

Киселёв Андрей Александрович

студент

ФГБОУ ВО «Уральский государственный

университет путей сообщения»

г. Екатеринбург, Свердловская область

СОЗДАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА НА ОДНОМ ИЗ ПРЕДПРИЯТИЙ СВЯЗИ

***Аннотация:** в статье раскрывается понятие и значимость системы мотивации труда на предприятии как ключевого механизма управления персоналом любого хозяйствующего субъекта. Целью научного исследования является разработка рекомендаций для создания эффективной системы мотивации сотрудников на предприятии связи. В ходе исследования проведена оценка функционирующей системы управления мотивацией персонала на предприятии. На основе результатов анализа разработаны мероприятия для создания комплексной системы мотивации персонала.*

***Ключевые слова:** мотивация, стимулирование, управление персоналом, система мотивации, оценка эффективности, кадровая политика, трудовые ресурсы.*

Развитие любой организации напрямую зависит от эффективной системы стимулирования персонала, так как ни один механизм управления предприятием не станет эффективно функционировать, если не будет разработана безупречная модель мотивации труда.

В связи с этим актуальность исследования обусловлена необходимостью разработки предложений по разработке и внедрению новой системы мотивации труда, обеспечивающей взаимосвязь материальных и социально-психологических мотивов и стимулов трудовой деятельности. Разработка и внедрение такой системы мотивирования позволит в большей форме задействовать трудовой потенциал работников, что в итоге повысит эффективность функционирования всей организации [1; 2].

Объектом исследования является предприятие, занимающееся контролем и техническим обслуживанием устройств связи и радиосвязи.

Предметом исследования является организация системы мотивации труда на данном предприятии. Цель научного исследования – разработка рекомендаций для создания эффективной системы мотивации сотрудников на предприятии связи.

Достижение поставленной цели исследования поможет решить проблему неэффективного и нерационального использования трудовых ресурсов на исследуемом предприятии, поможет избежать возникновения непредвиденных издержек и как следствие увеличить конечный финансовый результат – прибыль.

Исследование проводилось методами анкетирования, наблюдения, сравнительного анализа, экспертных оценок.

В целях создания эффективной комплексной системы мотивации труда на предприятии необходимо оценить уже функционирующую систему, для того чтобы понять, в каком направлении необходимо двигаться при разработке мероприятий по совершенствованию методов стимулирования работников.

Поскольку специфика деятельности данного предприятия связи подразумевает удаленные структурные подразделения (производственные участки), то условия труда и, соответственно, уровень мотивации работников будет значительно различаться в разных подразделениях. Поэтому рационально провести оценку действующей системы мотивации на предприятии в разрезе подразделений, чтобы потом вывести средневзвешенную оценку в целом по предприятию.

Согласно организационной структуре предприятия, существует 9 структурных подразделений и аппарат управления. Среднесписочная численность работников предприятия составляет 182 человека.

В целях оценки эффективности системы мотивации персонала на предприятии используем следующие ключевые показатели:

- условия труда (совокупность психофизиологических, санитарно-гигиенических факторов трудовой деятельности);

- уровень психологического комфорта (социально-психологический климат);
- уровень материальной удовлетворенности (степень объективности оплаты труда);
- степень возможности самореализации сотрудников, проявления инициативы);
- уровень безопасности (охрана труда в организации);
- показатель текучести кадров (уровень высвобождения человеческих ресурсов их штата предприятия);
- показатель производительности труда (уровень результативности и эффективности трудового процесса).

Для определения значений по первым пяти критериям применяется метод опроса. Сотрудникам предприятия было предложено ответить на вопросы анонимного опросника и дать оценку от 1 до 10 по основным характеристикам системы мотивации труда на предприятии. По итогам опроса выведены средние значение по каждому фактору в разрезе структурных подразделений предприятия.

На основе статистических данных предприятия о количестве выбывших сотрудников определен уровень текучести кадров по каждому структурному подразделению. Для удобства сопоставления всех показателей оценки эффективности системы мотивации труда, уровень текучести кадров переведен в десятибалльную систему измерения, т.е. если коэффициент текучести кадров равен 0,5, то показатель будет 5.

Также следует учитывать, что показатели условий труда, психологического комфорта, материальной удовлетворенности, творческой реализации, безопасности и производительности труда являются положительными и свидетельствуют о хорошем уровне мотивации, тогда как высокий показатель текучести кадров свидетельствует об отсутствии эффективной мотивации на предприятии. Поэтому необходимо ввести условный показатель уровень стабильности кадров,

исчисляемый как разница максимального значения показателя (10 баллов) и показателя текучести кадров [3] (таблица 1).

Таблица 1

Показатели уровня высвобождения работников предприятия

№	Наименование подразделения	Среднесписочная численность работников (чел.)	Численность высвобожденных работников (чел.)	Уровень текучести кадров	Показатель стабильности кадров
1	Аппарат управления	4	0	0	10
2	Финансово-экономическая служба	4	0	0	10
3	Служба управления персоналом	3	1	3	7
4	Служба поездной стационарной связи	33	0	0	10
5	Служба участка производства I	44	1	0	10
6	Служба участка производства II	30	0	0	10
7	Служба абонентской группы	8	6	8	2
8	Служба участка ЦТО	29	0	0	10
9	Технический отдел	21	0	0	10
10	Хозяйственный отдел	6	1	2	8
Итого		182	9	х	х

Показатель производительности труда определен на основании данных об исполнении ключевых показателей работы, которые характеризуют эффективность труда с точки зрения качества, оперативности и продуктивности. Начальниками структурных подразделений предприятия дана балльная оценка по десятибалльной шкале по каждому критерию, что позволило сформировать совокупный результат по подразделению.

В таблице 2 сведены все показатели оценки эффективности действующей системы мотивации на предприятии связи.

Таблица 2

Сводные данные оценки эффективности
действующей системы мотивации на предприятии

№	Наименование подразделения	Средние показатели							Средневзвешенная оценка системы мотивации
		Уровень условий труда	Уровень психологического комфорта	Уровень материальной удовлетворенности	Уровень творческой реализации	Уровень безопасности	Показатель стабильности кадров	Показатель производительности труда	
1	Аппарат управления	10	9	10	9	10	10	7	9,1
2	Финансово-экономическая служба	9	8	10	4	10	10	9	8,6
3	Служба управления персоналом	9	8	10	5	10	7	7	8,0
4	Служба поездной стационарной связи	9	8	9	6	8	10	10	8,7
5	Служба участка производства I	8	7	9	5	8	10	8	7,8
6	Служба участка производства II	8	8	8	4	7	10	6	7,3
7	Служба абонентской группы	8	7	7	5	9	2	7	6,7
8	Служба участка ЦТО	7	8	7	5	7	10	6	7,1
9	Технический отдел	4	5	7	6	8	10	5	5,9
10	Хозяйственный отдел	6	8	7	3	8	8	3	6,0
Коэффициент влияния		0,2	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	x

Каждый показатель оказывает разное влияние на оценку системы мотивации сотрудников. Весовая значимость факторов определена тремя экспертами при условии, что сумма всех весовых значений должна быть равна единице. Отбор экспертов производился по упрощенному принципу: по одному из высшего и среднего звена и один специалист-консультант. В качестве экспертов были выбраны начальник предприятия связи, ведущий экономист и кадровик.

Исходя из данных, представленных в таблице 2, рассчитаем средневзвешенную оценку состояния мотивации по каждому отделу как сумму произведений весовой значимости каждого фактора на его показатель в баллах (рисунок 1).

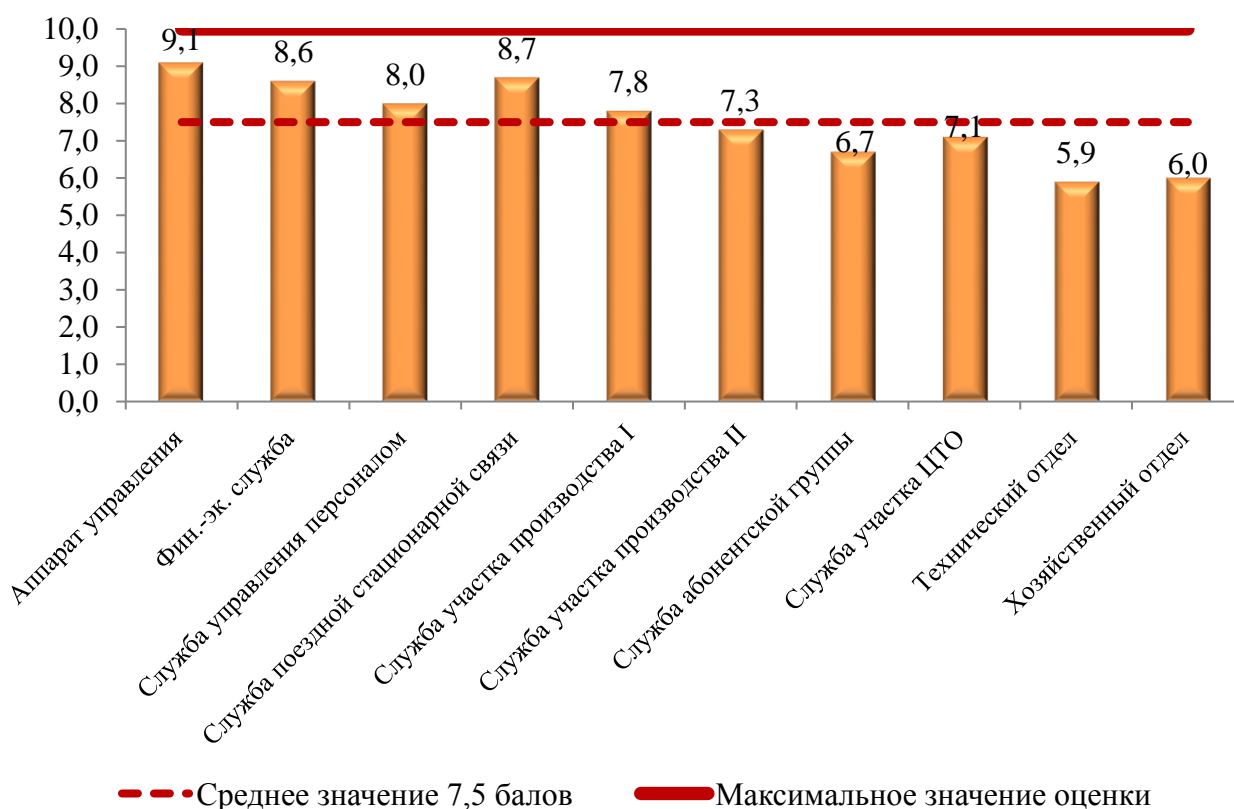


Рис. 1. Оценка уровня мотивации труда по подразделениям
на предприятии связи

По результатам расчетов, представленным на рисунке 1, видно, что состояние мотивации персонала на предприятии в среднем держится на уровне 7,5 балла, что не является идеальным показателем при десятибалльной шкале.

В подразделениях управленческого персонала на участках производства уровень мотивации оценивается высоко. Минимальный уровень мотивированности наблюдается в техническом и хозяйственном отделах в основном из-за низкой оценки условий труда и психологического комфорта. Это обусловлено тем, что по результатам аттестации рабочих мест выявлены нарушения некоторых нормативов (освещение, площадь, эргономика), а также необходимостью проведения косметического ремонта в рабочих помещениях.

В итоге можно сделать вывод о том, что система мотивации в исследуемой организации нуждается в доработке и совершенствовании.

Для повышения мотивированности работников организации необходимо:

– разработать механизм планирования карьеры, что благоприятно скажется на улучшении психологического комфорта и стабильности кадров. Инструментом послужат соответствующие локальные нормативные акты;

– улучшить условия труда в техническом и хозяйственном отделах. Для этого следует модернизировать системы вентиляции помещения, усовершенствовать системы освещения, провести ремонт и расширение размеров рабочих помещений. В результате этих действий мы получим сокращение потерь от низкой производительности, рост удовлетворенности трудом;

– расширить социальный пакет, чтобы он всесторонне удовлетворял потребности сотрудников. Нами предлагается: участие работников в финансовом результате, оплата обучения работника или его детей, беспроцентные займы на покупку дома или машины, оплата питания или проезда (бензин), оплата отдыха работника, оплата за жилье, выплата материальной помощи (бракосочетание, рождение ребенка, похороны), т. п. Полный соцпакет обеспечит снижение оттока квалифицированных кадров и повысит привлекательность работы, что приведёт ее к лучшему качеству [4].

В целях создания благоприятного психологического климата в коллективе следует разработать и внедрить систему управления конфликтами, а именно проведение для руководства и персонала тренингов, целями которых является выработка навыков управления конфликтной ситуацией.

Нестандартным методом мотивации персонала может стать предоставление корпоративных скидочных карт в определенную сеть магазинов, центров или салонов, где исключительно для работников предприятия существует специальная линия обслуживания.

Также следует отметить, что существует «жесткий» метод мотивации – актуализация понимания у работников перспективы потери рабочего места, что влечет осознание необходимости максимизировать усилия на выполнении качественной работы [5; 6]. Таким образом, необходимо четко установить соответствие между средней заработной платой и производительностью труда.

В целях своевременного внесения корректировок в работу системы мотивации следует постоянно проводить исследования удовлетворенности персонала методами стимулирования труда посредством анкетирования.

Эффективная система стимулирования для данного предприятия связи должна позволить рационально балансировать уровни стимулирования для различных должностей, охватывать все подразделения предприятия, все должности и иметь единые принципы построения для всех, при этом сохраняя общую структуру системы и, безусловно, поддерживая стратегию и цели организации.

Итогом реализации в практике управления предприятием предложенной комплексной системы мотивации труда будет повышение эффективности использования трудовых ресурсов предприятия, что необходимо для бесперебойной и перспективной работы организации.

Список литературы

1. Александрова Н.А. Стимулирование как метод управления трудом и его влияние на конкурентоспособность организации / Н.А. Александрова, В.М. Шарпова // Экономика и предпринимательство. – 2017. – №10–2 (87). – С. 811–816.
2. Шаталова Н.И. Управленческое консультирование / Н.И. Шаталова, Н.А. Александрова, О.Ю. Брюхова [и др.]. – Екатеринбург: УрГУПС, 2017.
3. Шестопалова О.Н. Диагностика удовлетворенности трудом в системе управления персоналом // Транспорт XXI века: исследования, инновации, инфраструктура. – Екатеринбург: УрГУПС, 2011. – С. 217–218.
4. Симачкова Н.Н. К проблеме управления мотивацией персонала в организации // Формирование конкурентной среды, конкурентоспособность и стратегическое управление предприятиями, организациями и регионами. – Пенза, 2019. – С. 237–240.
5. Караваева Л.П. Смысловая составляющая мотивации профессиональной деятельности сотрудников частных охранных предприятий: автореф. дис. ... канд. психол. наук. – М: Российская академия государственной службы при президенте РФ, 2008.

6. Шаталова Н.И. Управление персоналом / Н.И. Шаталова, В.А. Земляков. – Екатеринбург: УрГУПС, 2016.