

МОТИВАЦИОННАЯ СИСТЕМА ПЕРСОНАЛА

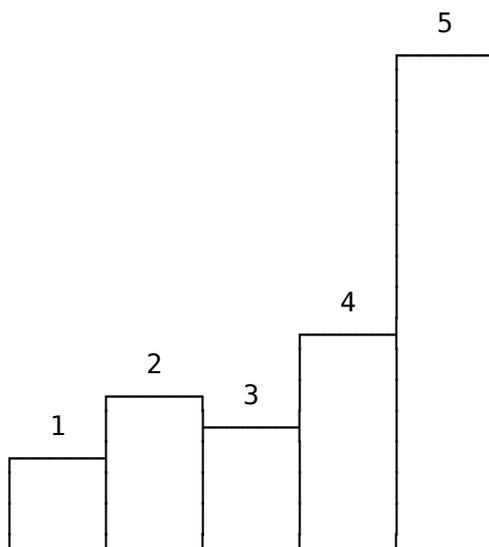
Современный уровень производства не может развиваться без эффективных мотивационных систем персонала, которые должны постоянно совершенствоваться под влиянием экономических и политических условий. Сегодня на рынке можно купить конкурентный товар, но купить на рынке конкурентоспособность и стимулы к ней невозможно. Поэтому отечественным предприятиям приходится самостоятельно искать наиболее подходящие и действенные методы организации и поощрения труда.

Основная роль в безубыточной работе любого предприятия принадлежит его персоналу. Численность персонала предприятия по категориям и стажу работы представлена в табл. 1 и на рис. 1.

Таблица 1

Численность персонала по категориям

Категория персонала	2000 г.	2001 г.	2002 г.
Весь персонал	1105	1153	1165
Их них промышленно-производственный персонал, в том числе:	1079	1127	1139
- рабочие	819	887	854
- ученики	82	31	16
- служащие	9	7	8
- руководители	82	85	81
- специалисты	107	117	119
Непромышленный персонал	26	26	26



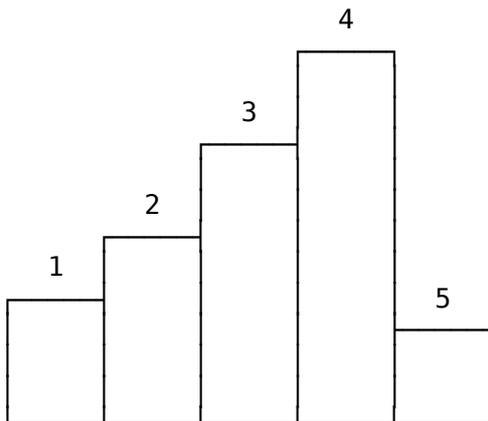
5 - до 5 лет

- 4 - 5 - 10 лет
- 3 - 10 - 20 лет
- 2 - 20 - 30 лет
- 1 - 30 - 40 лет

Рис. 1. Стаж работы персонала предприятия

Структура персонала по категориям ежегодно меняется согласно потребностям производства. Изменения происходят в основном в численности и структуре промышленно-производственного персонала. На предприятии преобладает женский труд.

39% работающих - это люди предпенсионного и пенсионного возраста (рис. 2).



- 1 - 18 - 25 лет
- 2 - 25 - 35 лет
- 3 - 35 - 45 лет
- 4 - 45 - 60 лет
- 5 - после 60 лет

Рис. 2. Возрастная характеристика работников

Молодежь неохотно идет работать на предприятие, текучесть кадров среди нее высокая. Старение кадров наряду с льготным сроком назначения пенсии для промышленного персонала в связи с вредными условиями труда в скором времени могут привести к тому, что предприятие будет ощущать реальную нехватку опытных и квалифицированных сотрудников. Улучшить ситуацию могла бы эффективная система мотивации.

Лишь небольшая часть вышедших сотрудников связывает свое увольнение с объективными причинами: уходом на пенсию, призывом на военную службу. Большинство работников увольняются по собственному желанию из-за вредного производства.

Любая мотивационная система должна обеспечивать достаточно высокий уровень оплаты труда и достаточно высокий уровень жизни работника и членов его семьи.

Проведенные исследования показали, что системы мотивации, функционирующие на предприятии, малоэффективны и не до конца сформированы. Прежде всего, отсутствует формальный документ, который затрагивает все аспекты стимулирования сотрудников, как материального, так и нематериального. Существуют лишь Правила внутреннего распорядка и Положение о заработной плате. Поэтому одним из предложений стало предложение о разработке и утверждении документа, регулирующего систему мотивации предприятия. Этот документ полезен как сотрудникам отдела работы с персоналом, так и самим работникам, которые будут четко знать, на какие льготы и привилегии они могут претендовать.

Анализ материального стимулирования выявил, что оплата труда сотрудников предприятия зависит от производительности и индивидуального вклада каждого работника. Помимо привязки заработной платы к выработке и выплате премий по результатам деятельности предприятия в целом предприятие предоставляет своим работникам

оздоровительные путевки, услуги медицинского центра, в том числе стоматологического кабинета, частично оплачивает питание в столовой, ведет работу с ветеранами Великой Отечественной войны, проводит празднование Дня химика.

Нематериальное стимулирование на предприятии развито недостаточно. Престиж работы на предприятии невысок, сильная организационная культура отсутствует. Для сотрудников ведется планирование карьеры, имеются возможности повышения квалификации, однако пользуются этим немногие.

Опрос респондентов (рис. 3 - 8) показал, что удовлетворенность работой на предприятии в целом низкая, очень многие хотели бы сменить место работы при условии более высокой заработной платы в другом месте. Неудовлетворенность в основном высказывали сотрудники с высшим образованием, многие из которых занимают руководящие должности.

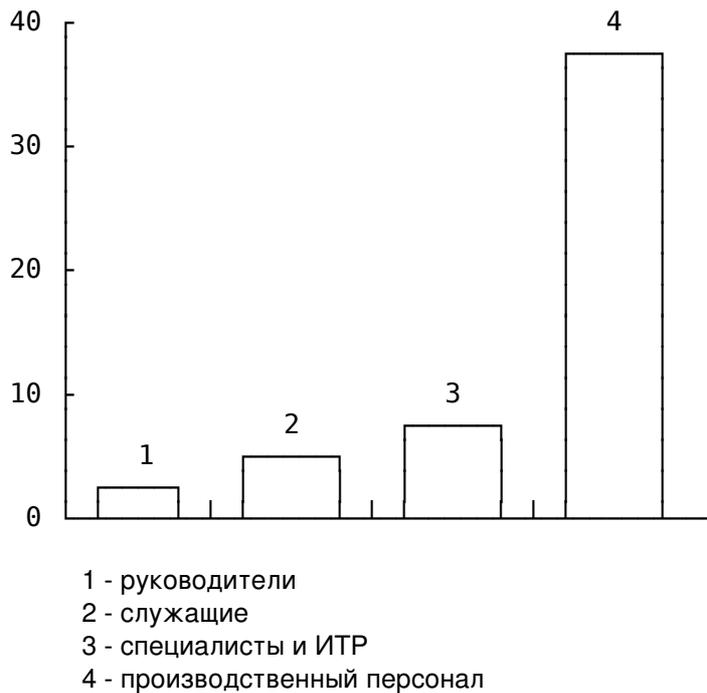
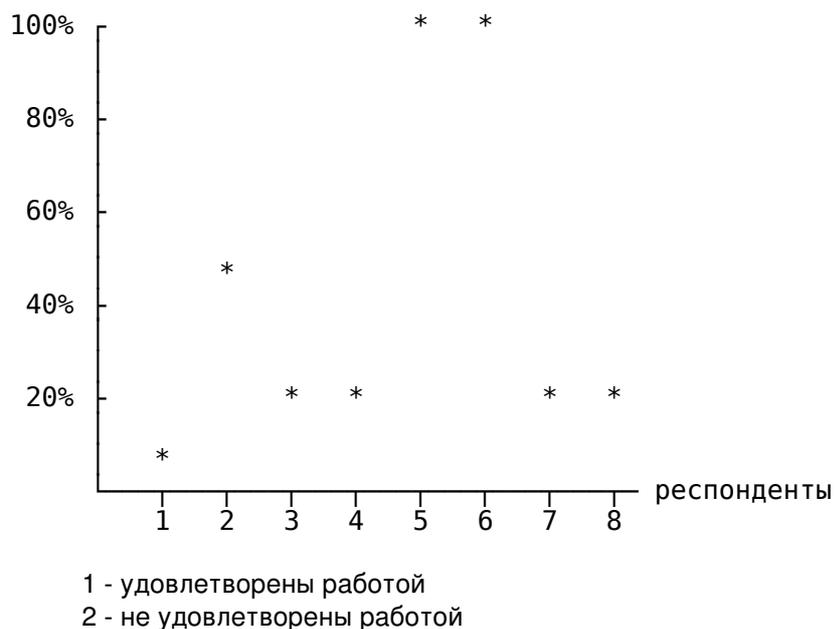


Рис. 3. Состав персонала по категориям участвовавших в анкетировании



1 - удовлетворены работой
2 - не удовлетворены работой

- 3 - затрудняются ответить
- 4 - связывают выработку и оплату
- 5 - не удовлетворены зарплатой
- 6 - считают стимулом премирование за год
- 7 - считают стимулом премирование за выполнение работы
- 8 - подпишут долгосрочный контракт при покупке жилья

Рис. 4. Оценка удовлетворенности персонала системой мотивации

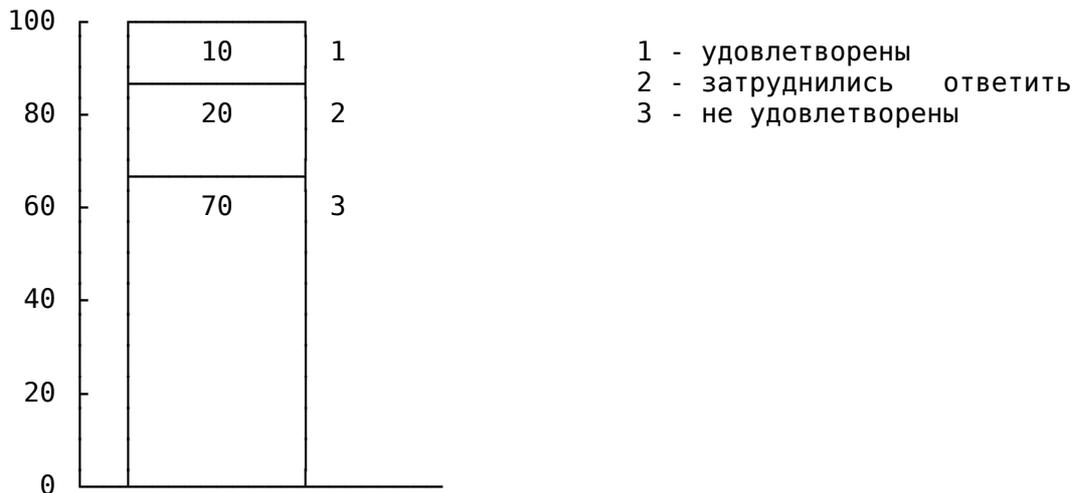


Рис. 5. Удовлетворенность персонала выполняемой работой

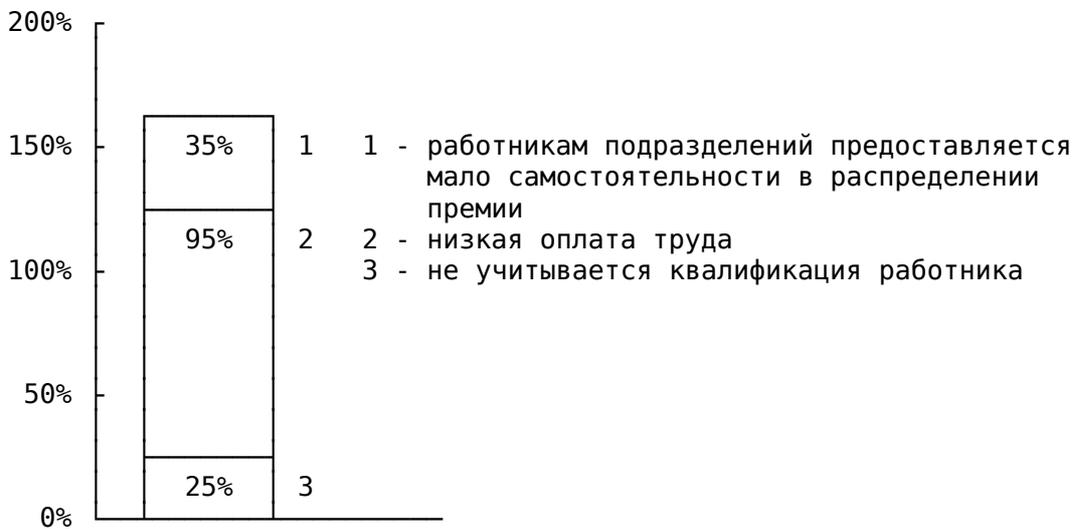
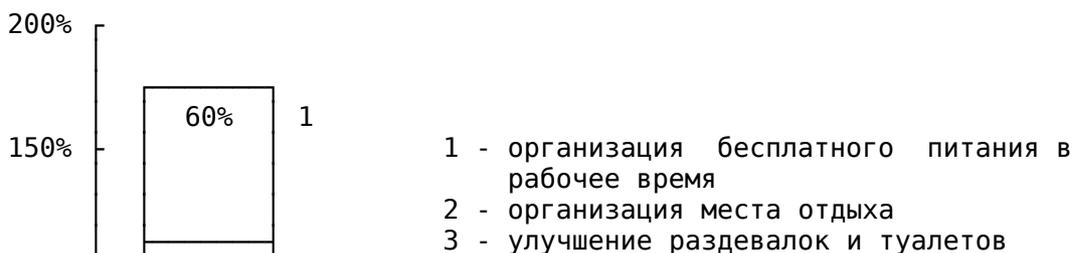


Рис. 6. Недостатки существующей системы оплаты труда

Вопрос: "Какие дополнительные услуги со стороны предприятия вам необходимы?"



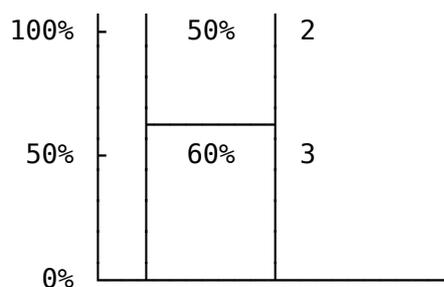


Рис. 7. Ответ на вопрос

Вопрос: "Подписали бы вы долгосрочный контракт с организацией?"

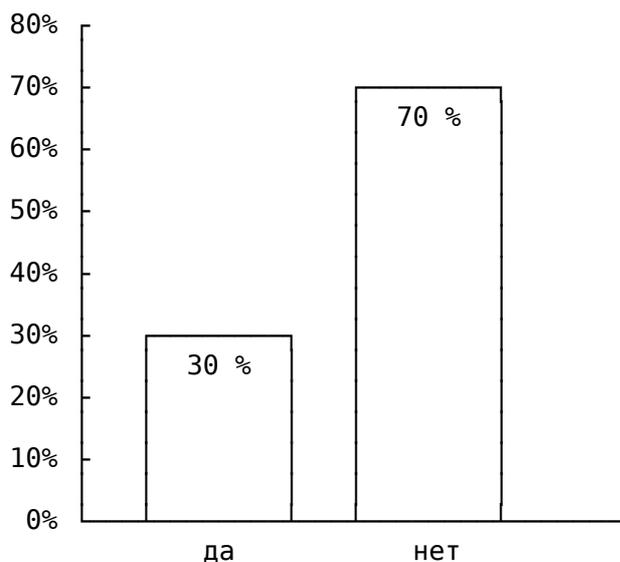


Рис. 8. Ответ на вопрос

Вместе с тем немало сотрудников (10%) из числа производственных рабочих указали, что в целом они довольны своей работой и не стали бы ее менять, если бы несколько увеличился уровень оплаты труда и улучшились бытовые условия (рис. 5, 7).

Анализ анкет также показал, что необходимо тщательнее прорабатывать вопросы материального стимулирования труда, поскольку очень немногие работники ощущают связь между своим вкладом в деятельность предприятия и уровнем оплаты труда.

Методы стимулирования труда персонала, действующие на исследуемом предприятии и предлагаемые для применения на предприятии, представлены на рис. 9, 10.

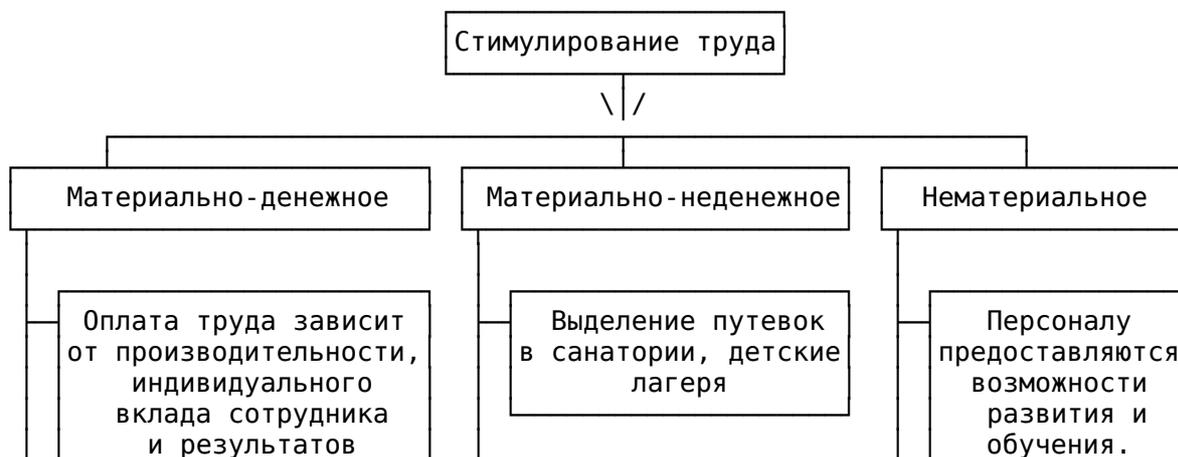
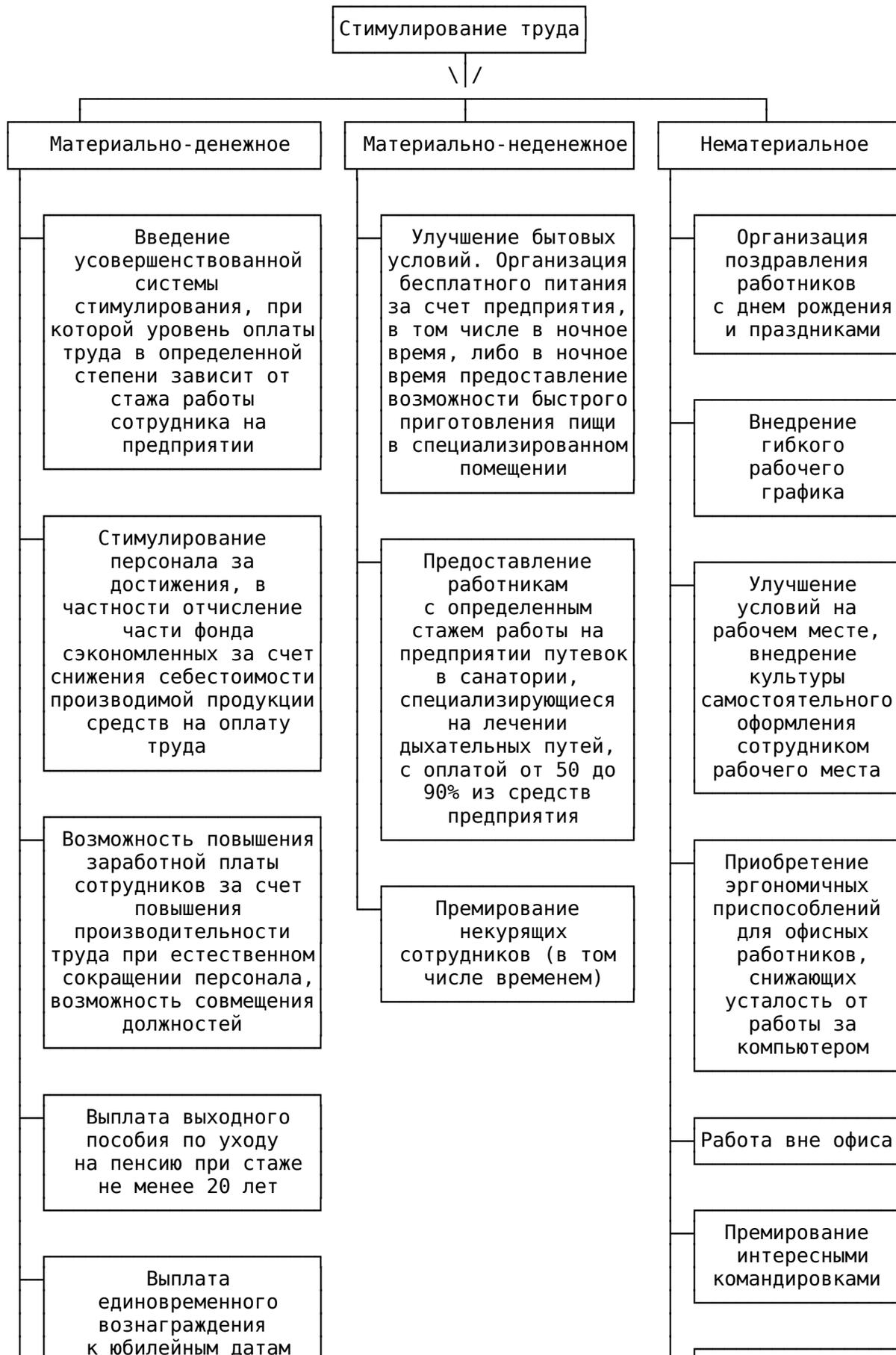




Рис. 9. Методы стимулирования труда персонала, действующие на исследуемом предприятии



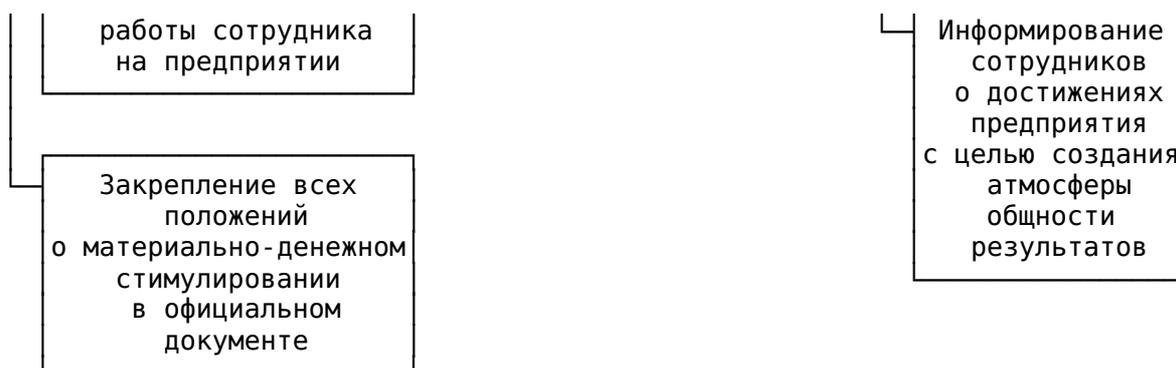


Рис. 10. Методы стимулирования труда персонала, предлагаемые для применения на предприятии

Основные предложения, сделанные по результатам проведенного исследования, сводятся к следующему.

Система материального стимулирования может быть усовершенствована за счет введения дифференцированной сетки в зависимости от стажа работы сотрудника на предприятии, а также за счет выплаты выходного пособия работникам со стажем работы на предприятии не менее 20 лет. Это поможет закреплять кадры на предприятии.

Премирование сотрудников за реальные достижения. Так, в настоящее время самой значительной проблемой на предприятии является очень высокая себестоимость продукции, рентабельность продаж практически нулевая, прибыль предприятие получает за счет внереализационных доходов. В то же время при адекватном стимулировании проблема может быть решена внутренними средствами, так как потенциал персонала предприятия высок.

Система материальной заинтересованности должна выстраиваться как система инвестирования в качество рабочей силы.

Что касается нематериального стимулирования, то основным направлением работы здесь является усовершенствование бытовых условий для персонала, повышение комфорта на рабочем месте, внесение разнообразия в трудовую деятельность сотрудников, повышение общности сотрудников с предприятием.

Внедрение сделанных рекомендаций позволит повысить производительность труда и снизить текучесть кадров.

И.Варданян

Подписано в печать
22.02.2006