

Особенности мотивации персонала промышленных предприятий

Научный руководитель – Желтенков Александр Владимирович

Насонова Екатерина Ивановна

Аспирант

Московский государственный областной университет, Москва, Россия

E-mail: pigicate_@mail.ru

ОСОБЕННОСТИ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

В реалиях современности всё большее значение придаётся технике, компьютерным программам и технологиям на производстве, однако важнейшей составляющей трудового процесса в любом деле будет являться лишь человек и конкретный работник. Сегодня ценность и значимость человеческих ресурсов в области анализа эффективности труда неоспорима. Именно от сотрудников той или иной организации и компании в первую очередь будет зависеть её успех и конкурентоспособность на рынке труда.

Немаловажным элементом развития и роста современных компаний будет являться процесс цифровизации. В управлении персоналом цифровизация - это в первую очередь организация удобной цифровой среды для сотрудников. Например, сотрудник может планировать отпуск и командировки в виртуальном «личном кабинете». При этом ему не надо тратить время на поиск образцов заявлений — вся информация представлена в одном месте. Или, например, можно автоматизировать такие процессы, как регистрация переработок и согласование найма персонала. С помощью IT-решений можно создать так же систему электронного обучения, где каждый работник сможет выбрать для себя набор курсов повышения квалификации.

Благодаря цифровизации процесс постановки задач и оценки качества их выполнения становится прозрачным, централизованным, эффективным и главное - его результатом становится накапливаемая структурированная информация. Можно отслеживать, как развивался тот или иной сотрудник с момента его вступления в должность. Раньше приходилось заполнять и сканировать такие документы вручную, а сейчас этот процесс полностью автоматизирован и унифицирован. Это сводит риск ошибок к минимуму и сокращает время на обработку информации. Более того, анализ данных о сотрудниках позволяет оценить эффективность отдельных департаментов компании. И что важно тут отметить, этот анализ не является более трудоемким и дорогим.

Важно, что главным повышающим или понижающим фактором будет выступать настрой персонала, его удовлетворённость заработной платой, условиями труда, бонусами и поощрениями от работодателя и общей лояльностью организации к своим работникам, что в совокупности будет называться одним общим термином - мотивацией.

Одним из главных маркеров результативности и успешности любой компании и организации в сфере промышленного производства является производительность работ. Данная важность находит отражение в эффективности использования затрат на работу. Результат, который мы увидим от увеличения и роста показателей производительности работ, кроме того, имеет воздействие на возрастание и воспроизводство зарплаты персонала, общего градуса удовлетворенности трудом сотрудников.

Производительность труда - это один из показателей, который отражает результативность работы предприятия - соотношение выводимой продукции к вводимым ресурсам, и он так же показывает количество продукции, изготовленное одним работником.

Специалисты в области экономики (например, Кибанов А. Я. Спиридонова К. А. и др.) отмечают особую важность данного показателя.

На практике выделяют 2 основных вида мотивации персонала - материальный и нематериальный.

Нематериальная мотивация персонала, в свою очередь, делится на социальную и психологическую. Как правило, материальная мотивация персонала - самая используемая в компаниях.

К формам мотивации персонала относятся:

- заработная плата;
- система льгот внутри предприятия: премирование, доплаты за стаж, оплата проезда до работы и обратно, страхование здоровья и т. д.;
- моральное поощрение сотрудников;
- повышение квалификационного уровня рабочих и продвижение по служебной лестнице;
- развитие доверительных взаимоотношений между коллегами, устранение психологических и административных барьеров.

Общая система мотивации персонала строится на нескольких базовых принципах:

1. **Доступность.** Этот принцип помогает выбирать прозрачные, понятные каждому сотруднику способы мотивации и стимулирования. Подходы к мотивации должны быть обоснованы с учётом стажа, должности, объёмов работы и других аспектов.

2. **Постепенность.** Это означает, что сразу вознаграждать работников премиями в крупных размерах нецелесообразно. В противном случае у персонала постоянно формируется новый порог ожиданий, поэтому чтобы сохранить заинтересованность на следующем этапе мотивации, премии придётся повышать, что приведёт к лишним расходам компании.

3. **Ощутимость.** Данный принцип подразумевает, что вознаграждение в любом виде должно быть значимым и напрямую зависеть от должности и достижений сотрудника. Для возникновения мотивации важно найти золотую середину, учесть постепенность и ощутимость повышения вознаграждения.

4. **Своевременность.** Принцип своевременности указывает на важность временного фактора. Лучше сразу отметить заслугу персонала любым способом, затягивать момент не рекомендуется. Работник должен чувствовать значимость постоянно, поэтому часть компаний практикуют еженедельную оплату труда.

5. **Комплексность.** Такой принцип предполагает применение разнообразных теорий мотивации и такого подхода, который чередует или объединяет несколько видов материальных и нематериальных вознаграждений.

Если руководство компании правильно проводит мероприятия по стимулированию своих сотрудников, то предприятие получает следующие положительные результаты:

- повышение качества и производительности труда;
- рост уровня ответственности сотрудников при выполнении своих служебных обязанностей;
- привлечение новых высококлассных специалистов;
- уменьшение «текучки» профессиональных кадров;
- быстрое развитие компании и т. д.

Теоретическую базу проиллюстрируем конкретным примером. Для понимания ситуации относительно мотивации персонала в промышленном секторе обратимся к исследованию, проводимого на базе Московского вертолетного завода им. М. Л. Миля.

В советские годы КБ Миля (потом «МВЗ им. М. Л. Миля») было ведущее, головное предприятие, разработчик вертолетной техники. Это было и конструкторское бюро, и

мощный научный центр, который разрабатывал и испытывал опытные образцы - вертолеты марки МИ, и руководил производством вертолетов на 3-х серийных заводах в Ростове - Роствертол, Казани - Казанский вертолетный завод и Улан-Удэ - Улан- Удэнский вертолетный завод.

Для лучшего понимания ситуации на заводе начнём своё исследование с психологического портрета персонала. Портрет персонала любой организации в условиях конкурентной среды отражает его навыки и возможности, которые определяют реальный потенциал развития организации, её позицию на рынке и рыночные перспективы, успехи или прочёты в управлении её деятельностью, отношения в коллективе.

Итак, портрет персонала МВЗ: средний возраст - 52 года; средний стаж на предприятии - 25-30 лет; уровень образования - средне-специальное и высшее инженерное. Молодых кадров с высшим образованием (до 30 лет) нет ни в управлении, ни среди рядовых сотрудников, что явно свидетельствует о «застое» кадровой сферы предприятия.

В результате опроса сотрудников предприятия были определены мотивационные стимулы персонала и установлена их приоритетность:

- 1 - уровень заработной платы;
- 2 - условия труда;
- 3 - чувство морального удовлетворения от работы и результатов труда;
- 4 - рост и развитие профессионального мастерства;
- 5 - престижность профессии/должности;
- 6 - статус организации (работодателя);
- 7 - возможность карьерного роста;
- 8 - гибкий график работы.

Руководство МВЗ им. М. Л. Миля использует в основном 2 вида мотивации:

1. материальный - уровень заработной платы;
2. отрицательный стимул - чувство страха перед сокращением, увольнением, штрафными санкциями и прочими наказаниями.

Также на предприятии применяются методы, которые снижают общую эффективность системы мотивации персонала (*таб. 1*).

Таблица 1

Методы мотивации персонала, используемые на МВЗ им. М. Л. Миля / Метод мотивации

Формат применения на МВЗ

Комментарии и рекомендации

Премии

Стихийная периодичность выплат премий. У сотрудников нет чёткого понимания, за какую деятельность им может быть назначена премия, или достижение каких показателей даст им возможность получить премию в будущем. В настоящее время это лишь туманная перспектива, на которую сотрудники особенно и не надеются.

Необходимо разработать систему и оповестить персонал об условиях премирования, обязательных требованиях и пр. Система премирования должна быть понятной, справедливой и прозрачной.

Гарантированные премии

Для МВЗ типична ситуация, когда сотрудники считают любые надбавки, в т. ч. и премии, неотъемлемой частью ежемесячного дохода.

Персонал обретает привычку получать премию, что минимизирует её мотивационную ценность, если не сказать, обнуляет.

Бонусы

Бонусы, которые невозможно получить.

Выставление слишком высоких требований - метод демотивации сотрудников. Если поставленные цели не согласуются с реальной ситуацией, то работники даже не будут пытаться что-либо делать для того, чтобы обрести обещанный бонус. Система мотивации и стимулирования должна включать в себя бонусы за выполнение задач и целей разной степени трудности.

Вознаграждение за результативность

В большинстве случаев не принимается во внимание значимость работы конкретного отдела и отдельных работников в группе

Наблюдается процесс демотивации, потому что вознаграждение получают все, но отдельные группы или сотрудники эту премию получили через гораздо больший объём работ. В такой ситуации нужно использовать инструменты персонализации итогов работы. Ожидаемый и нужный эффект достигается в том случае, если происходит разделение работников при помощи локальных нормативных актов, т. е. для каждого члена группы документально определяется список обязательных работ.

Источник: составлено автором.

Опрос сотрудников показал, что применяемые руководством стимулы не ценны и не понятны людям, и это влечёт за собой снижение мотивации сотрудников к своей работе, саморазвитию.

Также было выяснено, что в системе мотивации персонала МВЗ им. М. Л. Миля отсутствуют:

1. *Связь между индексами стимулирования и целями производства.*

Каждое подразделение должно иметь собственную систему показателей эффективности труда и разнообразные алгоритмы мотивации, но все они обязаны перекликаться с миссией и целями предприятия. Всем подсистемам мотивации подразделений нужно находиться в согласии и подчинении общей системе мотивации сотрудников завода.

2. *Система количественных оценок показателей результативности труда.*

В большинстве случаев используется субъективная оценка работы работников, что можно отнести к ряду демотивирующих факторов. Если количественные показатели использовать не представляется возможным, необходимо внедрять систему оценки производительности труда, например, в баллах.

3. *Критерии оценки производительности работ* (либо они есть, но персонал о них не знает).

4. *Нематериальные инструменты стимулирования персонала* (руководство предприятия считает нематериальное стимулирование несерьёзным и неважным):

- а. обучение сотрудников (повышение их квалификации) за счёт предприятия;
- б. публичное признание достижений сотрудников (устные поощрения, награждения грамотами, доска почёта);
- с. культурные мероприятия внутри компании (совместное времяпрепровождение всего коллектива способствует сплочению и хорошему рабочему микроклимату) и др.

Теоретические изыскания учёных доказали, что человек работает не только ради денег, для большинства людей понятие «вознаграждение за труд» гораздо шире: в него входят не только справедливая и своевременно выплачиваемая заработная плата, но и качественная организация всех этапов работы, достижение высоких результатов. Нематериальные методы мотивации повышают лояльность работников не менее, а иногда и более существенно, чем материальные

Итак, используемая система мотивации на заводе привела к:

- падению производительности труда;

- снижению качества продукции и общего престижа предприятия в глазах заказчиков;
- нехватке новых идей и отсутствию видения перспектив;
- застою опыта в компании и конкуренции среди сотрудников (нет обновления кадров). Показатель текучки кадров в районе 6-10% в год от общего количества персонала позволяет регулировать уровень сотрудников, вводит «свежую кровь» в виде новых сотрудников и поддерживает конкуренцию на должном уровне. Это даёт возможность новым членам команды развиваться, а старожилам - не расслабляться и тоже поднимать свой профессиональный уровень.

Система мотивации персонала, которая была выявлена на МВЗ, присуща многим крупным предприятиям с историей, где люди работают давно, где редко происходит обновление кадров. И у персонала, и у руководства сложились определённые стереотипы и определённый микроклимат, которые нарушить и расшевелить очень сложно. Но в век четвертой промышленной революции, рыночных отношений и высокой конкретности такая система взаимодействия в коллективе уже не работает на увеличение производительности труда и развитие предприятия в целом.

Для увеличения и роста производительности труда на предприятии важно использовать как материальное, так и нематериальное стимулирование персонала по следующим направлениям:

- рост размера постоянной составляющей заработной платы увеличивает скорость роста уверенности сотрудников предприятия в ближайшем будущем и на перспективу;
- модернизация системы дополнительных бонусных/премиальных выплат;
- активное проведение мероприятий по укреплению командного духа и тимбилдингу, создание единства внутри коллектива предприятия;
- непосредственное привлечение руководителей к процессу оценки персонала, создание комиссий для объективного и независимого анализа и т.п..

Если говорить о статистике в области цифровизации, по сравнению с зарубежными компаниями, индекс цифровизации российских компаний равен - 1,84, зарубежных - 2,08, что соответствует стадии фрагментарной автоматизации. Только 9% российских компаний соответствуют стадии зрелой автоматизации, 25% - стадия «бумажного HR». При этом, по сравнению с зарубежными компаниями, ни одна российская компания не соответствовала стадии «интеллектуальный HR». Эти данные свидетельствуют о необходимости проработки вышеописанной проблемы и важности развития цифровизации на сегодняшний день в нашей стране.

Руководству любой организации, а тем более промышленной, необходимо помнить, что мотивация персонала - сложный и многогранный процесс, требующий проявления мастерства и знаний от вышестоящих начальников. Именно мотивация персонала является отправной точкой возникновения желания работника и персонала в целом трудиться и приносить пользу конкретной организации и глобально обществу и социуму.

Источники и литература

- 1) 1. Андреева П.Д. Стратегические пути развития кадровой политики в условиях модернизации и совершенствования промышленной отрасли / П.Д. Андреева // Социальные аспекты здоровья населения. - 2015. - №1. - С.15.
- 2) 2. Гребенцов П. А. Особенности мотивации труда персонала промышленных предприятий // Молодой ученый. — 2018. — №7. — С. 54-57. — URL <https://moluch.ru/archive/193/48457/> (дата обращения: 07.11.2019).

- 3) Кибанов А.Я. - Управление персоналом организации: Практикум: Учебное пособие, 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2015.
- 4) 4. Кларк Ричард, Саксберг Брор 4 причины потери мотивации хорошими работниками // Гарвард Бизнес Ревью – 2019. - URL <https://hbr.org/2019/03/4-reasons-good-employees-lose-their-motivation> (дата обращения: 20/02/2020).
- 5) 6. Спиридонова К. А. Взаимосвязь производительности труда и фонда заработной платы // Молодой ученый. 2015. № 11. С. 71–74.
- 6) 7. Степанова С.М., Мальцева Е.С., Родермель Т.А. О некоторых аспектах создания мотивационного механизма в трудовой деятельности // Экономические науки. Сургут. 2019. №2. 0 С.87
- 7) 8. Шарифовна, Г. А., Заработная плата как фактор мотивации к труду / Г. А. Шарифовна, Г. Л. Фагимова, Т. А. Рустемовна. – Волжск.: Вестник Волжского ун-та им. В. Н. Татищева, 2019. № 3.