

МЕТОДЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ООО «НОВА»

©2023 Л.А. Савоськина

Общество с ограниченной ответственностью «Нова», г. Самара, Россия

Путь к эффективному использованию человеческого потенциала на предприятии лежит через понимание мотивации персонала. Только зная состав сотрудников, понимая, что ими движет, какие мотивы лежат в основе их действий, грамотный руководитель может разработать эффективную систему мотивации. В данной статье представлен анализ деятельности ООО «Нова», произведен анализ движения персонала, рассмотрена существующая система мотивации, выявлены недостатки мотивационной системы, из-за которых за последние два года в организации наблюдается высокая текучесть кадров. При разработке мер совершенствования системы мотивации принималась во внимание специфика деятельности предприятия, основная работа которого осуществляется на Крайнем Севере. Мероприятия по корректировке мотивационной системы включают в себя материальные и нематериальные методы стимулирования, способные снизить желания сотрудников расстаться с организацией по собственному желанию, уменьшить текучесть кадров, а следовательно, увеличить ее прибыльность.

Ключевые слова: система мотивации, персонал, оплата труда, текучесть кадров, стимулирование.

В настоящее время значительно увеличилось внимание к проблеме мотивации на уровне функции управления, благодаря которой руководящие звенья различных организаций побуждают своих сотрудников к действиям, направленным на наиболее результативную работу. Эффективная деятельность любой организации зависит от качественного и профессионального управления персоналом, которое постигается путем использования усовершенствованной системы мотивации и стимулирования сотрудников. Правильная система мотивации активизирует весь коллектив в целом и каждого сотрудника в отдельности работать и трудиться эффективно, чтобы достичь общих целей компании. Добивается успеха только тот руководитель, который признает, что люди – это главная движущая сила в организации и самый главный источник развития [1 – 5].

По оценкам экспертов, мотивированный специалист может повысить эффективность своей работы на 40%. Однако различные ошибки при разработке мер по повышению мотивации приводят к тому, что усилия и затраты на стимулирование сотрудников не только не дают ожидаемых результатов, но и ухудшают ситуацию в компании. Поэтому при разработке мероприятий по совершенствованию системы мотивации необходимо учитывать три важных условия:

- 1) достижение поставленной цели с помощью мер корректировки;
- 2) необходимо учесть имеющиеся доступные финансовые и административные ресурсы компании, которые понадобятся для внедрения и поддержания мероприятий;
- 3) важно принимать во внимание особенности организации, стиль управления и её корпоративную структуру.

Общество с ограниченной ответственностью «Нова» выполняет работы по строительству нефте- и газопроводов, а также возводит заводы, аэропорты, автодороги на территориях Крайнего Севера. Процесс производства является непрерывным, а объекты строительства разбросаны по всей стране – Ямало-Ненецкий автономный округ, Красноярский край, Якутия, Мурманская, Ленинградская области и др. Численность работников в ООО «Нова» на данный момент составляет 5100 сотрудников. Предприятие обладает большим собственным парком строительной техники (1060 ед.) и автомобилей (731 ед.), а также сварочными установками и агрегатами.

Главным фактором при производстве и реализации продукции является человеческий потенциал, без которого не обходится ни одно производство. Анализ движения кадров за 2021 и 2022 годы показывает, что количество выбывших сотрудников состав-

ляет почти половину среднесписочной численности, что говорит о значительной текучести персонала в организации, причем ос-

новная причина выбытия – по собственному желанию (табл. 1).

Таблица 1 – Анализ движения кадров в ООО «Нова»

Показатель	Значение		Отклонение	
	2021 г.	2022 г.	Абсолютное, чел.	Относительное, %
Списочный состав на начало года, чел.	7 357	6 569	–788	12
Списочный состав на конец года, чел.	6 572	5 139	–1 433	28
Прибыло, чел.	2 315	1 190	–1 125	95
Выбыло, чел., в т.ч.:	3 060	2 630	–430	16
по инициативе работодателя	48	86	+38	44
по собственному желанию	2 052	2 075	–23	1
за нарушение трудовой дисциплины, чел.	54	22	–32	45
Среднесписочная численность, чел.	7 433	5 791	–1 642	28

Для того чтобы проанализировать систему мотивации, ежегодно в организации проводится анкетирование на тему удовлетворен-

ности персонала путем электронного опроса (табл. 2).

Таблица 2 – Результаты анкетирования уровня неудовлетворенности персонала ООО «Нова»

Мотивационные факторы	2021 г.	2022 г.
Недоверие к руководству предприятия	2,99	3,03
Отсутствие возможности карьерного роста	3,05	3,23
Неблагоприятный климат в коллективе	2,83	3
Неудовлетворенность оплатой за труд	3,76	4,31
Несоответствующая организация рабочего места	3,09	3,12
Недостаточность или отсутствие социальных благ и гарантий	3,21	3,32
Неудобный режим рабочего времени	2,72	2,9
Несоответствующая организация условий проживания и быта на объектах строительства	3,29	3,39
Итого:	3,09	3,23

Анализ анкетирования показал, что степень неудовлетворенности организаций оплаты труда является самым весомым фактором, негативно влияющим на мотивационную систему предприятия. На фоне неудовлетворенности условиями труда и быта в условиях Крайнего Севера и низкой оценкой существующих социальных благ в ООО «Нова» складывается ситуация большой текучки персонала, а это в свою очередь увеличивает затраты на поиск и подбор сотрудников, что создает неприятные последствия

для такого крупного промышленного предприятия. Все эти факторы говорят о том, что мотивационную систему необходимо скорректировать. Это позволит в более полной мере задействовать человеческий потенциал организации, а значит увеличить его прибыльность и эффективность производства.

В рамках решения задачи по уменьшению текучести персонала организации и увеличения лояльности сотрудников в качестве как материального, так и нематериального вида мотивации автор работы предлагает ввести

для сотрудников «надбавку за выслугу лет» после того, как сотрудник проработает свыше двух лет в компании. Процент надбавки может увеличиваться в зависимости от непрерывного стажа работы в компании. С одной стороны, данная надбавка будет способствовать уменьшению текучести кадров, а с другой стороны, нужно учитывать и то, что авторитетные сотрудники всегда способны благотворно влиять на коллективное мнение в сложных ситуациях, связанных с различными внутренними процессами в компании.

Строительство объектов в ООО «Нова» осуществляется несколько лет, и завершение проекта является большим событием в жизни компании. Данный фактор тоже можно использовать в качестве мотивирования персонала путем премирования сотрудников, которые на протяжении долгого времени вносили качественный трудовой вклад в ходе строительства. Данное мероприятие предлагается проводить публично с вручением грамот и денежного вознаграждения из рук высших руководителей ООО «Нова», чтобы сотрудники могли чувствовать собственную значимость и принадлежность к хорошим результатам общей деятельности. Это позволит не только поддержать материальную систему мотивации, но и снизить риск расстаться с ценными кадрами по завершении проекта.

Одной из характерных проблем работы в условиях Крайнего Севера, приводящей к повышению текучести кадров и уменьшению производительности, являются тяжелые условия труда и отсутствие комфортных бытовых условий проживания. Поэтому очевидна необходимость повышенного внимания к созданию комфортных условий пребывания сотрудников в командировке, причем существенная часть нематериальных мотиваторов может решаться уже на стадии проектирования вахтового поселка в рамках принимаемых архитектурных решений с обязательным учетом специфических особенностей производства, таких как:

- уровень стресса на рабочем месте и инструменты, с помощью которых работник может справиться с дистрессом;

- средовые условия временного проживания и работы (на продуктивность работников влияют такие средовые особенности, как

свет, уровень шума, температура, качество воздуха и т.п.);

- предполагаемые риски, такие как риск получения травмы, риск увольнения, влияют на уровень удовлетворенности работой.

Большое количество сотрудников ООО «Нова» в рамках своего видения обеспечения социальными гарантиями указала наличие добровольного медицинского страхования. Таким образом, ДМС имеет для работников большую ценность и в рамках совершенствования системы мотивации необходимо на предприятии ввести обязательные страховки от несчастных случаев и критических заболеваний. Из-за тяжелых условий труда на Крайнем Севере, плохого качества воды на производственных участках, из-за стоматологических и офтальмологических проблем за помощью к работодателю обращается небольшое количество сотрудников ООО «Нова». Особенно остро этот вопрос встает у представителей самых ценных профессий компании – электрогазосварщиков и газорезчиков, ведь применяемый аргон оказывает ощутимый вред здоровью. Чтобы руководителям не оказаться перед сложным выбором – потерять хорошего специалиста или вложить средства в лечение, а также продемонстрировать ответственность и заботу о персонале, необходимо ввести систему ДМС в компании. Сотрудники, даже находясь в жестких условиях труда, будут уверены в защищенности даже в случае наступления нежелательных ситуаций. Такая практика позволит существенно пополнить банковский счет кадрового состава и положительно отразится на лояльности по отношению к предприятию, уменьшит желание ценных специалистов покинуть компанию по собственному желанию. Кроме того, пользование полисом ДМС сотрудниками будет выгодным и для самой организации, так как количество больничных и их длительность сократится, что в свою очередь положительно образом отразится на продуктивности труда.

Продолжительность рабочего дня на производственных участках составляет 10 часов, выходных не предусмотрено в рамках непрерывного производства компании. В связи с этим, в купе с тяжелыми условиями труда, отсутствием привычного комфорта, удаленность от семьи подвергает работников

стрессу. Как известно, наилучшим средством для снятия нервного напряжения являются физические упражнения. Поэтому автор работы предлагает на каждом производственном участке организовать комнату со спортивными тренажерами и снарядами. Так как подавляющее большинство сотрудников на производственных участках составляют мужчины, а общая тенденция общества сейчас ориентирована на ведение здорового образа жизни, данное предложение является крайне актуальным. Переключение внимания на другое занятие, смена деятельности помогут улучшить психоэмоциональное состояние сотрудников, положительно скажутся на мотивации к труду. Кроме того, здоровый подход к занятию спортом укрепит иммунитет и улучшит общее самочувствие персонала, что окажет благоприятное влияние на производительность деятельности.

После согласования с генеральным директором, чтобы предложенные меры совершенствования системы мотивации персонала начали действовать, необходимо их закрепить в локальных нормативных актах. Что касается материальных видов, то внесение изменений необходимо прописать в «Положении об оплате труда». Нематериальные методы мотивации ООО «Нова» в настоящее время нигде документально не закреплены, поэтому необходимо разработать «Положение о нематериальном стимулировании». В нем должны быть прописаны правила нематериальной мотивации сотрудников и поряд-

док её формирования. В качестве основной цели данного положения необходимо указать повышение уровня удовлетворенности работой в компании и уменьшение высвобождения персонала по собственному желанию. Прописав отдельным параграфом в положении порядок применения льгот, не предусмотренных ТК РФ, работодатель подчеркнет свою заботу и заинтересованность в поддержании стимулирования каждого сотрудника. Кроме того, работники из «Положения о нематериальном стимулировании» должны почерпнуть информацию о сроках, основных требованиях, а также о способах утверждения предлагаемых нематериальных мероприятий. Так, например, меры поощрения не должны применяться к сотрудникам, совершившим дисциплинарные проступки, поскольку непереносимым основанием для их применения должно являться качественное и добросовестное исполнение работниками своих трудовых обязанностей.

Таким образом, мероприятия по коррективке мотивационной системы, разработанные в данной работе, ориентированы на сглаживание неблагоприятных факторов деятельности ООО «Нова» в жестких условиях непрерывного производства на Крайнем Севере, снизят текучесть персонала. Предложенные меры помогут в более полной мере раскрыть человеческий потенциал организации, следовательно, увеличить ее доходность.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Американский подход к управлению знаниями Ларри Прусака (Larry Prusak). – URL: <http://sixsigmaonline.ru/blog/2017-01-16-10>.
2. Кузнецов Н.В. Подготовка кадров для реализации национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» // Современные проблемы науки и образования. – 2021. – №1. – С. 25–30.
3. Подход Asian Productivity Organization (APO). – URL: <http://www.businessdictionary.com/definition/Asian-Productivity-Organization-APO.html>.
4. Подход английской школы управления знаниями (Ron Young). – URL: <http://sixsigmaonline.ru/blog/2017-03-08-113>.
5. Шмелькова Л.В. Кадры для цифровой экономики: взгляд в будущее // Дополнительное профессиональное образование в стране и мире. – 2022. – № 8 (30). – URL: <http://www.dpo-edu.ru/?p=15787>.

METHODS FOR IMPROVING THE SYSTEM OF MOTIVATION OF THE PERSONNEL OF NOVA LLC

©2023 Ludmila. A. Savoskina

Nova Limited Liability Company, Samara, Russia

The way to the effective use of human potential in the enterprise lies through the understanding of staff motivation. A competent leader can develop an effective motivation system only knowing the composition of employees, understanding what drives them, what motives underlie their actions. This article presents the analysis of the Nova LLC activities, the staff rotation analysis of the existing motivation system is considered, and shortcomings of the motivational system are identified, due to which a high turnover of personnel has been observed in the organization over the past two years. When developing measures to improve the motivation system, the specifics of the activities of the enterprise, the main work of which is carried out in the Far North, were taken into account. Measures to adjust the motivational system include material and non-material incentive methods that can reduce the desire of employees to part with the organization of their own free will, reduce staff turnover, and therefore increase its profitability.

Keywords: motivation system, personnel, remuneration, staff turnover, incentives.