

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРАКТИКИ СТИМУЛИРОВАНИЯ И МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В СТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ**

**Самрин А.В.**

*научный руководитель доктор социологических наук Логвинов А.М.  
Сибирский федеральный университет*

Строительство, как и любая другая отрасль народного хозяйства, имеет свою специфику. Труд рабочих в строительстве отличается периодичностью, тяжестью, непрестижностью, и в связи с этим нуждается в дополнительной мотивации. В России возможности мотивации персонала напрямую зависят от положения предприятия на рынке и от располагаемых ресурсов. Небольшие строительные фирмы в большинстве своем используют «серые» схемы оплаты труда, игнорируют нормы труда и не предоставляют соц. пакет. Весь спектр проблем, возникших за последние годы в сфере мотивации труда на строительных предприятиях, можно условно разделить на несколько групп: правовые, экономические, управленческие.

Экономические проблемы связаны со следующими обстоятельствами: низкий уровень заработной платы, слабая связь результата и оплаты труда, дифференциация организаций по возможностям мотивации работников к труду в зависимости от ресурсов. Определенный уровень заработной платы формирует определенную интенсивность труда, ответственность, инициативность работника. Низкая заработная плата демотивирует работника, отучает его работать. Работник, долгое время получавший низкую заработную плату, постепенно опускается по качеству своего труда. Стоимость труда рабочих берется из сложившейся дореформенной заработной платы в строительстве с учетом индексации и без учета дополнительной мотивации.

К управленческим проблемам относится то, что на сегодняшний день авторитарный стиль управления остается в нашей стране предпочтительным. Этот стиль характеризуется жесткостью, требовательностью, превалированием властных функций, строгим контролем и дисциплиной, что предполагает использования мер взыскания и наказания. Между тем, многие экономисты сходятся во мнении, что применение наказания неэффективно в системе мотивации персонала. Поэтому с формированием мотивации к труду все больше связывается переход от административного стиля управления к лидерскому.

На активизацию мотивации людей в процессе труда влияют такие факторы, как уровень развития и согласованности организационных и межличностных отношений на предприятии, совокупность социально-экономических, правовых, технических и других методов воздействия, влияющих на работника.

Актуальность темы исследования определяется тем, что эффективная система материального стимулирования персонала является одним из наиболее существенных факторов инновационного развития в современных организациях. В то же время теоретические аспекты построения механизмов материального стимулирования, пригодных российской специфике, нуждаются в дальнейшей разработке. Несовершенны практические шаги фирм по поводу использования механизмов системы материального стимулирования персонала.

В процессе работы использовались статистический и аналитический методы. Объектом исследования является персонал компании. Предметом исследования явились социально-трудовые, экономические и управленческие отношения, возникающие в процессе развития мотивации персонала.

ООО «ПК «СЛМ» осуществляет строительство жилых и коммерческих зданий. Целями деятельности компании являются привлечение новых заказчиков, а также получение прибыли. Руководство для стимулирования труда работников использует экономические, социальные и административные методы мотивации. Наиболее существенным экономическим методом мотивации персонала является заработная плата, начисляемая по повременно-премиальной и сдельно-премиальной системам оплаты труда.

В годовом отчете ООО «ПК «СЛМ» по результатам работы за 2012 год представлены следующие данные о динамике заработной платы в период 2010-2012 гг. (табл. 1). Также в табл. 1 представлена динамика заработной платы в реальных ценах.

Таблица 1 Средняя заработная плата работников

Наименование показателей	2010	2011	2012
Среднесписочная численность работников, чел.	98	112	128
Фонд заработной платы, тыс. руб.	24789	29865	37495
Средняя з/п, руб.	21079,08	22221	24410,8
Индекс потребительских цен по РМ, %	110,1	108,7	106,8
Средняя з/п в реальном выражении, руб.	18950,1	21621	22750,9

На основе имеющихся данных можно сделать следующий вывод: в период 2010-2012гг. заработная плата в ООО «ПК «СЛМ» увеличивалась как в фактическом, так и в реальном выражении.

Зарплата в ООО «ПК «СЛМ» превышала среднюю начисленную заработную плату на предприятиях строительной отрасли. Также следует отметить, что уровень зарплаты в ООО «ПК «СЛМ» ниже среднего уровня для строительной отрасли РФ. В 2012г. средняя заработная плата в отрасли равнялась 29 тыс. руб.

На предприятии присутствует единовременное вознаграждение за выслугу лет, доплата за бригадирство 10 % от тарифной ставки; выплачивается материальная помощь в связи с похоронами, тяжелыми материальными условиями.

Таблица 2 Значение заработной платы для работника фирмы «ПК «СЛМ»

Показатели оценки	Оценка, средний бал			
	рабочие		специалисты	
	важность	удовл.	важность	удовл.
Статус, самооценка	4,2	3	5	3,5
Степень значимости в сравнении:				
- зарплата	5	3,4	5	3,7
- интересная работа	3,5	2,9	4,3	3,9
- уважение	4,5	3,8	4,5	4
- уважение в коллективе	4,4	4,2	4,3	4,1
Справедливость при оценке труда и определении з/п	5	3,5	5	3,8

Сопоставление з/п с работниками своего отдела	4,8	3,9	4,7	4,1
---	-----	-----	-----	-----

Было проведено исследование значения зарплаты для работника компании (посредством опроса работников). Данные приведены в таблице 2. Результаты опроса позволяют сделать выводы:

- уровень зарплаты персонал связывает с самооценкой и статусом в обществе; имеет место тесная корреляция между зарплатой, уважением, отношением в коллективе;

- работники уделяют внимание системе оплаты труда и справедливости оценки труда; большое внимание они уделяют сопоставлению своей зарплаты с заработной платой других работников своего отдела (участка).

Данные оценки показывают значимость оплаты труда как фактора мотивации и стимулирования для работников ООО «ПК «СЛМ», однако в целом работники не удовлетворены размером заработной платы.

Для совершенствования системы мотивации, по нашему мнению, желательно использовать функциональное дифференцирование, когда существует несколько подсистем оплаты труда для каждого функционального направления. Принцип оплаты «постоянная составляющая + переменная составляющая» составляет общий подход, в том числе постоянная часть формируется по единому подходу, выплачивается независимо от успехов деятельности компании в виде оклада. В то время как переменная компонента зарплаты формируется на основе показателей, обеспечивающих взаимосвязь результата деятельности работника и предприятия в целом.

С целью дифференциации при оплате труда имеет смысл использовать следующий подход в определении постоянной составляющей: определить квалификационные уровни работников в рамках их должности с дифференцированной ставкой от 1 (тарифной ставки) до 2 с интервалом 0,25, таким образом, будут иметь место пять должностных уровней.

Предлагается проводить ежегодную аттестацию по следующим показателям: квалификация; профессиональный опыт; стаж работы; ответственность; овладение смежной профессией; психологическая нагрузка; физическая нагрузка; условия труда. По каждому показателю выставляется оценка от 0 до 2 и определяется средний показатель, который и позволяет определить квалификационный уровень сотрудника на следующий год. Данный подход позволит взаимно связать профессиональное мастерство работника, его отношение к своей работе, сложность работы и условия труда. Это будет способствовать не только вертикальной карьере работника, но и его стремлению работать более эффективно в данной должности, благодаря увеличению постоянной составляющей дохода.

Система премиальных долей или бонусов должна быть увязана с достижением экономического эффекта в деятельности предприятия. Следует предложить принять за основу систему ежегодных бонусов и установить следующие критерии начисления долей или бонусов: рациональное предложение, повлиявшее на сокращение издержек или увеличение прибыли; улучшение взаимоотношений в коллективе; отсутствие «текучести» кадров. Эти критерии важны, так как их осуществление вызывает рост производительности труда, что является прямым фактором повышения заработной платы работников.

В ООО «ПК «СЛМ» нужно расширять систему компенсаций и льгот. Существующая система в компании весьма узкая и негибкая. Можно установить такие

новые виды компенсаций, как: доплата за многолетний труд, премии за сверхурочную работу, надбавка за опыт, умения и т.д.

Система компенсационных выплат – один из важных управленческих инструментов, но синергетический эффект от ее применения возможен при наличии общей идеи, объединяющей сотрудников и руководителей, четких целей и соответствующей корпоративной культуры: только в совокупности это приведет к достижению конкурентного преимущества компании.

Прежде чем предоставить сотрудникам льготы, нужно проанализировать их потребности (провести анкетирование). По результатам выявленных потребностей и финансовых возможностей предприятия необходимо определить набор и величину предоставляемых льгот. Подобное исследование желательно проводить один раз в год и в соответствии с изменением потребностей персонала вносить коррективы в набор предоставляемых льгот.

Всякое изменение встречает сопротивление. Поэтому, прежде чем вносить коррективы в систему материального стимулирования в организации, необходимо: проанализировать и предсказать, какое сопротивление может встретить планируемое изменение; по возможности минимизировать сопротивление (потенциальное и реальное).