

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ НА ПРИМЕРЕ АО «СМАК»

Б. А. ВОРОНИН, доктор юридических наук, профессор,  
М. С. СЕРЕБРЕННИКОВА, старший преподаватель,  
Л. Н. ПЕТРОВА, старший преподаватель, Уральский государственный аграрный университет  
(620075 г. Екатеринбург, ул. К. Либкнехта, 42)

**Ключевые слова:** организации аграрного комплекса, система материальной мотивации персонала, акционерное общество «СМАК», оплата труда.

Исследование тенденций и закономерностей трудовой деятельности людей, создание высокоэффективного механизма мотивирования, квалификационного роста и направленности труда на получение высоких результатов производства является одним из главных факторов, обеспечивающих его развитие. Кроме того, научно обоснованная политика в области оплаты и материальной мотивации труда в организациях в современных условиях способствует преодолению экономического кризиса и оживлению производства, вовлечению в реальную экономику активных работников, включая молодых специалистов. Важнейшим элементом стимулирования труда в условиях развития рыночных отношений в России является заработная плата, которая служит одним из средств удовлетворения разнообразных потребностей членов общества. Именно поэтому совершенствование организации оплаты труда, разработка новых подходов к оплате труда, связанных с условиями конкретного производства и отвечающих современным требованиям экономической теории, приобретает сегодня особо актуальное значение. Теоретические вопросы совершенствования систем оплаты труда и мотивированности работников широко обсуждаются в современной экономической литературе. Многочисленные зарубежные и отечественные исследователи наряду с общетеоретическими проблемами подчеркивают актуальность проблем адаптации систем оплаты и мотивацию сотрудников к конкретным условиям функционирования организаций. Важными являются вопросы усиления связи уровня заработной платы с результатами производственной деятельности, а также реализация на практике стратегий сотрудничества работников и работодателей. Все перечисленное касается и организаций агропромышленного комплекса.

## PERFECTION OF THE SYSTEM OF MATERIAL MOTIVATION ON THE EXAMPLE OF JSC "SMAK"

B. A. VORONIN, doctor of jurisprudence, professor,  
M. S. SEREBRENNIKOVA, senior teacher,  
L. N. PETROVA, senior teacher, Ural State Agrarian University  
(42 K. Liebknecht Str., Yekaterinburg 620075)

**Keywords:** organization of the agrarian complex, system of material motivation of personnel, joint-stock company "SMAC", labor remuneration.

The study of trends and patterns of people's work, the creation of a highly effective mechanism for motivating, qualifying growth and the orientation of labor to obtain high production results is one of the main factors that ensure its development. In addition, a scientifically based policy in the field of payment and material motivation of labor in organizations in the current conditions helps to overcome the economic crisis and revitalize production, involve active workers, including young specialists, in the real economy.

The most important element in stimulating labor in the conditions of developing market relations in Russia is wages, which serve as one of the means to meet the diverse needs of members of society. That is why the improvement of the organization of labor remuneration, the development of new approaches to pay for labor, connected with the conditions of concrete production and meeting the modern requirements of economic theory, is becoming especially topical today. Theoretical issues of improving wage systems and motivation of workers are widely discussed in modern economic literature. Numerous foreign and domestic researchers, along with general theoretical problems, emphasize the urgency of the problems of adapting payment systems and motivating employees to the specific conditions of the functioning of organizations. Important are the issues of strengthening the linkage of the wage level with the results of production activities, as well as the implementation in practice of strategies for cooperation between workers and employers. All of the above applies to organizations of the agro-industrial complex.

*Положительная рецензия представлена А.Н. Митиным, доктором экономических наук,  
профессором Уральского государственного юридического университета*

### Цель и методы исследования.

Цель исследования – изучить теоретические основы совершенствования материальной мотивации персонала в организации; провести анализ совершенствования материальной мотивации персонала в АО «СМАК» и предложить пути ее совершенствования.

Методы исследования: метод анализа, метод синтеза, диалектический метод, логический метод.

### Результаты исследования.

В современных условиях основными факторами конкурентоспособности любой организации стали: обеспеченность квалифицированной рабочей силой, степень ее мотивации; организационные структуры и формы работы, определяющие эффективность использования персонала. Сегодня основное внимание управления персоналом сосредоточено на формировании планов по труду, выработке политики найма, поддержании рабочей атмосферы на производстве, содействии руководителям в подборе, развитии и высвобождении кадров. В центре внимания – проблемы занятости и справедливой оплаты труда, гибких социальных выплат и режимов труда, активного вовлечения работников в планирование карьеры, их обучения на всех стадиях служебного роста. Сущность управления персоналом заключается в том, что люди рассматриваются как конкурентное богатство компании, которое надо размещать, развивать мотивировать, чтобы достичь ее стратегических целей.

Наиболее универсальной является материальная мотивация, так как, вне зависимости от занимаемого положения, работники больше ценят денежные поощрения и возможность распоряжаться полученными средствами. В некоторых случаях работники даже готовы променять любые методы нематериального поощрения на их денежные эквиваленты.

Наиболее эффективным способом материальной мотивации является повышение оплаты труда, и при этом самым основным является определение величины изменения заработной платы. Для того чтобы получить реальную отдачу от сотрудника, размер ожидаемого вознаграждения должен быть существенным, иначе это может вызвать еще большее нежелание выполнять свои служебные обязанности. Некоторые руководители идут по пути наименьшего сопротивления и периодически увеличивают зарплату сотрудникам на незначительные суммы, однако для мотивации более действенным является даже однократное, но значительное увеличение зарплаты.

В идеале принятие решения о повышении оплаты труда должно приниматься работодателем по собственной инициативе, однако этого, как правило, не происходит – по крайней мере, в наших условиях. Исходя из этого, требование о пересмотре размера заработной платы становится обычным методом шантажа некоторыми сотрудниками, грозящими

уйти с работы. Нередко такой метод срабатывает, однако о значительном повышении заработной платы речи, в данном случае, быть не может. По этой причине спустя время работник вновь проявляет недовольство своим окладом, так как существует так называемый «эффект привыкания к доходу».

Организация заработной платы в экономических формациях, основанных на многообразии форм собственности и отношениях найма работодателями (предпринимателями) работников, предполагает два основных уровня отношений между работниками и работодателями.

Первый уровень – это их взаимодействие на рынке труда, где определяется цена функционирующей рабочей силы (ставка заработной платы). Второй уровень взаимодействия работников и работодателей – это взаимодействие внутри предприятия. Чтобы способности работников были реализованы, а труд их был эффективным, т.е. чтобы работодатель и работник получали то, на что каждый из них рассчитывает, их работа на предприятии должна быть организована определенным образом, а между ценой рабочей силы (трудоуслуги) и показателями, характеризующими эффективность деятельности работника, должна быть установлена определенная взаимосвязь, которая и является предметом организации заработной платы на предприятии.

До каждого работника, исходя из технических, организационных и экономических условий деятельности предприятия, а также с учетом сложившихся в обществе научно обоснованных представлений о социальных и физиологических требованиях к интенсивности труда работников, необходимо довести нормы трудовой деятельности (трудовые обязанности), устанавливающие конкретные количественные и качественные параметры его деятельности. Для каждого работника, исходя из цены его рабочей силы (трудоуслуги) и норм труда, должна быть также установлена количественная взаимосвязь между степенью выполнения норм труда (трудовых обязанностей), т.е. фактическими результатами труда, и уровнем оплаты труда работника. Иными словами, каждая единица количественного измерения нормы труда должна получить денежную оценку, исходя из цены рабочей силы. Более того, каждый работник и работодатель должны также договориться между собой и об оплате за труд, превышающий установленные нормы труда (трудовые обязанности). Эти вопросы чаще всего являются предметом переговоров между работниками и работодателями и определяют сферу действия внутреннего рынка труда предприятия. В ходе этих переговоров устанавливается взаимосвязь между оплатой труда и степенью перевыполнения норм труда (в тех случаях, когда это необходимо работодателю и подходит работникам).

Различные варианты взаимосвязи между уровнями выполнения и перевыполнения норм труда и уровнем оплаты труда работников и представляют собой системы заработной платы. Таким образом, под системой оплаты труда понимается определенная взаимосвязь между показателями, характеризующими меру (норму) труда и меру его оплаты в пределах и сверх норм труда, гарантирующая получение работником заработной платы в соответствии с фактически достигнутыми результатами труда (относительно норм) и ценой его рабочей силы, согласованной между работником и работодателем.

Разработка и контроль системы оплаты труда представляет собой наиболее сложную задачу для руководителей организации в рамках решения комплексной проблемы управления персоналом. В единой политике управления человеческими ресурсами данная проблема содержит наибольшее количество противоречий между тем, что должно быть реализовано в соответствии с теоретическими разработками, и тем, что в действительности воплощается в жизнь. Соответственно, многие организации сталкиваются с циклическим процессом, начинающимся с разработки новой многообещающей системы оплаты труда и завершающимся разочарованием в эффективности этой системы, после чего процесс начинается сначала.

Одним из самых распространенных способов материальной мотивации являются квартальные или ежемесячные премии, а также премия за выслугу лет. Основной прирост процента надбавки за выслугу лет приходится на первые годы работы в компании, когда работник эффективно трудится на благо компании и старается максимально реализовать свой потенциал. С другой стороны, есть риск, что спустя 2-3 года сотрудник, по тем или иным причинам, захочет поменять место работы. Наибольшая стабильность наблюдается у персонала, проработавшего на компанию более 5 лет, тем более что к этому времени надбавка за выслугу лет уже составляет серьезные суммы.

В российских компаниях нередко практикуется выдача «премий-призов» - денежного вознаграждения, получаемое сотрудником спонтанно за какие-либо успехи. Есть мнение, что эффект неожиданности должен еще больше вдохновить сотрудников, однако это только вносит путаницу, так как работник перестает понимать, почему в одном случае он получил премию, а в другом – нет. По этой причине лучше поставить в известность сотрудников о тех конкретных ситуациях, когда предусмотрена выдача премиальных. С другой стороны, если премия становится атрибутом ежемесячного дохода (к примеру, как у работников промышленных предприятий), то это также слабо мотивирует их на повышение эффективности труда.

Существует несколько основных положений о премиях, которые не затрагивают специфику фирмы и являются универсальными. Ими должен руководствоваться менеджер при внедрении методов экономической мотивации:

Премии не должны быть слишком общими и распространёнными, поскольку в противном случае их будут воспринимать просто как часть обычной заработной платы в обычных условиях.

Премия должна быть связана с личным вкладом работника в производство, будь то индивидуальная или групповая работа.

Должен существовать какой-либо приемлемый метод измерения этого увеличения производительности.

Работники должны чувствовать, что премия зависит от дополнительных, а не нормативных усилий.

Дополнительные усилия работников, стимулированные премией, должны покрывать затраты на выплату этих премий.

Следующий способ материальной мотивации наиболее распространен в сфере торговли и оказания различных услуг. Это процент от выручки, суть которого заключается в том, что заработок работника не имеет четко обозначенного предела, а зависит от профессионализма работника и его способности стимулировать продажу товаров или услуг. Некоторые компании, также делающие ставку на квалификацию своих сотрудников, в качестве материальной мотивации предусматривают иной способ – премию за профессионализм. Это поощрение назначается по результатам аттестации, оценивающей результаты работы работника и его соответствие занимаемой должности.

В число материальных стимулов входят различные бонусы, однако их фиксированная сумма нередко становится демотивацией. Фиксированная сумма выплаты не способствует желанию приумножить достигнутый результат, так как размер денежного вознаграждения все равно не изменится. Исходя из этого, с целью повышения мотивации рекомендуется использование разветвленной системы платежных бонусов.

Для высшего управленческого звена предусмотрено дополнительное вознаграждение, выдаваемое за его вклад в улучшение общих финансовых или хозяйственных показателей, таких как снижение издержек, повышение общей прибыли и др. Бонусы могут быть не только личными, но и командными. Командный бонус представляет собой премиальное вознаграждение группы за достижение определенных целей (к примеру, увеличение продаж). При начислении бонусов следует учитывать, что поощрение одного отдела может быть оправдано в конкретных случаях, но для повышения общих показателей этого недостаточно. Все структуры организации, так

или иначе, связаны между собой и поощрение только одной из них может демотивировать другую.

Одним из способов материальной мотивации могут быть доплаты за условия труда. Неблагоприятные условия труда, если их практически невозможно улучшить, должны быть компенсированы работнику, прежде всего за счет увеличения времени отдыха, дополнительного бесплатного питания на производстве, профилактических и лечебных мероприятий. Доплаты за сменность устанавливаются за работу в вечерние и ночные смены. Доплаты за уровень занятости в течение смены вводятся преимущественно для многостаночников, наладчиков и ремонтного персонала. Также доплаты устанавливаются при совмещении профессий.

Продажа акций может стимулировать сотрудников работать лучше и делать все для процветания компании, при условии, если продать работникам часть акций фирмы по очень низкой цене.

Весьма действенные средства мотивации – внутрифирменные льготы. Они подразумевают:

1. оплата фирмой медицинских услуг;
2. страхование на случай длительной потери трудоспособности;
3. полная или частичная оплата расходов на проезд работника к месту работы;
4. предоставление своим работникам беспроцентных ссуд или ссуд с низким уровнем процента;
5. предоставление права пользования транспортом фирмы;
6. отпуск;
7. членство в клубах;
8. консультирование по юридическим, финансовым и другим проблемам;
9. питание во время работы.

Практика мотивации сотрудников фирм с помощью подарков получила широкое распространение, но при условии, что подарки соответствуют своему назначению. Подарки пусть и недорогие, способны стимулировать людей. Они понимают, что руководство видит в них не безликих работников, а замечает лояльность и усердие каждого. Хорошим стимулом будет подарок, приуроченный к окончанию работы или достижению командой какой-либо цели, ко дню рождения сотрудника. Подарки не должны надоедать и предусматривать никаких ответных обязательств.

Также фирма может либо бесплатно предоставить свои товары и услуги, либо предложить за них значительную скидку.

Рассмотрим как в АО «СМАК» организовано материальное стимулирование труда персонала.

Данное предприятие осуществляет свою деятельность в соответствии с Конституцией РФ, Трудовым кодексом РФ, Гражданским кодексом РФ и Уставом АО «СМАК». Основным видом деятельности явля-

ется оптовая продажа хлебобулочных и мучных изделий, а именно: хлеб, выпечка, макаронные изделия, производство и оптовая реализация муки (высшего сорта, первого сорта, второго сорта и пшеничных отрубей).

Основными целями и задачами общества является получение максимальной прибыли, посредством осуществления оптовой и розничной продажи продуктов питания юридическим и физическим лицам.

Очевидно, что люди, работая по найму в организации, трудятся, чтобы получить, прежде всего, материальное вознаграждение. Поэтому система материальной мотивации в любой организации должна быть направлена на то, чтобы поощрять производительность, творчество, исполнительность и инициативу работников, все те качества, которые приводят к эффективному труду и достижению стратегических целей организации.

В настоящий момент в АО «СМАК» установлена повременная форма оплаты труда. Повременной называется такая форма оплаты труда, при которой заработок работнику начисляется по установленной тарифной ставке или окладу за фактически отработанное им время.

При использовании повременной оплаты труда необходимо соблюдение ряда требований (условий). К числу наиболее общих из них относятся:

- строгий учет и контроль за фактически отработанным временем каждым работником;
- правильное присвоение сотрудникам тарифных разрядов или окладов в строгом соответствии с их квалификацией и с учетом действительной сложности выполняемых ими работ, а также присвоение специалистам и служащим должностных окладов в соответствии с действительно выполняемыми или должностными обязанностями и с учетом личных деловых качеств каждого работника;
- разработка и правильное применение обоснованных норм обслуживания, нормированных заданий и нормативов численности по каждой категории работников, исключающих различную степень загрузки, а следовательно, и различный уровень затрат труда в течение рабочего дня;

- оптимальная организация труда на каждом рабочем месте, обеспечивающая эффективное использование рабочего времени.

По способу начисления заработной платы данная система имеет вид помесячного начисления.

При помесячной оплате расчет заработной платы осуществляется исходя из твердых месячных окладов (ставок), числа рабочих дней, предусмотренных графиком работы на данный месяц, и числа рабочих дней, фактически отработанных работником в данном месяце. При этом если работник полностью отработал все рабочие дни по графику в данном меся-

це, его заработок не будет изменяться по месяцам в зависимости от разного числа рабочих дней в календарном периоде

Плюсом такой системы мотивации для работодателя является простота расчета заработной платы, достаточно тарифных ставок и информации об отработанном времени. Плюсом для работника является определенность и относительная стабильность заработка. Но все же, на наш взгляд, отрицательные стороны данной системы перевешивают положительные. К минусам повременной мотивации можно отнести:

Работник получает деньги фактически за присутствие на рабочем месте — у него отсутствует мотивация к производительному труду.

Существует необходимость в «надзирателе», который осуществляет контроль процесса труда, качества оказываемой услуги.

Необходимость контроля объема выпуска увеличивает издержки фирмы.

Соединение материальных интересов работников с целями организации позволяют последней привлекать и удерживать квалифицированный персонал, контролировать и управлять затратами на рабочую силу, используя труд оптимального количества работников.

#### **Выводы:**

Основополагающим фактором, определяющим возрастающую необходимость увязывания размера заработка с результатами труда, является изменение положения трудящихся в общественном производстве, обусловленное развитием научно-технического прогресса. Компьютеризация, роботизация, применение новейших технологических процессов ведут к резкому возрастанию доли рабочего времени, затрачиваемого на анализ, планирование, определение источников сырья, рынков сбыта, разработку новейших, более конкурентоспособных видов продукции, определение наилучших методов и средств производства товаров и услуг.

Более активное использование инновационных процессов в сфере современного производства невозможно без высокого уровня профессиональной подготовки, достижение которого требует увеличения затрат на обучение и повышение квалификации персонала. Следствием этого является удорожание живого труда, объективно заставляющее работодателя искать пути для повышения эффективности использования персонала, прежде всего, за счет построения адекватных систем оплаты труда.

Новейшие изменения в технике и технологии, организации труда и управлении производством, возращание роли информации и знаний, качества подготовки специалистов и их стремления к индивидуализму резко ограничивают возможности работодателей и менеджеров осуществлять действенный административный контроль результатов труда. Кроме того, нужно учитывать психологию человека, которая проявляется в том, что при отсутствии заинтересованности работник противодействует стремлению менеджеров добиться от него более высокой отдачи, максимизации физических и умственных усилий в процессе труда.

Чтобы в максимальной степени использовать новаторский потенциал и творческие способности персонала, — без чего в нынешних условиях предприятие не может успешно конкурировать на рынке товаров и услуг, — необходимо создать эффективную систему оплаты труда работников, которая должна пробуждать у работника инициативу и предприимчивость; заинтересовать его считать доходы и расходы, искать выгоду и думать о перспективе. Только тогда процесс труда является для работника увлекательным, когда он заинтересован в результатах своей деятельности.

Необходимость оплаты труда персонала предприятий видна также в результатах исследования природы интересов наемных работников и работодателей.

Интерес является поведенческим проявлением потребности индивидуума и направлен на достижение цели, которую он ставит перед собой. Материальный интерес наемного работника в том, чтобы выбрать такую линию поведения в процессе труда, при которой можно получить вознаграждение, удовлетворяющее его материальные потребности. Интерес работодателя направлен на достижение результатов деятельности предприятия в виде максимизации прибыли либо улучшения других показателей, обеспечивающих удовлетворение его потребностей.

Личные интересы наемных работников и работодателей и, соответственно, линия их поведения в процессе труда формируются, с одной стороны, на основе личных потребностей, а с другой — под влиянием объективно складывающихся обстоятельств. Иначе говоря, экономические интересы при их реализации содержат не только черты субъективного, но и по своей природе и своему сущностному содержанию обладают объективным характером.

#### **Литература**

1. Алехина О. Стимулирующий эффект гибких систем заработной платы // Человек и труд. 2014. № 1. С.92.
2. Герчиков В. И. Мотивация, стимулирование и оплата труда персонала. Учебное пособие. - Государственный университет - Высшая школа экономики. 2016. С.110.
3. Десслер Г. Управление персоналом. М.: Бином. Лаборатория знаний. 2013. С.435.

4. Кондарева С. И., Петрякова С. В. Оплата труда на сельскохозяйственном предприятии и социальное страхование // Молодежь и наука. 2017. № 4. С.25.
5. Зарубина Е. В. Мотивация человеческих ресурсов: понятие, сущность, структура // Аграрное образование и наука. 2016. № 4. С. 34.
6. Зарубина Е. В. Управление персоналом и управление человеческими ресурсами в современных Российских организациях // Аграрное образование и наука. 2016. № 4. С. 29.
7. Литвинюк А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика: учебник для бакалавров. М.: Издательство Юрайт, 2017. С.398. [Электронный ресурс]: <https://biblio-online.ru/viewer/56C5D0AF-88DD-45E4-BA85-B10CE85587F7>
8. Маклаков А. Г. Общая психология: учебное пособие. СПб.: Питер. 2016. С.207.
9. Основы управления персоналом: учебное пособие для вузов / Под ред. Р. Г. Яновского. Ростов н/Д : Феникс. 2016. С.64.
10. Травин В. В., Магура М. И., Курбатова М. Б. Мотивационный менеджмент: Модуль III: Учебно-практическое пособие. 2-е изд., испр. М.: Дело. 2016. С.96. (Модульная программа "Руководитель XXI века").
11. Уткин Э. А. Основы мотивационного менеджмента. М.: ЭКМОС. 2017. С.352.

#### References

1. Alekhina O. Stimulating effect of flexible wage systems // Man and work. 2014. No. 1. P.92.
2. Gerchikov V. I. Motivation, incentives and remuneration of staff. Tutorial. - State University - Higher School of Economics. 2016. P.110.
3. Dessler G. Personnel management. M: Bean. Laboratory of Knowledge. 2013. P.435.
4. Kondareva S. I., Petryakova S. V. Labor remuneration in an agricultural enterprise and social insurance // Youth and Science. 2017. No. 4. P.25.
5. Zarubina E. V. Motivation of human resources: concept, essence, structure // Agrarian education and science. 2016. No. 4. P. 34.
6. Zarubina E. V. Personnel Management and Human Resource Management in Modern Russian Organizations // Agrarian Education and Science. 2016. No. 4. P. 29.
7. Litvinyuk A. A. Motivation and stimulation of labor activity. Theory and practice a textbook for bachelors. M.: Publisher Yurayt, 2017. P.398. (Series: Bachelor, Academic course). [Electronic resource]: <https://biblio-online.ru/viewer/56C5D0AF-88DD-45E4-BA85-B10CE85587F7>.
8. Maklakov A. G. General Psychology. St. Petersburg: Peter. 2016. P.207.
9. Fundamentals of Personnel Management: Textbook for high schools / Ed. R.G. Yanovsky. Rostov n/D: Phoenix. 2016. P.64.
10. Travin V. V., Magura M. I., Kurbatova M. B. Motivational management: Module III: Training manual. 2 nd ed., Rev. M. : Case. 2016. P.96. - (Modular program "Leader of the XXI century").
11. Utkin E. A. Fundamentals of motivational management. Moscow: EKMOS, 2017. P.352.