

Лактионова Алена Александровна

студентка

Латышенко Галина Ивановна

канд. экон. наук, доцент

ФГБОУ ВО «Сибирский государственный

университет науки и технологий им. академика М.Ф. Решетнева»

г. Красноярск, Красноярский край

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ МАШИНОСТРОЕНИЯ

***Аннотация:** в современных условиях формирования международной экономики одним из важнейших факторов повышения конкурентоспособности предприятия является наличие квалифицированных трудовых ресурсов. Согласно современным концепциям управления именно сотрудники считаются важнейшим ресурсом предприятия, оказывающим большое влияние на его прибыль, конкурентоспособность и устойчивое развитие. При разработке программ и мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала промышленного предприятия необходимо учитывать мировые тенденции, происходящие в кадровом менеджменте, и прогнозы развития данной ситуации в стратегическом аспекте в целом ряде направлений деятельности предприятий. В статье рассматриваются вопросы развития систем мотивации персонала на предприятиях машиностроения. Выявлены общие особенности отрасли и кадров машиностроения. Приведено понятие системы мотивации персонала, её назначение, классификация видов мотивации и основные направления совершенствования.*

***Ключевые слова:** мотивация, система мотивации, предприятия машиностроения.*

В 2004 г. HarvardBusinessReview опубликовала результаты исследования, целью которого было определение результативных сотрудников и поиск оптимальных методов мотивации. В исследовании приняли участие работники более тысячи компаний. Выяснилось, что в среднестатистической компании 5%

сотрудников всегда работают хорошо, столько же (5–7%) сотрудников всегда работают плохо, а для эффективной работы остальных 88% всегда требуется правильная постановка целей и задач с обязательным контролем их исполнения.

Подкрепить интерес сотрудников к достижению результатов и решению поставленных задач можно только путем их привязки к денежному вознаграждению, выплачиваемому при достижении результатов.

Мотивация – это побуждение сотрудников к достижению целей компании при соблюдении своих интересов [1].

Целью данного исследования является выявление особенностей разработки систем мотивации персонала на отечественных машиностроительных предприятиях.

Машиностроение – это самая крупная отрасль промышленности, которая производит широкий спектр продукции. Машиностроительный комплекс оказывает значительное влияние на направление и темпы развития научно-технического прогресса, на величину роста производительности труда, а также на многие другие показатели, влияющие на эффективность развития страны в целом.

Общие особенности машиностроения:

- машиностроение занимает лидирующие позиции в промышленности по стоимости продукции;
- машиностроение – самая трудоемкая отрасль;
- для тяжелого машиностроения важна близость расположения к сырьевой базе;
- машиностроение обладает высокой наукоемкостью;
- это самый сложный отраслевой состав, который постоянно меняется;
- спрос на продукцию машиностроения постоянно увеличивается;
- состав продукции различается по массовости производства (серийный выпуск, массовый выпуск, единичный выпуск);
- машиностроение предъявляет разнообразные требования к сырью;
- в экономических связях машиностроение также находится в лидирующих позициях [2].

Особенности кадров машиностроения характеризуются большим удельным весом квалифицированных рабочих, большим числом рабочих профессий вследствие дифференциаций труда, более 50% рабочих – это станочники и слесари, доля прогрессивных видов обработки невысока, высокий удельный вес специалистов ввиду сложности продукции и многообразия производственных процессов.

Под системой мотивации в машиностроении мы будем подразумевать действия, направленные на стремление сотрудников достигать цели предприятия посредством материального и нематериального стимулирования (рис. 1).

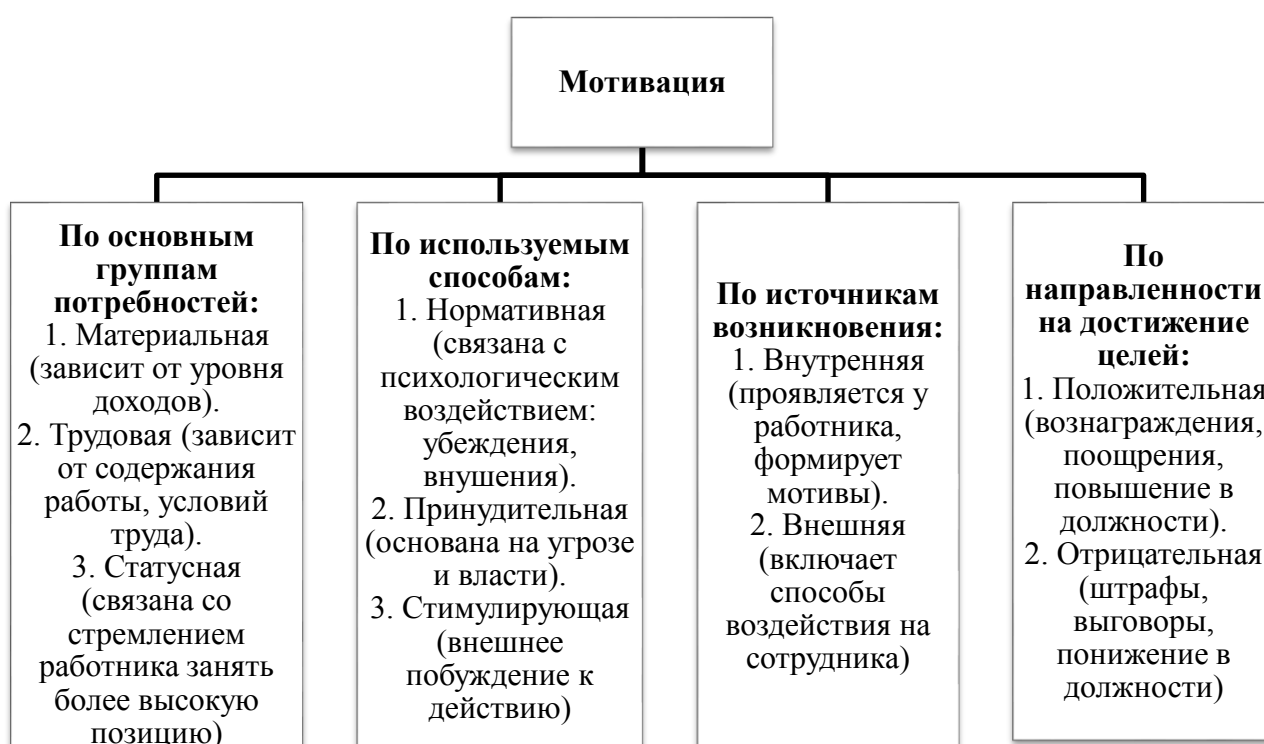


Рис. 1. Классификация видов мотивации

Основное назначение системы стимулирования предприятия – это развитие производственного поведения работников, сконцентрированного на достижение стратегических задач.

В большинстве случаев наиболее важным мотивом труда для любого сотрудника, в т. ч. и машиностроительного предприятия, является материальное стимулирование. При этом проблема дефицита квалифицированных кадров присутствует практически на каждом машиностроительном предприятии. Поэтому одной из основных задач в сфере управления трудовыми ресурсами является не

только вовлечение сотрудников, обладающих профессиональными и квалифицированными данными, но и их удержание через систему мотивации, эффективность которой необходимо регулярно улучшать [3].

Для обеспечения эффективности системы мотивации труда персонала машиностроительного предприятия необходимо соблюдение следующих положений:

- формирование норм для непрерывного самосовершенствования участников трудовых взаимоотношений в коллективе;
- применение специальных мотивационных программ для увеличения возможностей сотрудников в принятии решений;
- развитие новых рыночных ценностей труда;
- использование гуманизированной организационной культуры современного машиностроительного предприятия [4].

Улучшение системы мотивации работников предприятия предполагает перестройку структуры мотивирующих факторов. В данном аспекте кадровая политика предприятий машиностроения может быть направлена на осуществление следующих направлений:

- развитие у руководителей и специалистов высокого уровня профессиональной компетентности;
- увеличение степени мотивации труда сотрудников предприятия за счет дополнительных социальных гарантий и льгот;
- улучшение системы профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации сотрудников, обеспечивающей непрерывность их обучения на протяжении всей трудовой деятельности и разумное применение возможностей сотрудников [5]. В таблице 1 перечислены основные направления совершенствования системы мотивации персонала.

Таблица 1

Главные направления улучшения системы мотивации персонала

Направления	Характеристика
Понятность для сотрудников установленной	В случае если программа мотивации не понятна персоналу, не обозначены ее сущность, цели и задачи, факторы влияния

системы материального стимулирования	на нынешнюю и перспективную деятельность, то она не даст положительных результатов
Эффективный обмен информацией внутри предприятия о работе сотрудников	Он даст возможность своевременно осуществлять контроль показателей работы персонала и исполнение им своих служебных обязанностей, производственных заданий и поручений руководителей
Персональный подход к мотивации каждого сотрудника	У разных работников различные стремления и желания, это означает, что им следует обеспечить всевозможные ресурсы для работы и профессионального роста. Для того чтобы увеличить мотивацию, нужно найти индивидуальный подход к каждому работнику
Мотивация с помощью знаний	Работник должен стараться быть лучшим в своей профессии, чтобы достичь профессионализма в работе. Заинтересованный обучением человек, несомненно, будет повышен в должности и сформирует в себе дополнительные полезные навыки
Непрерывное наблюдение за контролем уровня мотивации	Результативно управлять персоналом можно в том случае, если дать разумную оценку уровню мотивации. Не обладая сведениями об уровне мотивации, невозможно повысить этот показатель
Следует реализовывать отбор и прием людей с внутренней мотивацией	Именно отношение к труду определяет мотивацию, влияющую на желание работника учиться эффективной работе
Мотивация с помощью доверия	Главная идея данного способа заключается в том, чтобы обеспечить работникам возможность самостоятельно принимать решения по всем вопросам, не требующим контроля
Мотивация персонала его внешними увлечениями	Можно применять желание работников достигать значительных результатов в той сфере, которой они увлечены, чтобы побуждать их мотивацию на рабочем месте. Руководство, обладая данными о внешних увлечениях работников, приобретает дополнительные и иногда довольно эффективные инструменты его трудовой мотивации

В настоящее время методику определения результатов и создания механизмов определения денежного вознаграждения называют системой мотивации на базе KPI (сокращение от англ. KeyPerformanceIndicator) – ключевого индикатора выполнения.

KPI – это система, которая используется для достижения главных целей любого бизнеса, таких как привлечение и удержание клиентов, рост профессионализма сотрудников, увеличение доходов и снижение затрат. Она занимает важное место в структуре бизнес-процессов современного предприятия (рис. 2).

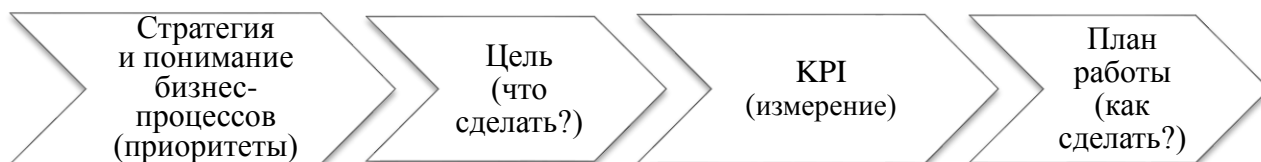


Рис. 2. Место системы KPI в структуре бизнес-процессов

Система формирования переменной части денежного вознаграждения на базе KPI стимулирует сотрудника к достижению высоких индивидуальных результатов, а также к увеличению его вклада в коллективные результаты и достижения, в выполнение стратегических целей компании. При этом показатели KPI должны быть достаточно просты и понятны сотрудникам, а размеры переменной части компенсационного пакета – экономически обоснованны [6].

Таким образом, мотивация труда становится важнейшим фактором результативности работы, влияющим на степень раскрытия трудового потенциала сотрудника, то есть всей совокупности свойств, влияющих на производственную деятельность.

Ещё одним распространённым методом повышения мотивации сотрудников является партисипативное управление.

Формы и варианты партисипативного управления могут отличаться в зависимости от вида деятельности, масштабов организации, кадрового потенциала.

Наиболее распространёнными методиками организации трудовой деятельности на сегодняшний день являются:

1. Привлечение персонала к управлению предприятием. При таком варианте сотрудники имеют возможность влиять на решение руководителя, предлагать свои варианты решения вопроса. Имеют право корректировать или вовсе отменять решение высших руководителей.

2. «Раздел» собственности предприятия между сотрудниками предприятия. Существует несколько способов передачи собственности предприятия его сотрудникам: акции, средства производства, иная собственность, переданная в

личное пользование. При такой форме персонал заинтересован в сохранении средств производства, что исключает его потери в процессе производства.

3. Участие персонала в формировании прибыли предприятия. При таком варианте практикуются бестарифные системы оплаты труда. Такая система предполагает прямую зависимость заработной платы сотрудника от принесенной его работой предприятию прибыли. Развивает сильную материальную мотивацию у работников [7]. Возможные формы участия персонала в управлении представлены в таблице 2.

Таблица 2

Формы участия персонала в управлении

Уровень управления	Характеристика
1	Отдельные сотрудники и группы работников выдвигают свои предложения. Это самая распространенная форма участия персонала разного уровня в управлении организацией. Наиболее простым и эффективным способом сбора предложений является проведение опроса персонала на предмет выявления удовлетворенности трудом, использования профессионального потенциала, средств мотивации. Управляет процессами первого уровня руководитель
2	Предполагает разработку альтернатив. Такая система требует добавления определенных структур, которые будут заниматься решением этих задач: формирование временных/постоянных комитетов (комиссий), в обязанности которых входит данная работа
3	Заключается в выборе альтернативы. Организуется работа специальных советов: научно-технических, технико-экономических и других. Работа таких советов заключается не только в обсуждении проблем, но и в поисках путей их решения. На практике третий уровень – это осуществление управления, при котором на работников возлагается часть полномочий по руководству процессами

Вовлечение в управление предполагает совместную деятельность персонала, осуществляемую на различных уровнях управления машиностроительным предприятием – участках, цехах, организации в целом. В зарубежной практике на нижнем уровне создаются целевые группы по решению проблем, возникающих на рабочих местах; самоуправляющиеся бригады, несущие ответственность за бесперебойную работу и сохранность оборудования, количество и качество продукции, организацию труда.

В заключение можно сделать вывод, что мотивация сотрудников на машиностроительных предприятиях выражается в основном в финансовых поощрениях и возможностях карьерного роста. Предприятия используют оплату труда как важнейшее средство стимулирования добросовестной работы. Индивидуальные заработки работников определяются их личным трудовым вкладом, качеством труда, результатами производственно-хозяйственной деятельности предприятий и максимальным размером не ограничиваются.

Таким образом, в условиях рыночной экономики решающим фактором продуктивности машиностроительного предприятия является наличие на производстве человеческих ресурсов, которые способны профессионально выполнять поставленные перед ними задачи. Поэтому эффективная работа каждого промышленного предприятия неосуществима без всестороннего анализа трудовых показателей рабочих.

Мотивация сотрудников играет огромную роль в жизни и развитии предприятия. Мотивированных сотрудников нельзя найти по объявлению. Истинную заинтересованность в работе можно только привить и воспитать в коллективе.

Эффективность применения конкретной модели мотивации и управления персоналом, развитие новых форм организации их труда, планирование социальной карьеры, оценка деятельности, подбор и расстановка кадров должны являться основой при формировании кадровой политики машиностроительного предприятия.

Список литературы

1. Особенности машиностроения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://spravochnik.ru/mashinostroenie/osobennosti_mashinostroeniya/ (дата обращения: 10.12.2020).

2. Разработка системы мотивации на предприятиях [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://earchive.tpu.ru/bitstream/11683/26427/1/TPU171325.pdf> (дата обращения: 10.12.2020).

3. Формирование системы управления персоналом на предприятиях машиностроения [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

8 <https://phsreda.com>

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

<http://elibrary.udsu.ru/xmlui/bitstream/handle/123456789/2570/buzin.pdf> (дата обращения: 10.12.2020).

4. Методы мотивации персонала машиностроительного предприятия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://studbooks.net/2587595/menedzhment/metody_motivatsii_personala_mashinostroitel'nogo_predpriyatiya (дата обращения: 10.12.2020).

5. Формирование эффективной системы мотивации персонала на предприятиях машиностроения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://otherreferats.allbest.ru/management/00138535_0.html (дата обращения: 10.12.2020).

6. Организация систем мотивации на машиностроительном предприятии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsiya-sistemy-motivatsii-na-mashinostroitel'nom-predpriyatii> (дата обращения: 11.01.2021).

7. Роль партисипативного управления в мотивации сотрудников [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://vyuchit.work/samorazvitie/partisipativnoe-upravlenie.html> (дата обращения: 11.01.2021).