

Сухоруков Роман Эдуардович

Магистрант

Направление: Менеджмент

Магистерская программа: Управление персоналом

**Методика мотивации и стимулирования труда персонала в ООО
«Форт-групп»**

Аннотация. В статье рассмотрены методы стимулирования труда персонала в организации. Представлена структура заработной платы — базовая ставка и индивидуальная ставка.

Ключевые слова: стимулирование труда, оплата труда, базовая ставка, индивидуальная ставка.

Одним из ключевых факторов производства любого вида товаров и услуг наряду с инвестиционным капиталом (основными фондами и оборотными средствами) является труд персонала. В современных условиях, именно персонал рассматривают как наиболее ценный капитал, которым располагает предприятие. Научно-технический прогресс и связанное с ним резкое увеличение доли наукоемких технологий обуславливает рост требований к профессиональным, социально-психологическим качествам и культурному уровню работника. Эффективное управление персоналом, как особая функция деятельности, связанной с наймом работников, их обучением, оценкой и оплатой их труда, является важной предпосылкой для эффективного функционирования производства. Подготовленные и квалифицированные работники, находящиеся в штате предприятия, называются кадровым потенциалом [1].

Стимулирование труда — способ вознаграждения работников за участие в производстве, основанный на сопоставлении эффективности труда и требований технологии [2].

Существенная проблема в области управления производством — значительное опережение темпов роста заработной платы над темпами роста производительности труда, что приводит к снижению стимулирующей силы заработной платы.

Система оплаты должна создавать у людей чувство уверенности и защищенности, включать действенные средства стимулирования и мотивации, обеспечивать процесс воспроизводства затраченной энергии (восстановления работников) [5].

На сегодняшний день не существует каких-либо нормативно-правовых актов, ни на федеральном, ни на местном уровне, которые регулировали бы процесс стимулирования персонала на предприятиях, основанных на коммерческих началах. Правовое поле, которое регулирует данную проблему, создается непосредственно на предприятиях в форме соответствующих приказов и инструкций. Рассмотрим возможности совершенствования правового поля по стимулированию персонала на ООО «Форт-групп».

Следует, что в первую очередь в организации необходимо разработать детальные инструкции, которые регламентировали бы вопросы стимулирования при помощи индивидуального подхода к начислению заработной платы (к сожалению, на данный момент на предприятии нет такого внутреннего нормативного документа). Ниже излагаются предложения по этому вопросу.

В первую очередь необходимо пересмотреть структуру оплаты труда. Как известно, структура заработной платы — это базовые ставки, премиальные выплаты, социальные программы. Ниже были подробнее рассмотрены эти составляющие.

Базовая ставка. Считается, что базовая оплата должна быть достаточной, чтобы привлечь в организацию работников нужной квалификации и подготовки. Она не должна превышать 70–90% общего дохода, получаемого работником. Увеличение размера базовой заработной платы должно производиться строго в соответствии с повышением производительности на

уровне группы работников или предприятия в целом. Достигнутый уровень жизни не может рассматриваться в качестве основы для определения базового уровня заработной платы.

Размер базовой ставки должен быть связан с уровнем ответственности работника и его эффективностью. Соотношение базовых ставок по уровням ответственности носит ступенчатый характер (рисунок).

				Максимум
		Базовая ставка		
Минимум				
Повышение уровня ответственности				

Рисунок. Соотношение базовых ставок по уровню ответственности

Индивидуальная ставка может колебаться от 80 до 120% базовой. По результатам оценки труда целесообразно определить четыре зоны эффективности, показывающие соответствие трудовой деятельности требованиям труда (таблица 1).

Таблица 1

Оценка труда

80 %	100 %	105%	110%	120 %
R1	R2	R3	R4	S

R1 — не выполняется одна или несколько главных трудовых функций;

R2 — в целом, результаты труда соответствуют заданным;

R3 — работник выполняет свои функции выше среднего показателя;

R4 — работник существенно преуспевает в работе;

S — вводится для исключительных случаев.

Материальное поощрение предусматривается, начиная со степени «соответствия работника установленным требованиям». Таких работников около 60% от общего числа, значительно превышающих требования — около

10% и просто превышающих требования – 20%. Примерно 10% работников, не выполняющих установленные требования, вообще не поощряются [4].

Дополнительные выплаты компания может производить исходя из целей, которые закладываются в программу стимулирования труда.

Вторым внутренним нормативным документом, который необходимо принять на ООО «Форт-групп» должна быть инструкция, которая регулировала бы вопросы стимулирования инноваций. Так, например, можно ввести норму, согласно которой поощрялись бы рационализаторские предложения, которые находят применение. Если предложение принимается, его автор получает 25% общей суммы экономии в течение двух лет после его внедрения.

Также, очень хорошим стимулом является оплата за квалификацию. Суть этой системы в том, что уровень оплаты зависит не только от сложности выполняемой работы, но и от набора специальностей, который работник способен использовать в своей деятельности. В данном случае платят не за то, что он делает, а за то, что он знает, т. е. оплачивается не сам труд, а рост квалификации и в первую очередь число освоенных специальностей.

Существенные факторы внедрения системы оплаты за квалификацию — наличие консенсуса между администрацией и профсоюзами, сплоченность членов бригад на базе взаимопомощи и согласия. Без этого применение этой системы оплаты труда может иметь обратный эффект, т. е. привести, как к снижению эффективности производства, так и к росту социальной напряженности. В целом «оплата за квалификацию» означает, что при освоении каждой новой специальности исполнитель получает прибавку к заработной плате, при этом приобретенные знания должны в той или иной мере использоваться в работе.

И самой важной проблемой стимулирования труда является разрешение вопроса участие работников в прибыли. Под системами участия работников в прибыли компании понимается разделение между ними и компанией дополнительной прибыли, которая была получена в результате повышения производительности или качества. При этом рассматривается

производительность всего предприятия или производственного участка, т. е. групповая или коллективная эффективность, и премирование всех работников, а не избранных. Отметим, что все эти системы ориентированы на работников, получающих почасовую заработную плату, индивидуальные трудовые усилия которых не всегда напрямую связаны с конечным результатом. Это и служащие, и рабочие-повременщики.

В этой связи кадровой службе предприятия необходимо разработать специальную инструкцию, которая может базироваться на основе системы Скэнлона. Данная система основана на распределении между работниками и организацией экономии издержек на заработную плату, полученной в результате повышения производительности труда, конкретно — выработки в расчете на одного работника [3].

Сначала определяется доля фонда заработной платы в стоимости объема реализованной продукции K_0 . Если доля заработной платы в стоимости продукции меньше запланированной доли K_0 , то сумма экономии S , подлежащая распределению, определяется как разница между фондом заработной платы, исчисленному по первоначальному нормативу от фактических затрат.

Полученная экономия S распределяется в соотношении 1:3 между компанией и работниками. Из суммы, предназначенной для премированных работников, $1/5$ направляется в резервный фонд, а остальная часть распределяется между работниками в зависимости от их трудового вклада в увеличение объема реализованной продукции. Как и любая другая система участия работников в распределении прибыли, система Скэнлона предлагает активное вовлечение рядовых рабочих и служащих в управление, особенно в определении путей повышения производительности труда. Сам изобретатель системы, Джозеф Скэнлон, верил, что рабочие смогли бы, если их должным образом стимулировать, предоставить массу информации руководству о том, как повышать эффективность работы предприятия.

Таким образом, ряд действенных методов по стимулированию труда, которые, в случае их нормативного закрепления на анализируемом предприятии могли бы существенно поднять производительность труда персонала. Эффективность данных методик была доказана многолетним опытом их эксплуатации ведущими западными компаниями и они вполне адаптированы для использования отечественным бизнесом.

Литература

1. Коробейников, О.П., Хавин Д.В., Ноздрин В.В. Экономика предприятия: учебное пособие. Нижний Новгород, 2003.
2. Никифорова, Л. Анализируйте текучесть персонала, и вы много узнаете о компании // Кадровое дело. 2006. № 2.
3. Ребрин Ю. И. Основы экономики и управления производством. Таганрог: ТРТУ, 2012.
4. Романов В. Плюсы и минусы текучести кадров [Электронный ресурс] // Режим доступа: www.avantapersonnel.ru.
5. Свистунов В., Тюленева М. Современные подходы к оценке текучести персонала // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2009. № 6.

© Бюллетень магистранта 2016 год № 3