

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Уральский федеральный университет
имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»

Институт экономики и управления

Кафедра экономики и управления на металлургических и машиностроительных
предприятиях

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ ПЕРЕД ГЭК

Зав. кафедрой ЭУММП

Кельчевская Н.Р.

(Ф.И.О.)

(подпись)

« _____ » _____ 2025 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)**

Повышение эффективности труда на основе совершенствования системы
стимулирования персонала на металлургическом предприятии

Научный руководитель: Слукина С.А., к.э.н., доцент

Нормоконтролер: Слукина С.А., к.э.н., доцент

Студент группы ЭУЗМ-320201 Королева А.В.

Екатеринбург

2025

РЕФЕРАТ

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДА НА ОСНОВЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА НА МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОМ ПРЕДПРИЯТИИ

ВКР (магистерская диссертация) состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка, включающего 63 наименования. Работа включает 23 таблицы и 19 рисунков, 1 приложение. Общий объем ВКР (магистерской диссертации) – 135 страниц.

Ключевые слова: эффективность труда, мотивация, система стимулирования, персонал.

Цель исследования: совершенствование методического обеспечения стимулирования персонала на металлургических предприятиях для повышения эффективности труда.

Научная новизна результатов исследования: усовершенствованы элементы методического обеспечения системы стимулирования персонала на металлургическом предприятии, включающие:

- уточнение принципов стимулирования труда персонала;
 - расширение состава оснований и форм стимулирования персонала;
 - совершенствование инструментов оценки труда персонала для дальнейшего стимулирования,
- и позволяющие усилить действенность системы стимулирования, ее ориентацию на повышение эффективности труда.

Практическая значимость работы заключается в возможности применения ее результатов на металлургических предприятиях для совершенствования системы стимулирования персонала и повышения на этой основе его эффективности.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1 СИСТЕМА СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА КАК ИНСТРУМЕНТ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДА НА МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ.....	8
1.1 Значение и место системы стимулирования труда персонала в деятельности металлургического предприятия.....	8
1.2 Эффективность труда: понятие, методы оценки.....	15
1.3 Механизм влияния системы стимулирования труда на его эффективность.....	23
1.4 Построение и развитие систем мотивации на предприятиях.....	29
2 АНАЛИЗ РОССИЙСКОГО И ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА.....	37
2.1 Зарубежный опыт стимулирования эффективности труда.....	37
2.2 Анализ систем стимулирования персонала, применяемых российскими предприятиями с позицией ориентации на эффективность труда.....	46
2.3 Аналитическое исследование системы стимулирования персонала АО «Уралэлектромедь».....	56
2.4 Эмпирическое исследование системы стимулирования персонала на АО «Уралэлектромедь».....	65
3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ С ЦЕЛЬЮ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДА.....	79
3.1 Разработка методических положений совершенствования системы стимулирования персонала металлургического предприятия с целью повышения эффективности труда.....	79
3.2 Апробация предложенных методических положений.....	99
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	118
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	126

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы стимулирования труда на металлургических предприятиях обусловлена рядом факторов, которые определяют современные условия функционирования бизнеса и управления персоналом. В условиях глобализации, усиления конкуренции и постоянного технологического прогресса предприятия металлургической отрасли сталкиваются с необходимостью повышения эффективности производства, снижения издержек и улучшения качества выпускаемой продукции. Однако ключевым фактором, определяющим успех предприятия, остается человеческий капитал. Именно сотрудники, их квалификация, мотивация и вовлеченность в процесс труда являются основой для достижения стратегических целей компании.

Стимулирование труда – это прежде всего внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда, материальная оболочка мотивации персонала [1].

Эффективность труда – это категория, характеризующая способность труда генерировать эффект с использованием определённого количества трудовых ресурсов или затрат в конкретных границах пространства и времени [2].

В современных условиях трудовые ресурсы становятся важнейшим активом предприятия, от которого напрямую зависит его конкурентоспособность и устойчивое развитие. Особенность металлургической отрасли заключается в высокой сложности и специфике производственных процессов, которые требуют от работников не только профессиональных знаний и навыков, но и высокой степени ответственности, дисциплины и вовлеченности. В связи с этим перед руководителями стоит задача не только привлечь квалифицированных специалистов, но и удержать их, создав условия для постоянного профессионального роста и мотивации.

Одной из серьезных проблем, с которыми сталкиваются руководители металлургических предприятий, является неэффективность существующих

систем стимулирования труда. Зачастую традиционные методы мотивации, такие как материальное вознаграждение, не способны в полной мере обеспечить ориентацию персонала на достижение стратегических целей компании. Это приводит к снижению производительности труда, увеличению текучести кадров и, как следствие, к ухудшению экономических показателей предприятия. В таких условиях возникает необходимость в разработке и внедрении новых подходов к стимулированию труда, которые учитывали бы не только материальные, но и нематериальные потребности сотрудников.

Кроме того, актуальность темы стимулирования труда усиливается в связи с изменением ценностных ориентиров современных работников. Сегодня сотрудники все больше ценят не только уровень заработной платы, но и возможность профессионального развития, комфортные условия труда, баланс между работой и личной жизнью, а также признание их заслуг со стороны руководства. В этой связи руководителям необходимо учитывать данные аспекты при разработке систем стимулирования, чтобы обеспечить высокий уровень вовлеченности и лояльности персонала.

Важно отметить, что эффективная система стимулирования труда должна быть гибкой и адаптивной, учитывающей как индивидуальные потребности сотрудников, так и стратегические цели предприятия. Это требует от руководителей глубокого понимания мотивационных механизмов, а также умения применять различные инструменты воздействия на персонал, такие как материальные и нематериальные стимулы, карьерное развитие, обучение и корпоративная культура. Только в этом случае можно добиться повышения производительности труда, снижения текучести кадров и, как следствие, улучшения экономических показателей предприятия.

Таким образом, актуальность темы стимулирования труда на металлургических предприятиях обусловлена необходимостью повышения эффективности управления персоналом в условиях высокой конкуренции и изменяющихся требований к трудовым ресурсам. Разработка и внедрение современных систем стимулирования, учитывающих как материальные, так и

нематериальные аспекты мотивации, является важным шагом на пути к устойчивому развитию предприятия и достижению его стратегических целей.

Решаемая в данном исследовании проблема: существующие системы стимулирования недостаточно формируют ориентацию персонала на эффективный труд.

Степень разработанности проблемы. Подход к изучению проблематики стимулирования трудовой деятельности, мотивации и эффективности труда нашли отражения в научных трудах таких отечественных исследований, как: Травин В. В. и Дятлов В. А., Рабаданова Ж. Б., Савина С. В., Зоткина Н.С., Шапиро С. А., Гусакова В. Г. и Дереза Е. И., Пряжников Н. С, Герцберг Ф. В., Митрофанова А. Е., Одегов Ю. Г., Зайнетдинова И. Ф., Стражева В. И., Мамонова Е., Маева Д. В., Касьяновой С. А., Хачатурова А. Е. и Вавилова С. Ю., Петрова М. А., Гриненко Т. Г. и многих других.

Изучением проблем мотивации занимались такие зарубежные ученые как: Маслоу А., Хэкман Дж. Р. и Олдхэм Г. Р., Армстронг М. и многие другие.

Цель исследования: совершенствование методического обеспечения стимулирования персонала на металлургических предприятиях для повышения эффективности труда.

Для достижения поставленной цели необходимо решение следующих задач:

- исследовать теоретические и методические основы обеспечения эффективности труда;
- проанализировать существующие системы стимулирования труда с позиций обеспечения стимулов к эффективному труду;
- усовершенствовать и апробировать элементы методического обеспечения системы стимулирования персонала металлургических предприятий для повышения эффективности труда;

Объект исследования: система стимулирования персонала металлургического предприятия.

Предмет исследования: методы и направления совершенствования методического обеспечения системы стимулирования персонала металлургического предприятия.

В работе использованы следующие методы научного исследования: системный анализ, методы сравнения, классификации, обобщения, моделирования, экспертных оценок, статистический анализ, анкетирование.

Научная новизна результатов исследования: усовершенствованы элементы методического обеспечения системы стимулирования персонала на металлургическом предприятии, включающие:

- уточнение принципов стимулирования труда персонала;
- уточнение состава оснований и форм стимулирования персонала;
- совершенствование инструментов оценки труда персонала для дальнейшего стимулирования,

и позволяющие усилить действенность системы стимулирования, ее ориентацию на повышение эффективности труда.

Практическая значимость работы заключается в возможности применения ее результатов на металлургических предприятиях для совершенствования системы стимулирования персонала и повышения на этой основе его эффективности.

Выпускная квалификационная работа состоит из трех глав, в каждой из которых решаются поставленные задачи.

В первой главе исследуется система стимулирования персонала как инструмент обеспечения эффективности труда.

Во второй главе анализируются существующие системы стимулирования персонала с позиций обеспечения стимулов к эффективному труду, опыт и проблемы функционирования таких систем.

В третьей главе разрабатываются усовершенствованные элементы методического обеспечения системы стимулирования персонала металлургических предприятий для повышения эффективности труда. Проводится апробация предложенных разработок.

1 СИСТЕМА СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА КАК ИНСТРУМЕНТ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДА НА МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

1.1 Значение и место системы стимулирования труда персонала в деятельности металлургического предприятия

В современном мире главной чертой управления персоналом является разработка новых систем и форм управления. Для эффективной деятельности предприятия необходимо, чтобы работник сам проявлял желание показать свои профессиональные качества. Ориентирующим фактором в этом случае может стать качественно продуманная и правильно организованная система стимулирования труда персонала.

Приверженность сотрудников – это один из ключевых факторов, определяющих успешное функционирование организации. Она влияет на удовлетворённость работой, идентификацию сотрудника с компанией и его мотивацию к выполнению обязанностей, особенно внутреннюю мотивацию. Очевидно, что без активного участия сотрудников организация не сможет достичь своих целей.

Феномен профессиональной приверженности основан на двусторонних отношениях между работником и работодателем, при которых организация стимулирует: создает и заботится о развитии у работника желаемого отношения. В свою очередь, заинтересованный сотрудник прилагает усилия к работе с намерением оказать реальное влияние на достижения всей организации. Характеристики работника, поглощенного своими обязанностями:

- демонстрирует позитивное отношение к работе;
- направляет свою деятельность на увеличение результатов;
- идентифицирует себя с компанией и верит в ее будущее;
- уважительно относится к коллегам и делится своим опытом;
- человек, заслуживающий доверия, выполняет обязанности, выходящие за рамки обязательных обязанностей;

- постоянно развивает свои компетенции.

Существует множество определений «стимулирование труда». Так Травин В. В. и Дятлов В. А. считают, что стимулирование труда – это прежде всего внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда, материальная оболочка мотивации персонала [3]. Рабаданова Ж. Б. в своей статье отмечает, что стимулирование является инструментом управления мотивацией человека, через внешнее побуждение работника к активности, предоставляя различные блага, для удовлетворения человеческих потребностей. Механизм стимулирования усиливает воздействие имеющихся мотивов человека, усиливая их [4].

Савина С. В. утверждает, что стимулирование труда является, прежде всего, побуждением и элементом трудовой мотивации, оказывающим влияние на поведение человека в рабочей среде. Оно представляет собой материальную основу мотивации персонала и включает нематериальную составляющую, позволяющую сотрудникам развиваться как личностям и профессионалам одновременно. В более широком контексте стимулирование означает поощрение лучших, наказание худших, продвижение по службе наиболее компетентных и устранение некомпетентных работников. [5].

Зоткина Н. С. рассматривает стимулирование как целенаправленное или нецеленаправленное воздействие на человека или группу людей с целью поддержания определённых характеристик их трудового поведения, особенно уровня трудовой активности [6].

Для Шапиро С. А., материальная основа мотивации персонала является ключевым фактором в современных условиях, однако она также несёт в себе нематериальную нагрузку, которая позволяет сотрудникам реализовывать свой потенциал и развиваться как личностям и профессионалам [7].

В энциклопедическом справочнике Гусакова В. Г. и Дереза Е. И. говорится что стимулирование труда – это материальная основа мотивации персонала, представляющая собой комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работников [8], а

некоторые исследователи определяют стимулирование как совокупность требований и соответствующую им систему поощрений и наказаний. Исходя из вышеперечисленных мнений, можно сделать вывод о том, что стимулирование труда – это в прежде всего материальная и нематериальная основа мотивации, направленная на обеспечение эффективности труда и требований технологий.

Большинство учёных и специалистов рассматривают стимулирование труда как внешнее воздействие на человека, и мы разделяем эту точку зрения. Хотелось бы отметить, что близко к нашему пониманию определения, данные Шапиро С. А., Травина В. В. и Дятлова В. А., Зоткиной Н.С., Савиной С. В.

Некоторый диссонанс вызывает трактовка Рабадановой Ж. Б., которая описывает стимулирование как положительный механизм управления мотивацией человека. Стимулирование включает в себя не только положительный, но также и негативный толчок к действию. Нельзя согласиться и с определением Гусакова В. Г. и Дереза Е. И., потому что, стимулирование труда включает в себя не только материальную, но и нематериальную основу стимулирования.

Из выше сказанного, мы сталкиваемся еще с одним важнейшим аспектом управления – мотивация. Для того, чтобы разобраться, что такое мотивация, необходимо изучить несколько вариантов определения мотивации.

Возникновение понятия мотивации связано с развитием психологии как самостоятельной научной области в начале XX века, когда началось активное изучение процессов психической регуляции и формирования стремлений у индивидов. Пряжников Н. С. определяет мотивацию как процесс психической регуляции, благодаря которому формулируются стремления, понимаемые как тенденция к осуществлению деятельности, направленной на определённую цель [9].

Цель, которую ставит перед собой сотрудник, должна соответствовать критериям полезности и достижимости, что является основой успешной мотивационной практики. Мотивационный процесс становится катализатором для формирования плана действий, а также сосредоточения внимания на его

реализации, что в свою очередь влияет на положительное восприятие выполняемой деятельности и уровень профессионального удовлетворения. Важно отметить, что состояние мотивации формирует не только эмоциональную поддержку в процессе работы, но и способствует достижению оптимальных результатов. Стимулирование действий в рабочей среде принимает разнообразные формы, которые можно условно разделить на внутренние и внешние факторы мотивации. Внутренняя мотивация напрямую связывает действия сотрудника с целями и задачами, тогда как внешняя мотивация ориентирует работника на достижение косвенных, но привлекательных ориентиров, тем самым подчеркивая важность баланса между личными и внешними стимуляторами в контексте профессиональной деятельности.

Мотивация, согласно Маслоу А. Г., представляет собой динамический психофизиологический процесс, управляющий поведением человека и определяющий его организованность, направленность, устойчивость и активность. Этот процесс играет ключевую роль в удовлетворении потребностей индивида и определении его стремлений и приоритетов [10].

Герцберг Ф. В. рассматривает внешние мотиваторы как «гигиенические факторы», подчеркивая их значимость, однако указывает, что они не определяют уровень приверженности сотрудника. Тем не менее для полноценной мотивации необходимо обеспечить наличие внешних факторов, таких как условия труда, справедливое вознаграждение, стиль руководства и межличностные отношения. Внутренние мотиваторы, такие как достижения, признание со стороны руководства, самостоятельность в работе, возможности карьерного роста и развитие сотрудника, играют более значимую роль в формировании целеустремленности работника [11].

Оба типа мотивации связаны теорией удовлетворенности работой Дж. Р. Хэкмана и Г. Р. Олдхэма. По мнению авторов, мотивация и удовлетворенность работой зависят от трех особенностей, определяющих восприятие работником труда. Эта работа должна быть для него:

- значительной;

- администрация должна нести ответственность за поставленные задачи;
- признание результата вклада в его реализацию.

Чтобы добиться удовлетворенности и внутренней мотивации сотрудника при создании для него должности, стоит обеспечить ее соответствие всем трем факторам, перечисленным выше.

При проектировании должностей авторы предлагают учитывать сложность задач, идентификацию сотрудника с должностью и важность выполняемых задач. Такой комплексный подход способствует повышению производительности труда сотрудников.

Система мотивации, создаваемая работодателем, представляет собой совокупность факторов, воздействующих на участников организации, побуждающих их вести себя так, чтобы это было выгодно компании.

Вознаграждение сотрудников на основе проверки их компетенций может служить примером воздействия системы компании на сотрудника в индивидуальном порядке. Финансовые вознаграждения, предлагаемые в обмен на индивидуальное развитие сотрудников, мотивируют их.

Данные понятия мотивации и стимулирования обозначают процессы воздействия на личность человека, благодаря которым программируется его поведение. Главное отличие в том, что мотивация – является внутренним осознанным побуждением, влияющая на действие человека и имеет исключительно положительный характер. Стимулирование – это внешнее воздействие на поведение человека, оно может быть, как позитивным, так и негативным толчком к действию [12].

Так же стоит отметить, что основное отличие представленных определений, с нашей точки зрения, состоит в том, что авторы не разделяют и не учитывают значение роли индивидуального и группового стимулирования.

В нашем представлении это, во-первых, групповое и индивидуальное стимулирование понятия разные, во-вторых, основой для любого работника является индивидуальная мотивация, а уже затем групповая. Зачастую, то, что

эффективно для мотивации одних работников, оказывается неэффективным для других.

Для персонала целью мотивации и стимулирования служит вознаграждение за труд в соответствии с их трудовым вкладом, достижение определенных социальных и значимых для них благ. Для работодателя целью управления мотивацией и стимулированием работников является выполнение установленных оценочных показателей по производству, оказанию услуг, экономике, производительности труда и др. На пути к достижению этой цели, перед предприятием также стоят задачи внедрения новых форм мотивации и стимулирования труда с целью повышения заинтересованности работников в конечных результатах деятельности, а также задачи адекватного и оперативного реагирования на изменения внешней и внутренней среды [13].

В ходе развития систем управления сложились три основные модели: традиционная модель, основанная на мотивации заработной платы, модель межличностных отношений, основанная на обеспечении сотрудникам чувства принятия и принадлежности к группе, и модель человеческих ресурсов, которая является значительным развитием своих предшественников и предполагает вклад отдельных сотрудников в выполняемую работу.

На основе базовых моделей в конечном итоге было разработано управление по обязательствам.

Модель человеческих ресурсов предполагает, что, когда выполняемые обязанности важны для сотрудника, и их выполнение приносит запланированные результаты, они повышают удовлетворенность человека. Важное значение имеет чувство автономии среди сотрудников.

В этой модели важным фактором, определяющим приверженность, является тип мотивации к работе. Когда на сотрудника сильнее влияют внешние факторы, он относится к работе как к необходимой обязанности, и его приверженность снижается.

Когда сотрудник находит внутреннюю мотивацию в работе, он достигает подлинной приверженности, что положительно влияет на удовлетворенность работой.

Какие действия необходимо предпринять, чтобы сотрудники металлургического предприятия вошли в группу эффективно вовлеченных людей?

Ключом к достижению этого желаемого состояния является нахождение баланса между внешними факторами, связанными с вознаграждением и путем развития, и внутренними факторами, основанными на автономии сотрудника, возможности карьерного роста и чувстве свободы воли.

Управление через обязательства – модель, направленная на усиление внутренних мотиваторов сотрудников. Суть этой идеи – развитие общности, приверженности и общей ответственности среди сотрудников. Чтобы привить сотрудникам активное участие, следует сосредоточиться на трех аспектах:

- атрибутивный – мотивация (с использованием мероприятий, направляющих и поддерживающих деятельность сотрудника);
- функционально-мотивирующий (например, вдохновляя творческий потенциал);
- эффективность – целеустремленность (настойчивое отношение сотрудников).

Мотивация через вдохновение может помочь в развитии приверженности сотрудников. Такое поведение определенно положительно влияет на «заражение» сотрудников творческим потенциалом. Позиция вдохновляющего человека может принять измерение долгосрочной стратегии, создающей условия для постоянного развития сотрудников в направлении, намеченном компанией.

Армстронг М. подчёркивает принципиальное различие между мотивацией и приверженностью, указывая на то, что мотивация основывается на внутренних стимулах, ведущих к выполнению определённой задачи, в то время как приверженность отражает готовность работника ставить свои цели наравне с целями организации. Хотя мотивированный сотрудник может не всегда

проявлять интерес к работе, его действия всё равно будут направлены на достижение поставленных задач благодаря внутренним мотивам [14].

Его мотивация может быть направлена на совершенно иную цель, чем цель компании. Однако и мотивация, и целеустремленность способствуют улучшению работы человека и существенно влияют на конечные достижения организации.

1.2 Эффективность труда: понятие, методы оценки

В современном мире, где конкуренция на рынке труда постоянно растет, а экономические условия подвержены колебаниям, эффективность труда становится ключевым фактором, определяющим успех как отдельных организаций, так и экономики в целом. Понимание сути эффективности труда, а также владение методами её оценки, являются необходимыми компетенциями для управленцев, экономистов и специалистов в области управления персоналом.

Эффективность труда – это комплексный показатель, характеризующий степень использования трудовых ресурсов в процессе производства товаров или оказания услуг. В современных условиях, когда быстрые изменения в технологиях и организации труда требуют от компаний высокой адаптивности, эффективность труда становится не только важным, но и стратегически необходимым индикатором успеха.

Одной из важнейших областей управления персоналом любой организации является оценка, изучение и повышение эффективности труда персонала. Оценка труда – это определение трудового вклада коллективов подразделений и работников в реализацию целей и задач предприятия, установление соответствия работников предъявляемым к ним требованиям [15]. Оценка эффективности работы персонала – это процесс анализа и оценки результатов работы сотрудников организации с целью определения их вклада в достижение целей компании. Эта оценка может включать в себя как

количественные, так и качественные показатели, позволяющие судить о производительности, профессионализме и уровне компетентности работника [16].

В научной литературе существует несколько подходов к классификации и определению показателей оценки эффективности и результативности труда персонала. Митрофанова А. Е. в своей работе дает характеристику наиболее распространенным на практике методам оценки результативности работы персонала организации.

В работе Митрофановой А. Е. показатели эффективности и результативности определяются по четырем основным сферам (рисунок 1).



Рисунок 1 – Сферы определения показателей эффективности и результативности [17]

Одегов Ю. Г. выделяет три блока параметров эффективности труда. К ним относятся профессиональная компетентность, результативность труда и личные качества. К показателю профессиональная компетентность автор относит скорость выполнения рабочих операций, знание профессиональных стандартов работы, рабочих норм и процедур, степень реализации профессионально важных и личностных качеств и др. К показателям результативности труда автор относит критерии в натуральном выражении (выработка, количество произведенной продукции (продаж), объем выполняемых функций и т.д.) и в денежном значении (объем произведенной продукции, объем продаж, уровень брака по вине работника, доход от трудовой деятельности).

К последнему параметру оценки результативности труда персонала – к личностным качествам – автор относит следующие показатели:

- тип мотивации работника к труду;
- удовлетворенность различными сторонами трудовой деятельности;
- честность;
- ответственность;
- лояльность и др. [18].

К оценке эффективности труда Зайнетдинова И. Ф. относит условия достижения результативность труда (способности сотрудника, его личностные качества, мотивационные установки) и показатели профессионального поведения (охватывают такие стороны деятельности, как сотрудничество, самостоятельность в решении тех или иных задач, готовность к принятию дополнительной нагрузки и т. п.) [19].

В современной литературе вместе с понятиями эффективности и результативности также активно используется понятие как производительность труда.

Стражева В. И. отмечает, что производительность – это мера того, насколько эффективно вводимые ресурсы превращаются в выпуск, а эффективность описывается автором как способность создавать что-то с

наименьшим количеством отходов, поскольку она связана со временем, капиталом и ресурсами [20].

Практикующий специалист в области кадрового администрирования Мамонова Е. характеризует производительность труда как выработку продукции в единицу времени. Измерить производительность несложно, и именно поэтому многие люди уделяют этому внимание. Обычно они рассчитывают производительность, измеряя выпуск за аналогичный период времени [21].

Маева Д. В. утверждает, что производительность измеряет темпы производства. Это количество товаров (или продукции), которое можно произвести за определенный период времени. Эффективность измеряет, сколько ресурсов нужно для выполнения определенной задачи. Во многих случаях при обсуждении эффективности надо учитывать время, чтобы понять, сколько времени потребуется для выполнения задачи [22].

По мнению Касьяновой С. А., производственная эффективность в техническом смысле понимается как максимизация уровня выпуска продукции при заданном количестве ресурсов, использованных для производства такой продукции. В частности, эффективность производства связана с существующей технологией производства, поскольку она позволяет подходящим образом сочетать различные объемы ресурсов для заданного запланированного объема выпуска.

Таким образом, степень эффективности производства страны количественно синтезирует технологические аспекты, такие как интенсивное использование информационных технологий и коммуникаций (ИКТ) или организационные и фирменные операционные процессы, поскольку эти вещи влекут за собой сокращение затрат, особенно промежуточные продукты, для целевого показателя, установленного в качестве результата [23].

В статье Хачатурова А. Е. и Вавилова С. Ю. «Стратегическое планирование как программа долгосрочного развития и адаптации ключевых компетенций компании» определяется, что «эффективность труда является комплексным показателем, учитывающим производительность и

результативность труда, качество труда и качество трудовой жизни работников, рост которого обеспечивает устойчивое развитие экономического субъекта и улучшение качества жизни всех вовлеченных в труд и пользующихся его результатами заинтересованных сторон с учетом их места в организационной иерархии» [24].

В учебном пособии Петрова М. А. «Эффективность труда персонала», эффективность труда выражает степень результативности труда при наименьших трудовых затратах. Эффективность труда в отличие от производительности труда выражает не только количественные, но и качественные результаты труда. Другим важным достоинством показателя эффективности труда является отражение в нем экономии трудовых ресурсов [25].

Гриненко Т. Г. в своей статье говорит, что эффективность труда персонала – отношение материальных и нематериальных благ к сумме материальных и нематериальных затрат, понесенных в результате труда человека.

На языке математики и статистики – это соотношение может принимать значение больше 1, когда выгоды превышают расходы, равное 1, когда выгоды равны расходам, или значение меньше 1, когда расходы превышают выгоды [26].

Производительность труда в производственной сфере помогает выявить эффективность труда работников, обнаружить слабые стороны организации производства на предприятии, проанализировать состояние и использование основных средств экономического субъекта с целью принятия грамотных организационно-управленческих решений, в том числе по распределению трудовых ресурсов предприятия. Оценка эффективности труда может быть произведена как в целом по сотрудникам компании, так и отдельно по каждому специалисту, оценивая эффективность выработки каждого из них [27].

При выборе критериев оценки следует учитывать следующие факторы (рисунок 2).

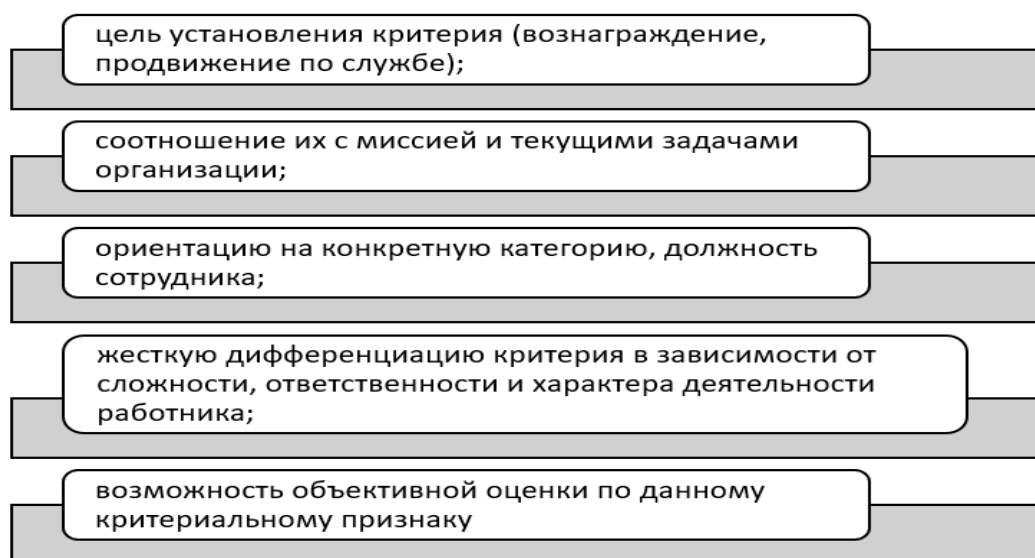


Рисунок 2 – Факторы, которые необходимо учитывать при выборе критериев оценки эффективности труда¹

Также в таблице 1 представлены критерии оценки результативности труда производственного персонала.

Таблица 1 – Критерии оценки эффективности труда персонала (примеры) [29]

Показатели	Критерии
Количественные показатели – количество проделанной работы за отчетный период	<ul style="list-style-type: none"> - производительность труда; - объем продаж в натуральном выражении; - объем продаж в рублях (выручка); - количество привлеченных клиентов; - количество заключенных контрактур.
Качественные показатели – насколько качественно выполнена работа	<ul style="list-style-type: none"> - количество ошибок в выполненных заданиях; - уровень брака; - степень удовлетворенности клиентов; - выполнение установленных стандартов поведения и обслуживания компетенции.
Индивидуальные показатели – оценка личных качеств и потенциала работника	<ul style="list-style-type: none"> - личностные качества (с помощью психологических методик); - особенности рабочего поведения (дисциплина, помощь товарищам по работе, внимание к клиентам); - деловые качества (инициативность, ответственность, самостоятельность и др.); - образование, квалификация (опыт работы, уровень профессиональных знаний и навыков).

Многие факторы влияют на эффективность труда. Они заключаются в следующем:

- мотивация сотрудников и эффективные коммуникации;
- планирование действий и тайм-менеджмент;

¹ Составлено автором по: [28].

- обучение сотрудников;
- температура, влажность и вентиляция помещений;
- охрана труда и безопасность;
- грамотное управление командой;
- стрессовые ситуации.

Более подробно остановимся на каждом факторе.

Мотивация сотрудников и эффективные коммуникации. Хороший сотрудник – это правильно мотивированный сотрудник. Существует бесчисленное множество способов мотивировать сотрудников. Прежде всего, им должно быть гарантировано вознаграждение, соответствующее их компетенциям и ожиданиям (если это возможно). Кроме того, можно предложить им премии (стажерские, разовые), частную медицинскую страховку, путевки на отпуск и т. д. Отличным способом мотивации сотрудников также является создание атмосферы взаимного доверия и эффективного общения между начальством и подчиненными.

Планирование действий и тайм-менеджмент. Умение управлять имеющимся временем и планировать индивидуальную деятельность повышает результативность труда. Также лучше всего сосредоточиться только на одной задаче за раз. Если сотрудники действуют без заранее определенного плана или «делают несколько дел одновременно», у них могут возникнуть трудности с выполнением даже самых элементарных задач. Тем сотрудникам, которым трудно правильно планировать свое время, следует предложить возможность принять участие в специальном обучении.

Обучение сотрудников. Многие сотрудники хотят постоянно расширять свои навыки и профессионально развиваться. Предоставление им возможности участвовать в обучении, безусловно, повысит результативность их труда.

Температура, влажность и вентиляция помещений. Помещения, где находятся сотрудники, должны регулярно проветриваться. Кроме того, следует обеспечить соответствующую температуру и влажность воздуха. Оба эти фактора важны для общей психофизической подготовки организма и снижают

чувство усталости. В противном случае и качество, и результативность труда могут существенно снизиться. Основное правило относительно температуры: чем тяжелее работа, тем ниже должна быть температура. Например, офисному работнику должна быть обеспечена более высокая температура, чем работнику физического труда.

Охрана труда и безопасность. Еще один очень важный вопрос, о котором нельзя забывать при обсуждении вопросов, влияющих на результативность труда. Задача эргономики – снизить риск несчастных случаев на производстве. Для этого работникам должно быть обеспечено соответствующее освещение и удобное рабочее место (стул, письменный стол).

Если сотрудник имеет дело со специализированными машинами, стоит пометить цветом выбранные части этих устройств. Охрана труда и безопасность также связаны с проблемой шума, который может серьезно повлиять на результативность труда сотрудников. Компания должна предпринять конкретные действия для минимизации шума, например, используя звукопоглощающие установки. Если работник чувствует, что при исполнении своих служебных обязанностей существует угроза его здоровью или жизни, это оказывает существенное влияние на его благополучие и производительность.

Грамотное управление командой. Управление командой также определяет результативность сотрудников. Хороший лидер может мотивировать даже самого худшего сотрудника улучшить свою работу. Руководитель также должен сочувствовать потребностям сотрудников и немедленно реагировать при возникновении любых конфликтов или проблем.

Стрессовые ситуации. Чем их больше, тем пропорционально падает результативность труда. Важно следить за тем, чтобы уровень стресса сотрудников был как можно ниже.

1.3 Механизм влияния системы стимулирования труда на его эффективность

О построении системы мотивации работников сказано и написано уже очень много. Существует множество методик и индикаторов, касающихся способа измерения этого фактора, широко описанных в различных изданиях. Тем не менее, в управленческой практике очень часто встречаются случаи непонимания основной цели и сути мотивации сотрудников, причем это непонимание обычно начинается с руководителей компании. Ошибки всегда отражаются на том, кто их совершает. И либо благодаря им приобретается мудрость и знания, и компания развивается, либо они разрушают все то, что уже было сделано.

Ошибки, допущенные в процессе стимулирования, мотивации сотрудников, приводят к серьезным финансовым потерям и потерям материальных средств, потере времени, являются причиной снижения конкурентоспособности, а иногда и банкротства компании.

Если мы хотим понять влияние стимулов на производительность сотрудников, нам сначала нужно понять термин «стимул». Говоря простым языком, стимулы означают вознаграждения, предоставляемые сотрудникам, чтобы мотивировать их, чтобы они работали более эффективно.

В основе любых видов стимулирования лежат показатели, объективно отражающие результаты работы сотрудников и механизм, в котором они увязываются с поощрением в виде вознаграждения [30].

Сотрудники являются активом организации и влияют на ее устойчивость. Организации используют различные стратегии для удержания сотрудников, и с этой целью у них есть разные политики в организации, которые признают усилия этих сотрудников. Эти стимулы существуют для того, чтобы мотивировать сотрудников и повысить производительность. Система вознаграждений является одной из полезных политик для сотрудников, поощряя их улучшать производительность труда.

Различные исследователи изучали системы мотивационного стимулирования и вознаграждения сотрудников. Некоторые исследователи полагают, что эти стимулы являются причиной того, что сотрудники чувствуют себя энергичными и мотивированными к своей работе. Однако некоторые исследователи также сосредоточили внимание на влиянии позитивной окружающей среды на сотрудников. Если организации предоставляют им такую среду, то сотрудники помогают им в достижении целей. Когда организация развивается, они пытаются мотивировать сотрудников, обучая их или предоставляя им различные возможности.

Под стимулированием деятельности работника понимается использование набора внешних мотивационных факторов. Стимулы к работе – это стремление организации использовать не только моральные, но и материальные средства, влияющие на поведение сотрудников и отношение их к работе для повышения производительности труда и достижения целей организации [31].

Основная задача системы мотивации – стимулировать посредством широко понимаемых поощрений и наказаний к эффективной и результативной работе. Оба эти метода – наказание и вознаграждение – всегда вызывают больше всего споров и разногласий в организациях. Мы можем определить вознаграждение как моральное или материальное [32].

Это может быть денежная сумма, диплом, ценный предмет и т. д., что является формой признания хороших результатов и достижений. Под наградой понимается положительная ситуация, к которой стремится человек.

С другой стороны, под наказанием в общем смысле понимается репрессивная мера, применяемая к лицам, совершившим проступок на рабочем месте или каким-либо образом, нарушившим правовые или моральные нормы. Это воспитательная мера, направленная на прекращение правонарушений. Наказание – это негативная ситуация, которой человек пытается избежать. Перечень типовых материальных и нематериальных поощрений по правилам премирования и вознаграждения выглядит следующим образом:

- устная похвала непосредственного начальника;

- письменная похвала непосредственного начальника и приобщенная к делу работника;

- письменная похвала вышестоящего начальника и приобщение к личному делу сотрудника;

- денежное вознаграждение;

- неденежное вознаграждение в форме, например, страхового полиса [33].

С другой стороны, в перечень типовых материальных и нематериальных наказаний, используемых в положениях об оплате труда, входят такие элементы, как:

- устное наказание (привлечение внимания), производимое непосредственным начальником;

- письменное наказание (привлечение внимания) и приобщение к делу работника;

- финансовое наказание;

- лишение некоторых привилегий (например, права: пользоваться служебным автомобилем для личных поездок, совершать частные звонки с служебного мобильного телефона);

- устное предупреждение, наказание в виде выговора [34].

Основная функция вознаграждений – формировать или закреплять поведение, которое помогает достичь целей организации. Задача наказаний – устранить негативное поведение, не соответствующее ожиданиям организации.

Следует помнить, что для того, чтобы быть эффективным стимулирование должно учитывать потребности людей в организации и иерархию их потребностей.

В процессе работы сотрудника стимулирует видение вознаграждения за приложенные усилия. Помимо оплаты за хорошо выполненную работу, он ожидает признания, которое станет положительным подкреплением для продолжения продуктивной работы [35, 36].

Материальные и нематериальные вознаграждения, предлагаемые за определенное поведение, повышают интерес к работе и поощряют хорошую активность.

Наказание как метод мотивации – краткосрочное решение. Это требует постоянного контроля сотрудников, постоянного наблюдения за их поведением и проверки последствий действий, поэтому отнимает много времени и сил. Кроме того, это может быстро создать неприятную атмосферу, приводящую к унынию и психологическому дискомфорту.

Это важные причины, по которым стоит искать другие, менее противоречивые методы мотивации. Когда пишут о награде как форме мотивации таланта, возникает принципиальный вопрос. Какая награда самая лучшая и эффективная?

Наверное, большинство из тех, кого спросят, ответят, что это деньги. Оказывается, существуют не менее хорошие, если не лучшие, формы вознаграждения. Например, внимание: понимаемое как дружеский интерес и доброе слово руководителя, или дружеская атмосфера на рабочем месте – это лишь некоторые примеры наград. Все это позволяет людям чувствовать себя комфортно на своем рабочем месте. Награды оказывают положительное влияние на всю рабочую среду. Их преимущество способствует интеграции работника со своей профессией и организацией, помогает формировать положительное отношение к работе, что повышает эффективность и качество работы, повышает креативность и готовность сотрудничать с другими на благо всего коллектива.

При применении морального стимулирования необходимо помнить об обеспечении социальной справедливости среди работников, стимулировать объективно за реальный вклад каждого работника. В таблице 2 представлены виды морального стимулирования [37]. Для каждого вида стимулирования указано его назначение и наиболее распространенные формы применения. Причем наряду с видами позитивного стимулирования приведены и виды антистимулов.

Важную роль в стимулировании труда работников также играет материальное денежное стимулирование, он включает в себя различные виды выплат денежного характера, а также формы вознаграждения.

Таблица 2 – Виды морального стимулирования [33]

Вид	Назначение	Формы применения
Информирование	для создания атмосферы вовлеченности	<ul style="list-style-type: none"> - сайт компании с перечислением всех сотрудников, их биографией, интересами и достижениями; - корпоративная почта; - личный контакт сотрудника с его руководителем; - таблица с результатами деятельности каждого сотрудника за месяц, неделю или год в зависимости от вида деятельности
Похвала и награждение	для демонстрации сотрудникам, какие ценности разделяет организация, какое поведение является желаемым, а также для культивирования этих ценностей	<ul style="list-style-type: none"> - ордена, медали, значки за выдающиеся заслуги; - присуждение званий общепринятых или принятых в данной организации; - выдача грамот, благодарности за личные или групповые заслуги; - личная и публичная похвала в устной форме; - поздравление с праздниками, значимыми для сотрудника и компании; - доска почета
Критика	для стимулирования действий человека, направленных на устранение недостатков и упущений	<ul style="list-style-type: none"> - личная критика в устной форме; - публичная критика в устной форме

Материальное стимулирование включает все виды денежных выплат, которые применяются в организации, и все формы материального неденежного стимулирования. Рассмотрим таблицу 3.

Таблица 3 – Виды материального денежного стимулирования [33]

Группы	Назначение	Состав
Основные	Привлечение/ удержание ценных специалистов	<ul style="list-style-type: none"> - заработная плата
Дополнительные	Поощрение сотрудника за внесенный вклад в развитие компании	<ul style="list-style-type: none"> - премии, бонусы - участие в прибылях, участие в акционерном капитале - дополнительные выплаты, отсроченные платежи

Основываясь на фактах и цифрах, можно сделать вывод, что если программы мотивации правильно построены, то они могут повысить производительность сотрудников на 25–44%. Этого можно достичь только тогда, когда программы стимулирования действительно решают вопросы, связанные с производительностью и мотивацией. Эти программы стимулирования

привлекают участников, поскольку повышают интерес к работе, что приводит к повышению производительности.

Различные исследования показали, что, если программы вводятся первыми, производительность повышается на 15%, а предложение работать над определенной целью с помощью стимулов повышает производительность сотрудников на 27% [38], как показано на рисунке 3.

Идея этих программ заключается не только в повышении производительности существующих сотрудников, но и в привлечении качественных сотрудников. Люди всегда сознательно или подсознательно ищут стимулы. Каждый человек или команда хочет, чтобы его работа ценилась, признавалась и вознаграждалась.

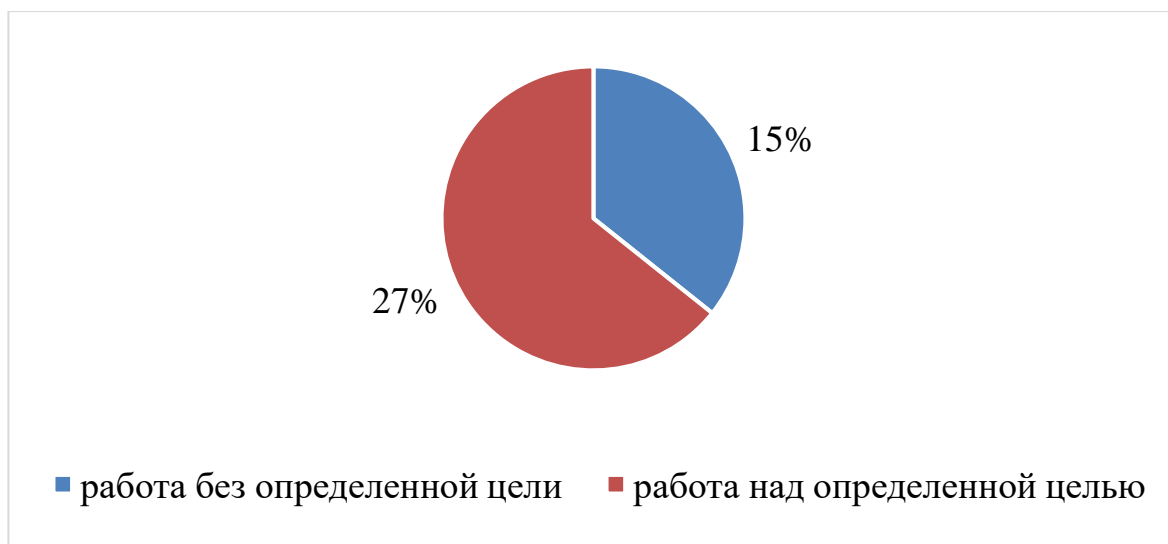


Рисунок 3 – Влияние стимулов на повышение производительности труда сотрудников²

Получение того же самого увеличивает мотивацию и энтузиазм, что приводит к повышению производительности. Посредством этих программ компании могут сохранять и привлекать лучшие человеческие ресурсы по сравнению с другими организациями, где такие программы либо не проводятся, либо выполняются не очень эффективно. Общие подходы аналогичны предоставлению стимулов, основанных на результатах. Чем привлекательнее стимулы, тем лучше производительность.

² Составлено автором по: [38].

Эти стимулы действуют как отдельные ступеньки на лестнице продуктивной и здоровой рабочей среды. Подталкивание и мотивация каждого человека работать сверх своих возможностей ради признания и вознаграждения. Это похоже на спорт, где каждая команда или отдельный человек эффективно работает для достижения звания победителя, что также похоже на стимулы.

Вознаграждения, которые рассматриваются как эффективный инструмент повышения производительности сотрудников, также могут быть инструментом конфликта между сотрудниками. Это нормальная человеческая природа: человек может чувствовать себя неполноценным из-за отсутствия вознаграждения и признания.

Потому что, он старался изо всех сил, но до сих пор не получил вознаграждения, что приведет к плохому сотрудничеству между работниками и разрыву отношений между сотрудниками, руководителем и сотрудниками.

Для достижения максимальной полезности сотрудников необходимо учитывать как минусы, так и плюсы. Следует использовать сбалансированный подход, при котором отдельные лица и команды получают мотивацию и поощрение независимо от их статуса в таблице производительности. Где каждый тип таланта ценится независимо от его природы и его прямого отношения к повышению производительности. Поскольку все виды талантов прямо или косвенно способствуют повышению производительности.

1.4 Построение и развитие систем мотивации на предприятиях

Успех каждой компании, нанимающей сотрудников, во многом зависит от их целеустремленности и удовлетворенности работой. Понятно, что чем больше у сотрудника мотивация к действию, тем он эффективнее. Все более распространенным решением, используемым предпринимателями, становятся системы мотивации сотрудников, направленные на улучшение их благосостояния и вознаграждение за труд. Для работодателя это может принести множество преимуществ в виде повышенной приверженности поставленным задачам.

Важность систем мотивации в компаниях становится очень важным фактором, который ценят менеджеры. Существует множество способов повысить вовлеченность сотрудников в выполнение обязанностей. В широком смысле системы мотивации делятся на финансовые и нефинансовые. К первым относятся прежде всего финансовые вознаграждения, т.е. дискреционные премии или премии по результатам работы или повышения.

В современном управлении бизнесом уровень заработной платы уже не является единственным способом привлечения в компанию ценных сотрудников. Системы мотивации в последнее время стали одним из важнейших факторов политики управления человеческими ресурсами. Это явление связано со все более распространенным восприятием работы не только как источника заработка, но и как места для личностного развития и ценных контактов с людьми.

Система мотивации на предприятии – это совокупность взаимосвязанных инструментов, которые призваны способствовать повышению мотивации работника к достижению конкретных целей. Система мотивации повышает эффективность и работоспособность сотрудника [39].

Система мотивации, основанная на различных элементах, наиболее эффективно влияет на результаты работы сотрудника. Так как же нам построить внутреннюю систему мотивации, отвечающую потребностям разных участников?

Система внутренней мотивации может основываться на многочисленных льготах, не связанных с заработной платой. Дополнительные льготы, предлагаемые работнику, могут включать как материальные, так и нематериальные выгоды, например:

- бизнес-автомобиль;
- мобильный телефон;
- пакеты медицинских услуг;
- страховые пакеты;

- обед;
- билеты в бассейн;
- фитнес-клуб или тренажерный зал;
- билеты на художественные мероприятия;
- скидки на услуги и товары, производимые данной компанией;
- курсы повышения квалификации и т. д.

К нематериальным мотивационным факторам можно отнести, например, удовлетворение потребностей молодой матери в виде удаленной работы или гибкого графика работы.

Многие компании также принимают решение о конкурсной системе начисления дополнительного вознаграждения. На практике в начале года объявляется конкурс (например, на лучший результат продаж) и оглашаются правила оценки результатов. В конце года руководители принимают решение, назначая лучшим сотрудникам дополнительную зарплату или натуральную премию.

К незарплатным методам мотивации относятся, среди прочего:

- дополнительные страховые пакеты;
- абонементы в кино и фитнес-клубы;
- курсы иностранных языков;
- интеграционные поездки сотрудников;
- скидки на продукцию компании;
- рождественские ваучеры и корпоративные ужины [39].

Однако эти льготы эффективны только в том случае, если предприниматель должным образом информирует сотрудников о том, что это дополнение к их вознаграждению, а не то, что им «причитается» как работникам.

Важнейшая задача указанной системы состоит в том, что она должна реально приносить пользу сотрудникам. Особое внимание следует уделить виду и продолжительности выполняемой ими работы, чтобы не оказалось, что они не могут воспользоваться предлагаемыми льготами. Могут возникнуть ситуации, в

которых создать систему мотивации сотрудников будет непросто и потребуются обратиться за помощью к специалисту. Благодаря глубокому пониманию рабочей среды и специфики деятельности он сможет подобрать оптимальную систему мотивации [40].

Если у работодателя есть слаженный коллектив сотрудников, которые хорошо работают в группе и хорошо выполняют свою деятельность, он должен заботиться о них. Этой цели служат мотивационные системы. Если человеку хорошо в компании, он обязательно захочет остаться там подольше, что экономит время и деньги компании. Цена потери сотрудника в десять раз превышает его зарплату. Мотивация остаться на постоянной основе может быть разной:

- хорошая атмосфера;
- хорошая организация работы;
- возможность развиваться;
- построение организационной культуры;
- справедливая ценовая политика.

Со стороны работодателя они помогают снизить затраты, связанные с содержанием рабочих мест и заработной платой, повысить удовлетворенность работника и тем самым повысить его приверженность работе и эффективность. Привлекательная система мотивации отличает данную компанию от других и зачастую делает ее желанным местом работы как современной компании, работающей на высоком уровне и заботящейся о своих сотрудниках. Последние исследования показывают, что льготы для сотрудников являются важным элементом при выборе места работы самыми молодыми игроками рынка, то есть миллениалами. Мотивационные системы дополняют традиционную систему оплаты труда и не уменьшают базовый оклад [39].

Системы мотивации приводят к достижению желаемого поведения работодателя, создают положительное отношение к компании и, следовательно, укрепляют связь сотрудника с компанией. Удовлетворенный сотрудник

идентифицирует себя с местом, где он работает, и в результате даже в перспективе более высокооплачиваемой работы он предпочтет остаться на нынешнем месте работы, а не перейти на другое. Это существенно влияет на стабильность компании. Преимущество создания систем мотивации заключается в повышении готовности работать среди ценных, опытных команд.

В свою очередь, с точки зрения сотрудника, оценка его труда и приверженности делу в виде системы дополнительных льгот приводит к ощущению удовлетворения. Иногда награда, имеющая, казалось бы, небольшую материальную ценность, может способствовать повышению удовлетворенности затраченными на работу усилиями. А это, в свою очередь, отразится на финансовом результате компании. Каждый элемент системы мотивации способствует большей приверженности работе независимо от ее характера и объема обязанностей.

Умело построенные системы мотивации дают сотрудникам ощущение, что их преданность делу замечена и к ним относятся с вниманием и субъективно – не только в виде таблиц и цифр. Незарплатные мотивационные системы позволяют сотрудникам удовлетворять свои потребности в различных областях и способствуют профессиональному и личностному развитию. Они позволяют интересно провести время с семьей и помогают сэкономить на расходах по многим направлениям, например, на покупке пакетов медицинских услуг и страховок.

Для существования всех этих факторов необходимо четко определить правила системы мотивации. Система мотивации организации должна быть построена профессионально, поэтому ее создание лучше всего доверить специалистам. Система, спроектированная для металлургического предприятия, должна учитывать:

- специфику компании;
- семейное положение сотрудников;
- возраст сотрудников;
- разнообразие их потребностей и интересов.

В процессе мотивации сотрудников стоит помнить об организационной культуре компании. Организационная культура компании во многом отвечает за то, как работник воспринимает работодателя, что отражается на эффективности его работы. Это основа успеха компании, в которой сотрудники оказывают реальное влияние на создание стоимости компании.

Система мотивации в организационной культуре компании играет важную роль и дополняет идеи и цели, которые ставит перед собой компания. Задачи системы мотивации и вид льгот могут быть адаптированы к отрасли, интересам сотрудников и миссии компании. Например, компания из сферы здравоохранения может предложить внедрить решения в свою систему мотивации, направленные на профилактику заболеваний сердечно-сосудистой системы и позвоночника. Благодаря им сотрудники получают медицинские пакеты для прохождения анализов и пропусков на фитнес.

Системы мотивации, используемые в компаниях, гибкие, поэтому в случае низкой эффективности в любой момент можно расширить объем льгот или изменить способ предоставления вознаграждений. Если льготы не отвечают потребностям сотрудников, каталог вознаграждений можно расширить за счет новых подарочных карт, ваучеров и т. д. Благодаря этому системы мотивации сотрудников отвечают не только потребностям любителей спорта и культуры, но и ожидания людей, нуждающихся в медицинской поддержке или льготах, облегчающих воспитание детей.

Развитие систем мотивации происходит настолько быстро, что практически каждый год можно вводить новые льготы или изменять их объем по желанию сотрудников. Прежде чем вносить изменения в системы мотивации, используемые в компании, стоит провести опрос ожиданий среди сотрудников. Это позволяет им лучше адаптироваться как к целям компании, так и к потребностям людей, работающих в отдельных подразделениях.

Формирование систем мотивации в компаниях в зависимости от целей компании может предусматривать введение льгот как для всех сотрудников, так и для людей, участвующих в отдельных проектах. Эффективная система

мотивации использует для достижения цели льготы, не связанные с заработной платой.

Мотивационная программа предотвращает потерю сотрудников из-за изменений на рынке труда. Большое количество вакансий больше не побуждает их сменить работу, поскольку нынешний работодатель предоставляет им многочисленные льготы, не связанные с заработной платой. Таким образом, системы мотивации защищают от внезапного оттока сотрудников из-за появления новых компаний в сфере.

Основная цель систем мотивации – повысить приверженность сотрудников. Как добиться такого эффекта в большой и маленькой компании? Независимо от размера компании, эффективная работа систем мотивации зависит от профессионального управления ими. Для подготовки высокоэффективной мотивационной системы стоит воспользоваться помощью специалистов сторонней компании. Создав систему мотивации при их поддержке, вы сможете адаптировать ее к современным тенденциям и потребностям сотрудников. Благодаря этому предлагаемые льготы будут привлекательны как с точки зрения действующих сотрудников, так и кандидатов на вакантные должности.

Для построения системы мотивации стоит использовать опыт других компаний. Специалисты сторонней компании представляют новым клиентам кейсы, на основе которых они могут узнать о механизме работы программы и эффектах от ее внедрения. На примере компания узнает, чего достигла реализация программы в конкретные сроки и когда можно ожидать первых результатов. С помощью специалистов и их опыта вы также сможете доработать каждый элемент системы мотивации, чтобы не повторять ошибок других предпринимателей.

Стратегия мотивационных систем должна быть адаптирована к специфике каждого предприятия. Благодаря этому льготы могут влиять на развитие сотрудников, поддерживать их здоровье или позволять им пользоваться культурными благами. Возможность создания систем мотивации сотрудников на

индивидуальной основе означает, что их может использовать практически любая компания, независимо от отрасли.

Адаптация системы мотивации к отрасли, возрасту и потребностям сотрудников, и тенденциям рынка упрощает использование программ сторонних компаний. Площадки столовых и другие льготы означают, что программа, реализованная в компании, мотивирует эффективнее, чем финансовые бонусы к зарплате. Благодаря внедрению системы мотивации компания приобретает группу преданных своему делу сотрудников, которые фокусируются на поставленных перед ними целях и достигают их в срок. Таким образом, программа служит достижению целей компании, учитывая индивидуальные особенности каждого бизнеса, чтобы принести максимальную пользу работнику и работодателю.

2 АНАЛИЗ РОССИЙСКОГО И ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА

2.1 Зарубежный опыт стимулирования эффективности труда

При формировании системы стимулирования персонала необходимо изучить уже накопленный мировой практикой опыт. Ориентиром может быть опыт зарубежных стран, а также возможность внедрения лучших практик на отечественных предприятиях с целью социально-экономического развития. При внедрении управленческих подходов важно учитывать специфику рыночной экономики и менталитет населения.

В мировой практике управления персоналом выделяются следующие ключевые особенности:

- системный подход: функции управления выстраиваются в соответствии с общей стратегией компании;
- развитый менеджмент: является результатом зрелого капитализма и высокого уровня экономического развития;
- эффективность организации: достигается за счет оптимизации процессов и ресурсов;
- человеческий капитал: персонал рассматривается как ключевой актив, в который компании инвестируют для долгосрочного развития;
- долгосрочная мотивация: внедряются системы стимулирования, ориентированные на перспективу;
- коммуникации: уделяется внимание выстраиванию эффективных каналов взаимодействия внутри организации;
- информативность и прозрачность: обеспечивается доступность информации для сотрудников и открытость процессов;
- ценности и лояльность: важное значение придается корпоративной культуре, этике и отношению сотрудников к компании;
- структурированная система управления: направлена на повышение эффективности и реализуется последовательно;

- коллегиальные отношения: основаны на взаимном уважении и сотрудничестве, а не на личной дружбе. [41].

Стимулирование применяется как процесс воздействия при управлении персоналом, представляет собой как материальную основу мотивации, так и нематериальную.

В менеджменте исторически сложились два ключевых подхода к стимулированию персонала, которые отражают различия в культурных и управленческих традициях:

- восточное – представляет японский стиль управления ориентирован на развитие внутренних качеств и потребностей сотрудников, на их сознательность, вовлеченность, профессиональное развитие. Он стремится объединить интересы работника с целями организации, предоставляя ему стабильность, благоприятные условия труда и жизни, а также гарантии. Главная задача этого подхода – достижение целей коллективом на основе коллективистской системы ценностей [41];

- западное – подход к управлению, основанный на американском стиле, направлен на стимулирование сотрудников через внешние мотиваторы, такие как финансовое вознаграждение, конкуренция и страх перед потерей работы [42].

Для лучшего понимания зарубежного опыта стимулирования труда персонала, рассмотрим каждую модель более подробно.

Японская модель управления и мотивации считается одной из самых гибких и эффективных среди существующих систем. Ее уникальность заключается в том, что она глубоко укоренена в национальном менталитете и культуре, предполагая высокий уровень самосознания работников, которые ставят интересы общества выше личных ради достижения общего благополучия [43].

Ключевой особенностью японской системы мотивации является опережающий рост производительности труда по сравнению с уровнем жизни населения, включая заработную плату. Японцы одними из первых осознали, что

высокое качество продукции – это не только фактор, влияющий на сбыт и снижение издержек, но и важный стимул для повышения производительности. Они считают, что сокращение брака в производстве эквивалентно увеличению объема продаж при неизменном количестве работников. Например, по оценкам экспертов, снижение доли брака на 2 % может привести к росту производительности труда на 10 %. В японской модели особое внимание уделяется предотвращению дефектов на всех этапах производства – от проектирования до изготовления. Контроль качества направлен не на наказание виновных, а на выявление и устранение причин, приводящих к браку. Этот процесс требует вовлеченности всех участников производства, каждый из которых отвечает за качество на своем участке работы. Таким образом, японская система мотивации строится на коллективной ответственности, постоянном совершенствовании и стремлении к достижению высоких стандартов. [44].

Известно, что персонал японских компаний является самым преданным. Порой преданность сотрудников граничит с жертвенностью, а иногда и с пренебрежением своих интересов.

Преданность проявляется в следующем:

- работники японских компаний убеждены, что они являются важным звеном компании и они ответственны за ее судьбу;

- если работник заболел, он редко возьмет больничный или день отдыха. Он будет продолжать работать, тем самым мы можем наблюдать самый низкий уровень потерь рабочего времени;

- работники японских компаний без каких-либо колебаний берут сверхурочную работу и, как правило, остаются для выполнения поставленных им задач.

Размер заработной платы в большинстве японских организаций формируется на основе «синтезированной системы» с учетом четырех основных факторов: профессиональное мастерство, возраст, стаж и результативность труда [42].

Стремительное восстановление японской экономики после Второй Мировой войны привлекло внимание мирового сообщества к тем методам, которыми был достигнут подобный прорыв. Японский бизнес второй половины XX в. – начала XXI в. развивается под влиянием философии кайдзен – непрерывного совершенствования трудовой жизни, которое осуществляется в постоянном взаимодействии менеджеров и рабочих компании. Принципы данной философии сочетаются с изменением видения роли работника: из объекта эксплуатации он превратился в партнера. Применительно к теории мотивации, философия кайдзен предполагает ряд систем:

- система пожизненного найма;
- система обучения сотрудников;
- система трудовых ротаций;
- система достоинств;
- система вознаграждений [45].

«Пожизненный найм» – это система трудоустройства, обеспечивающая стабильность рабочего места с момента окончания учёбы до выхода на пенсию. Такая политика гарантирует, что сотрудник практически не может быть уволен. Она основана на принципах пожизненного найма, кадровой ротации, репутации и обучения на рабочем месте, создавая сильную мотивационную среду для подготовки высококвалифицированных кадров и эффективного использования их творческого и интеллектуального потенциала [44]. Для этой категории сотрудников предусмотрены специальные льготы, такие как медицинское страхование, финансовая поддержка при покупке недвижимости, повышение зарплаты за каждый отработанный год и другие [43].

Система обучения сотрудников в Японии стала одной из ключевых движущих сил экономического роста страны. Ее уникальность заключается в акценте на внутрифирменное обучение, которое доказало свою эффективность благодаря ряду факторов:

- высокий уровень базового образования японцев, основанный на глубоких знаниях, полученных в школе;

- традиция «внутренней подготовки», при которой компании самостоятельно формируют кадровый резерв, ориентируясь на свои потребности;

- система управления персоналом, которая интегрирует обучение в рабочий процесс, усиливая его воспитательный эффект;

- государственная поддержка, направленная на развитие и популяризацию внутрифирменного обучения, также сыграла важную роль в успехе этой модели.

В рамках японских компаний существует сложившаяся система обучения и повышения квалификации сотрудников. Данная система тесно связана с квалификационной системой. В силу этого каждый сотрудник фирмы прямо заинтересован в постоянном усовершенствовании своих знаний и умений.

С момента трудоустройства в компанию каждый новый сотрудник проходит обязательный курс обучения, который является важным этапом его профессионального становления. Основные цели данного курса включают:

- воспитание чувства гордости за принадлежность к компании и формирование корпоративной идентичности;

- освоение ключевых практических навыков и компетенций, необходимых для успешной работы;

- развитие моральной устойчивости и физической выносливости, способствующих эффективной трудовой деятельности;

- формирование осознанного подхода к работе, ответственности и дисциплинированности;

- раскрытие творческого потенциала сотрудников, способных генерировать инновационные идеи и решения.

Только после успешного завершения начального обучения сотрудник переходит к распределению на соответствующую должность. Далее он включается в программу адаптации и обучения непосредственно на рабочем месте, что позволяет глубже погрузиться в специфику своей роли и продолжить профессиональное развитие [46].

Система трудовых ротаций. Еще один популярный метод обучения, а заодно продвижения по карьерной лестнице – трудовая ротация, то есть изменение должности или трудовой функции работников. Чтобы овладеть необходимыми навыками для работы в компании, сотрудник должен был постепенно пройти все ступени должностной иерархии, начиная с самой нижней и постепенно продвигаясь вверх с накоплением опыта. Работников переводили с одной должности на другую примерно раз в пять лет, и новая должность могла быть никак не связана с предыдущей. Например, работника отдела маркетинга могли перевести непосредственно в производственный отдел. Таким образом, сотрудник должен был пройти долгий тернистый путь трудовой деятельности в разных отделах и даже филиалах компании, прежде чем достигнуть руководящей должности. В итоге же компания получала высококвалифицированного работника широкого профиля, который лично разбирался в многообразных, даже производственных, процессах деятельности фирмы. Поэтому среди руководителей японских компаний и в настоящее время сложно встретить достаточно молодого работника (в отличие от западных компаний), так как руководителем может стать только тот, кто прошел все ступени иерархии [47].

Система достоинств. Каждый человек уникален. Каждому надо найти в организации такое место, где бы он чувствовал себя наиболее комфортно и одновременно мог внести наибольший вклад в общее дело. Это долгий процесс, требующий терпения, внимания и уважения. Чтобы помочь человеку найти себя, сотруднику сообщают на регулярной основе мнения о нем коллег, с которыми он сталкивался в процессе работы. Присоединив к результатам оценок товарищей по работе собственную самооценку, человек начинает лучше понимать, каковы его сильные и слабые стороны, над чем надо работать и стоит ли менять амплуа [48].

Система вознаграждений. В компании строится на гармоничном сочетании материального и нематериального стимулирования сотрудников, направленного на повышение их мотивации, лояльности и вовлеченности. Основой

материального стимулирования является денежное вознаграждение, которое формируется с учетом следующих принципов:

- зависимость от фактического трудового вклада;
- зависимость от реальных результатов работы;
- дифференциация заработной платы по отраслям;
- заработная плата менеджеров зависит от результатов работы всего предприятия.

Важным фактором при определении размера заработной платы является стаж работы в компании, который влияет на 40% от общего дохода [49]. С каждым годом сотрудники получают не только повышение уровня оплаты труда, но и дополнительные льготы, такие как увеличение количества оплачиваемых выходных и другие привилегии, предусмотренные корпоративной политикой.

Для реализации принципа справедливости в оплате труда используется система градаций внутри одного разряда, что позволяет учитывать индивидуальный вклад и результаты работы каждого сотрудника.

Компания также активно поддерживает своих сотрудников в социальной сфере. Например, она содействует в получении беспроцентных кредитов, покрывает расходы на обучение работников и их детей, а также оказывает помощь в решении бытовых вопросов. Корпорация позиционирует себя как социальный институт, который заботится о благополучии своих сотрудников и развитии инфраструктуры в регионах их проживания.

Эти задачи реализуются через отдел связи с общественностью, который оказывает всестороннюю поддержку сотрудникам: от поиска жилья и предоставления беспроцентных займов до организации похорон, и других социальных выплат.

Кроме материальных стимулов, компания предлагает нематериальные формы мотивации, такие как гибкий график работы и сокращенный рабочий день для сотрудников, воспитывающих маленьких детей.

Таким образом, благодаря комплексному подходу к материальному и нематериальному стимулированию, компания формирует у сотрудников чувство преданности, лояльности и вовлеченности, что способствует достижению общих целей и устойчивому развитию организации [41].

Западная модель. В основе данной модели американский стиль управления, в котором мотивация реализуется в основном через внешнее воздействие (т.е. акцент делается на денежное вознаграждение, конкуренцию, страх потери работы и проч.) [50].

В западной модели выделяются три основных системы: Скэнлона, Ракера и Ипрошеар.

Система Скэнлона базируется на распределении между работниками и организацией экономии издержек на заработную плату, полученной в результате повышения производительности труда, выработанной в расчете на одного работника.

Система Ракера основана на премировании сотрудников в результате роста объема условно чистой продукции в расчете на один доллар заработной платы.

Система Ипрошеар упрощает расчет показателей, которые предполагают выявление экономии в часах на производство единицы продукции. Работникам выплачиваются премии за экономию рабочего времени, затраченного на выпуск планового объема продукции. Измеряется в человеко-часах. Премия имеет место быть в том случае, если фактическое количество человеко-часов меньше базового норматива его затрат. Рассчитанная экономия распределяется в отношении 50/50 между предприятием и работниками. Главное отличие данной системы заключается в измерении результатов повышения производительности в единицах затрат рабочего времени, а не в долларах [51].

Западная модель предусматривает дифференциацию окладов с учетом качественных различий в труде и индивидуальной оплаты в пределах разряда или должности в зависимости от трудовых достижений, личных и деловых качеств на основе ежегодной аттестации. Работники компаний аттестуются не только за текущие результаты, но и за долговременную эффективность [44].

Существуют следующие принципы построения американской системы оплаты труда:

- заработная плата зависит от квалификации и стоимости проживания;
- сочетание сдельной и повременной системы оплаты труда сотрудников;
- ежегодное проведение аттестации;
- ежегодное повышение оплаты труда.

Минимальный размер оплаты труда устанавливается законодательством, его величина зависит от квалификации и стоимости проживания в данном районе. Зарплата руководителя не оглашается и назначается на основе подписанного работником индивидуального соглашения.

На сегодняшний день для увеличения размера заработной платы используется балльная система, в рамках которой работник получает определенное количество баллов. После завершения обучения, набрав необходимое количество баллов, происходит увеличение заработной платы работника на фиксированную сумму.

Существуют также и другие формы оплаты труда, которые используются в американских компаниях: участие в прибылях, на уровне подразделения учитывается его вклад в деятельность предприятия.

Материальное стимулирование производится также за счет различного вида доплат и социальных выплат:

- доплаты за повышение квалификации;
- доплаты за стаж работы и др;
- компенсация стоимости жилья;
- оплата транспорта;
- бесплатное медицинское обслуживание;
- компенсация средств, потраченных на обучение.

Премии чаще всего выплачиваются только руководителям высшего звена, а руководителям среднего звена выплачиваются специализированные премии, которые не зависят от достигнутых ими результатов, все это направлено на

закрепление «управленческих верхов». Также предусмотрены премии исходящие от прибыли [41].

Изучив зарубежный опыт восточного и западного направления, можно сделать вывод, что все они имеют характерные отличительные черты, но в то же время, можно найти определенное сходство методов.

2.2 Анализ систем стимулирования персонала, применяемых российскими предприятиями с позицией ориентации на эффективность труда

На эффективность труда персонала влияет множество факторов, одним из которых является фактор стимула работника к труду. Чтобы понять какая система стимулирования будет более эффективной и настолько она будет ориентировать персонал на результативность труда, стоит проанализировать какая была система в Советском Союзе и какие системы в настоящее время. Также возникает вопрос: что может стимулировать работника к труду, и в чем отличие стимулов работника в Советский период времени и в современной России?

Модель управления в СССР была построена на принципах научной организации труда. Она была создана советскими учеными, но также в нее вошли методы «школы научного управления» Ф. У. Тейлора. Принципы стимулирования труда в советской модели опирались на тарифные ставки и разряды.

Таким способом работники были защищены с социальной точки зрения, но вследствие некоторых факторов материальные потребности людей были принижены. Однако, потребностью, которая удовлетворялась, была потребность в безопасности и защищенности. Поэтому, работающее население было уверено в отсутствии безработицы, так как государство обеспечивало право на труд [52].

В союзе человек считал, что чем больше пользы он принесет государству, тем больше пользы он принесет своей семье и детям, речь идет о потребностях в безопасности: каждому гражданину гарантировали крышу над головой и работа.

В этом и был не однодневный энтузиазм, а долгосрочное эффективное производство.

В Советское время в условиях плановой экономики редукция труда приняла форму тарифной системы. Определение ее параметров базировалось на таком принципе социалистической экономики, как равная оплата за равный труд. Для реализации данного принципа централизованно на государственном уровне проводилась работа по соизмерению сложности труда, результатом которой являлась группировка работ по сложности (тарифные разряды) с коэффициентами, выражающими отношение уровня сложности данного труда к простому труду (тарифные коэффициенты) и описанием работ данного уровня сложности, сгруппированным в справочники.

При этом абсолютный размер платы за труд определенной сложности (тарифная ставка) устанавливался исходя из умножения тарифной ставки оплаты труда наименьшей сложности (тарифной ставки работника первого разряда) на тарифный коэффициент соответствующего разряда. Следует отметить, что фактически устанавливаемые размеры тарифных коэффициентов и тарифных ставок (а также должностных окладов) устанавливались исходя из возможностей государства по направлению средств на оплату труда работников.

У руководителей, специалистов и служащих соизмерение сложности труда строилось на основе схем должностных окладов, на базе выстраивания должностных иерархических ступеней. Связь между тарифной системой оплаты труда рабочих и схемами должностных окладов устанавливалась через приравливание оплаты труда квалифицированного рабочего и специалиста, а также мастера, как руководителя низшего звена управления [53].

В Советский период человек выбирал профессию исходя из собственного интереса, так как в то время люди были обеспечены, в среднем, одинаково. Поэтому, они могли подходить к своей профессии творчески, ведь занимались они тем, чем сами хотели. Раньше советский народ был проще, потому что для него материальное поощрение имело значение, но в приоритете все же

оставалось моральное, например, было бы приятно увидеть свое фото на доске почета.

Все изменилось во второй половине существования СССР. Население перестает видеть в государстве союзника, потому что теперь работающие считают, что работают не на него, а на его представителей. Таким образом стимулы к труду исчезают. Экономические стимулы почти отсутствовали, потому что финансовое положение работника не всегда зависело от эффективности его работы. Такая ситуация начала складываться, в основном, из-за того, что понемногу стала внедряться рыночная экономика.

Работающее в советское время население разительно отличается от нынешнего. Современный человек, в основном, выбирает работу исходя из возможности максимизировать свои будущие доходы.

Если в СССР некоторые люди работали неэффективно, то в настоящее время есть люди, предпочитающие не работать вообще и жить на пособия по безработице. Ситуация с мотивацией в советский период отличается от нынешней в рыночной экономике [52].

На сегодняшний день, самой сложной задачей, которая стоит перед руководителями, это создание действующей системы стимулирования, которая будет ориентировать персонал на результативность труда с наибольшей отдачей.

В современных системах стимулирования персонала, основой мотивацией для персонала, как говорилось ранее, является: материальное и нематериальное стимулирование.

Среди инструментов материальной мотивации в российских компаниях наиболее распространены фиксированные (ежегодные, ежеквартальные или ежемесячные) премии (60,9%), премии по итогам выполнения KPI (54,5%) и ситуативные нерегламентированные премии (42,3%). При этом, судя по ответам респондентов, часто компании одновременно используют сразу два или три вида премий (рисунок 4).

Инструменты нематериальной мотивации также обычно используют в комплексе.

Наиболее популярные инструменты нематериальной мотивации – это праздничные корпоративные мероприятия (58,2), обучение (56,9%) и публичная похвала успешных сотрудников (51,6%).



Рисунок 4 – Популярные инструменты материальной мотивации [54]

А вот популярность тимбилдингов не так велика: всего 22,9% руководителей занимаются командообразованием с помощью соревнований (рисунок 5).

Интересно, что в качестве мотивации некоторые компании (11,8%) готовы предоставлять сотрудникам дополнительные выходные дни: обычно это происходит между продолжительными праздниками, когда снижается общая деловая активность.



Рисунок 5 – Популярные инструменты нематериальной мотивации [54]

Однако, несмотря на популярность многих методов нематериальной мотивации, абсолютное большинство опрошенных руководителей считает (85,8%), что в основе системы мотивации любой компании должны лежать инструменты материального стимулирования. Все остальное может лишь дополнять существующую систему бонусов [54].

В настоящее время одним из эффективнейших методов мотивации и стимулирования персонала на предприятиях является система мотивации, основанная на применении КРІ – ключевых показателей эффективности. Это система материального стимулирования, которая может применяться на любом предприятии, при условии ее грамотной разработки.

КРІ (Key Performance Indication) – представляет собой систему, используемую для достижения главных целей любого бизнеса, таких как привлечение и удержание потребителей (клиентов), рост профессионализма сотрудников, увеличение доходов и снижение затрат.

Мотивация (денежное стимулирование) персонала на базе КРІ, в отличие от базовой заработной платы (оклада), ориентирована на достижение долгосрочных и краткосрочных целей компании, «мотивирующей на выполнение должностных обязанностей» самого работника. А оклад – это выраженный в денежной форме размер оплаты труда за выполнение закрепленных за ним функций. Оплата труда руководителей, специалистов и служащих производится, как правило, на основе должностных окладов, которые устанавливаются администрацией предприятия в соответствии с должностью и квалификацией работника. Для руководителей, специалистов и служащих может быть установлен иной вид оплаты труда, основанный на достижении определенных показателей [55].

Формирование мотивации на базе КРІ состоит из трех основных частей: постоянной (константной) части, переменной части, а также нерегулярных премий, представленные на рисунке 6.

Ключевые шаги внедрения системы КРІ на металлургическом предприятии включают в себя:

- определение стратегии предприятия и целей, которые необходимо достигнуть;
- определение ключевых процессов и показателей эффективности, которые нужно отслеживать;
- разработка системы мониторинга и отчетности для регулярного анализа показателей;
- обучение сотрудников и менеджеров предприятия по работе с системой КРІ;
- установление целей и планов действий для улучшения результатов;
- постоянное обновление и улучшение системы КРІ в соответствии с изменениями на предприятии и в отрасли.



Рисунок 6 – Структура формирования мотивации на базе КРІ [56]

Внедрение системы КРІ на металлургическом предприятии может помочь повысить эффективность производства, улучшить качество продукции, сократить затраты и повысить конкурентоспособность предприятия.

Рассмотрим на примере внедрение системы КРІ на металлургическом предприятии ОАО «ММК-МЕТИЗ».

На уровне ключевых показателей результативности предприятия могут быть выбраны следующие КРІ:

- общая прибыль предприятия;
- отношение прибыли к издержкам;
- доля рынка предприятия;
- уровень удовлетворенности клиентов.

На уровне производственных показателей могут быть выбраны следующие КРІ:

- выход готовой продукции;
- эффективность использования сырья и материалов;
- уровень автоматизации производственных процессов;
- объем продукции с дефектами.

На уровне ключевых показателей эффективности могут быть выбраны следующие КРІ:

- коэффициент использования оборудования;
- процент выполнения производственного плана;
- количество производственных аварий и простоев оборудования;
- уровень обученности и мотивации персонала.

Ключевые показатели результативности, выбранные для ОАО «ММК-МЕТИЗ», описаны в таблице 4.

Таблица 4 – Ключевые показатели результативности для ОАО «ММК-МЕТИЗ» [57]

Показатели	Описание	Расчет
ЕВITDA	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization. Чистая прибыль с учетом процентов, налогов, износа и амортизации. Показатель ЕВITDA можно использовать для отслеживания и сравнения базовой прибыльности компаний независимо от их предположений об амортизации или выбора финансирования	ЕВITDA рассчитывается путем добавления процентных, налоговых, амортизационных расходов к чистой прибыли
ЕVА	Economic Value Added. Показатель экономической прибыли предприятия после выплаты всех налогов и платы за весь инвестированный в предприятие капитал	$EVA = NOPAT - WACC \times CE$
ROE	Return on Equity. Рентабельность собственного капитала показывает отдачу на инвестиции акционеров с точки зрения учетной прибыли	$ROE = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Собственный капитал}} \times 100 \%$
ROS	Return on Sales. Рентабельность продаж показывает долю прибыли в каждом заработанном рубле	$ROS = \frac{\text{Операционная прибыль}}{\text{Объем продаж}}$

Производственные показатели, выбранные для ОАО «ММК-МЕТИЗ», описаны в таблице 5.

Таблица 5 – Производственные показатели для ОАО «ММК-МЕТИЗ» [57]

Стратегическая цель	Показатели	Описание
Производство продукции, соответствующей современным и перспективным требованиям потребителей. Улучшение качества выпускаемой продукции	Затраты на производство продукции	Обеспечение выполнения бюджета производства товарной продукции не менее установленного предела
	Затраты на ремонт	Обеспечение выполнения плановых мероприятий по техническому обслуживанию и ремонтам не менее установленного предела
Развитие существующих и освоение новых рынков сбыта металлоизделий	Объем реализации	Обеспечение достижения выполнения принятых заказов на отгрузку металлопродукции на внутренний и внешний рынки не менее установленного предела
	Структура продаж	Обеспечение повышения реализации продукции с высокой добавленной стоимостью на определенный процент
Повышение эффективности производства и снижение производственных затрат. Концентрация производственных ресурсов и оптимальное их использование. Увеличение доли продукции с большей добавленной стоимостью	Себестоимость продукции Производительность труда	Обеспечение снижения себестоимости продукции на установленный процент
		Обеспечение производительности труда не менее установленного предела

Основными задачами группы являются:

- экономическое и финансовое планирование и нормирование оборотных активов с целью их эффективного использования;
- анализ экономического и финансового состояния Общества;
- организация и методическое обеспечение разработок, перспективных и краткосрочных прогнозов экономического развития Общества;
- обеспечение информационными и аналитическими материалами руководителей Общества для принятия перспективных и оперативных решений по управлению финансовыми результатами;
- обеспечение результативности и эффективного функционирования системы менеджмента качества в рамках группы.

Деятельность группы основывается на следующих бизнес-процессах:

- бизнес-процесс «Бюджетное планирование и управление оборотными активами в части управления дебиторской и кредиторской задолженностями»;

- бизнес-процесс «Бюджетное планирование и управление оборотными активами в части управления запасами»;

- бизнес-процесс «Бюджетное планирование и управление оборотными активами в части бюджетного планирования и анализа».

Проанализировав данные бизнес-процессы, были определены ключевые показатели эффективности для группы бюджетного планирования и управления обратными активами. Данные представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Ключевые показатели эффективности для группы бюджетного планирования и управления оборотными активами ОАО «ММК-МЕТИЗ» [57]

Показатели	Описание
Общий показатель премирования для группы:	
Gross Margin Percentage (GMP). Процент валовой прибыли	Валовая прибыль представляет собой процент от общей выручки, оставшейся у компании сверх затрат, непосредственно связанных с производством и распределением. Процентный показатель рассчитывается путем вычитания этих затрат из общего показателя выручки, а затем деления этой суммы на общий показатель выручки
Показатели премирования работников, осуществляющих бизнес-процесс «Бюджетное планирование и управление оборотными активами в части управления дебиторской и кредиторской задолженностями»:	
Receivable Turnover (RT). Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности измеряет эффективность, с которой компания может получить средства по своей дебиторской задолженности или кредиту, предоставляемому клиентам. Этот коэффициент также измеряет, сколько раз дебиторская задолженность компании конвертируется в денежные средства за определенный период времени. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности рассчитывается на ежегодной, ежеквартальной или ежемесячной основе
Accounts Payable Turnover Ratio (APTR). Коэффициент кредиторской задолженности	Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности – это показатель краткосрочной ликвидности, используемый для количественной оценки скорости, с которой компания расплачивается со своими поставщиками. Оборачиваемость кредиторской задолженности показывает, сколько раз компания погашает свою кредиторскую задолженность в течение определенного периода
Показатели премирования работников, осуществляющих бизнес-процесс «Бюджетное планирование и управление оборотными активами в части управления запасами»:	
Stock Turnover (ST). Коэффициент оборачиваемости материально-производственных запасов	Оборачиваемость запасов – это коэффициент эффективности, который помогает определить, насколько хорошо компания управляет своими запасами при одновременном генерировании продаж в течение определенного периода времени. Знание этого показателя имеет большое значение, поскольку оно помогает контролировать риски, связанные с плохим управлением запасами
Показатели премирования работников, осуществляющих бизнес-процесс «Бюджетное планирование и управление оборотными активами в части бюджетного планирования и анализа»:	
Процент точности выполнения бюджета	Фиксированное значение показателя
Количество (процент) ошибок в управленческой отчетности	Фиксированное значение показателя

Внедрение системы КРІ даст группе бюджетного планирования и управления оборотными активами ОАО «ММК-МЕТИЗ» возможность перевести концепцию и стратегию компании в плоскость понятных и

выполнимых задач для работников всех структурных подразделений, что будет способствовать оптимизации усилий. Стратегическое планирование и составление годового бюджета будут взаимозависимыми процессами. Мониторинг деятельности предприятия сведется не только к анализу отклонений показателей хозяйственной деятельности от плановых, но и к оценке текущих результатов достижения стратегических целей. При разработке бюджетов внимание будет фокусироваться не только на выполнении финансового бюджета, но и на достижении долговременных стратегических целей. Система КРІ позволит мотивировать персонал на повышение эффективности деятельности в целом [57].

Система ключевых показателей эффективности предприятия разрабатывается с учетом специфики его деятельности, приоритетных бизнес-процессов, а также других факторов, существенно влияющих на продуктивность работы предприятия. Однако принципы ее построения в любом случае одинаковы, что делает ее универсальной и удобной в применении. Главная задача при разработке системы мотивации и стимулирования персонала с применением КРІ – это квалифицированно сформулировать и рассчитать показатели, сделать их понятными для работников и удобными в оценке. Важно помнить и о постоянном мониторинге эффективности применяемых показателей и, при необходимости, их корректировке или замене [58].

Из всего вышеперечисленного можно сделать вывод, что система стимулирования работников в Советский период времени и в современной России сильно отличается. Основное отличие в том, что большинство современных людей получают образование опираясь на свои интересы, а работают исходя из желания удовлетворить свои финансовые потребности, забывая про свои интересы. Работодатель же видит в сотруднике ресурс, для возможностей заработать прибыль в компанию. Современное стимулирование труда заключается в материальном, то есть денежном выражении, в то время как в Советский период для людей имела ценность простая похвала за личные заслуги перед государством.

Если раньше в Советское время люди могли работать без образования и опыта работы, то в современное время чтобы устроиться на работу необходимо получить образование и иметь при этом опыт работы.

Способ стимулирования менялся в зависимости от времени, народов и культур, все это значит лишь то, что каждого сотрудника мотивирует своя причина, для кого-то это материальное обеспечение, для других личное призвание и т.п. Анализируя данную проблему, стоит взглянуть на мировые практики и позаимствовать уже готовые системы стимулирования персонала, с позицией на результативность труда.

2.3 Аналитическое исследование системы стимулирования персонала АО «Уралэлектромедь»

Система стимулирования труда на предприятии АО «Уралэлектромедь» предполагает использование различных видов поощрений и мотивации сотрудников для достижения целей компании. Анализ данной системы позволит оценить ее эффективность и выявить возможные улучшения.

АО «Уралэлектромедь» является головным предприятием «Уральской горно-металлургической компании» (УГМК). Основа АО «Уралэлектромедь» и ее главная специализация-технологическая цепочка от переработки черновой меди и лома до выпуска продуктов из меди.

Факторами материальной мотивации и стимулирования работников предприятия являются: система оплаты труда и социальные программы, закрепленные в коллективном договоре.

На предприятии АО «Уралэлектромедь» работникам устанавливается персональная заработная плата. Персональная заработная плата – это размер оплаты труда, установленный работнику АО в индивидуальном порядке, состоящий из гарантированной части – персонального оклада и переменной части – премии по результатам работы за отчетный месяц, стимулирующих и компенсационных доплат и надбавок.

Персональный оклад – фиксированный размер оплаты труда за календарный месяц, установленный работнику за выполнение должностных (трудовых) обязанностей, определенных (срочным) трудовым договором, должностной (рабочей) инструкцией.

Премия – поощрительная часть персональной заработной платы, порядок образования и условия начисления которой определены положением АО. Базовый размер премии к персональному окладу – 1,0 (100% к персональному окладу). Корректируется с учетом результатов выполнения оценочных показателей и индивидуальной оценки трудового вклада работника за отчетный месяц.

Работникам с персональной заработной платой могут выплачиваться стимулирующие и компенсационные доплаты и надбавки в установленном в АО порядке, согласно действующему законодательству РФ, условиям Коллективного договора АО и нормативных документов АО, в том числе:

- доплата за совмещение должностей (профессий), расширение зоны обслуживания, увеличение объема работ, а также доплата за выполнение обязанностей временно отсутствующего работника. На доплаты начисляется премия и районный коэффициент;

- доплата работникам, занятым на работах с вредными и (или) опасными условиями труда за каждый час работы во вредных или опасных условиях труда, исходя из класса условий труда и группы компенсации по результатам специальной оценки условий труда, в размере, определенном действующим в АО;

- доплата в размере 30% персонального оклада водителям автомобилей, у которых рабочий день разделен на части (ст. 105 ТК РФ);

- доплата в размере 60% часовой ставки, образованной от месячного персонального оклада за каждый час работы в ночное время, в соответствии со ст. 154 ТК РФ и условиями КД АО (ночным является время работы с 22 часов до 6 часов - ст.96 ТК РФ, КД АО);

- надбавка (стимулирующая) мастерам в размере, установленном Положением АО;

- надбавка за классность, в соответствии с действующим в АО в следующих размерах: водителям 2 класса – 10%; водителям 1 класса – 25% установленного персонального оклада.

При определении размера персональной заработной платы учитывается: уровень квалификации работника, приоритетность должности (профессии), сложность и объем выполняемой работы, масштаб управленческой деятельности, значимость для АО сферы трудовой деятельности. Размер определяется в пределах нормативной шкалы заработной платы руководителей организаций металлургического комплекса УГМК и нормативной шкалы персональной заработной платы работников АО, утвержденной директором АО.

Премия выплачивается ежемесячно по результатам работы за учётный период, в зависимости от уровня достижения ключевого показателя эффективности (КПЭ).

КПЭ установлены в индивидуальной карте КПЭ работника с указанием периода подведения итогов: за месяц, предшествующий отчётному. Для каждого КПЭ определён вес (значимость) показателя в процентах. Сумма весов по всем установленным работнику КПЭ равна 100%.

Итоговый КПЭ работника рассчитывается по формуле 1:

$$\text{КПЭ р.} = K_1 \times Z_1 + K_2 \times Z_2 + \dots + K_n \times Z_n \quad (1)$$

где K_1, K_2, K_n – коэффициенты выполнения КПЭ работника;

Z_1, Z_2, Z_n – коэффициенты веса каждого из КПЭ.

При выполнении КПЭ на уровне 100% премия за месяц устанавливается в размере 60% от установленного персонального оклада (плановый размер премии).

Фактический размер премии за месяц представлен в таблице 7.

Таблица 7 – Фактический размер премии при разных уровнях выполнения КПЭ

Уровень выполнения КПЭ р.	Выполнение	Фактический размер премии
Ниже «порогового» значения	ниже 75%	0% (премия не начисляется)
Равен «пороговому» значению	75%	45% (75% от планового размера премии 50%)
От «порогового» значения до «планового»	более 75% - до 100%	от 45% до 60% (в размере от 75% до 100% планового размера премии пропорционально)
Равен «плановому» значению	100% и более	60% (максимальный размер премии)

Фактическая сумма премии за месяц рассчитывается по формуле 2:

$$\text{Премия за месяц, руб.} = \text{Оклад}_{\text{ф. руб.}} \times \text{Выполнение \%} \times \text{Премия \%}, \quad (2)$$

где $\text{Оклад}_{\text{ф. руб.}}$ – персональный оклад работника за отчётный месяц с учётом фактически отработанного времени, руб.;

Выполнение \% – фактический процент (коэффициент) выполнения по всем КПЭ за учётный период. Фактические значения выполнения КПЭ должны быть указаны не менее чем с двумя знаками после запятой;

Премия \% – плановый размер премии в процентах (коэффициент).

Пример расчёта премии за месяц представлен в таблице 8, при условиях:

- полностью отработанной работником нормы рабочего времени за месяц;
- установленного персонального оклада работника – 50 000 рублей;
- планового размера премии за месяц - 60%.

Таблица 8 – Сумма премии работника за месяц при различных уровнях достижения КПЭ за месяц

Уровень достижения КПЭ	Выполнение	Премия	Премия, руб.
Ниже «порогового» значения	70%	0%	Нет
Равен «пороговому» значению (75%)	75%	45% (6%×75%)	22 500 руб. (50 000 × 45%)
От «порогового» (более 75%) значения до «планового» (до 100%)	90%	54% (60%×90%)	27 000 руб. (50 000 × 54%)
Равен «плановому» значению (более 100%)	100% и более	60%	30 000 руб. (50 000 × 60%)

Справедливое распределение фонда заработной платы между коллективами и работниками происходит на основе оценки труда.

Оценка труда – это определение трудового вклада коллективов подразделений и работников в реализацию целей и задач АО, установление соответствия работников предъявляемым к ним требованиям.

Основными критериями оценки трудовой деятельности АО, коллективов подразделений является выполнение установленных КПЭ – оценочных показателей по производству, оказанию услуг, экономике, производительности труда и др.

Оценка деятельности отдельных работников, как правило, производится по уровню выполнения ими функциональных обязанностей, качеству и производительности труда, уровню исполнительской, трудовой и технологической дисциплины, охраны труда, а также по уровню выполнения установленных индивидуальных КПЭ.

Оценка труда коллективов структурных подразделений АО. Трудовой вклад коллектива структурного подразделения рассчитывается по формуле 3:

$$\text{КТВс. п.} = K_1 \times Z_1 + K_2 \times Z_2 + \dots + K_n \times Z_n \quad (3)$$

где КТВс.п. – коэффициент трудового вклада подразделения;

K_1, K_2, \dots, K_n – коэффициенты выполнения показателей оценки труда, установленных для данного коллектива;

Z_1, Z_2, \dots, Z_n – коэффициенты значимости показателей оценки труда.

Трудовой вклад работника (в том числе и руководителя) определяется по формуле 4:

$$\text{КТВраб.} = 1 + K_{\text{пов.}} - K_{\text{пон.}} \quad (4)$$

где КТВраб. – коэффициент трудового вклада работника;

Кпов., Кпон. – коэффициент повышения КТВ работника за инициативу, высокое качество труда и понижения за различные нарушения и замечания в его адрес

Для показателя оценки работников на предприятии был разработан перечень оснований для повышения, снижения коэффициента трудового вклада. В качестве показателя оценки труда работников подразделений АО принимаются индивидуальные числовые значения коэффициента трудового вклада (КТВ). Нормальный уровень результатов труда соответствует единице (КТВ = 1), труд ниже нормального уровня оценивается меньше единицы (КТВ <1) и, соответственно, труд выше нормального уровня оценивается выше единицы (КТВ >1).

Коэффициент трудового вклада, в соответствии с системой мотивации и стимулирования труда, используется для увеличения или уменьшения размера поощрительной части (премии) заработной платы работников.

Распределение фонда заработной платы (ФЗП) между структурными подразделениями АО определяется базовая доля каждого структурного подразделения в плановом ФЗП АО на месяц и рассчитывается по формуле 5:

$$Д_{\text{баз.с.п.}} = (\text{ФЗП}_{\text{с.п.}} \div \text{ФЗП}_{\text{пл.}}) \times 100 \quad (5)$$

где $Д_{\text{баз.с.п.}}$ – доля ФЗП структурного подразделения в месячном плане ФЗП АО (в процентах);

$\text{ФЗП}_{\text{с.п.}}$ – план ФЗП структурного подразделения на месяц;

$\text{ФЗП}_{\text{пл.}}$ – план по фонду заработной платы АО за отчётный месяц.

Фонд заработной платы структурного подразделения для выплаты работникам определяется в общем $\text{ФЗП}_{\text{труд. АО}}$ по базовой доле и рассчитывается по формуле 6:

$$\text{ФЗП}_{\text{с.п.труд}} = Д_{\text{баз.с.п.}} \times \text{КТВ}_{\text{с.п.}} \times \text{Цену ед. доли}, \quad (6)$$

где ФЗПс.п.труд. – фонд заработной платы структурного подразделения для выплаты работникам;

КТВс.п. – коэффициент трудового вклада подразделения, рассчитанный по показателям оценки труда прошлого месяца за период с начала года;

«Цена» ед. доли = ФЗПтруд.: 100;

ФЗПтруд – фонд заработной платы по труду (он же расчётный ФЗП).

Распределение фонда заработной платы подразделения между структурными единицами производится аналогично распределению ФЗПпл между структурными подразделениями АО.

На предприятии АО "Уралэлектромедь" сотрудникам могут быть предоставлены следующие социальные льготы:

- дополнительное медицинское страхование, которое может включать в себя оказание медицинской помощи ведущими клиниками города, а также возможность получения лекарственных препаратов по льготным условиям;

- льготные условия на питание в столовых предприятия;

- материальная помощь при болезни или несчастном случае;

- гарантии выплаты заработной платы в случае временной нетрудоспособности;

- дополнительные выходные дни или отпуск за счет предприятия;

- обучение и повышение квалификации за счет предприятия;

- льготные условия для семей с детьми, такие как детские сады или лагеря.

- выплаты при рождении ребенка;

- увеличения пособия по уходу за детьми от 1,5 до 3 лет;

- санаторно-курортные путевки в «Селен»;

- беспроцентные займы на жилье;

- материальная помощь сотрудникам после армии и семьям с детьми-инвалидами;

- и другие.

Также на предприятии для повышения мотивации и вовлечения персонала существует Бизнес-система УГМК.

Бизнес-система УГМК представляет собой комплексный подход к управлению персоналом, который направлен на повышение мотивации и вовлеченности сотрудников.

Эта система включает в себя различные методики и инструменты, такие как оценка потребностей и мотиваторов сотрудников, разработка персональных планов развития, проведение тренингов и мастер-классов, а также систему стимулирования и поощрения достижений.

Бизнес-система УГМК позволяет компании создать благоприятную корпоративную культуру, где сотрудники чувствуют себя важными и ценными членами команды, что способствует более эффективной работе и достижению поставленных целей. Эта система также помогает развивать компетенции сотрудников, что позволяет повысить их профессиональный уровень и способствует росту бизнеса в целом.

Данная система включающую в себя следующие подразделения: проектно-аналитическое управление, управление по трансформации капитального строительства, управление цифровой трансформации, управление по развитию человеческих ресурсов, управление коммуникаций, а также управление Бизнес-системы, возглавляемое руководителем – заместителем директора по трансформации ОАО «УГМК».

Управление БС УГМК осуществляет поддержку отделов развития на предприятиях комплекса в направлении реализации трансформационного процесса, разрабатывает методологические материалы по инструментам БС УГМК, а также контролирует достижение результатов по реализации БС УГМК на предприятиях комплекса и унифицирует подходы, используемые на местах. Согласно стратегии, опубликованной на официальном сайте, постепенно к трансформационной программе присоединятся все производственные предприятия, входящие в УГМК.

Трансформация осуществляется в двух направлениях: операционные улучшения, внедрение и развитие БС УГМК. В задачи трансформации помимо развития Бизнес-системы входит увеличение объемов производства, снижение себестоимости продукции, сокращение затрат и простоев, улучшение условий, рабочих мест и безопасности труда на предприятии и рабочих процессов, развитие профессиональных знаний и навыков сотрудников, создание возможностей дополнительного дохода сотрудников, что способствует повышению мотивации персонала и его вовлечению [59].

Из вышесказанного можно отметить недостатки существующей системы стимулирования труда на АО:

- система стимулирования может не учитывать индивидуальные потребности и мотивы сотрудников, что может привести к недостаточной адаптации методов мотивации к конкретной ситуации на предприятии;

- отсутствие индивидуальной подхода. Если льготы и поощрения не учитывают индивидуальные способности и потребности работников, это также может негативно сказаться на мотивации;

- потенциальное снижение качества работы. Если целью работников становится получение бонусов, они могут сконцентрироваться на количестве работ, вместо качества, что может привести к возникновению ошибок и дефектов;

- негативный влияние на рабочую атмосферу. Если сотрудники постоянно конкурируют между собой за бонусы, это может создать напряженную атмосферу в коллективе и привести к конфликтам;

Чтобы решить проблемы и избежать недостатков существующей системы стимулирования труда на АО «Уралэлектромедь», можно предпринять следующие шаги:

- учесть мнение сотрудников предприятия при разработке новой системы стимулирования труда;

- внедрить индивидуальный подход к стимулированию, учитывающий уникальные потребности и мотивационные факторы каждого сотрудника;
- регулярно проводить мониторинг эффективности новой системы стимулирования труда и вносить коррективы при необходимости;
- создать механизмы для обратной связи и участия сотрудников в процессе управления системой стимулирования труда;
- улучшать условия труда и безопасности на рабочем месте, обеспечивая комфортное и безопасное рабочее окружение.

2.4 Эмпирическое исследование системы стимулирования персонала на АО «Уралэлектромедь»

На предприятии АО «Уралэлектромедь» был проведен опрос для изучения социально-психологических особенностей мотивации персонала в организации. Опрос состоял из трех разделов, в котором работникам нужно было по каждому вопросу дать оценку от 0 до 5, либо ответить на вопросы да или нет.

В опросе приняло участие 72 сотрудника, из которых 53 женщины и 19 мужчин в возрасте от 18 до 56 лет. Характеристика выборки представлена в таблице 9.

Таблица 9 – Характеристика выборки

Возраст, лет	Женщины, чел.	Мужчины, чел.
18-30	11	6
31-45	28	7
46-56	14	6

Средний стаж работы на предприятии представлен в таблице 10.

Таблица 10 – Средний стаж работы на предприятии участников выборки

Возрастная группа, лет	Стаж работы, лет		
	женщины	мужчины	среднее значение
18-30	1,9	2,2	2,0
31-45	9,6	11,4	10,0
46-56	11,1	22,3	14,5
Среднее значение	8,4	12,0	9,3

В первом разделе работникам необходимо было дать оценку по значимости различных стимулов к труду. Во втором, оценить какие методы стимулирования могут их побудить повысить качество, интенсивность выполнения своих

трудовых обязанности. И в третьем, дать оценку существующей системе стимулирования труда на АО «Уралэлектромедь».

Результаты опроса по первому разделу представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Значимость различных стимулов к труду

Мотив	Балл, % опрошенных						Средний балл
	0	1	2	3	4	5	
Денежный заработок	0	2,8	2,8	13,9	15,3	65,3	4,4
Стремление к продвижению по службе	4,2	2,8	9,7	19,4	22,2	41,7	3,8
Стремление избежать критики со стороны руководителя и коллег	5,6	2,8	2,8	18,1	25	45,8	3,9
Стремление избежать возможных наказаний или неприятностей	5,6	1,4	4,2	4,2	19,4	65,3	4,3
Потребность в достижении социального престижа и уважения со стороны других	2,8	2,8	2,8	11,1	27,8	52,8	4,2
Удовлетворение от самого процесса и результата работы	0	4,2	4,2	16,7	18,1	56,9	4,2
Возможность наиболее полной самореализации именно в данной деятельности	2,8	2,8	6,9	22,2	18,1	47,2	3,9

Из полученных данных по первому разделу мы видим, что из перечисленных мотивов профессиональной деятельности, самым значимым для работников является денежный заработок (4,4) и стремление избежать возможных наказаний или неприятностей (4,3), удовлетворение от самого процесса и результата работы и потребность в достижении социального престижа и уважения со стороны других (4,2).

Для более подробного анализа значимости различных стимулов к труду, разобьем исходные данные на возрастные категории и по гендерному признаку (мужской, женский). На основе полученных данных была построена таблица 12, в которой представлены средние оценки, выставленные опрашиваемыми работниками по выделенным группам.

Таблица 12 – Средние баллы значимости различных стимулов к труду по группам сотрудников

Мотив	Женщины				Мужчины			
	18-30 лет	31-45 лет	46-56 лет	средний балл	18-30 лет	31-45 лет	46-56 лет	средний балл
Денежный заработок	3,82	4,46	4,93	4,45	4,00	4,14	4,33	4,16
Стремление к продвижению по службе	3,64	3,87	3,62	3,74	4	3,57	3,83	3,79
Стремление избежать критики со стороны руководителя и коллег	3,09	4,22	4,54	4,04	3,17	3,57	3,67	3,47
Стремление избежать возможных наказаний или неприятностей	4,36	4,78	4,62	4,64	2,67	3,43	3,67	3,26

Продолжение таблицы 12

Мотив	Женщины				Мужчины			
	18-30 лет	31-45 лет	46-56 лет	средний балл	18-30 лет	31-45 лет	46-56 лет	средний балл
Потребность в достижении социального престижа и уважения со стороны других	3,64	4,26	4,85	4,28	3,33	3,71	4,5	3,84
Удовлетворение от самого процесса и результата работы	3,82	4,17	4,77	4,26	3,67	3,86	4,17	3,89
Возможность наиболее полной самореализации именно в данной деятельности	3,18	4	4,46	3,94	3,67	3,71	4	3,79

Представленные данные из таблицы 12 были визуализированы и представлены на рисунке 7.

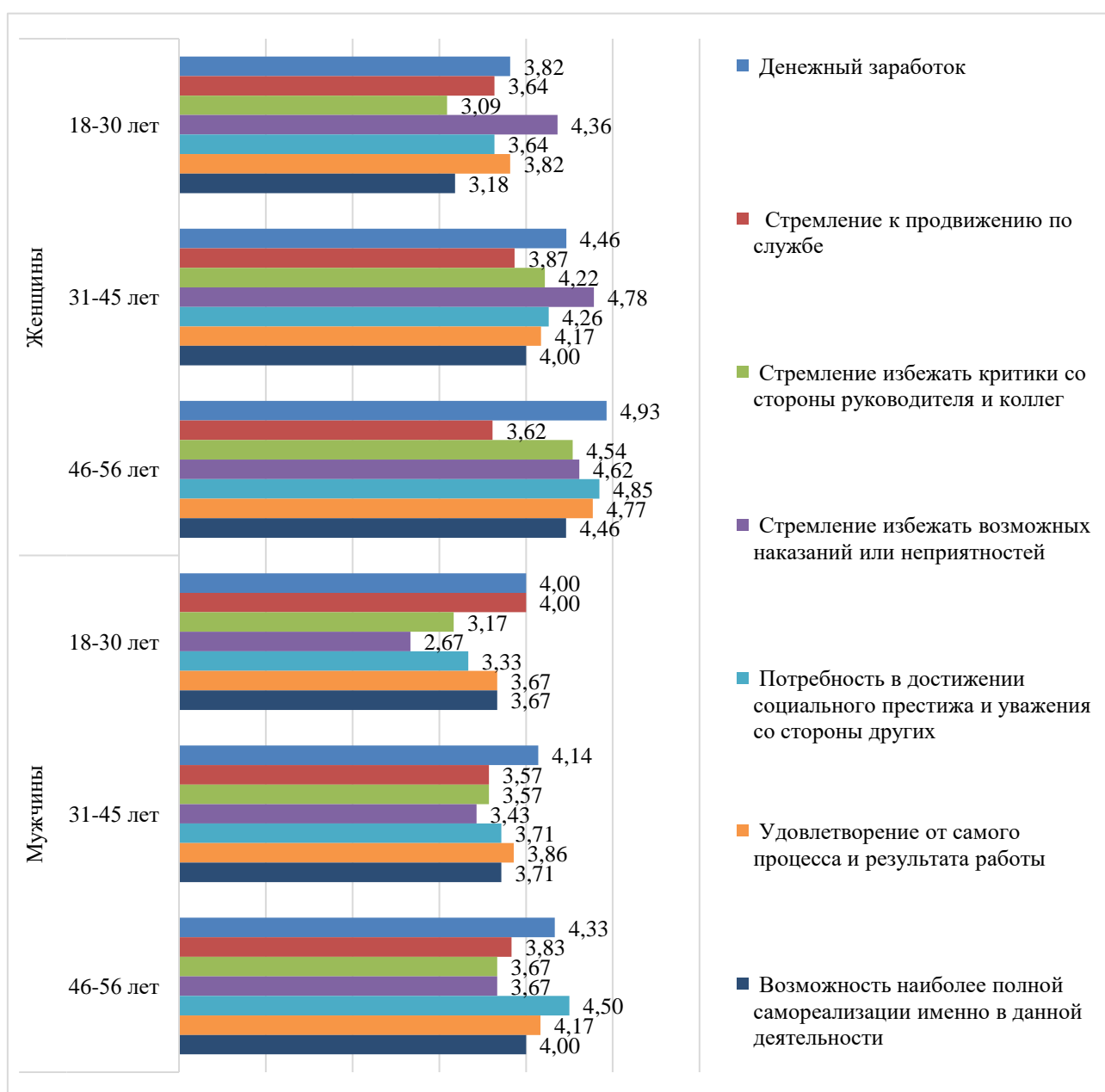


Рисунок 7 – Средние оценки значимости различных стимулов к труду, баллы

На основании представленных статистических данных можно сделать следующие выводы о значимости различных стимулов к труду у женщин и мужчин в различных возрастных категориях:

- денежный заработок: наивысшие оценки данного мотива были получены от группы женщин старшей возрастной категории (от 46 до 56 лет), где значение составило 4,93. У мужчин это значение также высоко, но достигает максимума в возрастной группе от 31 до 45 лет (4,33). Это говорит о том, что материальные стимулы остаются значимыми для обоих полов, особенно для женщин в возрасте от 46 до 56 лет;

- стремление к продвижению по службе: женщины оценили этот стимул чуть ниже, чем мужчины, причем наивысшие оценки у мужчин также в возрасте от 18 до 30 лет (4,00) и у женщин – в возрастной категории от 31 до 45 лет (3,87). Это может свидетельствовать о большем стремлении мужчин к карьерному росту в молодом и среднем возрасте;

- избежание критики: этот стимул практически у всех групп оказался значительным, особенно в возрастной категории от 46 до 56 лет. Женщины в данной группе оценивают его значительно выше, чем мужчины (4,54 против 3,67). Это может свидетельствовать о большем влиянии социального окружения и мнения коллег на женщин старшей возрастной группы;

- стремление избежать наказаний: здесь наблюдается контраст: у женщин этот стимул имеет высокие оценки, особенно в возрасте от 31 до 45 лет (4,78), тогда как у мужчин наименьшее значение (2,67) в возрастной группе от 18 до 30 лет. Это может отражать большую психологическую нагрузку на молодых женщин;

- социальный престиж и уважение: у женщин наивысшая оценка находится в категории от 46 до 56 лет (4,85), у мужчин – в категории от 46 до 56 лет (4,50). Это указывает на важность социальных факторов в мотивации трудовой деятельности обоих полов, особенно для женщин старшего возраста;

- удовлетворение от работы: оба пола показывают высокие оценки для этого мотива, однако, как у женщин, так и у мужчин, наиболее высокие

показатели зафиксированы у возрастной категории от 46 до 56 лет. Это может говорить о том, что с возрастом люди чаще начинают ценить саму работу и её результаты;

- самореализация в деятельности: для женщин наивысшая оценка отмечена в возрастной категории от 46 до 56 лет (4,46), у мужчин показатели меньше, но тоже достаточно высокие (4,00 для той же возрастной группы). Это подтверждает важность поиска смысла и удовлетворения в своей профессиональной деятельности с возрастом.

В общем, результаты опроса показывают, что мотивация к труду варьируется в зависимости от пола, возраста и типа стимула. Женщины, на протяжении всех возрастных групп, демонстрируют большую значимость социальных факторов, тогда как мужчины больше сосредоточены на карьерном росте и материальных стимулах, особенно в молодом возрасте.

Результаты второго раздела представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Предпочтительные формы стимулирования, %

Метод стимулирования	Балл, % опрошенных						Средний балл
	0	1	2	3	4	5	
Повышение заработной платы (надбавки)	0	0	0	4,2	6,9	88,9	4,8
Премии за качественные и количественные показатели выполнения трудовых обязанностей	0	0	0	6,9	6,9	86,1	4,8
Доплаты за уровень квалификации	1,4	0	1,4	9,7	8,3	79,2	4,6
Депремирование за нарушения	8,3	5,6	6,9	29,2	15,3	34,7	3,4
Публичное признание ваших успехов в труде (доска почета, вручение грамот, объявление благодарностей и т.д.)	8,3	6,9	9,7	18,1	11,1	45,8	3,5
Социальные льготы (оплата работодателем страховок, лечения, отдыха, спортивных занятий)	0	1,4	4,2	12,5	12,5	69,4	4,4
Оплата работодателем вашего образования и повышения квалификации	4,2	2,8	4,2	13,9	18,1	56,9	4,1
Социальные льготы и оплата образования для членов семьи	4,2	1,4	1,4	15,3	15,3	62,5	4,2
Доступ к социальной инфраструктуре (спортивным, лечебным социальным объектам) и благам в зависимости от трудовых результатов	2,8	1,4	5,6	16,7	13,9	59,7	4,2

Из полученных данных по второму разделу можно сделать вывод, что из представленных методов стимулирования который может повысить качество и интенсивность выполнения своих трудовых обязанностей, работники

предприятия выделили повышение заработной платы (надбавки) (4,8) и премии за качественные и количественные показатели выполнения трудовых обязанностей (4,8), уровень квалификации (4,6) и социальные льготы (оплата работодателем страховок, лечения, отдыха, спортивных занятий) (4,4).

Далее проанализируем предпочтительные формы стимулирования работников. На первом этапе анализа исходные данные были разбиты на возрастные категории и по гендерному признаку (мужской, женский). На основе полученных данных была построена таблица 14, в которой приведены средние оценки, выставленные опрашиваемыми работниками, по выделенным группам.

Таблица 14 – Средние баллы предпочтительных форм стимулирования по группам сотрудников

Метод стимулирования	Женщины				Мужчины			
	18-30 лет	31-45 лет	46-56 лет	средний балл	18-30 лет	31-45 лет	46-56 лет	средний балл
Повышение заработной платы (надбавки)	4,64	4,91	5,00	4,87	4,83	5,00	4,67	4,84
Премии за качественные и количественные показатели выполнения трудовых обязанностей	4,36	4,91	5,00	4,81	4,83	4,86	4,50	4,74
Доплаты за уровень квалификации	4,45	4,57	4,62	4,55	4,50	5,00	4,50	4,68
Депремирование за нарушения	2,91	3,13	4,38	3,43	3,67	2,43	4,17	3,37
Публичное признание ваших успехов в труде (доска почета, вручение грамот, объявление благодарностей и т.д.)	2,55	3,96	4,31	3,72	3,33	2,57	3,00	2,95
Социальные льготы (оплата работодателем страховок, лечения, отдыха, спортивных занятий)	3,73	4,78	4,62	4,49	4,67	4,14	4,17	4,32
Оплата работодателем вашего образования и повышения квалификации	3,55	4,35	4,08	4,09	4,67	4,00	3,67	4,11
Социальные льготы и оплата образования для членов семьи	3,55	4,65	4,31	4,30	3,67	4,71	3,83	4,11
Доступ к социальной инфраструктуре (спортивным, лечебным социальным объектам) и благам в зависимости от трудовых результатов	3,45	4,35	4,46	4,17	4,33	4,43	3,50	4,11

На основе приведенной таблицы со средними значениями баллов по предпочтительным формам стимулирования для разных возрастных и половых групп можно сделать несколько выводов (данные представлены на рисунке 8):

- повышение заработной платы: в целом, повышение заработной платы (надбавки) получило высокие оценки как у женщин, так и у мужчин во всех

возрастных группах. Особенно заметно, что среди женщин старшей возрастной группы (от 46 до 56 лет) это метод стимулирования оказался наиболее предпочтительным (5,00). Мужчины в этой же группе также оценили его высоко (4,67);

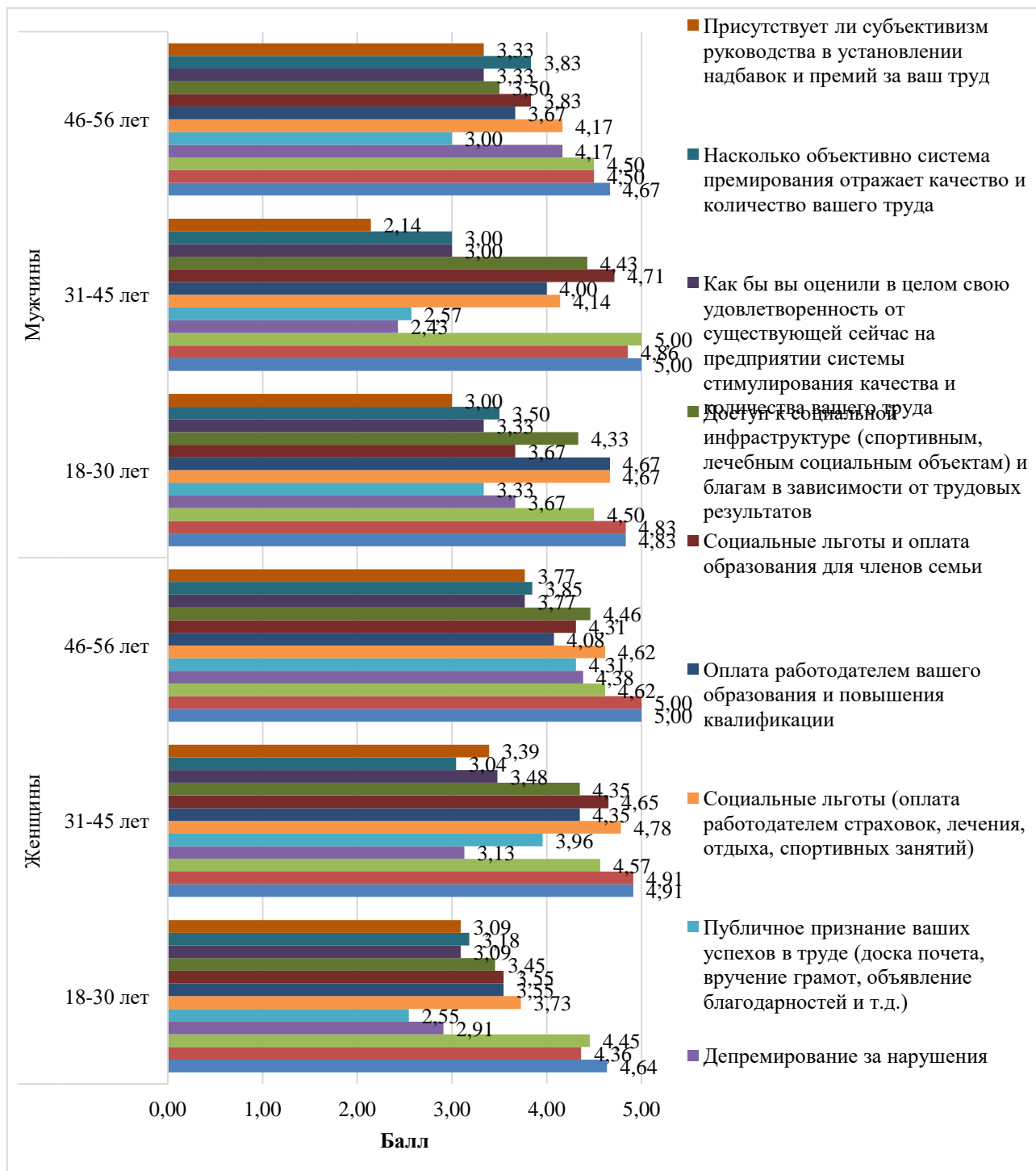


Рисунок 8 – Средние баллы предпочтительных форм стимулирования - премии за выполнение трудовых обязанностей: мужчины и женщины также высоко ценят премии. У женщин старшей возрастной группы также

зафиксирована максимальная оценка (5,00). В целом, этот метод является одним из наиболее предпочтительных во всех возрастных категориях;

- доплаты за квалификацию: уровень предпочтения доплат за квалификацию варьируется, однако заметно, что женщины предпочитают этот метод на уровне 4,62 среди мужчин старшей группы. Мужчины в возрастной категории от 31 до 45 лет также высоко оценили этот метод (5,00);

- депремирование за нарушения: этот метод стимулирования получает средние оценки, которые ниже средних значений других методик, как у женщин, так и у мужчин. Это указывает на то, что данный метод в меньшей степени воспринимается как эффективный способ мотивации;

- публичное признание: мужчины и женщины в возрастной категории от 18 до 30 лет оценили публичное признание своих успехов в труде достаточно низко, что может свидетельствовать о меньшей его значимости для данной группы;

- социальные льготы и образование: социальные льготы и оплата образования пользуются умеренной популярностью, но показывают более высокие оценки среди мужчин, особенно в возрастной категории от 18 до 30 лет;

- доступ к инфраструктуре: этот метод получил средние оценки, что указывает на его сбалансированную привлекательность, но не на максимальный приоритет среди всех других методов.

В результате можно утверждать, что методы повышения заработной платы и премии за работу являются наиболее значимыми мерами стимуляции для работников обеих полов и всех возрастных групп.

Социальные льготы впечатляют хорошими оценками, однако качество и уровень их предлагаемых услуг могут потребовать дополнительного анализа для повышения привлекательности данных предложений.

Результаты третьего раздела были разделены на две части. В первом опросе работникам нужно было оценить существующую систему стимулирования на предприятии. Полученные данные представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Оценка существующей системы стимулирования

Метод стимулирования	Женщины				Мужчины			
	18-30 лет	31-45 лет	46-56 лет	среднее	18-30 лет	31-45 лет	46-56 лет	среднее
Как бы вы оценили в целом свою удовлетворенность от существующей сейчас на предприятии системы стимулирования качества и количества вашего труда(полностью удовлетворен – 5 баллов, совсем не удовлетворен – 0 балл)	3,09	3,48	3,77	3,47	3,33	3,00	3,33	3,21
Насколько объективно система премирования отражает качество и количество вашего труда(объективно – 5 баллов, необъективно – 0 балл)	3,18	3,04	3,85	3,30	3,50	3,00	3,83	3,42
Присутствует ли субъективизм руководства в установлении надбавок и премий за ваш труд (нет – 5 баллов, значительно присутствует – 0 балл)	3,09	3,39	3,77	3,43	3,00	2,14	3,33	2,79

Выводы по таблице 15, отражающие оценку существующей системы стимулирования по половому и возрастному признакам, можно сформулировать следующим образом:

- общая удовлетворенность системой стимулирования: средняя оценка удовлетворенности женщины составляет 3,47, что немного выше по сравнению с мужчинами (3,21). Это может указывать на то, что женщины в среднем более довольны системой стимулирования на предприятии, чем мужчины;

- объективность системы премирования: женщины оценили объективность системы премирования в 3,30, в то время как мужчины – в 3,42. Это говорит о том, что мужчины, в отличие от женщин, в большей степени считают систему премирования более объективной, хотя обе группы имеют относительно схожие оценки;

- субъективизм руководства: женщины оценили субъективизм руководства относительно надбавок и премий на уровне 3,43, что свидетельствует о том, что они видят в этом меньше субъективизма и, возможно, большей справедливости по сравнению с мужчинами (2,79). Мужчины выражают более резкое недовольство, указывая на наличие субъективного подхода в установлении надбавок и премий.

По результатам третьего раздела, женщины испытывают более положительные эмоции по отношению к системе стимулирования и имеют высокие оценки удовлетворенности, в то время как мужчины выражают недовольство и сомнения в объективности системы.

Можно предположить, что необходимо улучшить прозрачность и объективность системы премирования для мужчин, а также обратить внимание на причины более высокой удовлетворенности женщин, что может быть полезным для повышения мотивации среди всех сотрудников. Таким образом, полученные данные из таблицы 15 позволяют увидеть различия в оценках системы стимулирования по половому признаку и указывают на возможные направления для улучшения работы системы премирования на предприятии. Оценки удовлетворенности, объективности и субъективизма позволяют лучше понять мнения сотрудников и принять меры для улучшения системы стимулирования на рабочем месте.

Во второй части опроса по третьему разделу работникам нужно было ответить на вопросы (да или нет) по существующей системе стимулирования. Полученные данные представлены в таблице 16.

Таблица 16 – Оценка существующей системы стимулирования

Вопрос	% ответов	
	да	нет
Нужны ли, на ваш взгляд, изменения в составе или методах расчета показателей премирования	80,6	19,4
Необходимо ли в составе показателей премирования поощрение за общий стаж работы	86,1	13,9
Необходимо ли в составе показателей премирования поощрение за стаж работы на данном предприятии	91,7	8,3
Необходимо ли в составе показателей премирования поощрение за получения дополнительного образования, повышения квалификации	80,6	19,4
Нужно ли в состав показателей для премирования включить показатель эффективности использования ресурсов, отражающий рациональность использования на каждом рабочем месте таких ресурсов, как время, материалы, оборудование и т.д.	66,7	33,3
Хотели бы вы, чтобы в системе стимулирования вашего предприятия появились какие-то дополнительные стимулы (премии, социальные льготы, доступ к инфраструктуре) за ведение работником здорового образа жизни	91,7	8,3
Нужна ли, по вашему мнению, возможность самому выбирать формы поощрений из определенного предлагаемого предприятием меню (страховки, оплата образования или лечения, другие социальные блага для себя или семьи)	88,9	11,1
Применялись ли к вам методы морального поощрения (грамоты, награды, доска почета, публичные или документально оформленные благодарности и т.д.) в последние 2 года	43,1	56,9
Применялись ли к вам методы морального отрицательного воздействия (выговоры и т.д.) в последние 2 года	30,6	69,4
Применялось ли к вам за последние 2 года депремирование за какие-то упущения в работе	34,7	65,3

В третьем разделе было проанализирована оценка существующей системе стимулирования на предприятии. Исходные данные были разбиты по половому признаку (мужской, женский), полученные данные представлены в таблице 17.

Таблица 17 – Оценки существующей системы стимулирования

Вопросы	% ответов			
	Женщины		Мужчины	
	Да	Нет	Да	Нет
Нужны ли, на ваш взгляд, изменения в составе или методах расчета показателей премирования	81,1	18,9	78,9	21,1
Необходимо ли в составе показателей премирования поощрение за общий стаж работы	84,9	15,1	89,5	10,5
Необходимо ли в составе показателей премирования поощрение за стаж работы на данном предприятии	88,7	11,3	100,0	0,0
Необходимо ли в составе показателей премирования поощрение за получения дополнительного образования, повышения квалификации	81,1	18,9	78,9	21,1
Нужно ли в состав показателей для премирования включить показатель эффективности использования ресурсов, отражающий рациональность использования на каждом рабочем месте таких ресурсов, как время, материалы, оборудование и т.д.	62,3	37,7	78,9	21,1
Хотели бы вы, чтобы в системе стимулирования вашего предприятия появились какие-то дополнительные стимулы (премии, социальные льготы, доступ к инфраструктуре) за ведение работником здорового образа жизни	90,6	9,4	94,7	5,3
Нужна ли, по вашему мнению, возможность самому выбирать формы поощрений из определенного предлагаемого предприятием меню (страховки, оплата образования или лечения, другие социальные блага для себя или семьи)	90,6	9,4	84,2	15,8
Применялись ли к вам методы морального поощрения (грамоты, награды, доска почета, публичные или документально оформленные благодарности и т.д.) в последние 2 года	39,6	60,4	52,6	47,4
Применялись ли к вам методы морального отрицательного воздействия (выговоры и т.д.) в последние 2 года	28,3	71,7	36,8	63,2
Применялось ли к вам за последние 2 года депремирование за какие-то упущения в работе	28,3	71,7	52,6	47,4

Из анализа данных таблицы 17 можно сделать несколько выводов о системе стимулирования на предприятии, учитывая мнения как женской, так и мужской половины сотрудников:

- необходимость изменений в системе премирования: большинство сотрудников, как женщин (81,1%), так и мужчин (78,9%), считают, что требуется пересмотреть состав или методы расчета показателей премирования. Это подразумевает возможность недостатков в текущей системе, которые вызывают неудовлетворенность;

- поощрение за стаж: практически все опрошенные женщины (88,7%) и мужчины (100%) согласны, что следует учитывать стаж работы на данном

предприятия при расчете премий. Это может указывать на важность долгосрочной приверженности сотрудников к компании;

- поддержка дополнительного образования: Большинство участников (81,1% женщин и 78,9% мужчин) ценят поощрение за получение дополнительного образования и повышение квалификации, что свидетельствует о стремлении к развитию и карьерному росту сотрудников;

- эффективность использования ресурсов: на вопрос о включении показателя эффективности использования ресурсов в систему премирования наблюдается разрыв. Лишь 62,3% женщин и 78,9% мужчин считают это необходимым. Это может указывать на разное восприятие значимости данного аспекта среди сотрудников;

- здоровый образ жизни: высокий интерес к дополнительным стимулам за ведение здорового образа жизни (90,6% женщин и 94,7% мужчин) подчеркивает стремление сотрудников к более здоровому образу жизни и социальному обеспечению;

- выбор форм поощрений: ответы на вопрос о возможности выбора форм поощрений также продемонстрировали высокий уровень согласия (90,6% женщин и 84,2% мужчин), что говорит о желании сотрудников иметь гибкость в получении благ;

- моральное поощрение: результаты показывают, что только 39,6% женщин и 52,6% мужчин получили моральное поощрение за последние два года, что может негативно сказаться на мотивации сотрудников;

- моральное отрицательное воздействие: более 70% участников в обоих полах не испытывали морального наказания, однако это также может свидетельствовать о том, что ответственность и последствия за ошибки могут быть недостаточно прозрачны;

- депремирование: среди мужчин 52,6% указали на случаи депремирования, что может указывать на существование систем контроля, которые требуют внимательного рассмотрения с точки зрения справедливости и прозрачности.

Таким образом, большинство опрошенных считают необходимыми изменения в системе стимулирования на предприятии, включая изменения в составе показателей премирования, поощрение за общий стаж работы, за стаж работы на данном предприятии, за получение дополнительного образования и за эффективность использования ресурсов. Также большинство опрошенных выразили желание получать дополнительные стимулы за ведение здорового образа жизни и возможность выбирать формы поощрения из предлагаемого предприятием меню.

Что касается методов морального поощрения и отрицательного воздействия, большинство сотрудников отмечают, что к ним применялись методы морального поощрения в последние 2 года, в то время как методы морального отрицательного воздействия применялись реже. Рассмотрим эти вопросы более подробно (таблица 18).

Таблица 18 – Методы морального и отрицательного поощрения

Вопросы	% ответов			
	Женщины		Мужчины	
	Да	Нет	Да	Нет
Применялись ли к вам методы морального поощрения (грамоты, награды, доска почета, публичные или документально оформленные благодарности и т.д.) в последние 2 года	39,6	60,4	52,6	47,4
Применялись ли к вам методы морального отрицательного воздействия (выговоры и т.д.) в последние 2 года	28,3	71,7	36,8	63,2
Применялось ли к вам за последние 2 года депремирование за какие-то упущения в работе	28,3	71,7	52,6	47,4

На основе представленных данных из таблицы можно сделать следующие выводы:

- методы морального поощрения: среди женщин 39,6% отметили, что получали моральное поощрение, в то время как среди мужчин этот показатель составляет 52,6%. Это свидетельствует о том, что мужчины в большей степени, чем женщины, получают моральное поощрение на рабочем месте;
- методы морального отрицательного воздействия: женщины, подвергшиеся моральному отрицательному воздействию, составляют лишь 28,3%, тогда как среди мужчин этот показатель равен 36,8%. Это также указывает на то, что мужчины чаще сталкиваются с негативным воздействием;

- депремирование: 28,3% женщин сообщили о депремировании, в то время как среди мужчин этот показатель существенно выше – 52,6%. Это еще раз подтверждает, что депремирование более распространено среди мужчин.

В целом, результаты свидетельствуют о том, что мужчины чаще сталкиваются как с положительными, так и с отрицательными методами воздействия. Это может указывать на различия в управленческих практиках и оценке труда между полами, что несомненно требует дальнейшего анализа и изучения, чтобы понять, как улучшить условия труда для всех сотрудников независимо от пола.

3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ С ЦЕЛЬЮ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДА

3.1 Разработка методических положений совершенствования системы стимулирования персонала металлургического предприятия с целью повышения эффективности труда

В условиях современного металлургического производства в России, особенно на крупных и системообразующих предприятиях отрасли, важность создания эффективной системы стимулирования персонала становится все более очевидной. Это обусловлено несколькими обстоятельствами, прежде всего, тем, что успех любых предприятий, а особенно таких технологически сложных, как предприятия сферы металлургии, во многом зависит от качества и результативности труда его работников, их уровня трудовой мотивации и степени удовлетворенности трудом.

Существующие на металлургических предприятиях России системы стимулирования труда персонала зачастую имеют серьезные недостатки, требующие своего внимания и устранения.

Во-первых, подчас принятые на металлургических предприятиях страны системы мотивации и стимулирования труда не учитывают индивидуальные особенности работников, как следствие, ко всем специалистам вне зависимости от их возраста, образования, квалификации, стажа работы и других особенностей, применяются единые, стандартизированные подходы к мотивации и стимулированию труда, которые нередко в отношении разных категорий работников действуют с разной степенью эффективности, а порой могут и вовсе не работать, поскольку каждый работник, вступая в трудовые отношения, имеет свои уникальные потребности и цели. Это приводит к тому, что нередко сотрудники металлургических компаний чувствуют себя недооцененными на предприятии, отчего даже при достаточно высоком уровне

оплаты труда могут быть не мотивированными к достижению высоких трудовых результатов.

Во-вторых, во многих случаях на предприятиях металлургической отрасли существует недостаточная прозрачность в критериях оценки трудового вклада работников в деятельность организации и критериях начисления премий и иных стимулирующих выплат, что также является серьезной проблемой, поскольку, если работники не понимают, как именно оценивается их труд, это часто вызывает их недовольство местом работы и недоверие к руководству.

Третьим недостатком систем стимулирования труда на металлургических предприятиях России можно назвать недостаточное внимание к командной работе. Зачастую в металлургии системы стимулирования труда работников ориентированы только на индивидуальные достижения, что создает неоправданную общими задачами производства конкуренцию между сотрудниками, приводит их к неспособности эффективно сотрудничать с коллегами и добиваться высоких коллективных результатов.

Еще один недостаток связан с тем, что, хотя, как правило, на крупных предприятиях металлургической отрасли России создаются корпоративные системы социальных льгот, включающие в себя медицинские страховки, выплату компенсаций за проезд или питание, оплату обучения и повышения квалификации и др., такие системы часто не имеют индивидуализированного характера, не учитывают социальные потребности отдельных работников, предоставляются единым пакетом без возможности выбора наиболее востребованных и актуальных для конкретного работника мер социальной поддержки.

Наконец, важно отметить, что системы стимулирования труда в металлургии нередко страдают отсутствием гибкости и адаптивности, между тем, в условиях быстро меняющегося рынка и стремительных технологических изменений подходы к мотивации и стимулированию на предприятиях отрасли должны регулярно пересматриваться и обновляться. Если обновления не происходит, системы мотивации и стимулирования труда могут устаревать и

терять эффективность, а вследствие этого и работники могут постепенно терять заинтересованность в продуктивной работе, а это неизбежно негативно сказывается на производительности труда.

Регулярный пересмотр систем мотивации и стимулирования труда, внедрение в них новых методических положений и подходов может помочь металлургическим предприятиям более рационально и взвешенно подходить к выбору стимулов к труду, лучше учитывать в системе стимулирования мнение сотрудников, а также технологические изменения, открывающие новые горизонты для повышения эффективности труда, вовлекать работников в процесс обновления систем стимулирования, чем создавать на предприятии атмосферу доверия и сотрудничества. Когда сотрудники предприятий будут видеть, что их мнение важно для руководства, они будут становиться более заинтересованными в достижении общих целей компании. Также стоит отметить, что в условиях растущей конкуренции металлургические компании, которые уделяют повышенное внимание совершенствованию систем мотивации и стимулирования труда своих сотрудников, получают значительное рыночное преимущество, т.к. их работники становятся более удовлетворенными своим трудом, а значит, более лояльными предприятию, более продуктивными и более готовыми вносить свой существенный вклад в развитие производства.

Таким образом, можно констатировать, что регулярный пересмотр и обновление методических положений и подходов к формированию системы мотивации и стимулирования труда в металлургической отрасли – это не просто необходимость, а залог успешного функционирования и поступательного роста предприятий.

В рамках настоящего исследования мы исходим из того, что усовершенствование методического обеспечения системы стимулирования труда персонала на металлургических предприятиях должно включать в себя работу над:

- уточнением принципов стимулирования труда персонала;

- уточнением состава оснований для дополнительного стимулирования труда персонала;

- расширения и индивидуализации форм неденежного стимулирования труда персонала, в т. ч. основанных на балльной системе их начисления.

С учетом этих положений далее в работе предлагаются разработанные автором элементы методического обеспечения системы стимулирования труда персонала металлургических предприятий, которые определяют направления ее совершенствования. Целями совершенствования системы стимулирования является усиление ее действенности и повышение эффективности труда работников. Модель, описывающая направления совершенствования методического обеспечения системы стимулирования труда персонала металлургических компаний и фиксирующая набор совершенствующих элементов, представлена ниже на рисунке 9.

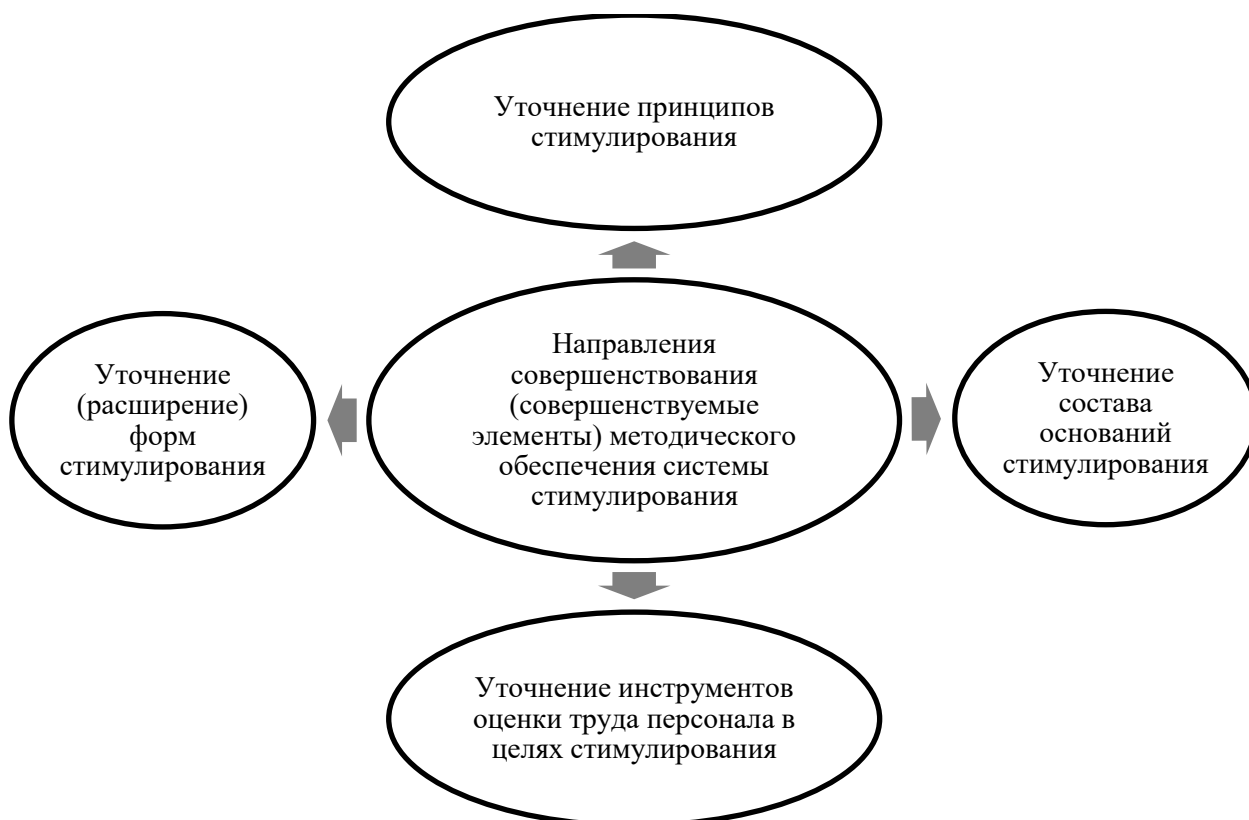


Рисунок 9 – Направления совершенствования методического обеспечения системы стимулирования персонала

Таким образом, из рисунка 9 следует, что предлагаемые в настоящей работе направления совершенствования методического обеспечения системы

стимулирования труда персонала металлургических компаний, касаются таких элементов системы, как:

- принципы стимулирования;
- основания стимулирования;
- формы стимулирования;
- инструменты оценки труда персонала для дальнейшего стимулирования.

Прежде всего, в рамках обновления методических подходов к совершенствованию системы стимулирования труда персонала металлургических предприятий России в рамках настоящей работы предлагается уточнить состав базовых принципов, на которых должна строиться такая система. Принципы стимулирования труда представляют собой те теоретические основы, которые должны лежать в основе разработки и применения методов стимулирования труда работников для достижения целей организации. Они основываются на предположении о потенциале каждого сотрудника и ответственности руководства за его раскрытие.

Полагаем, что состав современных принципов стимулирования труда персонала металлургических предприятий России должен включать в себя принципы, позволяющие действительно усиливать эффективность системы стимулирования, ориентировать ее на более глубокий учет особенностей персонала и его вклада в эффективность работы предприятия (рисунок 10).

Дадим пояснения к каждому из выдвинутых принципов.

Принцип учета индивидуальных и коллективных результатов труда – это первейший принцип современной системы стимулирования труда персонала, который помогает создать на металлургических предприятиях, где крайне важен и индивидуальный, и коллективный результат, эффективную систему мотивации и стимулирования труда работников, повысить их производительность труда. Это обусловлено несколькими обстоятельствами.

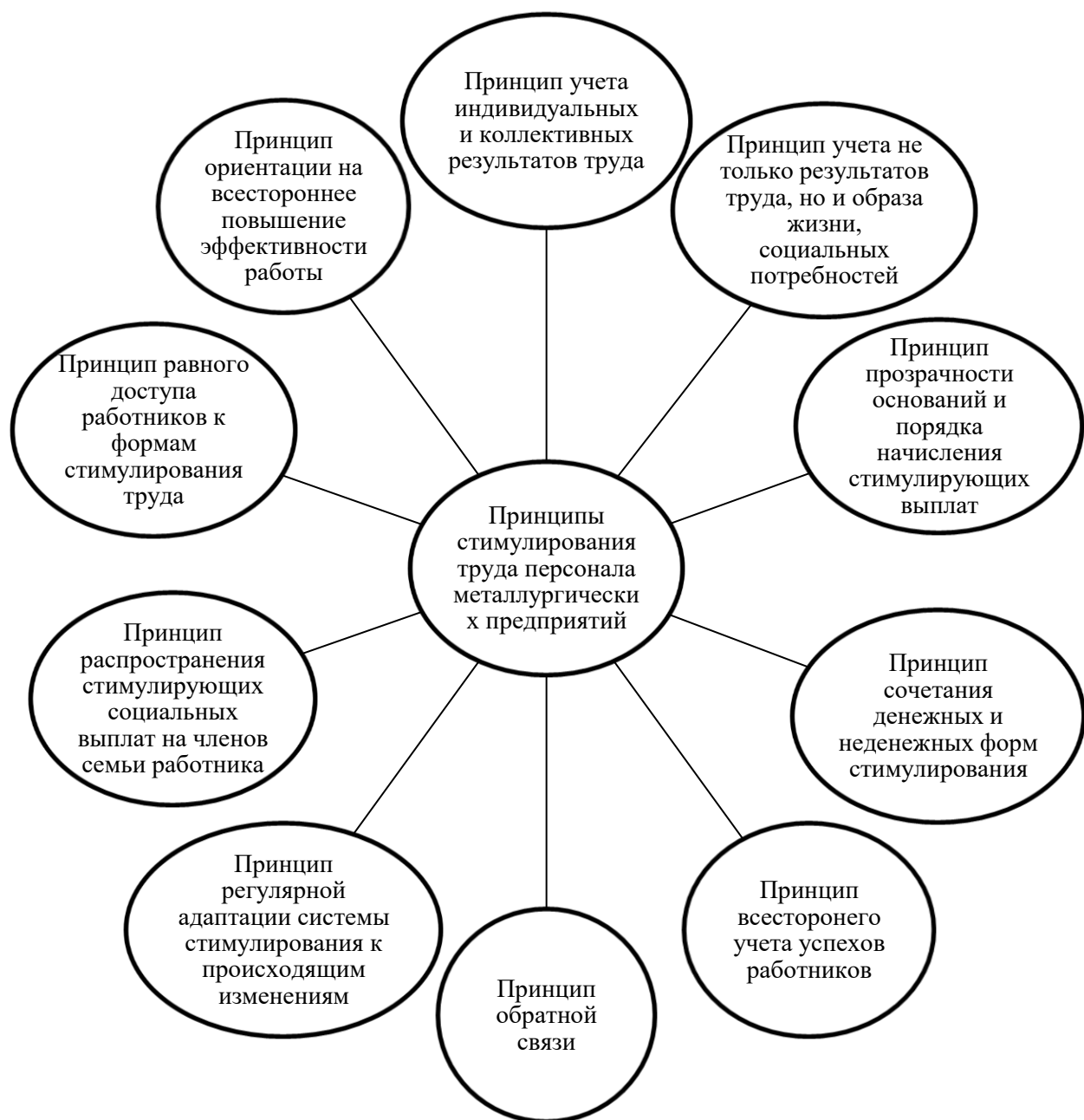


Рисунок 10 – Перечень предлагаемых принципов стимулирования труда персонала металлургических предприятий

Руководством металлургических предприятий должно стремиться учитывать, прежде всего, индивидуальные результаты труда работников, их вклад в общее дело, что может быть реализовано через систему премий, бонусов или других форм поощрения, которые напрямую зависят от личных достижений работника, оцениваемых, например, через коэффициент индивидуального трудового вклада, индивидуальный KPI и др. Одновременно с этим должны

оцениваться коллективные результаты труда всей рабочей группы (отдел, бригада и др.), в составе которой работает оцениваемый работник, поскольку в условиях металлургических предприятий, как правило, работники работают вместе над общими целями, и учитывать достижения всей команды крайне важно. В системе стимулирования труда предприятия этот учет может производиться с помощью расчета коэффициента коллективного трудового вклада, группового КРІ и др. и результативаться в виде групповых премий, признающих успех команды в целом (это могут быть премии за групповое перевыполнение плана, за групповые инновации, за высокие стандарты качества работы группы, премии за командный дух и др.). Опора на принцип учета индивидуальных и коллективных результатов труда в системе стимулирования труда работников металлургического предприятия будет способствовать укреплению рабочих связей между сотрудниками, созданию атмосферы взаимопомощи и поддержки в коллективе.

Принцип учета не только результатов труда, но и образа жизни работников, их социальных потребностей. В металлургической отрасли, где труд работников часто сопряжен с физическими нагрузками и специфическими условиями производства, важно учитывать не только результаты труда работников, но и образ жизни, имеющиеся социальные потребности. Данный принцип включает в себя понимание потребностей работников, имеющихся у них вне работы и связанных со здоровьем, семейными обязанностями, досугом и отдыхом. В системе стимулирования труда реализация этого принципа может осуществляться, например, через предоставление отдельным работникам возможности гибкого графика работы, участия в спортивных или культурных мероприятиях, улучшения жилищных условий, получения дополнительного медицинского страхования и др. Опора системы стимулирования на принцип учета не только результатов труда, но и образа жизни работников, их социальных потребностей может значительно повысить у сотрудников удовлетворенность трудом, улучшить социально-психологический климат, способствовать снижению текучести кадров.

Принцип прозрачности оснований начисления стимулирующих выплат.

Соблюдение указанного принципа помогает создать здоровую и мотивирующую рабочую атмосферу, поскольку прозрачность оснований начисления стимулирующих выплат, во-первых, позволяет сотрудникам понимать, на каких условиях и по каким критериям они могут рассчитывать на дополнительные выплаты заработной платы, что создает у них чувство справедливости и доверия к руководству. Если работники видят, что система начисления стимулирующих выплат ясна и понятна, они с большей вероятностью будут стремиться к достижению установленных целей. Во-вторых, четкие критерии для начисления выплат способствуют повышению мотивации. Когда сотрудники знают, как и в каком объеме их усилия будут вознаграждены, они более активно участвуют в рабочих процессах и стремятся к улучшению своих трудовых результатов. Это, в свою очередь, положительно сказывается на общей производительности предприятия. Кроме того, прозрачность в начислении стимулирующих выплат позволяет избежать недоразумений и конфликтов внутри коллектива, т.к. если правила ясны, то и претензии по поводу несправедливой оплаты труда или нечестного распределения выплат становятся менее вероятными. Для реализации данного принципа на практике, во-первых, требуется разработать четкие и доступные правила начисления стимулов за труд, во-вторых, важно регулярно информировать сотрудников о том, как они могут улучшить свои показатели и получить дополнительные вознаграждения.

Принцип сочетания денежных и неденежных форм стимулирования.

Суть этого принципа основывается на следующем. Известно, что денежные формы стимулирования, такие как зарплата, премии и бонусы, являются прямым и наиболее часто используемым способом вознаграждения сотрудников за их труд. Они мотивируют работников достигать поставленных целей и повышают их заинтересованность в результате своей работы. Однако, если опираться только на денежные стимулы, можно столкнуться с риском, что сотрудники будут ориентироваться исключительно на материальное вознаграждение, а не на качество выполнения своих задач, не на участие в

социальной жизни коллектива, а последнее для предприятия очень важно. Поэтому в дополнение к денежным стимулам должны применяться и неденежные формы стимулирования, которые помогают создать у работников чувство принадлежности к команде, повышают уровень удовлетворенности работой и, как следствие, лояльность сотрудников к компании. Оптимальное сочетание этих двух форм стимулирования позволяет создать сбалансированную систему мотивации и стимулирования труда, при этом, например, денежные формы вознаграждения могут использоваться на предприятии для достижения краткосрочных целей стимулирования труда, в то время как неденежные формы могут укреплять долгосрочную привязанность и вовлеченность сотрудников.

Принцип всестороннего учета трудовых и социальных успехов работников в системе стимулирования труда.

Этот принцип подразумевает, что оценка успехов сотрудников, их вклада в работу металлургического предприятия должна быть комплексной и многогранной, учитывающей не только их профессиональные достижения, но и социальные навыки, личные качества и вклад в командный дух. Это обусловлено тем, что трудовые успехи работников – это не только выполнение рабочих планов и задач, но и, например, проявление инициативы, креативности, социальной ответственности за сбережение материальных ресурсов компании, экономию временных ресурсов, за здоровье коллектива и др. В этой связи работодатели должны обращать внимание не только на то, как работники решают рабочие задачи, но и на то, насколько активно они участвуют в жизни компании – корпоративных спортивных, культурных, благотворительных, экологических и других мероприятиях, как помогают коллегам, насколько активно вносят ценные инновационные предложения и др. Всесторонний учет трудовых и социальных успехов работников в системе стимулирования труда способствует созданию более эффективной и дружелюбной рабочей среды, позволяет не только повышать производительность, но и укреплять отношения внутри коллектива, что в конечном итоге приводит к общему успеху компании.

Принцип обратной связи.

Это еще один из ключевых принципов современной системы стимулирования труда работников металлургического предприятия, он основывается на понимании того, что для постоянного совершенствования инструментов стимулирования труда важно понимать мнение трудового коллектива, знать, насколько высоко работники оценивают используемые на предприятии формы стимулирования. Регулярная обратная связь с работниками по этому кругу вопросов помогает создавать атмосферу открытости и доверия в коллективе, когда сотрудники видят, что руководству компании интересны их отзывы об уровне оплаты труда, размере премий, социальных бонусов, справедливости их назначения и выплаты, они чувствуют, что их труд ценится, а мнение замечается. Это повышает мотивацию и желание работать в коллективе. Кроме того, регулярная обратная связь позволяет выявлять сильные и слабые стороны в системе стимулирования труда работников, внести необходимые коррективы, адаптировать систему стимулирования труда под конкретные нужды и ожидания сотрудников. Если, например, работники предпочитают определенные виды поощрений или имеют свои идеи по улучшению процессов стимулирования, работодатель в рамках получения обратной связи может это учесть и внедрить. Это делает подход предприятия к формированию системы стимулирования труда более персонализированным и эффективным.

Принцип регулярной адаптации системы стимулирования труда к происходящим изменениям.

В первую очередь, данный принцип подразумевает постоянный мониторинг внешней и внутренней среды компании. Это включает в себя анализ изменений в экономике, рынке труда, потребностях сотрудников и корпоративной культуре, что дает предприятию возможность своевременно выявлять тенденции и потребности, которые могут повлиять на мотивацию труда, меры стимулирования труда и производительность работы сотрудников. В современных сложных рыночных условиях система стимулирования труда должна быть адаптивной, гибкой и готовой к изменениям. Это означает, что

металлургическим предприятиям необходимо с определенной периодичностью (не менее 1 раза в год) пересматривать свою систему стимулирования труда, чтобы она соответствовала актуальным реалиям рынка и меняющимся потребностям работников. Регулярная адаптация системы стимулирования труда требует активного взаимодействия с сотрудниками, поэтому рассматриваемый принцип тесно связан с принципом обратной связи и требует его соблюдения. Вовлечение работников в процесс принятия решений в области стимулирования труда помогает предприятию понять, какие стимулы работают, а какие требуют доработки. Это может быть реализовано через массовые опросы, фокус-группы или индивидуальные беседы.

Принцип ориентации системы стимулирования труда персонала на всестороннее повышение эффективности работы сотрудника подразумевает создание на предприятии таких оснований и форм стимулирования труда, которые способствуют не только повышению производительности труда, но и социальному развитию сотрудника и коллектива в целом – через улучшение уровня образования, показателей здоровья, расширение профессионального опыта и др.

Принцип равного доступа работников к формам стимулирования труда.

Этот принцип основан на том, что все сотрудники, демонстрирующие одинаковые социально-трудовые достижения, должны иметь равные возможности для получения существующих на предприятии форм стимулирования, будь то материальные или нематериальные стимулы. Это способствует не только повышению уровня трудовой мотивации, но и формированию здоровой конкурентной среды внутри коллектива, преодолению субъективизма в оценке трудового вклада каждого сотрудника.

Принцип распространения стимулирующих социальных поощрений на членов семьи работника.

Стимулирующие социальные поощрения – это важный инструмент, который должен помогать не только работникам, но и их семьям. В этой связи система стимулирования труда персонала на предприятии должна быть

комплексной и по возможности охватывать не только сотрудника, но и его близких, например, включать в себя различные виды поддержки семьи: от дополнительных пособий на детей до компенсаций за медицинские услуги для членов семьи. Это важно, т.к. создает атмосферу заботы работодателя и способствует повышению морального духа сотрудников. Также стоит отметить, что использование стимулирующих социальных поощрений для работников и членов их семей может служить дополнительным мотивирующим фактором: когда работники видят, что их труд приносит пользу не только им, но и их близким, это способствует более высокой производительности труда и укреплению лояльности к компании.

Комплексное соблюдение рассмотренных выше принципов является основой предлагаемых методических положений совершенствования системы стимулирования труда металлургических предприятий и может способствовать росту трудовой мотивации работников.

Предлагаемые в данной работе новые методические положения предполагают не только опору на 10 рассмотренных принципов, но и внесение изменений в состав оснований для стимулирования, расширение форм стимулирования и уточнение инструментов оценки персонала в целях стимулирования. Рассмотрим эти элементы последовательно.

Основания стимулирования труда – это причины, по которым работникам со стороны предприятия начисляются те или иные формы стимулирования труда. Как правило, на металлургических предприятиях учитываются, главным образом, экономические основания стимулирования труда работников (индивидуальные и групповые), такие как производительность труда, работа с превышением установленных плановых показателей, высокое качество выполнения работ, низкий уровень брака, высокий уровень удовлетворенности клиентов, рост объемов продаж и др.

Однако сегодня учитывать в системах стимулирования только экономический вклад, вносимый работником в предприятие, неправильно и приводит к однобокости оценки значимости работника для трудового

коллектива. Поэтому предлагается также оценивать, каким является социальный вклад каждого сотрудника в деятельность предприятия. Для этого необходимо разрабатывать критерии оценки такого вклада, чтобы в дальнейшем разрабатывать с их учетом новые формы стимулирования труда.

В рамках настоящей работы металлургическим предприятиям России предлагается обновить имеющиеся системы стимулирования труда работников путем учета индивидуального вклада каждого сотрудника в улучшение социальных аспектов деятельности компании по таким направлениям, как Health Management, Resource Management и Time Management.

Для этого рекомендуется использовать следующую систему социально-трудовых показателей (Social Labor Motivators, SLM), состоящую из трех групп (рисунок 11).

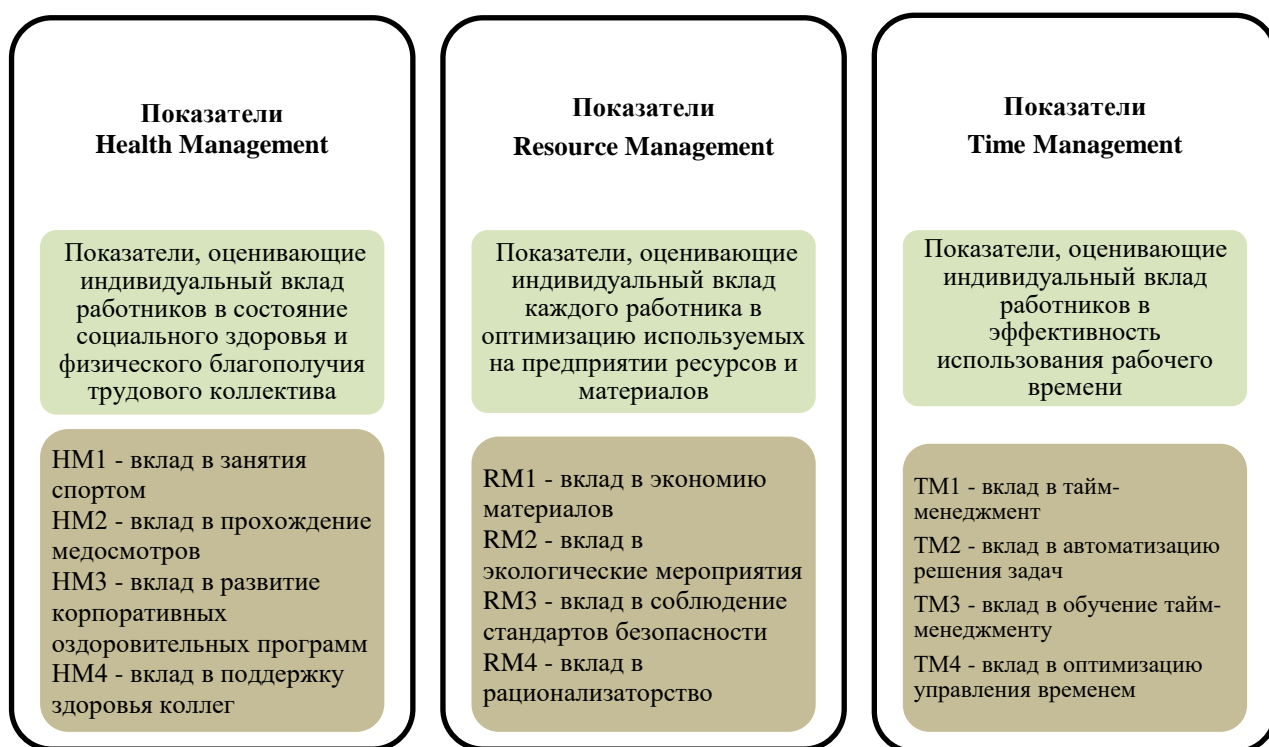


Рисунок 11 – Система дополнительных социально-трудовых показателей (Social Labor Motivators, SLM-показателей) оценки вклада работников в эффективность работы предприятия

Как видно из рисунка 11, группа показателей Health Management фокусируется на оценке индивидуального вклада работников в состояние социального здоровья и физического благополучия трудового коллектива.

Применение этой группы показателей на металлургических предприятиях позволит стимулировать работников за то, что они участвуют в корпоративных программах поддержки здоровья, оздоровлении коллектива, улучшении физиологического качества жизни работников и повышении через это продуктивности их труда. Включение этих показателей в систему стимулирования труда обусловлено пониманием того, что более здоровые и физически крепкие сотрудники более энергичны и результативны в труде, что положительно сказывается на общих результатах работы предприятия и производительности труда коллектива.

Группа показателей Resource Management включает в себя показатели, по которым будет оцениваться индивидуальный вклад каждого работника в оптимизацию используемых на предприятии ресурсов и материалов. Ресурсоемким предприятиям, которыми, в частности, являются все металлургические компании, важно отслеживать и поощрять эффективность расходования ресурсов работниками и стимулировать их к улучшению работы в этом направлении. Внедрение индивидуальных показателей оценки вклада работников в оптимизацию использования ресурсов поможет работникам лучше осознавать важность их рационального применения, что может стать мощным стимулом для повышения их ответственности на рабочем месте и вовлеченности в рабочий процесс. Включение этих показателей в индивидуализированную систему стимулирования труда обусловлено пониманием того, что рационально относящиеся к ресурсам предприятия сотрудники приносят компании прямую экономическую выгоду, снижая затраты на производство продукции, что положительно сказывается на общих результатах работы предприятия.

Группа показателей Time Management включает в себя показатели, позволяющие оценить индивидуальный вклад работников в эффективность использования рабочего времени. Внедрение этой группы показателей будет стимулировать работников правильно расставлять приоритеты в работе, четче планировать процесс выполнения рабочих задачи, избегать прокрастинации и простоев. Для предприятия это будет означать повышение не только личной

продуктивности труда отдельных работников, но и создание более организованного рабочего процесса в компании. Включение этих показателей в индивидуализированную систему стимулирования труда обусловлено пониманием того, что рационально относящиеся к рабочему времени сотрудники приносят компании прямую экономическую выгоду, так как повышают возможность производить больше продукции за единицу времени, повышать выработку, что положительно сказывается на общих результатах работы предприятия.

На каждом отдельном металлургическом предприятии предложенная система может быть дополнена и расширена за счет использования дополнительных групп SLM-показателей или включения в каждую группу более широкого перечня показателей. Главное условие, которое при этом должно соблюдаться, состоит в том, чтобы каждая из используемых групп SLM-показателей объективно оценивала индивидуальный вклад работника в социальную эффективность работы предприятия и в дальнейшем могла быть конвертирована ими в индивидуально-стимулирующие неденежные бонусы и программы, предлагаемые предприятием.

Использование предложенных дополнительных социальных оснований стимулирования труда (SLM-показателей) поможет металлургическим предприятиям оценивать не только экономический, но и социальный вклад, вносимый работниками в деятельность компании, даст возможность выстроить более тесную взаимосвязь между индивидуальным социальным вкладом работника в рабочие процессы и системой поощрения его за труд, создаст более здоровую, ресурсосберегающую и организованную рабочую среду, что, в свою очередь, способствует повышению результативности работы предприятия, росту социально-экономической эффективности его деятельности.

Внедрение на металлургических предприятиях расширенной системы SLM-показателей потребует использования новой, балльной системы оценки вклада работников в деятельность компании. За реализацию каждого из предлагаемых SLM-показателей предлагается начислять работнику по 1 баллу

ежемесячно, а в дальнейшем суммировать их и по итогам года с учетом итоговой суммы полученных баллов стимулировать работников путем предоставления им возможности выбора различных социальных пакетов и бонусов из «Кафетерия льгот» компании.

Учет индивидуального вклада каждого работника по представленным выше SLM-показателям в баллах должен производиться на предприятии ежемесячно, а суммарное количество баллов должно рассчитываться ежегодно в конце календарного года. Исходя из этого должна определяться максимально возможная сумма баллов, которая может быть получена работником за год в рамках предлагаемой системы SLM-показателей. Допустим она составит 144 балла по 12 SLM-показателям ($12 \times 12 = 144$).

Каждый балл в рамках данной системы SLM-показателей должен иметь денежный эквивалент, при этом стоимость каждого балла должна рассчитываться ежегодно из доступных для предприятия резервов фонда оплаты труда, выделяемых на финансирование такой системы. Рекомендуется устанавливать его на уровне 5-10% от уровня чистой прибыли предшествующего года.

Для определения стоимости 1 балла в предлагаемой системе стимулирования предприятиям потребуется рассчитать предельное (максимальное) количество баллов, которые за год потенциально могут в сумме получить его работники. Для этого максимальное количество баллов (в нашем примере это 144) необходимо умножить на общее количество работников компании. Далее выделенные на реализацию предлагаемой системы стимулирования резервы фонда оплаты труда предприятия должны быть разделены на предельное (максимальное) количество баллов, полученных в ходе предшествующих расчетов.

Допустим, резерв фонда оплаты труда на предприятии на новый календарный год составляет 2 млн. руб., а штат персонала – 50 чел. Тогда предельное (максимальное) количество баллов, которые за год потенциально могут в сумме получить работники предприятия, составит:

$$144 \times 50 = 7200 \text{ баллов.}$$

Стоимость 1 балла составит:

$$2000000 / 7200 = 277,8 \text{ руб.}$$

Умножив предельное (максимальное) количество баллов, которое за год потенциально может получить 1 работник предприятия, на стоимость 1 балла, получим следующую сумму:

$$144 \times 277,8 = 40003,2 \text{ руб.}$$

Таким образом, при ежемесячном выполнении всех показателей предлагаемой методики работник сможет рассчитывать на получение по итогам года стимулирующего неденежного пакета (стимулирующих неденежных бонусов) от предприятия в сумме 40 тыс. руб.

В дальнейшем, опираясь на принцип учета не только результатов труда, но и образа жизни работников, их социальных потребностей, предприятие должно предложить работнику определенный стимулирующий неденежный пакет или набор стимулирующих неденежных бонусов по выбору самого работника с учетом его потребностей, но в рамках доступной для него суммы. Это может быть оплата абонеента в бассейн, филармонию, театрального абонеента, платного обучения ребенка и др.

Чем ниже индивидуальный вклад работника в выполнение социальных показателей предприятия, тем, соответственно, ниже будет итоговая сумма баллов и стоимость того годового неденежного пакета (бонуса), на который работник сможет получить на следующий календарный год. Стремясь получить более дорогостоящий стимулирующий неденежный пакет (набор стимулирующих неденежных бонусов), работники будут более активно выполнять SLM-показатели, что будет служить индивидуальному стимулированию их более качественного и результативного труда.

Важнейшей частью предлагаемых в работе методических положений совершенствования системы стимулирования персонала металлургического предприятия с целью повышения эффективности труда работников должен стать современный и разнообразный пакет неденежных бонусов, которые работники

смогут ежегодно получать от предприятия за выполнение различных SLM-показателей. Входящие в неденежный пакет бонусы должны быть, с одной стороны, направлены на улучшение качества жизни сотрудников и повышение их трудовой мотивации, а с другой, на повышение результативности труда работников.

Сегодня металлургические предприятия, как правило, используют те или иные виды неденежных бонусов в своих трудовых коллективах, но часто разрозненно и бессистемно. Нами предлагается разрабатывать и структурировать внедряемые в компаниях неденежные бонусы с учетом индивидуальных потребностей работников разных категорий – молодежи, людей с детьми, пенсионеров, лиц, увлекающихся спортом и предпочитающих культурный досуг и др. и предлагать их работникам по принципу «Кафетерия льгот». Исследователи отмечают, что «система «Кафетерия льгот» представляет собой гибкий набор бонусов для сотрудников, который дополняет базовый социальный пакет. В кафетерий включены льготы и вознаграждения, работающие на улучшение жизни и здоровья сотрудников компании.

Кафетерий льгот является одним из стимулирующих факторов для сотрудников, направленных для поддержания долгосрочных отношений и, как следствие, ведущих к стабильности самой организации» [60].

Сегодня в России уже накоплен определенный опыт использования системы «Кафетерий льгот» в целях усиления систем стимулирования труда персонала. Однако они, как правило, никак не привязаны к оценке социально-трудового вклада работников в деятельность компании.

В рамках наших авторских методических положений совершенствования системы стимулирования персонала предлагается две инновации в использовании системы «Кафетерия льгот»:

- первая инновация состоит в том, чтобы установить в рамках данной системы прямую зависимость между тем, насколько активно работник вносит социально-трудовой вклад в деятельность компании (для этого будут

использоваться рассмотренные выше SLM-показатели), и тем, какой объем неденежного пакета (в стоимостном выражении) он получает;

- вторая инновация заключается в том, чтобы входящие в систему неденежные бонусы были направлены на разные типы социальных потребностей работников, что даст предприятию возможность индивидуализировать систему социальной поддержки и предоставит работникам возможность выбора интересных им стимулирующих мер.

Основные новые моменты в применении системы «Кафетерия льгот» представлены на рисунке 12.

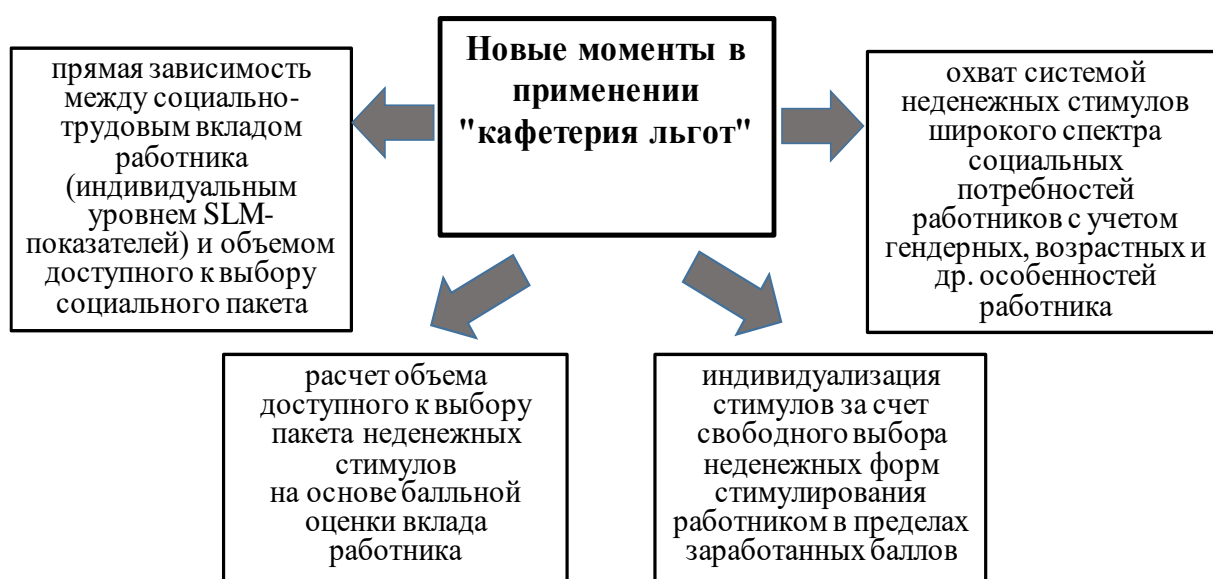


Рисунок 12 – Предлагаемые новые моменты в применении «Кафетерия льгот»³

В этих целях предлагается включать в систему «Кафетерия льгот» на металлургическом предприятии неденежно-стимулирующие бонусы нескольких типов, направленные на удовлетворение разных типов социальных потребностей работников – оздоровительных, культурных, рекреационных, образовательных и развивающих, досуговых, семейных (рисунок 13).

Каждый блок в системе «Кафетерия льгот» металлургического предприятия должен включать в себя несколько неденежно-стимулирующих бонусов для работников на выбор. Например, в состав оздоровительных бонусов могут входить фитнес-абонементы, абонементы на посещение диетологов и

³ Составлено автором

специалистов по здоровому питанию, на посещение стоматологов, абонементы на витаминизацию и др. В состав культурных бонусов могут включаться абонементы на посещение театров, оплата музейного абонемента, сертификат на приобретение книжной продукции и др.



Рисунок 13 – Рекомендуемая структура неденежно-стимулирующих бонусов металлургического предприятия, основанная на системе «Кафетерия льгот»⁴

Среди рекреационных бонусов могут быть представлены абонементы на посещение СПА, оплата путевки в санаторий, оплата тура выходного дня для работника и членов его семьи, оплата экскурсий и др. В числе образовательных бонусов может быть указана компенсация стоимости обучения (в некоторой фиксированной сумме), сертификат на обучение на курсах повышения квалификации по выбору работника, оплата вебинаров и др. Круг семейных бонусов может включать в себя компенсацию расходов на детские сады или ясли, сертификаты на обучение детей, сертификаты в семейные магазины и др.

Чем более разнообразным будет предложение неденежно-стимулирующих бонусов, учитывающих индивидуальные социальные потребности работников, тем лучше, т.к. это позволит максимально разнообразить систему неденежных стимулов труда работников и лучше адаптировать ее к разнообразным запросам сотрудников.

⁴ Составлено автором

В сводном виде обновленная система дополнительных неденежно-стимулирующих бонусов предприятия в ее взаимосвязи с предложенной системой дополнительных оснований стимулирования (SLM-показателей) и методикой их оценки и перевода в стоимостной вид представлена далее на рисунке 14.

С учетом выработанных выше методических положений по совершенствованию системы стимулирования труда персонала металлургического предприятия проведем апробацию разработанной системы на базе одного из крупнейших металлургических предприятий Свердловской области АО «Уралэлектромедь».

3.2 Апробация предложенных методических положений

В условиях современного металлургического производства важность эффективной системы стимулирования персонала становится все более очевидной. Для АО «Уралэлектромедь» совершенствование действующей системы стимулирования труда персонала – это, прежде всего, путь к повышению эффективности труда работников, а также к улучшению показателей работы компании в целом.

Перед непосредственной апробацией предложенных методических положений необходимо оценить финансовые возможности разработки и внедрения на АО «Уралэлектромедь» обновленной системы стимулирования персонала с целью повышения эффективности труда.

Были изучены основные экономические показатели деятельности компании за 2021-2023 г.

В сводном виде соответствующие показатели представлены ниже в таблице 19.

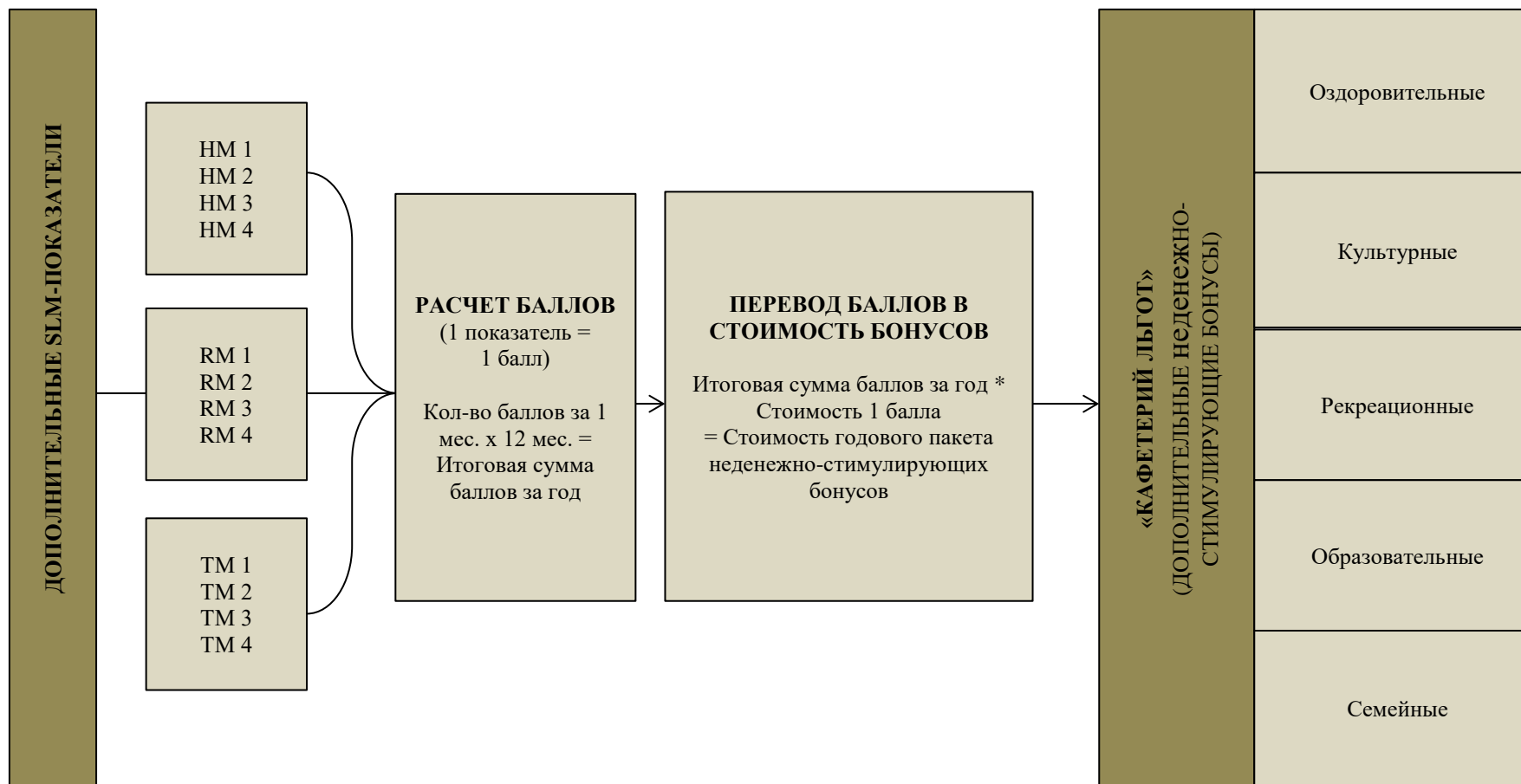


Рисунок 14 – Взаимосвязь дополнительных неденежно-стимулирующих бонусов и SLM-показателей индивидуального социального вклада работников в работу предприятия

Таблица 19 – Основные экономические показатели деятельности АО «Уралэлектромедь» за 2021-2023 гг.

В тысячах рублей

Наименование показателя	2021 г.	2022 г.	2023	Отклонение					
				2022 г./2021 г.		2023 г./2022 г.		2023 г./2021 г.	
				абсолют.	отн.,%	абсолют.	отн.,%	абсолют.	отн.,%
Выручка	62849826	46566566	57381526	-16283260	-25,9	-10814960	23,2	-5468300	-8,7
Себестоимость продаж	52855737	43176324	46334996	-9679413	-18,3	-3158672	7,3	-6520741	-12,3
Валовая прибыль (убыток)	9994089	3390242	11046530	-6603847	-66,1	-7656288	225,8	1052441	10,5
Коммерческие расходы	628253	599744	510520	-28509	-4,5	89224	-14,9	-117733	-18,7
Управленческие расходы	4193488	4204415	4867883	10927	0,3	-663468	15,8	674395	16,1
Прибыль (убыток) от продаж	5172348	1413917	5668127	-3758431	-72,7	-4254210	300,9	495779	9,6
Доходы от участия в других организациях	108536	3000	0	-105536	-97,2	3000	-100,0	-108536	-100,0
Проценты к получению	11688	131241	220487	119553	1022,9	-89246	68,0	208799	1786,4
Проценты к уплате	367243	469986	491112	102743	28,0	-21126	4,5	123869	33,7
Прочие доходы	7610754	8861910	7245402	1251156	16,4	1616508	-18,2	-365352	-4,8
Прочие расходы	9256869	7445232	20042250	-1811637	-19,6	-12597018	169,2	10785381	116,5
Прибыль (убыток) до налогообложения	3279214	332984	7399346	-2946230	-89,8	-7066362	2122,1	4120132	125,6
Налог на прибыль	1564258	207516	1319757	-1356742	-86,7	-1112241	536,0	-244501	-15,6
Чистая прибыль (убыток)	1604299	531618	8880859	-1072681	-66,9	-8349241	1570,5	7276560	453,6

Анализ основных экономических показателей деятельности АО «Уралэлектромедь» показывает, что в 2022 г. компания столкнулась с серьезным кризисом в своей деятельности, который главным образом был вызван фактором начала СВО и последовавшего за этим наложения масштабных антироссийских санкций, которые коснулись, прежде всего, таких крупных системообразующих отраслевых предприятий России, как АО «Уралэлектромедь» и др. Фактор санкций predetermined, прежде всего, резкое падение объемов продаж произведенной продукции вследствие потери ряда контрагентов и рынков сбыта. Это негативно отразилось, прежде всего, на показателях выручки компании в 2022 г. (рисунок 15).

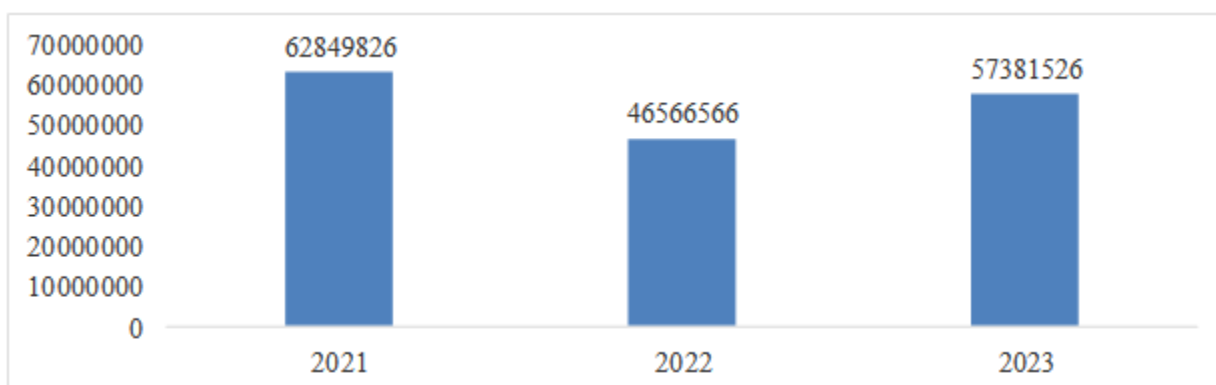


Рисунок 15 – Динамика выручки АО «Уралэлектромедь» за 2021-2023 гг., тыс. руб.

Данные таблицы 19 и рисунка 15 показывают, что в 2022 г. сокращение выручки компании к уровню 2021 г. достигло -25,9%, то есть выручка упала на четверть, что негативно отразилось на работе АО «Уралэлектромедь».

В 2023 г. в результате принятия целого ряда управленческих решений, изменения структуры и каналов сбыта продукции ситуация падения объемов продаж была преодолена. Компании удалось наладить сбыт продукции новым контрагентам и на новые рынки, что положительно сказалось на уровне выручки: в 2023 г. к уровню 2022 г. она выросла на 123,2%, что следует оценивать положительно.

Однако негативно то, что в 2023 г. АО «Уралэлектромедь» не удалось достичь докризисного уровня выручки, который был в 2021 г., по объемам

выручка 2023 г. оказалась все-таки на -8,9% ниже уровня 2021 г. Это говорит о том, что последствия кризиса 2022 г. в компании в полной мере в 2023 г. не были преодолены.

Для снижения негативных последствий кризиса 2022 г. АО «Уралэлектромедь» начало политику по снижению себестоимости. Так, в 2022 г. к уровню 2021 г. себестоимость продаж продукции в компании снизилась на -18,3%. В 2023 г. себестоимость возросла к уровню 2022 г. на 107,3%, но не достигла уровня 2021 г. и была ниже его на -12,3%. Это позволило компании частично компенсировать потерю выручки.

Также этому способствовала внутренняя оптимизация коммерческих расходов, объем которых в 2022 г. снизился к уровню 2021 г. на -4,5%, а в 2023 г. к уровню 2022 г. – еще на -14,9%. Однако снижения управленческих расходов в компании добиться не удалось. Они росли на протяжении всего рассматриваемого периода: в 2022 г. рост к уровню 2021 г. составил 100,3%, а в 2023 г. к уровню 2022 г. – 115,8%.

Все вышеуказанные изменения привели к нестабильной динамике всех видов прибыли предприятия (рисунок 16).

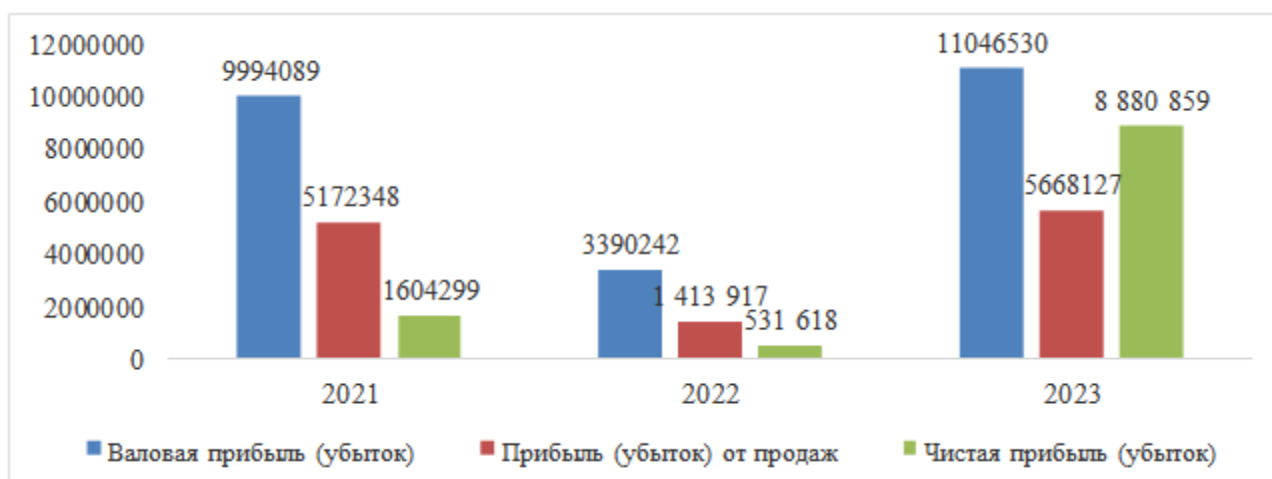


Рисунок 16 – Динамика прибыли АО «Уралэлектромедь» за 2021-2023 гг., тыс. руб.

Анализ данных таблицы 19 и рисунка 16 показывает, что в результате падения выручки в 2022-2023 г., а также изменения себестоимости, величины коммерческих и управленческих расходов компании в АО «Уралэлектромедь» в

2022 г. произошло резкое падение всех видов прибыли, в том числе на -66,9% падение чистой прибыли. Однако в 2023 г. компания начала выходить из кризиса, что привело к противоположному стремительному росту всех видов прибыли, в том числе к увеличению чистой прибыли в 16,7 раз к уровню 2022 г. или на 453,6% к уровню докризисного 2021 г.

Выявленная динамика позволяет говорить о том, что к концу 2023 г. компанией АО «Уралэлектромедь» кризис 2022 г. был по показателю чистой прибыли полностью преодолен. Достигнутая в 2023 г. величина чистой прибыли компании и ее уверенный рост позволяют АО «Уралэлектромедь» планировать различные инвестиционные мероприятия по совершенствованию деятельности предприятия, в том числе по улучшению системы стимулирования труда персонала с тем, чтобы повысить трудовую мотивацию сотрудников, добиться более высоких трудовых результатов и производительности труда, повысить удовлетворенность работников условиями труда, увеличить объемы производства и продаж продукции, укрепить лояльность сотрудников, их преданность компании и связь с ней, улучшить имидж компании как работодателя.

В сложившихся условиях работы предприятия развитие системы стимулирования труда работников АО «Уралэлектромедь» не только возможно с экономической точки зрения, но и целесообразно для более эффективного преодоления последствий пережитого компанией кризиса 2022 года. Важность внесения изменений в существующую систему стимулирования труда работников АО «Уралэлектромедь» также определяется тем, что в последние три года в компании отмечается недостаточно эффективное использование трудовых ресурсов и нарушение оптимального соотношения темпов роста средней заработной платы и темпов роста производительности труда, о чем говорят расчетные данные таблицы 20.

Данные таблицы 21 демонстрируют, что на протяжении 2021-2023 гг., несмотря на кризис, с которым столкнулось предприятие АО «Уралэлектромедь» в 2022-2023 гг., оно неизменно наращивало фонд оплаты

труда (ФОТ) и повышало среднюю заработную плату на предприятии (рисунок 17).

Таблица 20 – Динамика фонда оплаты труда, среднесписочной численности персонала, средней заработной платы и производительности труда в АО «Уралэлектромедь» в 2021-2023 гг.

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Отклонение			
				2022 г./2021 г.		2023 г./2022 г.	
				абс.	отн., %	абс.	отн., %
Расходы на оплату труда, тыс. руб.	5742245	5967098	7589907	224853	3,9	1622809	27,2
Среднесписочная численность работников, чел.	7500	7301	7638	-199	-2,7	337	4,6
Среднемесячная заработная плата, тыс. руб./чел.	63,8	68,1	82,8	4,3	6,7	14,7	21,6
Производительность труда, тыс. руб./чел.	8380,0	6378,1	7512,6	-2001,9	-23,9	1134,5	17,8

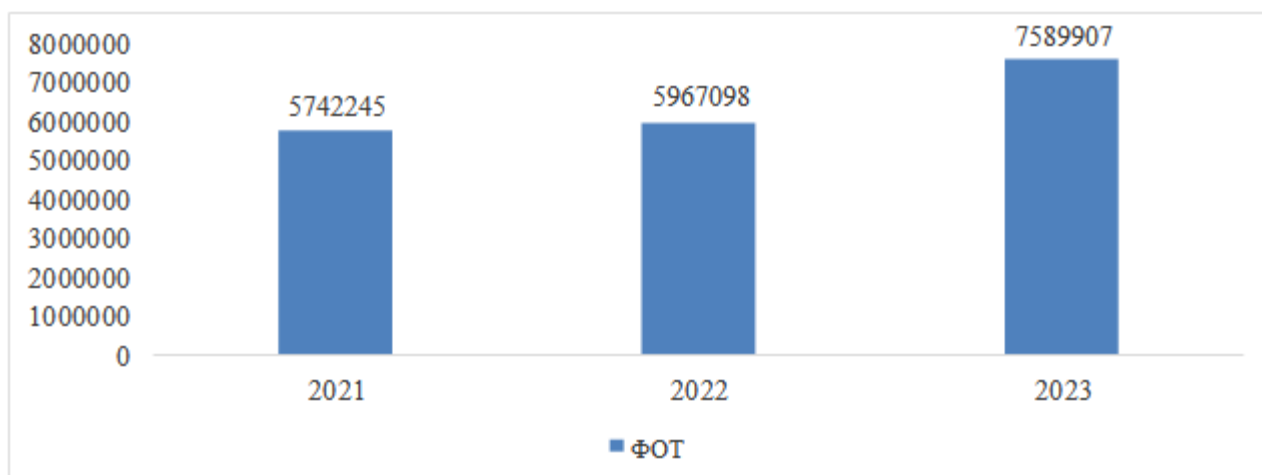


Рисунок 17 – Расходы АО «Уралэлектромедь» на оплату труда в 2021-2023 гг., тыс. руб.

Совокупные расходы предприятия на оплату труда выросли в 2022 г. к уровню 2021 г. на 103,9%, а в 2023 г. еще на 127,2%. Средняя зарплата увеличилась в 2022 г. на 106,7%, а в 2023 г. на 121,6%. При этом в 2022 г. рост оплаты на предприятии осуществлялся в условиях сокращения штатов (среднесписочная численность работников сократилась в 2022 г. на -2,7% к уровню 2021 г.), а в 2023 г. – на фоне начавшегося роста штатной численности кадров (рост составил 104,6% к уровню 2022 г.).

Расчет темпов роста средней заработной платы и темпов роста производительности труда, представленный в таблице 20, показывает, что в

2022-2023 г. в АО «Уралэлектромедь» нарушилось оптимальное соотношение этих показателей (рисунок 18). В экономической науке принято считать, что оптимальное соотношение темпов роста средней заработной платы и темпов роста производительности труда достигается при опережающем росте производительности труда по сравнению с заработной платой.

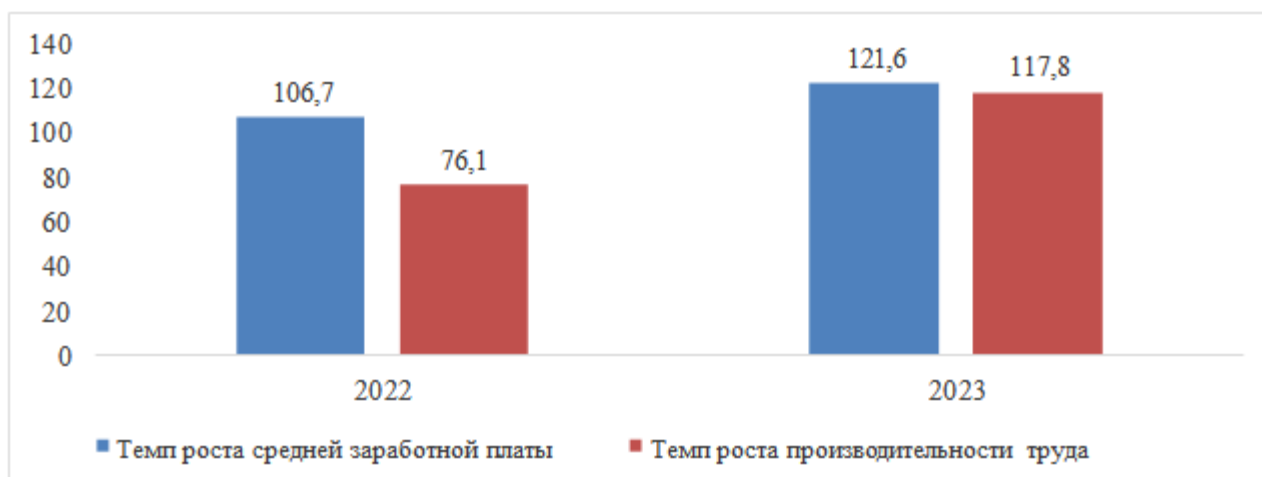


Рисунок 18 – Соотношение темпов роста средней заработной платы и темпов роста производительности труда в АО «Уралэлектромедь» в 2021-2023 гг., %

Тогда на предприятии обеспечивается более эффективное использование трудовых ресурсов. В АО «Уралэлектромедь» нарушение оптимального соотношения темпов роста средней заработной платы и темпов роста производительности труда выразилось в том, что и в 2022 г., и в 2023 г. темпы роста заработной платы оказались выше, чем темпы роста производительности труда, тогда как положительный эффект предприятие получает, если темп роста производительности труда опережает темпы роста средней зарплаты. Получается из расчетов, что повышением оплаты труда АО «Уралэлектромедь» стремилось повысить качество и результативность труда персонала, однако эта цель не была достигнута, потому что оплата труда даже при ее ежегодном повышении не имела надлежащего стимулирующего влияния на персонал.

Это же показал и опрос, проведенный среди 72 сотрудников на АО «Уралэлектромедь». Он выявил, что более 90% респондентов поддерживают идеи поощрения за стаж работы и возможность выбора форм поощрений

(91,7%). Эти факты указывают на важность долгосрочного участия сотрудников в работе компании, а также на необходимость внедрения в организации более индивидуализированного подхода к процессу вознаграждения за трудовые результаты.

88,9% высказали мнение о необходимости повышения заработной платы, а 86,1% о важности премий за достижение работниками определенных качественных и количественных показателей. Это говорит о том, что базовые финансовые стимулы остаются ключевыми для большинства сотрудников, однако в ее нынешнем виде система стимулирования труда работников недостаточно устраивает.

Порядка 86% респондентов в ходе опроса поддержали мнение о том, что в систему стимулирования труда работников АО «Уралэлектромедь» необходимо включить показатель эффективности использования ресурсов (80,6%). Это говорит о том, что работники предприятия считают, что при оценке их трудового вклада в организацию в рамках системы стимулирования труда важно оценивать не только индивидуальные рабочие достижения каждого специалиста, но и рациональное использование ресурсов компании.

Опрос выявил высокий уровень интереса работников к стимулированию труда через предоставление социальных льгот (69,4%) и оплату работникам образования за счет фондов предприятия (62,5%). Это говорит о том, что для повышения эффективности стимулирования труда работников важно уделять внимание их социальному благополучию и личностному развитию (в частности, повышению образовательного уровня). Это может стать перспективным направлением улучшения и трудовой мотивации, и морально-психологического климата в трудовом коллективе.

66,7% опрошенных в ходе исследования ответили положительно на вопрос о необходимости включения в систему стимулирования труда на АО «Уралэлектромедь» дополнительных стимулов для работников, ведущих здоровый образ жизни, что помимо прочего может также стать важной частью корпоративной культуры предприятия.

К сожалению, в ходе опроса работников был выявлен в целом довольно низкий уровень их доверия к объективности действующей на предприятии системы премирования (34,7%), а также недостаточный уровень удовлетворенности в целом системой стимулирования труда (41,7%). Это заставляет говорить о необходимости пересмотра имеющихся на предприятии методов оценки труда и трудового вклада работников в деятельность предприятия, а также необходимости изменения существующей системы стимулирования и вознаграждения за труд.

Полученные в ходе опроса данные, в частности, указывают на необходимость внедрения в компании более индивидуализированного подхода в системе стимулирования труда и на необходимость использования для этого соответствующих методических положений и рекомендаций. В рамках настоящего исследования предлагается внедрить в АО «Уралэлектромедь» разработанные автором выше методические подходы совершенствования системы стимулирования персонала металлургического предприятия.

Для этого потребуются реализовать ряд управленческих шагов:

- разработать и утвердить приказом директора АО «Уралэлектромедь» «Положение о системе неденежного стимулирования труда работников», в котором закрепить 10 руководящих принципов стимулирования труда на предприятии, указанных выше в работе, обновленную систему оснований стимулирования, включающую в себя в том числе перечень SLM-показателей, балльную систему их оценки, алгоритм перевода баллов в стоимостный эквивалент, а также систему новых форм неденежного стимулирования труда (неденежных бонусов) для работников, организованных по принципу «Кафетерия льгот»;

- рассчитать годовую стоимость обновленной системы неденежного стимулирования труда работников на предстоящий календарный год и утвердить стоимость 1 балла, которая будет применяться в течение года;

- письменно под роспись ознакомить работников с новой системой неденежного стимулирования труда, ее особенностями, порядком оценки

социального вклада работников и порядком назначения, выбора и выплаты неденежных бонусов. Дать необходимые разъяснения в случае, если система будет непонятна и потребуются уточнения.

В АО «Уралэлектромедь» предлагается использовать обновленную систему оснований стимулирования труда, включив в нее 3 группы SLM-показателей (таблица 21).

Таблица 21 – Предлагаемая система SLM-показателей, отражающих ежемесячный индивидуальный социально-трудовой вклад работника АО «Уралэлектромедь» в деятельность предприятия

Показатель	Характеристика	Балл за выполнение
Группа показателей Health Management		
HM1	Ежемесячное участие в спортивных мероприятиях или занятия в спортзале не менее 3 раз в неделю	1
HM2	Прохождение регулярных медицинских осмотров и анализов не реже одного раза в год.	1
HM3	Присоединение к корпоративным программам по улучшению здоровья, таким как йога, медитация или занятия по снижению веса, уровня стресса и др.	1
HM4	Помощь и поддержка коллег в их стремлении к здоровью: совместные тренировки, выполнение роли фитнес-тренера на корпоративных спортивных объектах	1
Группа показателей Resource Management		
RM1	Оптимизация расхода материалов: бонусы за экономное использование канцелярии, иных расходных материалов, используемых в процессе выполнения работ	1
RM2	Участие в мероприятиях, связанных с улучшением экологии, охраной окружающей среды	1
RM3	Участие в оптимизации норм использования ресурсов	1
RM4	Внесение рациональных предложений по улучшению процессов и оптимизации ресурсов, которые могут быть реализованы в компании.	1
Группа показателей Time Management		
TM1	Соблюдение сроков: выполнение задач в установленные сроки	1
TM2	Использование технологий и инструментов автоматизации, позволяющих сократить время на выполнение рутинных задач	1
TM3	Участие в тренингах и семинарах по тайм-менеджменту и эффективному использованию рабочего времени.	1
TM4	Инициативность: выдвижение идей по оптимизации процессов и экономии времени, которые могут быть реализованы в компании	1
Итого		12

За выполнение каждого из SLM-показателей работникам АО «Уралэлектромедь» будет ежемесячно начисляться по 1 баллу, максимальная сумма баллов, которую за месяц сможет получить работник при

выполнении всех показателей – 12, за год – 144.

Необходимо рассчитать стоимость одного балла. Для этого воспользуемся данными таблицы 19, характеризующими уровень чистой прибыли АО «Уралэлектромедь». За базовый показатель возьмем уровень 2023 г., когда уровень чистой прибыли компании составил 8880859 тыс. руб.

На финансирование обновленной системы стимулирования труда АО «Уралэлектромедь» предлагается ежегодно направлять 5% от чистой прибыли. От уровня чистой прибыли 2023 г. для расчетного года эта сумма составит:

$$8880859000 \times 0,05 = 444043 \text{ тыс. руб.}$$

Среднесписочная численность работников предприятия в 2023 г. составила 7638 чел. Максимальная сумма баллов за выполнение SLM-показателей за год в расчете на всех сотрудников составит:

$$7638 \times 144 = 1099872.$$

Произведем расчет стоимости 1 балла:

$$444043000 / 1099872 = 403,7 \text{ руб.}$$

Тогда максимальная годовая стоимость неденежно-стимулирующих бонусов, предлагаемых работникам, составит:

$$144 \times 403,7 = 58136 \text{ руб.}$$

Таблица 22 – Система неденежных бонусов, предлагаемых к внедрению в АО «Уралэлектромедь» по принципу «Кафетерия льгот»

Категория бонусов	Виды неденежных бонусов	Годовое кол-во баллов, при которых неденежный бонус доступен
Оздоровительные	Годовой фитнес-абонемент	от 116 до 144
	Годовой стоматологический абонемент	от 87 до 115
	Абонемент на посещение специалиста по здоровому питанию или массажу	от 58 до 86
	Абонемент на посещение спортивных мероприятий	от 29 до 57
	Витаминный абонемент	от 1 до 28
Культурные	Годовой театральный абонемент	от 116 до 144
	Годовой музейный абонемент	от 87 до 115
	Абонемент на посещение мастер-классов	от 58 до 86
	Подарочный сертификат в книжный магазин	от 29 до 57
	Оплата билетов на культурно-досуговые мероприятия	от 1 до 28

Продолжение таблицы 22

Категория бонусов	Виды неденежных бонусов	Годовое кол-во баллов, при которых неденежный бонус доступен
Рекреационные	Годовой абонемент на посещение СПА	от 116 до 144
	Оплата путевки в санаторий на 2 чел.	от 87 до 115
	Оплата туров выходного дня для работника и членов его семьи	от 58 до 86
	Оплата экскурсий	от 29 до 57
	Оплата услуг проката спортивного инвентаря	от 1 до 28
Образовательные	Частичная компенсация стоимости обучения работника	от 116 до 144
	Оплата обучения на курсах повышения квалификации по выбору работника	от 87 до 115
	Оплата вебинаров	от 58 до 86
	Оплата языковых курсов	от 29 до 57
	Оплата подписки на образовательные платформы	от 1 до 28
Семейные	Частичная компенсация оплаты за жилье (социальный найм, ипотека, ЖКХ)	от 116 до 144
	Частичная компенсация расходов на детский сад, ясли	от 87 до 115
	Сертификат на оплату дополнительных образовательных / спортивных услуг для детей	от 58 до 86
	Подарочный сертификат на покупки в семейный магазин	от 29 до 57
	Оплата семейного посещения культурно-досуговых, спортивных мероприятий	от 1 до 28

Итак, в таблице 22 представлен рекомендуемый к внедрению в АО «Уралэлектромедь» пакет неденежных бонусов, в рамках которого, руководствуясь принципом «Кафетерия льгот», работник в конце года с учетом полученного суммарного количества баллов за выполнение SLM-критериев сможет выбрать для себя интересующего стимулирующие бонусы в дополнение к выплатам, полученным по иным основаниям (заработной плате, премиям за выполнение индивидуальных и групповых показателей по труду).

Рассмотрим, как при такой системе изменится система стимулирования труда конкретных работников. К примеру, работник занимает должность «Мастер контрольный», имеет 10 разряд и 4 ступень. Его месячный оклад составляет 41160 руб., а процент премии к окладу за квалификацию – 50%. С учетом премии заработная плата работника в месяц составляет 75128 руб. В

рамках такой системы стимулирования никак не учитывается неденежный вклад работника в деятельность предприятия.

Если же применить предложенную систему SLM-критериев работник сможет дополнительно получить баллы за их выполнение (пример приведен в таблице 23).

Таблица 23 – Пример расчета годовых баллов за выполнение SLM-показателей контрольным мастером АО «Уралэлектромедь»

Показатель	Характеристика	Балл за выполнение
Группа показателей Health Management		
HM1	Ежемесячное участие в спортивных мероприятиях или занятиях в спортзале не менее 3 раз в неделю	12
HM2	Прохождение регулярных медицинских осмотров и анализов не реже одного раза в год.	1
HM3	Присоединение к корпоративным программам по улучшению здоровья	0
HM4	Помощь и поддержка коллег в их стремлении к здоровью	0
Группа показателей Resource Management		
RM1	Оптимизация расхода материалов	12
RM2	Участие в мероприятиях, связанных с улучшением экологии, охраной окружающей среды	12
RM3	Участие в оптимизации норм использования ресурсов	12
RM4	Внесение рациональных предложений по улучшению процессов и оптимизации ресурсов	4
Группа показателей Time Management		
TM1	Соблюдение сроков: выполнение задач в установленные сроки	10
TM2	Использование технологий и инструментов автоматизации, позволяющих сократить время на выполнение рутинных задач	12
TM3	Участие в тренингах и семинарах по тайм-менеджменту и эффективному использованию рабочего времени.	0
TM4	Инициативность: выдвижение идей по оптимизации процессов и экономии времени, которые могут быть реализованы в компании	2
Итого		77

Итак, контрольным мастером за год заработано за выполнение SLM-критериев 77 баллов. Следовательно, он может воспользоваться неденежными бонусами, доступными в интервале баллов от 58 до 88, и получить от предприятия:

- абонемент на посещение специалиста по здоровому питанию или массажу;
- абонемент на посещение мастер-классов;
- оплату туров выходного дня для работника и членов его семьи;
- оплату вебинаров интересующей образовательной тематики;

- сертификат на оплату дополнительных образовательных / спортивных услуг для детей.

В рамках доступных ему неденежных бонусов он может получить любой из них по своему выбору, но в рамках стоимости заработанных баллов:

$$77 \times 403,7 = 31084,9 \text{ руб.}$$

Указанная сумма также может быть им разделена на части для оплаты двух неденежных бонусов, если стоимости заработанных баллов хватает для их покрытия (например, работник может баллами оплатить сертификат на образовательные услуги для своего ребенка в сумме 20 000 руб., а для себя – посещение массажа на сумму 11084,9 руб.).

Итак, апробация предложенной системы дополнительного неденежного стимулирования труда работников металлургического предприятия АО «Уралэлектромедь» показывает, что она позволяет существенно индивидуализировать неденежно-стимулирующие выплаты предприятия работникам, позволяет работникам принимать участие в решении вопроса о том, какие стимулирующие выплаты для него значимы и необходимы, делает систему неденежно-стимулирующих выплат прозрачной, повышает доверие к ней со стороны работников, но самое главное – данная система непосредственно увязывает уровень социально-трудового вклада работника в деятельность предприятия с получаемыми им неденежно-стимулирующими выплатами: чем этот вклад больше, тем шире возможности работника по выбору неденежно-стимулирующих бонусов.

Проведем расчет экономического эффекта от внедрения предложенной системы дополнительного неденежного стимулирования труда работников металлургического предприятия АО «Уралэлектромедь». Для этого будем исходить из того, что вложения предприятий в развитие системы стимулирования труда, как правило, дают не менее 2-3% роста производительности труда.

Это происходит в силу нескольких причин. Прежде всего, когда работники видят, что их социальные вложения в работу предприятия вознаграждаются, они

становятся более мотивированными, это создает в компании атмосферу, в которой сотрудники стремятся к более высоким трудовым результатам. Дополнительное стимулирование труда способствует не только количественным, но и качественным изменениям в работе персонала: работники, осознавая, что их труд оценивается, начинают более тщательно подходить к выполнению задач, что в свою очередь приводит к снижению ошибок и повышению общей эффективности. Инвестиции в систему стимулирования помогают удерживать талантливых сотрудников, что способствует снижению текучести кадров, коллектив становится более сплоченным и опытным, что, безусловно, положительным образом сказывается на производительности труда. Кроме того, когда в компании внедряются новые системы поощрения и стимулирования труда, в ней формируется культура успеха. Сотрудники начинают видеть, что их индивидуальные достижения влияют на общий успех компании. Это создает здоровую конкурентную среду, что также дополнительно способствует повышению производительности труда.

В литературе приводятся различные количественные оценки влияния повышения мотивации работников на прирост производительности труда. Разброс оценок колеблется от 2 до 8 и более процентов [61, 62, 63].

Таким образом, не будет преувеличением говорить, что вложения в совершенствование системы стимулирования труда работников способствуют повышению производительности труда не менее чем на 2% в год.

Кроме того, повышение лояльности персонала за счет предлагаемой системы неденежного стимулирования будет способствовать его закреплению, снижению текучести кадров, что также позволит повысить средний уровень производительности (за счет снижения потока вновь принимаемых работников и их периодов адаптации и обучения) с одновременным сокращением расходов на поиск, прием, обучение нового персонала.

В настоящее время эти расходы на предприятии составляют 3980 тыс. руб. Ожидается сокращение их на 10%, или на 398 тыс. руб.

Для дальнейших расчетов возьмем за основу прогноз роста производительности труда персонала АО «Уралэлектромедь» на уровне 3% к уровню базового показателя производительности труда по 2023 г., равному 7512,3 тыс. руб./чел. Тогда при успешном внедрении предложенной нами системы дополнительного неденежного стимулирования производительность труда работников металлургического предприятия АО «Уралэлектромедь» производительность труда (Π_T) работников увеличится до уровня (рисунок 18):

$$\Pi_T = 7512,3 \times 1,03 = 7738,0 \text{ тыс. руб./чел.}$$

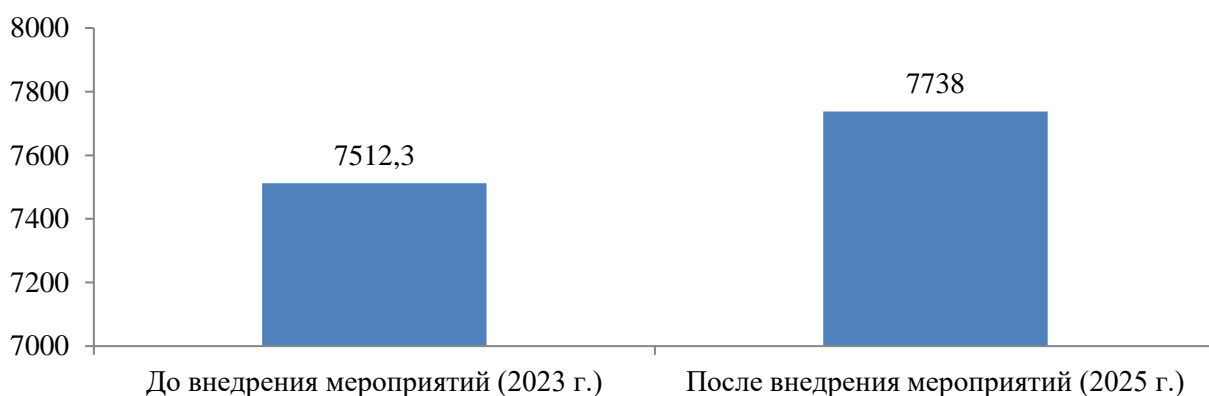


Рисунок 18 – Прогноз изменения производительности труда работников АО «Уралэлектромедь» после внедрения новой системы дополнительного неденежного стимулирования труда, тыс. руб./чел.

Рост производительности труда позволяет нарастить выпуск продукции. Но это возможно только при наличии рыночного спроса на дополнительный объем продукции. Отдел маркетинга АО «Уралэлектромедь» подтверждает наличие спроса на продукцию, если прирост выпуска будет обеспечен технологическими возможностями. Как показывает анализ, ввода дополнительных мощностей для 3%-ного роста выпуска продукции не потребуется – данный объем может быть произведен имеющимися мощностями.

Рассчитаем прогноз роста выручки после внедрения новой системы дополнительного неденежного стимулирования труда работников, исходя из ожидаемого 3%-ного прироста. Тогда выручка предприятия (B) после внедрения

системы дополнительного неденежного стимулирования труда увеличится до уровня:

$$B = 57381526 \times 1,03 = 59102972 \text{ тыс. руб.}$$

Прирост выручки (Рв) к уровню 2023 г. составит:

$$P_{\text{в прогноз}} = 59102972 - 57381526 = 1721446 \text{ тыс. руб.}$$

Доля условно-постоянных расходов в себестоимости реализованной продукции в 2023 г. составляла 19,5%. Учитывая экономию на условно-постоянных расходах при росте объема выпуска продукции, а также прямое сокращение затрат на набор и обучение персонала, проектная себестоимость будет равна:

$$51713399 \times 0,195 - 398 + 51713399 \times 0,805 \times 1,03 = 52961880 \text{ тыс. руб.}$$

Прибыль от продаж составит 6141092 тыс. руб., что на 8,3% больше прибыли 2023 г.

Расходы на систему стимулирования в 2024 г составят 5% от чистой прибыли 2023 г.: 444043 тыс. руб. Причем значительная часть этой суммы не является дополнительными расходами, поскольку тратилась и в прошлые периоды, но не была адресной, не была привязана к системе стимулирования и не создавала мотивации к более качественному труду и активному участию в социальной жизни предприятия.

Итак, расчеты показывают, что после внедрения новой системы дополнительного неденежного стимулирования труда работников АО «Уралэлектромедь» компания может не только повысить общую производительность труда персонала на 3%, но и улучшить основные экономические показатели своей деятельности – повысить выручку на 1721446 тыс. руб. и прибыль от продаж на 472965 тыс. руб. (рисунок 19).

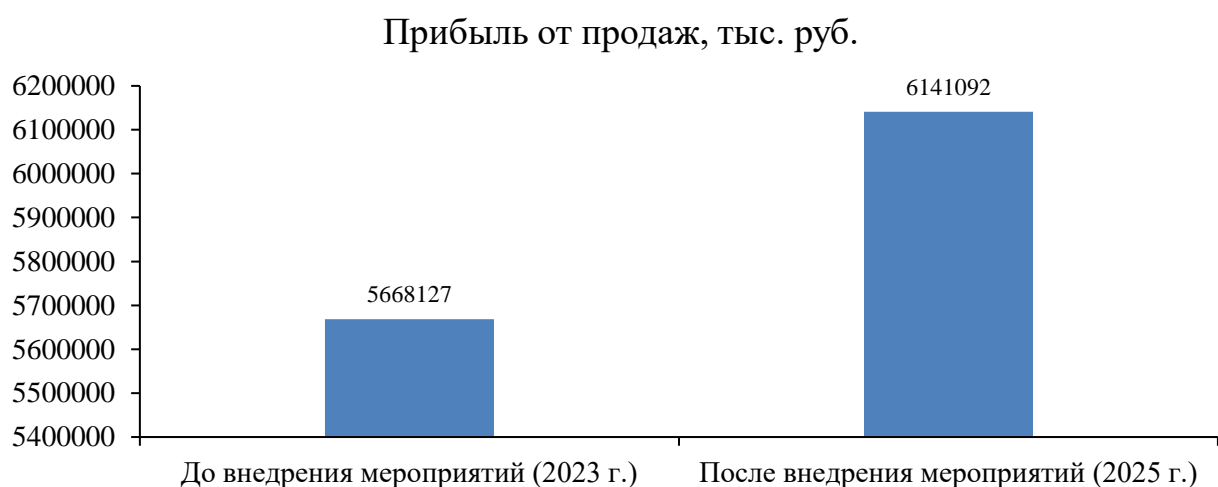
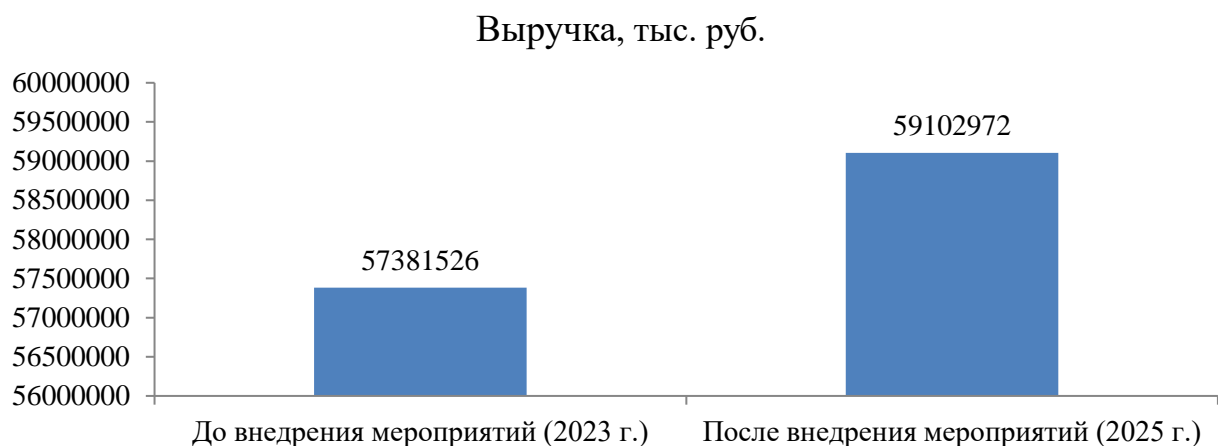


Рисунок 19 – Прогноз роста выручки и прибыли от продаж АО «Уралэлектромедь» после внедрения новой системы дополнительного неденежного стимулирования труда, тыс. руб.

Таким образом, разработка новых методических положений, представленных в работе, не только позволяет создавать на металлургических предприятиях более гибкую и справедливую систему стимулирования труда, которая учитывает индивидуальные социальные потребности и социально-трудовые достижения работников, повышать уровень удовлетворенности сотрудников стимулированием труда на предприятии, но способствует улучшению общих экономических показателей работы предприятия. Внедрение предлагаемых методических положений можно рассматривать как шаг к созданию в металлургических компаниях более гармоничной и продуктивной, но главное – стимулирующей активность работников рабочей среды.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Итак, в выпускной квалификационной работе были изучены методические подходы к повышению эффективности труда на основе совершенствования системы стимулирования персонала на металлургических предприятиях.

В теоретической части исследования была рассмотрена система стимулирования персонала как инструмент обеспечения эффективности труда на металлургических предприятиях. Анализ показал, что стимулирование труда является внешним воздействием на человека, в отличие от мотивации, которая имеет исключительно положительный характер, стимулирование труда может быть, как позитивным, так и негативным побуждением к действию. Оно предполагает вознаграждение работников за труд в соответствии с их трудовым вкладом, а также получение ими от предприятия определенных значимых для них социальных благ. Для работодателя целью управления системой стимулирования труда работников является обеспечение выполнения работниками установленных производственных и экономических показателей, продаже товаров и услуг, производительности труда и др.

Стимулирование тесно связано с эффективностью труда персонала, которая является комплексным показателем, учитывающим производительность и результативность труда, качество труда и качество трудовой жизни работников. Эффективность труда показывает степень результативности труда работников при наименьших трудовых затратах. Оценка эффективности труда может проводиться как в целом по всем сотрудникам предприятия, так и отдельно по каждому специалисту. На эффективность труда персонала могут влиять разные факторы, в том числе трудовая мотивация, умение работников управлять временем и планировать свою деятельность, микроклимат на рабочем месте и т. д.

Одним из важнейших факторов, определяющих эффективность труда работников, является принятая на предприятии система стимулирования труда. Под стимулированием труда понимается использование набора внешних

мотивационных факторов, как моральных, так и материальных, для повышения производительности труда и достижения целей организации. В систему стимулирования труда могут входить разные типы стимулов, как позитивные, выполняющие функцию вознаграждения, позволяющие формировать и закреплять модели поведения и помогающие работникам достигать целей организации, так и негативные, выполняющие функцию наказаний и направленные на устранение негативное поведение, не соответствующего ожиданиям организации. Вознаграждения в системе стимулирования труда могут быть материальными и нематериальными. В совокупности они повышают интерес работников к работе и поощряют их трудовую активность. При применении морального стимулирования необходимо помнить об обеспечении социальной справедливости среди работников, стимулировать объективно за реальный вклад каждого работника. Система стимулирования труда на металлургическом предприятии должна учитывать специфику компании, семейное положение сотрудников, их возраст, разнообразие их потребностей и интересов.

Во второй главе работы был сделан анализ российского и зарубежного опыта стимулирования труда, в частности, таких стран, как Япония, США. Изучив зарубежный опыт восточного и западного направления, можно сделать вывод, что все они имеют характерные отличительные черты, но в то же время, можно найти определенное сходство подходов к стимулированию труда.

Также в главе 2 был проведен анализ систем стимулирования персонала российских предприятий, нацеленных на повышение эффективности труда. Выявлено, что среди инструментов стимулирования в российских компаниях наиболее распространены фиксированные (ежегодные, ежеквартальные или ежемесячные) премии, премии по итогам выполнения KPI и ситуативные нерегламентированные премии. С ними в комплексе используются инструменты нематериальной мотивации. Одним из эффективнейших методов мотивации и стимулирования персонала является система мотивации, основанная на применении KPI – ключевых показателей эффективности. Анализ показал, что

на металлургическом предприятии применение КРІ повышает эффективность производства, улучшает качество продукции, сокращает затраты и повышает конкурентоспособность предприятия. Система ключевых показателей оценки эффективности труда работников предприятия должна разрабатываться с учетом специфики деятельности компании, приоритетных бизнес-процессов, а также других факторов, существенно влияющих на продуктивность работы предприятия.

Проведенное в работе аналитическое исследование системы стимулирования персонала АО «Уралэлектромедь» показало, что система стимулирования труда на предприятии опирается на использование различных видов поощрений и мотивации и направлена на достижение целей компании. Факторами материальной мотивации и стимулирования труда работников предприятия являются: система оплаты труда и социальные программы, закрепленные в коллективном договоре. В АО «Уралэлектромедь» работникам устанавливается персональная заработная плата, премии, различные доплаты. При определении размера персональной заработной платы учитывается: уровень квалификации работника, приоритетность должности (профессии), сложность и объем выполняемой работы, масштаб управленческой деятельности, значимость для сферы трудовой деятельности. Премия выплачивается ежемесячно по результатам работы за учётный период и в зависимости от уровня достижения ключевого показателя эффективности (КПЭ). Также на предприятии для повышения мотивации и вовлечения персонала существует Бизнес-система УГМК, которая включает в себя различные методики и инструменты, такие как мотиваторов сотрудников, разработка персональных планов развития, проведение тренингов и мастер-классов, а также систему стимулирования и поощрения достижений. Бизнес-система УГМК позволяет компании создать благоприятную корпоративную культуру, где сотрудники чувствуют себя важными и ценными членами команды, что способствует более эффективной работе и достижению поставленных целей. Эта система также помогает

развивать компетенции сотрудников, что позволяет повысить их профессиональный уровень и способствует росту бизнеса в целом.

По итогам анализа выявлен ряд недостатков существующей системы стимулирования труда на АО «Уралэлектромедь»: она не учитывает индивидуальные потребности и мотивы сотрудников, в ней не реализован индивидуальный подход при назначении льгот и поощрений, способствует потенциальному снижению качества работы персонала, негативно влияет на рабочую атмосферу. Чтобы решить проблемы и избежать недостатков существующей системы стимулирования труда на АО «Уралэлектромедь», предложено предпринять следующие шаги: учесть мнение сотрудников предприятия при разработке новой системы стимулирования труда; внедрить индивидуальный подход к стимулированию, учитывающий уникальные потребности и мотивационные факторы каждого сотрудника; регулярно проводить мониторинг эффективности новой системы стимулирования труда и вносить коррективы при необходимости; создать механизмы для обратной связи и участия сотрудников в процессе управления системой стимулирования труда; улучшать условия труда и безопасности на рабочем месте, обеспечивая комфортное и безопасное рабочее окружение.

В работе было проведено эмпирическое исследование системы стимулирования персонала на АО «Уралэлектромедь», для этого был проведен опрос персонала. Результаты опроса показали, что мотивация к труду варьируется в зависимости от пола, возраста и типа стимула. Женщины демонстрируют большую значимость для них социальных факторов стимулирования, тогда как мужчины больше сосредоточены на карьерном росте и материальных стимулах, особенно в молодом возрасте. Также женщины испытывают более положительные эмоции по отношению к системе стимулирования и имеют высокие оценки удовлетворенности, в то время как мужчины выражают недовольство и сомнения в объективности системы.

Большинство опрошенных высказались за необходимость изменения в системе стимулирования на предприятии, включая изменения в составе

показателей премирования, поощрение за общий стаж работы, за стаж работы на данном предприятии, за получение дополнительного образования и за эффективность использования ресурсов, за ведение здорового образа жизни и возможность выбирать формы поощрения из предлагаемого предприятием меню.

В третьей главе работы были разработаны методические положения совершенствования системы стимулирования персонала металлургического предприятия с целью повышения эффективности труда. Это обусловлено тем, что существующие на металлургических предприятиях России системы стимулирования труда персонала сегодня зачастую имеют серьезные недостатки, которые требуют своего внимания и улучшения. Регулярный пересмотр систем мотивации и стимулирования труда, внедрение в них новых методических положений и подходов может помочь металлургическим предприятиям более рационально и взвешенно подходить к выбору стимулов к труду, лучше учитывать в системе стимулирования мнение сотрудников, а также технологические изменения, открывающие новые горизонты для повышения эффективности труда, вовлекать работников в процесс обновления систем стимулирования, чем создавать на предприятии атмосферу доверия и сотрудничества.

В работе было определено, что усовершенствование методического обеспечения системы стимулирования труда персонала на металлургических предприятиях должно включать в себя работу над уточнением принципов стимулирования труда персонала, уточнением состава оснований для дополнительного стимулирования труда персонала; расширение и индивидуализацию форм неденежного стимулирования труда персонала, в т.ч. основанных на балльной системе их начисления.

Предложенные в работе направления совершенствования методического обеспечения системы стимулирования труда персонала металлургических компаний России, ориентированы на такие элементы системы, как принципы стимулирования, основания стимулирования, формы стимулирования,

инструменты оценки труда персонала для дальнейшего стимулирования. В работе выдвинуто 10 ключевых принципов построения системы стимулирования труда на металлургических предприятиях, сделан вывод, что комплексное соблюдение этих принципов может способствовать росту трудовой мотивации работников.

В работе уточнены основания стимулирования труда работников металлургических предприятий. В дополнение к экономическим стимулам предложено оценивать социальный вклад каждого сотрудника, а для этого необходимо использовать новые критерии оценки и разрабатывать новые формы стимулирования труда. Предложено обновить системы стимулирования труда работников металлургических предприятий с помощью учета индивидуального вклада каждого сотрудника в улучшение социальных аспектов деятельности компании. Разработана авторская система SLM-показателей по таким направлениям, как Health Management, Resource Management и Time Management, позволяющая объективно оценивать индивидуальный вклад работника в социальную эффективность работы предприятия и в дальнейшем конвертировать в индивидуально-стимулирующие неденежные бонусы и программы, предлагаемые предприятием.

Учет индивидуального вклада каждого работника по SLM-показателям должен производиться в баллах должен ежемесячно, а суммарное количество баллов должно рассчитываться ежегодно в конце календарного года. Каждый балл системы SLM-показателей должен иметь денежный эквивалент, рассчитываемый ежегодно из доступных для предприятия резервов фонда оплаты труда (5-10% от уровня чистой прибыли). По результатам суммирования баллов, полученных работником в течение года, предприятие должно предложить работнику определенный стимулирующий неденежный пакет или набор стимулирующих неденежных бонусов по выбору самого работника с учетом его потребностей (по принципу «Кафетерия льгот»), в рамках доступной для него суммы бонусов. Это может быть оплата абонеента в бассейн, филармонию, театрального абонеента, платного обучения ребенка и др.

Стремясь получить более дорогостоящий стимулирующий социальный пакет (набор стимулирующих неденежных бонусов), работники будут более активно выполнять SLM-показатели, что будет служить индивидуальному стимулированию их более качественного и результативного труда. Рекомендовано включать в систему «Кафетерия льгот» на металлургическом предприятии неденежно-стимулирующие бонусы нескольких типов (оздоровительные, культурные, рекреационные, образовательные и развивающие, досуговые, семейные), направленные на удовлетворение разных типов социальных потребностей работников. Каждый блок в системе «Кафетерия льгот» металлургического предприятия должен включать в себя несколько неденежно-стимулирующих бонусов для работников на выбор. Чем более разнообразным будет предложение неденежно-стимулирующих бонусов, учитывающих индивидуальные социальные потребности работников, тем лучше, т.к. это позволит максимально разнообразить систему социальных стимулов труда работников и лучше адаптировать ее к разнообразным запросам сотрудников.

Апробация предложенных методических положений проведена на АО «Уралэлектромедь». Полученные в ходе опроса данные показали необходимость внедрения в компании более индивидуализированного подхода в системе стимулирования труда и на необходимость использования для этого соответствующих методических положений и рекомендаций. В рамках настоящего исследования предложено внедрить в АО «Уралэлектромедь» разработанные автором методические подходы совершенствования системы стимулирования персонала металлургического предприятия. Расчеты показали, что на это уйдет 5% чистой прибыли, стоимость 1 балла за выполнение SLM-показателей составит 403,7 руб., максимальная годовая стоимость неденежно-стимулирующих бонусов для работника составит 58136 руб. В пределах этой суммы работники смогут выбирать формы стимулирования труда по своим увлечениям и предпочтениям.

Внедрение системы дополнительного неденежного стимулирования труда работников АО «Уралэлектромедь» может привести к значительному экономическому эффекту. Ожидается, что производительность труда вырастет на 3%, что позволит увеличить выручку на 1 721 318 тыс. руб. и прибыль от продаж на 614 109 тыс. руб. При этом расходы на систему стимулирования составят 444 043 тыс. руб., из которых значительная часть уже расходовалась в прошлом, но не была направлена на активное стимулирование работников. Таким образом, предложенные меры по совершенствованию системы стимулирования труда не только удовлетворят социальные потребности сотрудников, но и улучшат финансовые показатели предприятия, создавая более продуктивную и мотивированную рабочую среду.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Зубкова А. Нормирование труда в условиях становления рыночных отношений / А. Зубкова, Л. Суетина, В. Брылев // Российский экономический журнал. – 2000. – №. 2. – С. 87-95.
2. Галиуллин Х. Я., Ермаков Г. П., Симонова М. В. Понятие эффективности труда / Х. Я. Галиуллин, Г. П. Ермаков, М. В. Симонова // Экономика труда. – 2017. – Т. 4. – №. 3. – С. 183-196.
3. Травин В. В. Менеджмент персонала предприятия. Учеб. –практ. пособие. – 5-е изд. – М.: Дело. – 2003. – 272 с. – ISBN 5_7749-0062-2.
4. Рабаданова Ж. Б. Стимулирование трудовых ресурсов как метод воздействия на мотивацию человека // Академическая публицистика. – 2019. – №. 4. – С. 135-137.
5. Савина С. В. Мировой и отечественный опыт стимулирования труда // Международная экономика. – 2011. – №. 10. – С. 9-17.
6. Зоткина Н.С. Мотивация и стимулирование работников предприятий строительной сферы деятельности. – Тюмень, РИО ТюмГАСУ, 2010. – 175 с.
7. Шапиро С. А. Организационное поведение: учебное пособие / С. А. Шапиро. – М.: КНОРУС, 2018. – 352 с.
8. Гусаков В. Г. Аграрная экономика - термины и понятия. Энциклопедический справочник / В. Г. Гусаков, Е. И. Дереза [сайт]. – URL: <https://1138.slovaronline.com/1249> (дата обращения: 01.09.2023).
9. Пряжников Н. С. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 365 с.
10. Маслоу А. Г. Мотивация и личность: [пер. с англ.]. – СПб: Издательский дом" Питер", 2009.
11. Кузнецова Т. В. Мотивационный тест Ф. Герцберга-история и значение / Т. В. Кузнецова, С. А. Ярушева // Общество, экономика, управление. – 2017. – №. 1. – С. 103-106.

12. Новиков Д. А. Стимулирование в организационных системах. М.: Синтег, 2003. – 312 с.
13. Когдин А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом // Основы экономики, управления и права. – 2012. – № 4 (4). – С. 80-83.
14. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами: [учеб. по программе "Мастер делового администрирования": пер. с англ.]. – СПб: Издательский дом "Питер", 2009.
15. Крушницкая И. Р. Влияние стимулирования персонала на эффективность работы предприятия //Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2018. – №. 12-2. – С. 46-48.
16. Спиридонова С. Н. Оценка результативности труда персонала: проблемы и возможности повышения // Государственное управление. Электронный вестник. – 2006. – №. 8. – С. 11.
17. Митрофанова А. Е. Обоснование подходов к оценке результативности труда персонала организации // Вестник университета. – 2016. – №. 12. – С. 185-191.
18. Одегов Ю. Г. Анализ показателей оценки результативности трудовой деятельности работника и бизнес-модели организации / Ю. Г. Одегов, В. В. Павлова, Л. С. Теленная // Статистика и экономика. – 2016. – №. 6. – С. 64-70.
19. Зайнетдинова И. Ф. Оценка деятельности работников организации: учебно-методическое пособие / И. Ф. Зайнетдинова. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2016. – 120 с.
20. Стражева В. И. Анализ хозяйственной деятельности в промышленности. – Москва: Высшая школа, 2015. – 545 с.
21. Мамонов Е. Повышаем производительность труда // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2015. – №. 11. – С. 78-82.
22. Маев Д. В. Различие мнений в вопросах повышения производительности труда на российских предприятиях // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». – 2016. – Т. 26. – №. 2. – С. 23-32.

23. Касьянова С. А. Аудит кадрового потенциала организации // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. – 2016. – №. 11 (395). – С. 35-41.
24. Вавилов С. Ю. Стратегическое планирование как программа долгосрочного развития и адаптации ключевых компетенций компании / С. Ю. Вавилов, А. Е. Хачатуров // Менеджмент в России и за рубежом. – 2013. – №. 1. – С. 4-17.
25. Петров М. А. Эффективность труда персонала: учебное пособие / М. А. Петров, К. А. Прозоровская. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2016. – 78 с.
26. Гриненко Т. Г. Эффективность труда персонала: комплексный анализ // НАУЧНЫЕ ТРУДЫ Северо-Западного института управления РАНХиГС. – 2014. – Т. 5. – №. 1. – С. 119-136.
27. Мкртчян З. В. Сущность производительности труда на промышленных предприятиях в условиях цифровизации // Экономика и управление народным хозяйством. – 2021. – №. 2 (32). – С. 42-47.
28. Петрова И. Ю. Оценка результатов труда персонала как ключевой фактор, определяющий эффективность труда // Прикаспийский журнал: управление и высокие технологии. – 2010. – №. 4. – С. 65-72.
29. Митрофанова А. Е. Обоснование подходов к оценке результативности труда персонала организации / А. Е. Митрофанова // Вестник университета. – 2016. – №. 12. – С. 185-191.
30. Федин В. К. Взаимосвязь материальных и моральных стимулов к труду / В.К. Федин. – М.: Экономика, 2015.
31. Курячая Е. А. Механизм мотивации и стимулирования труда в процессе формирования самообучающейся организации / Е. А. Курячая, И. А. Кулькова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2021. – Т. 10. – №. 2. – С. 19-22.
32. Васичева О. С. Параметры приоритетности: моральные и материальные методы стимулирования персонала / О. С. Васичева, Н. А. Сухочева // Современная наука: теоретический и практический. – 2015. – С. 25.

33. Шубина Н.А. Материальное и нематериальное стимулирование труда: организационный опыт и общественное мнение / Н. А. Шубина, Д. В. Станис // Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки: сб. ст. по мат. XXIII междунар. студ. науч.-практ. конф. – Новосибирск, 2014 г. – № 8(23). – С. 267-269.
34. Белашова В. В. Моральные и материальные виды стимулирования персонала / В. В. Белашова, С. А. Рошкетаяев // Инновационная наука. – 2017. – №04-2. – С. 179.
35. Закирьянова Л. Р. Материальное стимулирование персонала предприятий в современных условиях / Л. Р. Закирьянова, К. П. Стожко // Молодежь и наука. – 2017. – №. 3. – С. 64-64.
36. Ващенко А. Н. Труд: мотивация и вознаграждение / А. Н. Ващенко: – М. : Маркетинг, 2018. – 205 с.
37. Алтухов П. Л. Алгоритм создания системы стимулирования конвергенции целей промышленного предприятия и интересов персонала //Промышленность: экономика, управление, технологии. – 2008. – №. 3. – С. 36-38.
38. MarketSplash. 150+ Статистических данных, факторов и решений для повышения эффективности работы сотрудников / MarketSplash [сайт]. – URL: <https://marketsplash.com/ru/statistika-proizvoditelnosti/> (дата обращения: 09.12.2023).
39. Дикаева Л. Х. Мотивация персонала: основные виды и методы / Л. Х. Дикаева, М. Ю. Яударова, З. Ш. Амерханова // Журнал прикладных исследований. – 2023. – №. 1. – С. 75-79.
40. Курячая Е. А., Кулькова И. А. Механизм мотивации и стимулирования труда в процессе формирования самообучающейся организации //Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2021. – Т. 10. – №. 2. – С. 19-22.
41. Мучникова Л. А. Зарубежный опыт формирования эффективных систем мотивации и стимулирования труда / Л. А. Мучникова, Д. И. Рахметов,

С. А. Кузнецов. // Международный студенческий научный вестник. – 2018. – №. 6. – С. 144-144.

42. Гурова И. М. Зарубежный опыт мотивации и стимулирования трудовой деятельности / И. М. Гурова, О. В. Гурова. // Экономика и социум: современные модели развития. – 2017. – №. 18. – С. 106-121.

43. Градобоева К. Ю. Зарубежный опыт применения методов стимулирования персонала / К. Ю. Градобоева. // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – №. 3-2. – С. 216-218.

44. Островская Т. Г. Организация и стимулирование труда (зарубежный опыт) / Т. Г. Островская // Пищевая промышленность. – 2005. – №. 7. – С. 46-48.

45. Моисеева В. О. Особенности мотивационной системы японского менеджмента и возможности её применения в российских компаниях / В. О. Моисеева // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2014. – №. 3. – С. 10-10.

46. Нигматова Д. З. Специфика внутрифирменного обучения в японских компаниях / Д. З. Нигматова // Современное образование : – Узбекистан. – 2015. – №. 3. – С. 30-34.

47. Японский менеджмент. Особенности японской корпоративной культуры. – Текст: электронный : [сайт]. – URL: <https://nihon-go.ru/yaponskiy-menedzhment-osobennosti-yaponskoj-korporativnoy-kulturyi/> (дата обращения: 28.12.2023).

48. Кайдзен. Ключ к успеху японских компаний. – М.: «Альпина Паблишер», 2009. – 280 с. – ISBN 978-5-9614-1163-8. – URL: <https://www.livelib.ru/book/239086> (дата обращения: 28.12.2023).

49. Пелькова С. В. Организация оплаты труда за рубежом // Вопросы структуризации экономики. – 2010. – №. 2. – С. 379-384.

50. Николаева И. И. Зарубежный опыт мотивации персонала / И. И. Николаева // Журнал «Human progress». – 2018. – Т. 4. – №. 7. – С. 4.

51. Оголихина С. Д. Совершенствование систем оплаты и стимулирования труда на российских предприятиях / С. Д. Оголихина // Экономика труда. – 2016. – Т. 3. – №. 2. – С. 131-144.

52. Семёнова Д. Д. Мотивация и стимулирование труда в СССР и в современной России / Д. Д. Семёнова, Н. О. Шамова, С. А. Кузнецов // Международный студенческий научный вестник. – 2018. – №. 6. – С. 141-141.

53. Сковпень В. А. Тарифная система как практический механизм реализации редуции труда при оплате труда работников в СССР / В. А. Сковпень // Российский экономический интернет-журнал. – 2008. – №. 1. – С. 44-44.

54. Русская школа управления. Как российские компании мотивируют сотрудников / uprav.ru [сайт]. – URL: <https://uprav.ru/blog/kak-rossiyskie-kompanii-motiviruyut-sotrudnikov/> (дата обращения: 28.12.2023).

55. Коптева К. В. Возможности применения системы КРІ для мотивации персонала / К. В. Коптева. // Основы экономики, управления и права. – 2014. – №. 4 (16). – С. 128-131.

56. Климкович С. М. Совершенствование системы оплаты труда персонала предприятия на базе КРІ / С. М. Климкович, Е. В. Корнеевец // Литьё и металлургия. – 2017. – №. 3 (88). – С. 81-83.

57. Пономарева О. С. Разработка и внедрение системы КРІ на предприятиях металлургической отрасли / О. С. Пономарева, Т. В. Майорова, В. А. Приймак // Вестник Магнитогорского государственного технического университета им. Г. И. Носова. – 2023. – Т. 21. – №. 1. – С. 118-125.

58. Мидова В. О. Мотивация и стимулирование персонала для повышения продуктивности деятельности предприятий / В. О. Мидова, Е. Т. Минасян, М. А. Пономарев // Инновации и инвестиции. – 2016. – №. 6. – С. 64-67.

59. Кушка С. А. Инструменты мотивации и вовлечения персонала предприятия металлургического профиля / С. А. Кушка, Е. Е. Лагутина //

Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2022. – №. 11-4.
– С. 194-200.

60. Грищенко Н. А. Кафетерий льгот как инструмент усиления привлекательности социального пакета / Н. А. Грищенко // Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований. – 2021. – № 4 – С.97-102.

61. Богатырева И. В. Оценка влияния материальной заинтересованности и трудовой активности персонала на рост производительности труда / И. В. Богатырева, А. Е. Богатырев // Экономика труда. – 2022. – Т. 9. – №. 4. – С. 827-840.

62. Артамонов В. Н. Резервы повышения производительности труда в металлургии / В. Н. Артамонов // Подготовка профессиональных управленческих кадров: опыт, проблемы, инновационные образовательные технологии. – 2013. – С. 28-35.

63. Бабаев Э. Р. Производительность труда как фактор развития металлургической промышленности: магистерская диссертация : дис. – б. и., 2021.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Анкета для опроса для работников металлургического предприятия о выявлении степени удовлетворенности существующей системой мотивации

Выберите группу, к которой вы относитесь по признакам (подчеркните):

- по половому признаку: мужчина, женщина;
- по возрасту: от 18 до 30, от 31 до 45, от 46 до 56;

Стаж работы на предприятии _____ лет.

1 Значимость различных стимулов к труду

Прочитайте нижеперечисленные мотивы профессиональной деятельности и дайте оценку их значимости для Вас по пятибалльной шкале (1 – незначим для Вас, 5 – высоко значим для Вас).

- Денежный заработок;
- Стремление к продвижению по службе;
- Стремление избежать критики со стороны руководителя и коллег;
- Стремление избежать возможных наказаний или неприятностей;
- Потребность в достижении социального престижа и уважения со стороны других;
- Удовлетворение от самого процесса и результата работы;
- Возможность наиболее полной самореализации именно в данной деятельности.

2 Предпочтительные формы стимулирования

Какие методы стимулирования могут Вас побудить повысить качество, интенсивность выполнения своих трудовых обязанностей? Оцените значимость для Вас каждого метода по пятибалльной шкале (1 – незначим для Вас, 5 – высоко значим для Вас).

- Повышение заработной платы;
- Премии за качественные и количественные показатели выполнения трудовых обязанностей;

- Доплаты за уровень квалификации;
- Депремирование за нарушения;
- Публичное признание ваших успехов в труде (доска почета, вручение грамот, объявление благодарностей и т.д.);
- Социальные льготы (оплата работодателем страховок, лечения, отдыха, спортивных занятий);
- Оплата работодателем вашего образования и повышения квалификации;
- Социальные льготы и оплата образования для членов семьи;
- Доступ к социальной инфраструктуре (спортивным, лечебным социальным объектам) и благам в зависимости от трудовых результатов работника;

3 Оценка существующей системы стимулирования

3.1 Оцените существующую систему стимулирования на вашем предприятии по пятибалльной шкале:

- Как бы вы оценили в целом свою удовлетворенность от существующей сейчас на предприятии системы стимулирования качества и количества вашего труда (полностью удовлетворен – 5 баллов, совсем не удовлетворен – 0 балл);
- Насколько объективно система премирования отражает качество и количество вашего труда (объективно – 5 баллов, необъективно – 0 балл);
- Присутствует ли субъективизм руководства в установлении надбавок и премий за ваш труд (нет – 5 баллов, значительно присутствует – 0 балл);

3.2 Оцените существующую систему стимулирования на вашем предприятии, отвечая на вопросы да или нет.

- Нужны ли, на ваш взгляд, изменения в составе или методах расчета показателей премирования;
- Необходимо ли в составе показателей премирования поощрение за общий стаж работы;

- Необходимо ли в составе показателей премирования поощрение за стаж работы на данном предприятии;

- Нужно ли в состав показателей для премирования включить показатель эффективности использования ресурсов, отражающий рациональность использования на каждом рабочем месте таких ресурсов, как время, материалы, оборудование и т.д.;

- Хотели бы вы, чтобы в системе стимулирования вашего предприятия появились какие-то дополнительные стимулы (премии, социальные льготы, доступ к инфраструктуре) за ведение работником здорового образа жизни;

- Нужна ли, по вашему мнению, возможность самому выбирать формы поощрений из определенного предлагаемого предприятием меню (страховки, оплата образования или лечения, другие социальные блага для себя или семьи);

- Применялись ли к вам методы морального поощрения (грамоты, награды, доска почета, публичные или документально оформленные благодарности и т.д.) в последние 2 года;

Применялись ли к вам методы морального отрицательного воздействия (выговоры и т.д.) в последние 2 года.