. Таким образом, в целях предотвращения влияния неблагоприятных факторов на систему материальной мотивации персонала, были выделены следующие ключевые направления ее совершенствования: формирование дополнительного премиального фонда для выплаты вознаграждений руководителям высшего уровня, а также переход от индивидуальных методик оплаты труда к групповым, действующим на должность.

Литература

1. Пономарев И.П. Мотивация работой в организации. – М.: - Изд-во ЛКИ, 2014. – 224 с.
2. Ричи Ш. Управление мотивацией. 12 факторов мотивации. – М.: - ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 399 с.
3. Данные о среднемесячной и среднегодовой заработной платы сотрудников различной профессиональной принадлежности в период 2016 –



2018 гг. в ООО «Международный аэропорт Домодедово»

4. Результаты анкетирования, проводимого для оценки мотивации персонала в ООО «Международный аэропорт Домодедово»

References:

1. Ponomarev I.P. Motivation in organization. – М.: -LKI, 2014. – 224p.
2. Richi Sh. Motivation management. 12 motivation factors. – М.: - Uniti-Dana, 2011.- 399p.
3. Data on the average monthly and average annual salary of employees of various professional affiliations in the period 2016-2018 in LLC " Domodedovo international airport»
4. The results of the survey conducted to assess the motivation of staff in LLC " Domodedovo international airport»

Abstract. *This article discusses current aspects of employee motivation in enterprises, analyzes the strategy for improving the motivation system used in the enterprise, individual and group methods of motivation, possibility of their application in contemporary enterprises.*

Key words: *employee motivation, salary, strategies for improving the system of labor motivation, methods of payment*

Статья отправлена: 08.04.2020 г.
© Ферафонтова М.В., Белова Н.М.