

**Развитие трудовой мотивации персонала современной организации**

*Тютык О.В., канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента  
Пермский государственный национальный исследовательский университет,  
e-mail: tyutyk@mail.ru  
Пермь, Россия*

*Пестерников В.В., магистрант  
Пермский государственный национальный исследовательский университет,  
e-mail: pesternikovvv@gmail.com  
Пермь, Россия*

**Аннотация:** В статье представлен один из способов развития мотивации персонала Филиала ООО «Нестле Россия». Предложен механизм формирования дополнительных индивидуальных выплат из социального пакета для различной категории персонала в зависимости от возраста и социального статуса работающих. Определены социальные льготы для каждой категории работников, стоимость баллов и порядок их выплат.

**Ключевые слова:** Трудовая мотивация, персонал, социальный пакет, индивидуализация выбора, категории работников, баллы.

Традиционно западноевропейские, как и российские, компании находят новые ресурсы для развития, используя потенциал собственных работников как источника инновационных и нестандартных решений, необходимых в сложных ситуациях. Развивая персонал, компании сталкиваются с проблемами мотивации сотрудников, с необходимостью установления прочной связи между целями, стоящими перед компаниями, и целями, являющимися значимыми для работников.

Мотивация включает в себя внутреннее состояние человека, называемое потребностью, и нечто вне него, определяемое как стимул. В широком смысле слова стимулирование – это совокупность требований и соответствующая им система поощрений и наказаний. Компании, где эта связь сильно выражена, имеют неоспоримые конкурентные преимущества.

Филиал «Нестле Россия» в г. Перми является структурным производственным подразделением основного дочернего общества в России Nestle S.A. – ООО «Нестле Россия». Филиал производит около 90 наименований кондитерских изделий, в том числе, шоколадные и вафельные конфеты, батончики, карамель и жевательный мармелад. Гордость фабрики в Перми – производство шоколадных батончиков KIT KAT – ведущего глобального кондитерского торгового знака компании Нестле во всем мире. Сегодня это единственное предприятие, выпускающее KIT KAT для жителей всей России и многих стран СНГ. В этой связи Пермский филиал ООО «Нестле Россия» удостоен чести называться «Домом KIT KAT в России» [4;6].

В процессе совершенствования работы в области управления персоналом ставится задача повысить эффективность системы трудовой мотивации. В связи с этим Филиал осуществляет проект по

совершенствованию управления трудовой мотивации персонала, в части формирования дополнительных индивидуализированных выплат из социального пакета [2, с. 87]. Социальный пакет – это еще один рычаг административного воздействия на работников. Социальный пакет условно можно разделить на три части: обязательную, компенсационную и мотивационную. Обязательная часть социального пакета основана на обязательствах работодателя, возложенных на него государством. К ней относятся: оплата больничных; предоставление ежегодного оплачиваемого отпуска; отчисления на обязательное социальное страхование; оплата расходов, связанных с командировками работников и др. К компенсационному социальному пакету обычно относят оплату телефона, компенсацию горюче-смазочных материалов и амортизации при использовании личного автомобиля, оплату жилья для работника, возврат части или 100% затрат на обучение и т.д. К мотивационной части социального пакета относятся все блага, которые работодатель добавляет к заработной плате по своему желанию: дешевое или бесплатное питание, оплата спортивных занятий, предоставление служебного автомобиля, путевки на отдых и т.д. Мотивационную часть социального пакета Филиала предлагается расширить и наполнить новым содержанием, мотивируя работников к ответственности за производительный и качественный труд.

Предлагается сформировать для работников три вида социальных пакетов, которые будут предоставляться Филиалом по 3 категориям: X, Y, Z - возрастных групп и социального статуса работающего.

Первый пакет – X, предлагается для работников предпенсионного и пенсионного возраста, так как в ходе исследования выяснилось, что на предприятии трудятся в основном женщины среднего и старшего возраста, что в свою очередь составляет 41% рабочих Филиала. Поэтому им предлагается пакет «Здоровье», направленный скорее на поддержание здоровья работника, таких работников 80 человек.

Второй пакет – Y, будет рекомендован для работников, уже имеющих семью, детей, обремененных кредитами. Данный пакет «Семья» нацелен скорее всего на поддержку семьи работника, выбравшего этот пакет. На данный пакет может рассчитывать 375 человек.

Третий пакет – Z, предназначен для молодых, амбициозных работников, у которых еще нет, как правило, семьи, они нацелены на карьеру и развитие личностных качеств, они мобильны, склонны к инновациям – для них пакет «Карьера», их 45 человек, таких сотрудников на фабрике около 23%. [3, с.193]

Эти пакеты будут с разной стоимостью и с разным наполнением и предоставят возможность сотрудникам выбрать те льготы, которые бы максимально полно их удовлетворили и мотивировали на достижение высоких личных результатов, т. е. они смогут реализовать принцип индивидуализации выбора социальных благ: «Желаемое - из возможного!». Все выплаты будут предлагаться работникам на выбор. Надо отметить, что каждая социальная выплата будет оценена в баллах (NesLikes), работник

зарабатывает эти баллы по итогам достижения личных результатов, баллы накапливаются на специальном социальном счету работника (Likeсчет), каждый месяц, квартал и год будут подводиться итоги и по их результатам – оплачиваться. Также работникам будет предоставлено право выбора социальных выплат из разных социальных пакетов. Цена одного балла была рассчитана экспертным путем (опрос специалистов службы управления персоналом), исходя из средней заработной платы работников производственной службы и значимости каждой категории возрастной группы:

- пакет «Здоровье» - стоимость одного балла – 50 рублей
- пакет «Семья» - 40 рублей
- пакет «Карьера» - 30 рублей

Далее представлена сводная таблица предлагаемых пакетов социальных выплат таблица 1

Таблица 1

Сводная таблица социальных выплат			
Период выплаты	Пакет «Здоровье»	Пакет «Семья»	Пакет «Карьера»
Ежемесячные	По 25 баллов каждое благо		
	Частичная оплата диагностики здоровья	Частичная оплата детских садов	Частичная оплата проездного
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Частичная оплата услуг мобильной связи</li> <li>• Частичная оплата расходов на бензин</li> <li>• Скидки в буфете</li> <li>• Оплата курса массажа</li> </ul>		
Ежеквартальные	75 баллов всего		
	Скидки на дорогостоящие лекарства	Оплата билетов на концерты, в театр	Частичная оплата абонемента в фитнес-зал
Годовые	275 баллов всего		
	Частичная оплата курса лечения в санатории	Частичная оплата семейных путевок на отдых	Частичная оплата курсов повышения квалификации, семинаров, тренингов
Максимальная стоимость выплат по пакету, руб.	15000	12000	9000

Порядок получения баллов (NesLikes) предлагается следующий: каждый рабочий производственной службы будет получать баллы за достижение определенных показателей (таблица 2). Максимальное количество баллов будет составлять 25 NesLikeов в месяц. По окончании месяца у сотрудника будет выбор между тем, чтобы потратить баллы на блага (из таблицы 1) и тем, чтобы начать копить баллы на своем виртуальном счете (Likeсчет). Ежемесячные баллы сотрудник производственной службы может потратить либо на блага из своего типа социального пакета, либо на общие блага для всех трех пакетов. Так же сотрудник может приобрести блага из других видов социальных пакетов, но на 25 баллов дороже изначальной цены (таблица 3) Такие же варианты накопления баллов будут и при получении квартальных и годовых начислений. Важный аспект накопления баллов состоит в том, что рабочий производственной службы не может потратить уже накопленные баллы за прошлый месяц на приобретение благ в другом месяце по сложению баллов.

Таблица 2

Показатели по начислению NesLikeов

Показатель	Количество начисляемых баллов
Работа без пропусков рабочих дней	10
Выполнение личных производственных заданий по объёму и качеству выпускаемой продукции	10
Отсутствие производственных травм	5

Таблица 3

Варианты действий сотрудника производственной службы при получении NesLikeов

Период выплаты	Действие рабочего	Необходимое количество баллов
Месяц	1. Приобрести благо 2. Начать копить баллы	25
Два месяца	1. Приобрести благо из другого социального пакета 2. Продолжить копить баллы	50
Квартал	1. Приобрести благо 2. Продолжить копить баллы	75

Квартал + месяц	1. Приобрести благо из другого социального пакета 2. Продолжить копить баллы	100
11 месяцев	Приобрести благо	275
12 месяцев	Приобрести благо из другого социального пакета	300

Таким образом, сотрудник производственной службы может приобрести любое благо из разных видов социальных пакетов только, если он будет получать максимальный балл за месяц.

Реализация принципа индивидуализации выбора социальных благ позволит руководству Филиала получить несомненную социальную выгоду по развитию трудовой мотивации персонала производственной службы:

- 1) Поднимется уровень лояльности, заинтересованности и ответственности работников.
- 2) Будет повышен уровень удовлетворенности трудовой мотивацией у работников.
- 3) Работники получают четкую систему увязки материального и морального поощрения с результативностью своего труда.
- 4) У работников сформируется поведение, направленное на здоровый и активный образ жизни.

### Список литературы

1. Ключков А. К. КРІ и мотивация персонала. М.: Эксмо, 2010. 160с
2. Пестерников В. В. Анализ внешней и внутренней среды филиала ООО «Нестле Россия» в г. Перми // Молодой исследователь: вызовы и перспективы: Сб. ст. по материалам XXXVIII Международной научно-практической конференции «Молодой исследователь: вызовы и перспективы». – № 13(38). – М., Изд. «Интернаука», 2017. С. 85-89.
3. Пестерников В. В. Результаты исследования эффективности системы поощрения для рабочих филиала «Нестле Россия» г. Перми // Экономика и управление: актуальные проблемы и поиск путей решения. Сб. студенческой конференции от 12 апреля 2017. С. 191-195.
4. Социальный отчет ООО «Нестле Россия» «Создавая общие ценности» 2016 - 2017 гг.
5. Трофимова Т. В., Минеева Д. С. Современные направления мотивации персонала // Аллея науки. Изд-во: Издательский центр «Quantum». 2017. С. 102-105.
6. Цели фабрики 2017 RUS.
7. Nestle Rossiya Regulatory Compliance Team 2017.
8. <http://thenest-eur-ru.nestle.com> (дата обращения 03.05.2018).