

Copyright © 2021 by Sochi State University



Published in the Russian Federation  
Sochi Journal of Economy  
Has been issued since 2007.  
ISSN: 2541-8114  
2021. 15(4): 343-349

[www.vestnik.sutr.ru](http://www.vestnik.sutr.ru)



UDC 33

## Management of the Labor Activity of the Enterprise based on the Consistency of the Interests of Employees

Galina P. Gagarinskaya <sup>a</sup>, Aleksandr V. Gagarinskii <sup>a</sup>, Svetlana Z. Dykina <sup>a</sup>,  
Il'ya M. Igumenov <sup>a</sup>

<sup>a</sup> Samara State Technical University, Russian Federation

### Abstract

The authors in the article propose innovations in the organization of labor activity and personnel management of an industrial enterprise. An analysis of the remuneration of the labor system at an industrial enterprise is carried out. Unfortunately, the amount of remuneration does not always sufficiently reflect the efforts made by the employee. Representatives of the older generation, as the survey showed, are of the opinion that there is not always a dependence between the amount of wages and the forces invested in the organization. Many believe that the company only needs to monitor the quality of products, engage in advertising and increase productivity. In fact, any modern enterprise should also think about maintaining a positive socio-psychological climate in its organization. Also, organizations and firms nowadays are concerned about preserving their reputation and increasing the responsibility of business both to their own staff and to society. The management and development of all these aspects invariably affects the success of the enterprise. In order to attract staff, motivate them and organize them in such a way as to achieve the greatest efficiency, it is necessary to develop modern remuneration systems. The authors analyze foreign literature in the field of motivation, organization of labor activity and personnel management. The changes that have occurred in the theory of personnel management have implications for management functions in various organizations. Based on this, enterprises are recommended to review their own strategies for working with personnel. The purpose of this study is to increase the motivational function of wages for employees of companies, firms, organizations, etc. In every organization, without exception, there are areas in which a new approach to management can bring tangible benefits. The authors recommend an algorithm for calculating the actual amount of the premium at an industrial enterprise.

**Keywords:** innovation, personnel management, industrial enterprise, labor organization, motivation, remuneration.

### 1. Введение

Еще со времен возникновения классической школы менеджмента существовала проблема эффективного и правильного управления человеческими ресурсами. Вопросы, как нанять достойные кадры и организовать их работу, ставят перед собой любые организации или предприятия. Это связано с тем фактом, что от продуктивности работников напрямую зависит, будет ли достигнута цель существования компании (фирмы и т. д.) – получение прибыли (Aboramadan, 2000; СН-МНГ; Александрова, 2019).

Может показаться, что предприятию достаточно лишь следить за качеством продукции, заниматься рекламой и повышать производительность. На самом же деле любое современное предприятие должно думать и о том, чтобы поддерживать у себя в организации положительный социально-психологический климат (Amrutha, Geetha, 2020; Masri, Jaaron,

2017; СН-МНГ). Также организации и фирмы в наше время озабочены сохранением своей репутации и повышением ответственности бизнеса как перед собственным персоналом, так и перед обществом. Управление всеми перечисленными аспектами и их развитие неизменно влияют на достижение предприятием успеха (Alrichs, 2000; Бикмухаметова, Алешкина, 2019; Гагаринская и др., 2019). Для того чтобы привлечь персонал, повысить его мотивацию и организовать таким образом, чтобы достичь наибольшей эффективности, необходима разработка современных систем оплаты труда.

Сейчас мы можем наблюдать, как интенсивно развиваются искусственный интеллект, промышленность, технический прогресс, и в скором времени люди останутся в промышленных компаниях как центр управления. Закономерно, что тогда каждый конкретный сотрудник должен будет стать еще более ценным и незаменимым для биде. Именно поэтому огромное количество ведущих предприятий уделяет огромное внимание HR – управлению персоналом (Arzamasova, Esaulova, 2021; ГОСТ Р ИСО 14001-2016; Гагаринская и др., 2018), то есть подразделению в организации, отвечающему за подбор и найм новых кадров.

Подразделение HR должно строить работу по поиску нужных организации людей на индивидуальном подходе, который основывался бы на индивидуальных фактах и ориентировался на предоставление человеку условий для демонстрации своего потенциала (Iqbal, 2018; Saeed et al., 2018; Захаров, Каштанова, 2019).

За десятки лет в сфере управления персоналом произошел ряд важных изменений, которые несут определенные последствия для управления персоналом промышленных предприятий.

Исходя из всего сказанного, мы полагаем, что промышленные предприятия должны пересмотреть свою кадровую политику и нацелиться на повышение ее эффективности. Переосмысление стратегии работы с персоналом способно привести и к улучшению работы всего предприятия в целом.

Целью данного исследования выступает повышение мотивационной функции заработной платы для сотрудников компаний, фирм, организаций и проч.

В каждой без исключения организации наблюдается наличие областей, в которых новый подход к управлению способен принести ощутимую пользу.

## 2. Материалы и методы

Нами была подробно рассмотрена важность мотивационного аспекта заработной платы.

В процессе сбора данных и анализа информации был проведен социологический опрос, в котором приняли участие более 1500 человек из тридцати разных субъектов Российской Федерации. Согласно итогам опроса, россиян больше всего мотивирует именно размер оплаты труда (Iqbal, 2018; Masri, Jaaron, 2017; Гагаринская и др., 2019). Система выплаты заработной платы бывает двух видов:

- 1) повременная (ЗП работника зависит от количества отработанных часов, условий труда и квалификации);
- 2) сдельная (ЗП зависит от количества произведенной работником продукции).

Сейчас на цифровизированных предприятиях с хорошим техническим оснащением чаще всего используют повременную систему оплаты труда работников. Она включает в себя как базовый оклад, так и премию.

Согласно результатам опроса, более 80 % респондентов при устройстве на работу в первую очередь обращают внимание на размер заработной платы. Стоит отметить, что достойная оплата труда – это показатель, демонстрирующий важность работника для организации, оценку принесенного им вклада в работу фирмы.

Также респондентам был задан вопрос о том, какая модель трудового поведения для них является более предпочтительной. Большинство опрошенных ответили, что хотели бы получать достойную зарплату в данный момент времени, даже если в будущем это может грозить им некоторыми финансовыми рисками, что наглядно демонстрирует, насколько важен для россиян размер их оплаты труда. Треть участников выбрала другой вариант: для них оказался более приемлемым небольшой, но при этом стабильный заработок. Большинство респондентов отметили, что не готовы соглашаться на снижение своей заработной платы даже в том случае, если от этого зависит, останется ли за ними место на предприятии, в организации. Особенно такой ответ был замечен среди представителей

молодежи от 18 до 24 лет. Они составили две трети от числа всех респондентов. А вот представители старшего поколения, наоборот, готовы держаться за свое место из-за особенностей возраста, приоритетов, выработанной за годы привычки, удобства и т.д.

К сожалению, размер оплаты труда не всегда в достаточной степени отражает приложенные работником усилия. Представители старшего поколения, как показал опрос, придерживаются мнения, что между величиной заработной платы и вкладываемыми в организацию силами далеко не всегда присутствует зависимость.

Того же мнения придерживается и категория населения с низкими доходами. Так, например, респонденты, возраст которых 60+ отметили, что повышение эффективности их работы в любом случае не приведет к повышению оплаты труда.

### 3. Результаты

На [Рисунке 1](#) можно наглядно рассмотреть обобщенные и систематизированные данные.



**Рис. 1.** Оценка россиянами уровня своей заработной платы

Подразделение HR должно обратить внимание на свою информационную и техническую оснащенность, так как аналитика, искусственный интеллект и в целом развитие в данной сфере повышает его потенциал и эффективность.

HR имеет множество разных функций, но в рамках изучаемой темы следует в первую очередь обратить внимание на разработку и использование стратегий начисления оплаты труда сотрудникам фирмы или организации, предприятия, компании и т. д. Важная мотивационная часть работы любого сотрудника – это премия. Найти ее чаще всего можно в «Положении о премировании».

На промышленных предприятиях выделяют несколько показателей, демонстрирующих эффективность их работы.

Один из важнейших показателей – это EBITDA – аналитический показатель, операционная прибыль. Важен объем произведенной продукции, который можно определить в штуках, тоннах, в также брак, который может быть внутренним – выявленным прямо на предприятии и внешним – найденным заказчиками. Количество брака измеряется в процентах от доли всей выпущенной продукции. Могут быть использованы и другие показатели.

Существует специальная методика, которую часто используют промышленные предприятия для того, чтобы вычислить показатели премирования согласно показателям, указанным выше. Этот расчет ведется с помощью формулы для расчета размера премии.

$$X = \frac{Z}{100 - Y_1} \times (Y - Y_1),$$

Здесь:

X – это размер премии, который должен быть найден;

Z – тот размер премии, который называют целевым (то есть при выполнении поставленных задач на все сто процентов);

Y – фактический процент количества выполненных задач;

Y<sub>1</sub> – ниже этого процента премия не начисляется вообще.

Целевые значения выполнения показателей премирования по указанным показателям наглядно продемонстрированы в [Таблице 1](#).

**Таблица 1.** Целевые значения выполнения показателей

Показатели премирования	Целевой размер премии, в %		% выполнения целевого значения, для начисления премии	
	При выполнении целевого показателя на 100 % (z)	При выполнении целевого показателя на максимальный процент 110 %	Минимальный процент, % (y <sub>1</sub> )	Максимальный процент, %
Выполнение плана по объему производства (АО)	1	1,5	90	110
Выполнение цели по минимизации рекламационного брака (АО)	1	1,5	90	110
ЕБИТДА	8	12	90	110
Итого:	10	15		

Данная методика может применяться и для большего числа показателей эффективности и в этом не ограничена. Стоит отметить, что назначение целевых показателей эффективности производится согласно данным по изменениям этих показателей ранее и их перспективам в будущем.

#### 4. Обсуждение

Изменения, произошедшие в теории управления персоналом, имеют последствия для функций управления в различных организациях. Исходя из этого, предприятиям рекомендуется пересмотреть собственные стратегии работы с персоналом.

#### 5. Заключение

Рассмотренная нами методика рекомендована к использованию на промышленном предприятии в Самарской области. Предполагается, что эта система способна повысить мотивацию сотрудников, активизировать их деятельность в конкретных направлениях, а также улучшить эффективность работы всего предприятия и ее качество в целом.

Для того чтобы использование системы принесло как можно больше пользы, следует рассмотреть четыре стратегически важных действия:

- 1) необходимо обратить внимание на развитие отдельных сотрудников, которые приносят ощутимый вклад в предприятие, и обеспечить их дальнейшее развитие;
- 2) следует способствовать непрерывному совершенствованию собственно предприятия, тестировать новые программы, модели, находить новые возможности;
- 3) заниматься анализом кадров с помощью четких и заранее выверенных методов, но при этом не забывать об индивидуальности каждого;
- 4) также рекомендуется создать свою стратегию и систему поддержки талантливых сотрудников, компетентных в технической сфере, чтобы предприятие пользовалось техническими достижениями.

**Литература**

**Александрова, 2019** – Александрова Т.В. Развитие корпоративной экологической ответственности нефтегазового бизнеса в условиях перехода к «зеленой» экономике // *Управленческое консультирование*. 2019. № 9. С. 55-70. DOI: 10.22394/1726-1139-2019-9-55-70

**Бикмухаметова, Алешкина, 2019** – Бикмухаметова И.С., Алешкина О.В. Определение категории «корпоративная социальная ответственность» // *Электронный научный журнал «Вектор экономики»*. 2019. №12. [Электронный ресурс]. URL: [http://www.vectoreconomy.ru/images/publications/2019/12/economicsmanagement/Bikmukhametova\\_Aleshkina.pdf](http://www.vectoreconomy.ru/images/publications/2019/12/economicsmanagement/Bikmukhametova_Aleshkina.pdf)

**Гагаринская и др., 2018** – Гагаринская Г.П., Гагаринский А.В., Кузнецова И.Г. Управление рабочим временем персонала на предприятии в организации (научная статья на английском языке) // *The University Without Borders Journal of Economics and Business*. 2018. Vol. 1. № 1. Pp. 17-26.

**Гагаринская и др., 2019** – Гагаринская Г.П., Гагаринский А.В., Кузнецова И.Г., Васильчиков А.В., Шмидт А.В. Управление производительностью и эффективностью труда персонала на основе мотивации труда на предприятиях нефтегазового комплекса // *Известия Кыргызского государственного технического университета им. И. Раззакова*. 2019. № 1(49). С. 63-74.

**Гагаринская и др., 2019** – Гагаринская Г.П., Симонов С.В., Шмидт А.В. Повышение результативности труда работников нефтегазовой промышленности на основе целевой модели системы оплаты труда // *Финансовая экономика*. 2019. Вып. 1. С. 154-159.

**ГОСТ Р ИСО 14001-2016** – ГОСТ Р ИСО 14001-2016. Национальный стандарт РФ «Системы экологического менеджмента. Требования и руководство по применению». [Электронный ресурс]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200134681> (дата обращения: 18.02.2021).

**Захаров, Каштанова, 2019** – Захаров Д.К., Каштанова Е.В. Внедрение профессиональных стандартов в системе управления персоналом организации // *Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России*. 2019. Т. 8. № 6. С. 34-37.

**СН-МНГ** – СН-МНГ. [Электронный ресурс]. URL: [odo.sn-mng@gazprom-neft.ru](mailto:odo.sn-mng@gazprom-neft.ru)

**Хоровинникова, Гагаринская, 2020** – Хоровинникова Е.Г., Гагаринская Г.П. Организация управления экономическими процессами предприятия в области экологического менеджмента // *Вестник евразийской науки*. 2020. Т. 12. № 2. С. 1-9.

**Aboramadan, 2020** – Aboramadan M. The effect of green HRM on employee green behaviors in higher education: the mediating mechanism of green work engagement // *International Journal of Organizational Analysis, ahead-of-print (ahead-of-print)*. DOI: 10.1108/ijoa-05-2020-2190

**Alrichs, 2000** – Alrichs N.S. *Competing for Talent: Key Recruitment and Selection Strategies for Becoming an Employer of Choice*, Davies-Black Publishing, Palo Alto, California.

**Amrutha, Geetha, 2020** – Amrutha V.N., Geetha S.N. A systematic review on green human resource management: Implications for social sustainability // *Journal of Cleaner Production*. 2020. 247: 119-131. DOI: 10.1016/j.jclepro.2019.119131

**Arzamasova, Esaulova, 2021** – Arzamasova G.S., Esaulova I.A. Analysis of the environmental employee engagement: A case of a Russian enterprise // *Upravlenets – The Manager*. 2021. Vol. 12. No. 3. Pp. 56-66. DOI: 10.29141/2218-5003-2021-12-3-5

**Iqbal, 2018** – Iqbal Q. The Era of Environmental Sustainability: Ensuring That Sustainability Stands on Human Resource Management // *Global Business Review*. 2018. Vol. 21(2). Pp. 377-391. DOI: 10.1177/0972150918778967

**Masri, Jaaron, 2017** – Masri H., Jaaron A. Assessing green human resources management practices in Pal-estinian manufacturing context: An empirical study // *Journal of Cleaner Production*. 2017. Vol. 143. Pp. 474-489. DOI: 10.1016/j.jclepro.2016.12.087

**Saeed et al., 2018** – Saeed B.B., Afsar B., Hafeez S., Khan I., Tahir M., Afridi M.A. Promoting employee's proenvironmental behavior through green human resource management practices // *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2018. Vol. 26(1). Pp. 424-438. DOI: 10.1002/csr.1694

**References**

**Aboramadan, 2020** – Aboramadan, M. (2020). The effect of green HRM on employee green behaviors in higher education: the mediating mechanism of green work engagement. *International*

*Journal of Organizational Analysis, ahead-of-print (ahead-of-print)*. DOI: 10.1108/ijoa-05-2020-2190

**Aleksandrova, 2019** – Aleksandrova, T.V. (2019). Razvitie korporativnoi ekologicheskoi otvetstvennosti neftegazovogo biznesa v usloviyakh perekhoda k «zelenoi» ekonomike [Development of corporate environmental responsibility of the oil and gas business in the context of the transition to a "green" economy]. *Upravlencheskoe konsul'tirovanie*. 9: 55-70. DOI: 10.22394/1726-1139-2019-9-55-70 [in Russian]

**Alrichs, 2000** – Alrichs, N.S. (2000). *Competing for Talent: Key Recruitment and Selection Strategies for Becoming an Employer of Choice*, Davies-Black Publishing, Palo Alto, California.

**Amrutha, Geetha, 2020** – Amrutha, V.N., Geetha, S.N. (2020). A systematic review on green human resource management: Implications for social sustainability. *Journal of Cleaner Production*. 247: 119-131. DOI: 10.1016/j.jclepro.2019.119131

**Arzamasova, Esaulova, 2021** – Arzamasova, G.S., Esaulova, I.A. (2021). Analysis of the environmental employee engagement: A case of a Russian enterprise. *Upravlenets – The Manager*. 12(3): 56-66. DOI: 10.29141/2218-5003-2021-12-3-5

**Bikmukhametova, Aleshkina, 2019** – Bikmukhametova, I.S., Aleshkina, O.V. (2019). Opredelenie kategorii «korporativnaya sotsial'naya otvetstvennost'» [Definition of the category "corporate social responsibility"]. *Elektronnyi nauchnyi zhurnal «Vektor ekonomiki»*. 12. [Electronic resource]. URL: [http://www.vectoreconomy.ru/images/publications/2019/12/economicsmanagement/Bikmukhametova\\_Aleshkina.pdf](http://www.vectoreconomy.ru/images/publications/2019/12/economicsmanagement/Bikmukhametova_Aleshkina.pdf) [in Russian]

**Gagarinskaya i dr., 2018** – Gagarinskaya, G.P., Gagarinskii, A.V., Kuznetsova, I.G. (2018). Upravlenie rabochim vremenem personala na predpriyatii v organizatsii (nauchnaya stat'ya na angliiskom yazyke) [Managing the working time of personnel at an enterprise in an organization (scientific article in English)]. *The University Without Borders Journal of Economics and Business*. 1(1): 17-26. [in Russian]

**Gagarinskaya i dr., 2019** – Gagarinskaya, G.P., Gagarinskii, A.V., Kuznetsova, I.G., Vasil'chikov, A.V., Shmidt, A.V. (2019). Upravlenie proizvoditel'nost'yu i effektivnost'yu truda personala na osnove motivatsii truda na predpriyatiyakh neftegazovogo kompleksa [Management of productivity and labor efficiency of personnel on the basis of labor motivation at oil and gas enterprises]. *Izvestiya Kirgizskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta im. I. Razzakova*. 1(49): 63-74. [in Russian]

**Gagarinskaya i dr., 2019** – Gagarinskaya, G.P., Simonov, S.V., Shmidt, A.V. (2019). Povyshenie rezul'tativnosti truda rabotnikov neftegazovoi promyshlennosti na osnove tselevoi modeli sistemy oplaty truda [Improving labor productivity of workers in the oil and gas industry based on the target model of the wage system]. *Finansovaya ekonomika*. 1: 154-159. [in Russian]

**GOST R ISO 14001-2016** – GOST R ISO 14001-2016. Natsional'nyi standart RF «Sistemy ekologicheskogo menedzhmenta. Trebovaniya i rukovodstvo po primeneniyu» [GOST R ISO 14001-2016. National standard of the Russian Federation "Environmental management systems. Requirements and guidelines for use]. [Electronic resource]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200134681> (date of access: 18.02.2021). [in Russian]

**Iqbal, 2018** – Iqbal, Q. (2018). The Era of Environmental Sustainability: Ensuring That Sustainability Stands on Human Resource Management. *Global Business Review*. 21(2): 377-391. DOI: 10.1177/0972150918778967

**Khorovinnikova, Gagarinskaya, 2020** – Khorovinnikova, E.G., Gagarinskaya, G.P. (2020). Organizatsiya upravleniya ekonomicheskimi protsessami predpriyatiya v oblasti ekologicheskogo menedzhmenta [Organization of management of economic processes of an enterprise in the field of environmental management]. *Vestnik evraziiskoi nauki*. T. 12. 2: 1-9. [in Russian]

**Masri, Jaaron, 2017** – Masri, H., Jaaron, A. (2017). Assessing green human resources management practices in Pal-estinian manufacturing context: An empirical study. *Journal of Cleaner Production*. 143: 474-489. DOI: org/10.1016/j.jclepro.2016.12.087

**Saeed et al., 2018** – Saeed, B.B., Afsar, B., Hafeez, S., Khan, I., Tahir, M., Afridi, M.A. (2018). Promoting employee's proenvironmental behavior through green human resource management practices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 26(1): 424-438. DOI: 10.1002/csr.1694

**SN-MNG** – SN-MNG [SN-MNG]. [Electronic resource]. URL: [odo.sn-mng@gazprom-neft.ru](http://odo.sn-mng@gazprom-neft.ru) [in Russian]

**Zakharov, Kashtanova, 2019** – Zakharov, D.K., Kashtanova, E.V. (2019). Vnedrenie professional'nykh standartov v sisteme upravleniya personalom organizatsii [Implementation of

professional standards in the personnel management system of an organization]. *Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii*. Т. 8. 6: 34-37. [in Russian]

УДК 331.31.38

### **Управление трудовой деятельностью предприятия на основе согласованности интересов работников**

Галина Павловна Гагаринская <sup>а</sup>, Александр Владимирович Гагаринский <sup>а</sup>,  
Светлана Захаровна Дыкина <sup>а</sup>, Илья Максимович Игуменов <sup>а</sup>

<sup>а</sup> Самарский государственный технический университет, Российская Федерация

**Аннотация.** Авторы статьи предлагают инновации в организации трудовой деятельности и управления персоналом промышленного предприятия. Проводят анализ оплаты системы труда на промышленном предприятии. К сожалению, размер оплаты труда не всегда в достаточной степени отражает приложенные работником усилия. Представители старшего поколения, как показал опрос, придерживаются мнения, что между величиной заработной платы и вкладываемыми в организацию силами далеко не всегда присутствует зависимость. Многие полагают, что предприятию достаточно лишь следить за качеством продукции, заниматься рекламой и повышать производительность. На самом же деле любое современное предприятие должно думать и о том, чтобы поддерживать у себя в организации положительный социально-психологический климат. Также организации и фирмы в наше время озабочены сохранением своей репутации и повышением ответственности бизнеса как перед собственным персоналом, так и перед обществом. Управление всеми перечисленными аспектами и их развитие неизменно влияют на достижение предприятием успеха. Для того чтобы привлечь персонал, повысить его мотивацию и организовать таким образом, чтобы достичь наибольшей эффективности, необходима разработка современных систем оплаты труда. Авторы анализируют зарубежную литературу в области мотивации, организации трудовой деятельности и управления персоналом. Изменения, произошедшие в теории управления персоналом, имеют последствия для функций управления в различных организациях. Исходя из этого, предприятиям рекомендуется пересмотреть собственные стратегии работы с персоналом. Целью данного исследования выступает повышение мотивационной функции заработной платы для сотрудников компаний, фирм, организаций и прочее.

В каждой без исключения организации наблюдается наличие областей, в которых новый подход к управлению способен принести ощутимую пользу.

Авторы рекомендуют алгоритм расчета фактического размера премии на промышленном предприятии.

**Ключевые слова:** инновации, управление персоналом, промышленное предприятие, организация труда, мотивация, оплата труда.