

УДК 331.101.3; 005.95/96

DOI: 10.18384/2310-6646-2021-119-125

ОСОБЕННОСТИ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Насонова Е. И.

Московский государственный областной университет

141014, Московская обл., г. Мытищи, ул. Веры Волошиной, д. 24, Российская Федерация

Аннотация

Цель. Установить основные особенности мотивации персонала промышленных предприятий.

Процедура и методы. Произведён анализ мотивационной системы, применяемой на Московском вертолётном заводе им. М. Л. Миля. Используются научные методы: сравнение, анализ и синтез, моделирование, индукция и дедукция.

Результаты. В ходе исследования были установлены направления для увеличения и роста производительности труда на предприятии, использования и применения как материально-го, так и нематериального стимулирования.

Теоретическая и/или практическая значимость. Ценность и значимость человеческих ресурсов в области анализа эффективности труда неоспорима. Рассмотрены проблемы в отрасли промышленности. Именно она на сегодняшний день является главной движущей силой и локомотивом экономики страны.

Ключевые слова: мотивация, промышленность, стимул, производительность труда, персонал, эффективность

CHARACTERISTICS OF THE INDUSTRIAL ENTERPRISE PERSONNEL'S MOTIVATION

E. Nasonova

Moscow Region State University

24, Very Voloshinoy ul., Mytitschi, 141014, Russian Federation

Abstract

Aim. To consider the main features of industrial enterprises personnel's motivation.

Methodology. The analysis of the motivation system, used at the Moscow Helicopter Plant, named after M. L. Mil, is performed. The following scientific methods were used: comparison, analysis and synthesis, modeling, induction and deduction.

Results. During the study, directions were established for the increase and growth of productivity at the enterprise, as well as for using stimulation both material and non-material.

Research implications. The value and significance of human resources in the field of analyzing efficiency of labour is undeniable. Problems in the branch of industry are considered. It is it that today is the main driving force and locomotive of the country's economy.

Keywords: motivation, industry, stimulus, labor productivity, personnel, efficiency

Введение

В реалиях современности всё большее значение придаётся технике, компьютерным программам и технологиям на производстве, однако важнейшей составляющей трудового процесса в любом деле будет являться 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 зависит её успех и конкурентоспособность на рынке труда.

Необходимо отметить, 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 удовлетворённости трудом сотрудников¹.

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 (А. Я. Кибанов [3], К. А. Спиридонова [4, 6] и др.) отмечают особую важность данного показателя.

Современная система мотивации промышленных предприятий

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 [2].

Общая система мотивации персонала строится на нескольких базовых принципах²:

¹ Clark R. E., Saxberg B. 4 Reasons Good Employees Lose Their Motivation // Harvard Business Review: [сайт]. URL: <https://hbr.org/2019/03/4-reasons-good-employees-lose-their-motivation> (дата обращения: 05.02.2021).

² Seven Deadly Sins Of Motivating And Retaining Great Employees // EABWNews: [сайт]. URL: <https://www.busiweek.com/seven-deadly-sins-of-motivating-and-retaining-great-employees> (дата обращения: 05.02.2021).

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, 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.

Система мотивации персонала на МВЗ им. М. Л. Миля

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

В советские годы КБ Миля (потом «МВЗ им. М. Л. Миля») было ведущим, головным предприятием по разработке вертолётной техники. Это было и конструкторское бюро, и мощный научный центр, который разрабатывал и испытывал опытные образцы – вертолёты марки МИ, и руководил производством вертолётов на 3-х серийных заводах в Ростове – Роствертол, Казани – Казанский вертолётный завод и Улан-Удэ – Улан-Удэнский вертолётный завод.

Для лучшего понимания ситуации на заводе начнём своё исследование с 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 просчёты в управлении её деятельностью, отношения в коллективе [5].

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 приоритетность¹:

- 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: материальный – уровень заработной платы;

отрицательный стимул – чувство страха перед сокращением, увольнением, штрафными санкциями и прочими наказаниями.

На предприятии применяются также методы, которые снижают общую эффективность системы мотивации персонала (табл. 1).

Таблица 1 / Table 1

Методы мотивации персонала, используемые на МВЗ им. М. Л. Миля / Staff demotivation methods used at the Moscow Helicopter Plant, named after M. L. Mil

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.

¹ Результаты исследования Мотивация персонала 2015: деньги и стабильное положение компании лучше карьерного роста // HR-Portal: [сайт]. URL: <https://hr-portal.ru/article/rezultaty-issledovaniya-motivaciya-personala-2015-dengi-i-stabilnoe-polozhenie-kompanii> (дата обращения: 05.02.2021).

Окончание Таблицы 1

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.
------------------------------------	---	---

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.

Было выяснено также, что в системе мотивации персонала МВЗ им. М. Л. Миля отсутствуют [4]:

1. Связь между индексами стимулирования и целями производства.

Каждое подразделение должно иметь собственную систему показателей эффективности труда и разнообразные алгоритмы мотивации, которые 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);
- в) культурные мероприятия внутри компании (совместное времяпрепровождение всего коллектива способствует сплочению и хорошему рабочему микроклимату) и др.¹

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.

¹ 10 лучших способов мотивации персонала без денег // Ведомости: [сайт]. URL: <https://www.vedomosti.ru/management/blogs/2018/10/19/784137-desyat-nematerialnoi-motivatsii> (дата обращения: 05.02.2021).

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 уровне¹. Это даёт возможность новым членам команды развиваться, а старожилам – не расслабляться и тоже поднимать свой профессиональный уровень.

Заключение

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 Четвёртой промышленной революции, рыночных отношений и высокой конкурентности такая система взаимодействия в коллективе уже не работает на увеличение производительности труда и развитие предприятия в целом [1].

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

- рост размера постоянной составляющей зарплаты 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..

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.

Статья поступила в редакцию 09.11.2020.

ЛИТЕРАТУРА

1. Андреева П. Д. Стратегические пути развития кадровой политики в условиях модернизации и совершенствования промышленной отрасли // Социальные аспекты здоровья населения. 2015. № 1. С. 15.
2. Гребенцов П. А. Особенности мотивации труда персонала промышленных предприятий // Молодой ученый. 2018. № 7. С. 54–57.

¹ Какова норма текучести кадров? // Клерк: [сайт]. URL: <https://www.klerk.ru/boss/articles/10341/> (дата обращения: 05.02.2021).

3. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. Практикум: учеб. пос. М.: КНОРУС, 2018. 202 с.
4. Спиридонова К. А. Взаимосвязь производительности труда и фонда заработной платы // Молодой ученый. 2015. № 11. С. 71–74.
5. Степанова С. М., Мальцева Е. С., Родермель Т. А. О некоторых аспектах создания мотивационного механизма в трудовой деятельности // Фундаментальные исследования. 2015. № 2 (2). С. 2705–2709.
6. Галимова А. Ш., Галимова Л. Ф., Тимербулатова А. Р. Заработная плата как фактор мотивации к труду // Вестник Волжского университета им. В. Н. Татищева. 2015. № 1 (33). С. 163–169.

REFERENCES

1. Andreeva P. D. [Strategic ways for developing personnel policy in the context of modernization and improvement of the industrial sector]. In: *Sotsialnye aspekty zdorovya naseleniya* [Social aspects of public health], 2015, no. 1, pp. 15.
2. Grebentsov P. A. [Features of labor motivation of industrial enterprises personnel]. In: *Molodoi uchenyi* [Young scientist], 2018, no. 7, pp. 54–57.
3. Kibanov A. Ya. *Upravlenie personalom organizatsii. Praktikum* [Management of organization personnel. Workshop]. Moscow, KNORUS Publ., 2018. 202 p.
4. Spiridonova K. A. [The relationship between labor productivity and the wage fund]. In: *Molodoi uchenyi* [Young scientist], 2015, no. 11, pp. 71–74.
5. Stepanova S. M., Maltseva E. S., Rodermel T. A. [On some aspects of creating a motivational mechanism in labor activity]. In: *Fundamentalnye issledovaniya* [Basic researches], 2015, no. 2 (2), pp. 2705–2709.
6. Galimova A. Sh., Galimova L. F., Timerbulatova A. R. [Wages as a factor of motivation to work]. In: *Vestnik Volzhskogo universiteta im. V. N. Tatishcheva* [Bulletin of the Volga University, named after V. N. Tatishchev], 2015, no. 1 (33), pp. 163–169.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

Насонова Екатерина Ивановна – аспирант кафедры менеджмента экономического факультета Московского государственного областного университета;
e-mail: pigicate_@mail.ru

INFORMATION ABOUT THE AUTHOR

Ekaterina I. Nasonova – postgraduate student, Department of Management, Faculty of Economics, Moscow Region State University;
e-mail: pigicate_@mail.ru

ПРАВИЛЬНАЯ ССЫЛКА НА СТАТЬЮ

Насонова Е. И. Особенности мотивации персонала промышленных предприятий // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2021. № 1. С. 119–125.
DOI: 10.18384/2310-6646-2021-119-125

FOR CITATION

Nasonova E. I. Characteristics of the Industrial Enterprise Personnel's Motivation. In: *Bulletin of Moscow Region State University. Series: Economics*, 2021, no. 1, pp. 119–125.
DOI: 10.18384/2310-6646-2021-119-125