

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2022.41.49.025

Формирование механизма стимулирования персонала на авиационном предприятии

Писарева Валерия Вениаминовна

Студент,
Донской государственный технический университет,
344002, Российская Федерация, Ростов-на-Дону, пл. Гагарина, 1;
e-mail: rabota@platon.aero

Хлопенко Оксана Валерьевна

Кандидат экономических наук,
доцент кафедры «Экономика»,
Донской государственный технический университет,
344002, Российская Федерация, Ростов-на-Дону, пл. Гагарина, 1;
e-mail: ohlopenko@yandex.ru

Аннотация

Актуальность исследования определяется тем, что вовлеченность персонала в условиях постоянно меняющегося рынка труда является исключительно важной проблемой, влияющей на конкурентоспособность предприятия. Работник, довольный результатами своего труда, будет демонстрировать повышенную эффективность и производительность, интерес и мотивацию к дальнейшему самосовершенствованию, вертикальному либо горизонтальному карьерному росту. В статье рассматриваются технологии совершенствования системы материального стимулирования персонала авиационного предприятия. Исходя из практического запроса, связанного с низкой удовлетворенностью и вовлеченностью персонала, а также высокой текучестью, в статье предлагается совершенствование действующей системы материального стимулирования через внедрение оценки эффективности персонала на основе матриц переоценки. В матрицах переоценки фиксируются квалификационные требования к должности на каждом разряде грейдно-разрядной сетки. Кроме этого, матрицы переоценки отражают сроки проведения оценки эффективности персонала, а также инструменты оценки и критерии оценивания. Помимо этого, в статье описывается проведение пилотного эксперимента, в ходе которого отслеживается динамика изменения удовлетворенности, вовлеченности и текучести персонала в тестовой и контрольной группах. По итогам пилотного эксперимента делаются выводы об эффективности предлагаемых технологий совершенствования системы материального стимулирования персонала АО «Ростоваэроинвест».

Для цитирования в научных исследованиях

Писарева В.В., Хлопенко О.В. Формирование механизма стимулирования персонала на авиационном предприятии // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2022. Том 12. № 8А. С. 214-222. DOI: 10.34670/AR.2022.41.49.025

Ключевые слова

Материальное стимулирование, мотивация, вовлеченность персонала, удовлетворенность персонала, матрица переоценки.

Введение

Актуальность исследования определяется тем, что вовлеченность персонала в условиях постоянно меняющегося рынка труда является исключительно важной проблемой, влияющей на конкурентоспособность предприятия. Работник, довольный результатами своего труда, будет демонстрировать повышенную эффективность и производительность, интерес и мотивацию к дальнейшему самосовершенствованию, вертикальному либо горизонтальному карьерному росту. Благодаря правильно подобранным инструментам стимулирования персонала, особенно в период экономической нестабильности, можно сохранить и повысить эффективность деятельности работников, что положительно скажется на результативности деятельности предприятия в целом.

Целью данного исследования является повышение удовлетворенности и вовлеченности персонала АО «Ростоваэроинвест» путем совершенствования системы его материального стимулирования.

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

- описать технологии совершенствования системы материального стимулирования персонала АО «Ростоваэроинвест»;
- апробировать предлагаемые инструменты путем проведения пилотного эксперимента;
- проследить динамику изменения уровня удовлетворенности и вовлеченности персонала.

Основная часть

Персонал представляет собой ключевое звено в хозяйственном механизме абсолютно любой организации. Для достижения успеха организации необходимо иметь не просто высококвалифицированные трудовые ресурсы, но и замотивированных, заинтересованных сотрудников [Колесников, Цветочкина, 2020, 42]. Однако стоит понимать, что мотив труда и стимул труда являются разными понятиями. Мотив – это внутреннее побуждение человека к труду, тогда как стимул труда – это внешнее побуждение человека к труду [Тозикова, 2022, 188]. Следовательно, для того, чтобы получить высокомотивированный персонал, на предприятии должна быть создана такая система стимулов, которая бы коррелировала с мотивами каждого отдельно взятого работника, не только повышая его продуктивность, но и положительно влияя на его вовлеченность и удовлетворенность.

Под системой стимулирования персонала принято понимать совокупность технологий, применяемых на предприятии для увеличения эффективности и производительности труда работников с целью достижения наилучших результатов экономической деятельности предприятия. Эта цель достигается путем объединения интересов организации и работников

для удовлетворения потребностей каждой из сторон [Шукшина, Фирсов, Мизонова, 2022, 46]. В системе стимулирования персонала можно выделить три вида стимулов [Никитина, 2019, 10; Баланов, 2021, 15-16]:

- прямое материальное стимулирование (деньги), которое выражается в системе оплаты труда (базовый оклад и премиальные);
- косвенное материальное стимулирование (стабилизаторы), предоставляющие собой определенный социальный пакет в дополнение к основному окладу, содержание которого будет зависеть от должности, профессионализма и т.п.;
- нематериальное стимулирование (мотиваторы), включающие в себя совокупность внешних стимулов немонетарного характера (предоставление дополнительных дней, место на парковке, подарки к праздникам, гибкий график работы).

Набор и сочетание тех или иных инструментов стимулирования персонала представляет собой систему стимулирования. Стоит отметить, что не существует универсальной системы, которая была бы одинаково эффективна на каждом предприятии. Организация сама определяет, какие именно инструменты, в каких сочетаниях и пропорциях использовать, исходя из потребностей ее работников и, соответственно, из их мотивов. Наиболее эффективной будет та система, в которой задействованы все виды инструментов – и деньги, и стабилизаторы, и мотиваторы.

Показателями эффективности системы стимулирования на любом предприятии является уменьшение затрат на персонал, которое может быть достигнуто, например, путем снижения текучести персонала, что напрямую коррелирует с основной целью деятельности каждого предприятия – получением прибыли. Иными словами оценка эффективности применяемой системы стимулирования персонала осуществляется, чаще всего, с экономической точки зрения. В этом есть доля истины – экономические показатели точно иллюстрируют положение объекта в статике, а также его изменения в динамике. Однако социально-психологические факторы, которые часто исключают из рассмотрения из-за их описательного представления объекта, могут в значительной мере повлиять на функционирование системы стимулирования персонала. Снижение либо отсутствие вовлеченности и удовлетворенности может привести к эмоциональному либо профессиональному выгоранию работников, что, в свою очередь, может повлечь увеличение текучести персонала либо снижению производительности труда, т.е. привести к снижению экономических показателей эффективности системы стимулирования. Отслеживать эффективность системы стимулирования персонала можно и нужно в динамике, опираясь не только на цифры, но и на обратную связь с работниками. Кроме этого. По результатам обратной связи необходимо оперативно предпринимать корректирующие действия, направленные на совершенствование системы материального стимулирования персонала. Рассмотрим возможные технологии оптимизации системы материального стимулирования в АО «Ростоваэроинвест».

АО «Ростоваэроинвест» является оператором Международного аэропорта Платов (Ростов-на-Дону). Основной вид деятельности предприятия – это аэропортовая деятельность, под которой понимается организация и обслуживание внутренних и международных воздушных перевозок. Для АО «Ростоваэроинвест» период с 2020 по настоящее время является своего рода вызовом. Стратегия управления персоналом исходит из необходимости удержания персонала в условиях общего снижения уровня прибыли предприятия. Сохранению персонала и его уровня оплаты труда способствует государственное субсидирование авиационной отрасли, однако это не снимает с работодателя ответственности за персонал [Писарева, Хлопенко, 2022, 182].

Предпосылками для усовершенствования системы материального стимулирования работников АО «Ростоваэроинвест» стало падение уровня удовлетворенности работников технологиями и инструментами материального стимулирования с 81% в 2020 году до 37% в 2021 году [там же, 188]. Основной причиной недовольства работников стал не уровень оплаты труда, а непрозрачность системы повышения должностных окладов. Проблема заключается в том, что на предприятии не существует четкого регламента их пересмотра. Прохождение работниками определенных программ подготовки, переподготовки, повышения квалификации в некоторых случаях приводит к пересмотру должностного оклада, а в некоторых – нет. Иногда, но не всегда, на повышение должностного оклада влияет стаж работы. При этом у работников нет понимания, когда, в какие сроки и при каких условиях произойдет повышение уровня оплаты труда.

Для усовершенствования системы материального стимулирования персонала было принято решение формализовать процедуру пересмотра должностных окладов работников через проведение оценки эффективности персонала. В процессе внедрения системы оценки эффективности персонала были реализованы следующие мероприятия:

- сформированы матрицы переоценки;
- формализована технология оценки эффективности персонала.
- Рассмотрим каждый из шагов более подробно.

Матрица переоценки представляет собой таблицу, где котируется количество штатных единиц по разрядам грейдно-разрядной сетки с описанием критериев и требований к работнику, сроками, основанием и методами переоценки. Пример матрицы переоценки представлен в таблице 1.

Матрица является основой для проведения оценки эффективности персонала, которая представляет собой процедуру формализованной, комплексной проверки квалификации работника на определенный момент времени, его профессиональных компетенций на соответствие требованиям, определяемым для каждой должности в матрице переоценки.

Таблица 1 - Матрица переоценки инспектора по досмотру САБ АО «Ростоваэроинвест»

Показатель	3 разряд	3,5 разряд	4 разряд	4,5 разряд
Квота по ГРС		52	48	42
Действия	прием	автоматический переход	переход по результатам переоценки	переход по результатам переоценки
Критерии переоценки				
Стаж работы в должности с момента трудоустройства	не оценивается	от 6-ти месяцев	от 18-ти месяцев	от 36-ти месяцев
Образование	не ниже СПО	не ниже СПО	не ниже СПО	не ниже СПО
Допуски				
Программа начальной подготовки сотрудников службы авиационной безопасности	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Стажировка на рабочем месте по программе начальной подготовки сотрудников службы авиационной безопасности	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Показатель	3 разряд	3,5 разряд	4 разряд	4,5 разряд
Профессиональная подготовка				
Программа повышения квалификации сотрудников САБ, специализация «Предотвращение доступа в КЗА»		☑	☑	☑
Программа повышения квалификации работников, осуществляющих досмотр, дополнительный досмотр, повторный досмотр в целях обеспечения транспортной безопасности		☑	☑	☑
Аттестация СОТБ по ТБ № 5		☑	☑	☑
Радиационная безопасность при работе с источниками ионизирующего излучения		☑	☑	☑
Программа повышения квалификации работников, осуществляющих наблюдение и (или) собеседование в целях обеспечения транспортной безопасности			☑	☑
Аттестация СОТБ по ТБ № 6			☑	☑
Программа повышения квалификации специалистов аэропортов по организации обслуживания пассажиров из числа инвалидов			☑	☑
Программа ПК по способам обнаружения и локализации ВВ и ВУ			☑	☑
Перевозка ОГ на ВТ (12 категория ИКАО)				☑
Психологическое обеспечение предотвращения актов незаконного вмешательства в деятельность гражданской авиации путем применения профайлинга				☑
Дополнительные навыки				
Опыт наставничества (стажировка вновь принятых работников)			☑	☑
Временное исполнение обязанностей старшего инспектора по досмотру				☑
Методы переоценки				
Квалификационное тестирование		в рамках допуска к СР	85%	90%
Профессиональные кейсы (теория)			85%	90%
Профессиональные кейсы (практика)			85%	90%
Анализ КЭР		не оценивается	≤ 1	≤ 1

Оценочные критерии разрабатываются исходя из двух направлений:

- соответствие работника квалификационным требованиям к должности на соответствующем разряде;
- результативность работника.

Оценка соответствия работника квалификационным требованиям к должности на соответствующем разряде включает в себя оценку знаний, умений и других профессиональных характеристик, необходимых работнику для успешного выполнения своих обязанностей. В ходе процедуры оценки происходит сопоставление реальных знаний и умений, а также других профессиональных навыков работника с эталоном, зафиксированным в матрицах критериев переоценки. Таким образом, происходит не сравнение работников между собой, а сопоставление «знания, умения работника – эталон знаний, умений», то есть определяется степень соответствия работника эталону. При оценке результативности проверяется эффективность достижения задач, поставленных руководством перед работником, через персональный коэффициент эффективности работника (должен равняться 1 и более).

При таком подходе к оценке эффективности работников с помощью матриц переоценки удастся избежать субъективности со стороны работодателя, а работникам становится абсолютно понятно не только то, какими профессиональными компетенциями они должны обладать, но и в какие сроки они должны их освоить. Помимо этого, прозрачными становятся инструменты оценки уровня сформированности и овладения работником профессиональными компетенциями. Кроме того, внедрение матриц переоценки позволяет свести существующую систему обучения и механизм пересмотра должностных окладов к простой формуле – чем выше уровень овладения профессиональными компетенциями, тем на более высокую оплаты труда работник может претендовать. Для оценки эффективности предлагаемых изменений был проведен пилотный эксперимент. Опишем его более подробно.

Участниками эксперимента стали 298 сотрудников центра транспортной и авиационной безопасности (далее ЦТИАБ) АО «Ростоваэроинвест». В тестовую группу вошли 142 работника службы авиационной безопасности, в контрольную – 156 работников подразделения по обеспечению транспортной безопасности. Выбор этих структурных подразделений обусловлен схожестью должностных обязанностей работников, а также требований к их профессиональной подготовке.

Гипотеза эксперимента – внедрение новой технологии оценки эффективности персонала приведет к повышению уровня вовлеченности и удовлетворенности минимум до 75%, в также к снижению текучести персонала до 7% в тестовой группе.

Сроки проведения эксперимента – 12 месяцев (с 1 июня 2021 года по 30 июня 2022 года)

На подготовительном этапе службой персонала совместно с экспертами из ЦТИАБ были разработаны матрицы переоценки для службы авиационной безопасности, определены и разработаны инструменты оценки – квалификационные тесты и профессиональные кейсы, а также установлены критерии оценивания в рамках каждого инструмента оценки. Кроме этого, перед внедрением новых инструментов оценки эффективности персонала были измерены и зафиксированы уровень удовлетворенности и вовлеченности персонала, а также уровень его текучести. В качестве инструментов измерения удовлетворенности был выбран опрос, вовлеченность измерялась методикой Gallup Q12. Результаты стартовых изменений представлены в таблице 2.

Таблица 2 - Стартовые показатели эксперимента

	Удовлетворенность	Вовлеченность	Текучесть
Тестовая группа	24%	27%	15%
Контрольная группа	27%	31%	13%

В ходе эксперимента работники тестовой группы были ознакомлены с изменениями системы оценки эффективности персонала, инструментами и сроками оценки уровня овладения профессиональными компетенциями работников, а также сроками проведения оценки эффективности. Полный переход на новые должностные оклады в соответствии с матрицей переоценки составил 10 месяцев и завершился 31 мая 2022 года. После перехода снова были измерены и зафиксированы уровень удовлетворенности и вовлеченности персонала, а также уровень его текучести. Результаты финальных изменений представлены в таблице 2.

Таблица 3 - Финальные показатели эксперимента

	Удовлетворенность	Вовлеченность	Текучесть
Тестовая группа	81%	83%	6,8%
Контрольная группа	28%	26%	14,3%

Эксперимент показал рост финального уровня удовлетворенности и вовлеченности персонала до уровня плановых в тестовой группе, в то время как в контрольной группе показатели остались примерно на уровне стартовых. Исходя из динамики показателей эксперимента в тестовой и контрольной группах, предлагаемые технологии совершенствования системы материального стимулирования персонала АО «Ростоваэроинвест» подтвердили свою эффективность на практике.

Заключение

Таким образом, можно сделать вывод о том, что механизм совершенствования системы материального стимулирования персонала АО «Ростоваэроинвест», доказавший свою эффективность в ходе пилотного эксперимента, можно распространить на другие структурные подразделения предприятия. Окончательный переход на оценку эффективности персонала на основе матриц переоценки должен завершиться в декабре 2023 года.

Библиография

1. Баланов А.Н. Формирование мотивации сотрудников // International Journal of Humanities and Natural Sciences. 2021. Vol. 3-1 (54). P. 15-18.
2. Колесников Д.И., Цветочкина И.А. Мотивация персонала в современной организации // International Journal of Humanities and Natural Sciences. 2020. Vol. 3-2 (42). P. 42-45.
3. Никитина О.В. О мотивации персонала // Журнал прикладных исследований. 2019. № 3. С. 8-10.
4. Писарева В.В., Хлопенко О.В. Инструменты стимулирования трудовой деятельности персонала авиационного предприятия // Научный альманах Центрального Черноземья. 2022. № 2-6. С. 183-191.
5. Тозикова М.А. Механизм формирования вовлеченности персонала в обеспечение качества медицинских услуг // Известия Санкт-петербургского государственного университета. 2022. № 2 (134). С. 187-191.
6. Шукшина Л.В., Фирсов А.А., Мизонова О.В. Мотивация и стимулирование специалистов в период экономической нестабильности // Медицина. Социология. Философия. Прикладные исследования. 2022. № 1. С. 40-47.
7. Subagja I. K. et al. Effect of motivation and job satisfaction on employee performance through working discipline at PT. Bamboo Tirta Engineering //International Journal of Business and Social Science Research. – 2020. – Т. 1. – №. 1. – С. 28-35.
8. Febrianti N. T. et al. The effect of career development and motivation on employee performance through job satisfaction in Pt Jabar Jaya Perkasa //International Journal of Business and Social Science Research. – 2020. – Т. 1. – №. 2.
9. Pererva P. G. et al. Evaluating elasticity of costs for employee motivation at the industrial enterprises. – 2018.

10. Bish A., Shipton H., Jorgensen F. Employee attributions of talent management //Handbook on HR Process Research. – Edward Elgar Publishing, 2021. – C. 132-144.

Creation of a mechanism for stimulating personnel at an aviation enterprise

Valeriya V. Pisareva

Graduate Student,
Don State Technical University,
344002, 1, Gagarina square, Rostov-on-Don, Russian Federation;
e-mail: rabota@platov.aero

Oksana V. Khlopenko

PhD in Economics,
Associate Professor of the Department of Economics,
Don State Technical University,
344002, 1, Gagarina square, Rostov-on-Don, Russian Federation;
e-mail: ohlopenko@yandex.ru

Abstract

The relevance of the study is determined by the fact that the involvement of personnel in a constantly changing labor market is an extremely important problem that affects the competitiveness of an enterprise. An employee who is satisfied with the results of their work will demonstrate increased efficiency and productivity, interest and motivation for further self-improvement, vertical or horizontal career growth. The article discusses technologies for improving the system of financial incentives for the aviation enterprise personnel. Based on the practical request associated with low satisfaction and involvement of staff, as well as high turnover, the article proposes to improve the current system of financial incentives through the introduction of personnel performance assessment based on revaluation matrices. The revaluation matrices record the qualification requirements for the position at each level of the graded-discharge grid. In addition, the revaluation matrices reflect the timing of the personnel performance assessment, as well as evaluation tools and evaluation criteria. In addition, the article describes the conduct of a pilot experiment, during which the dynamics of changes in satisfaction, involvement and turnover of personnel in the test and control groups are monitored. Based on the results of the pilot experiment, conclusions are drawn about the effectiveness of the proposed technologies for improving the system of financial incentives for the personnel of Rostovaeroinvest JSC.

For citation

Pisareva V.V., Khlopenko O.V. (2022) Formirovanie mekhanizma stimulirovaniya personala na aviatsionnom predpriyatii [Creation of a mechanism for stimulating personnel at an aviation enterprise]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 12 (8A), pp. 214-222. DOI: 10.34670/AR.2022.41.49.025

Keywords

Material incentives, motivation, staff involvement, staff satisfaction, reevaluation matrix.

References

1. Balanov A.N. (2021) Formirovanie motivatsii sotrudnikov [Formation of employee motivation]. *International Journal of Humanities and Natural Sciences*, 3-1 (54), pp. 15-18.
2. Kolesnikov D.I., Tsvetochkina I.A. (2020) Motivatsiya personala v sovremennoi organizatsii [HR motivation in a modern organization]. *International Journal of Humanities and Natural Sciences*, 3-2 (42), pp. 42-45.
3. Nikitina O.V. (2019) O motivatsii personala [On HR motivation]. *Zhurnal prikladnykh issledovaniy* [Journal of Applied Research], 3, pp. 8-10.
4. Pisareva V.V., Khlopenko O.V. (2022) Instrumenty stimulirovaniya trudovoi deyatel'nosti personala aviatsionnogo predpriyatiya [Instruments for stimulating the labor activity of the personnel of an aviation enterprise]. *Nauchnyi al'manakh Tsentral'nogo Chernozem'ya* [Scientific Almanac of the Central Chernozem Region], 2-6, pp. 183-191.
5. Shukshina L.V., Firsov A.A., Mizonova O.V. (2022) Motivatsiya i stimulirovanie spetsialistov v period ekonomicheskoi nestabil'nosti [Motivation and stimulation of specialists in the period of economic instability]. *Meditsina. Sotsiologiya. Filosofiya. Prikladnye issledovaniya* [Medicine. Sociology. Philosophy. Applied research], 1, pp. 40-47.
6. Tozikova M.A. (2022) Mekhanizm formirovaniya vovlechennosti personala v obespechenie kachestva meditsinskikh uslug [The mechanism for the formation of staff involvement in ensuring the quality of medical services]. *Izvestiya Sankt-peterburgskogo gosudarstvennogo universiteta* [Bulletin of St. Petersburg State University], 2 (134), pp. 187-191.
7. Subagja, I. K. (2020). Effect of motivation and job satisfaction on employee performance through working discipline at PT. Bamboo Tirta Engineering. *International Journal of Business and Social Science Research*, 1(1), 28-35.
8. Febrianti, N. T., & SE, S. (2020). The effect of career development and motivation on employee performance through job satisfaction in Pt Jabar Jaya Perkasa. *International Journal of Business and Social Science Research*, 1(2).
9. Pererva, P. G., Hutsan, O., Kobieliyev, V. M., Kosenko, A. V., & Kuchynskyi, V. (2018). Evaluating elasticity of costs for employee motivation at the industrial enterprises.
10. Bish, A., Shipton, H., & Jorgensen, F. (2021). Employee attributions of talent management. In *Handbook on HR Process Research* (pp. 132-144). Edward Elgar Publishing.