

Электронный научный журнал «Век качества» ISSN 2500-1841 <http://www.agequal.ru>

2024, №4 http://www.agequal.ru/pdf/2024/AGE_QUALITY_4_2024.pdf

Ссылка для цитирования этой статьи:

Реброва Т.А. Совершенствование системы управления мотивацией персонала предприятия // Электронный научный журнал «Век качества». 2024. №4. С. 191-208. Режим доступа: <http://www.agequal.ru/pdf/2024/424011.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

УДК 338

Совершенствование системы управления мотивацией персонала предприятия

*Реброва Татьяна Александровна,
кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры финансов и менеджмента
Оренбургского филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова
460000, г. Оренбург, ул. Пушкинская, д.53
rebrovatanya@mail.ru*

В данной статье рассматривается необходимость совершенствования управления мотивацией работников предприятия, т.к. они являются ключевым фактором, движущей силой и главным участником экономического прогресса. Мотивация персонала рассматривается как главный инструмент, который влияет на повышение производительности труда. Отмечается необходимость и результативность подготовки кадров с прямым участием самой организации.

Ключевые слова: мотивация, кадры, производительность труда, кадровая политика, стимулирование персонала.

Актуальность данного исследования состоит в том, что в современном мире значение человека в сфере экономического роста неуклонно увеличивается. Человек продолжает оставаться ключевым фактором, движущей силой и главным участником прогресса.

Вот почему дальнейшее сокращение рабочей силы в ближайшие годы из-за сокращения количества трудоспособного населения станет одним из основных факторов, сдерживающих экономический рост в России. Об этом говорится в документе «Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2036 года», составленным Министерством экономического развития Российской Федерации [1].

Для преодоления этого вызова необходимо принять меры по повышению производительности труда, а также мотивации и качества рабочей силы.

Мотивирование сотрудников играет решающую роль в повышении эффективности производства и занимает центральное место в кадровой стратегии любой организации. Она представляет собой комплекс мер, стимулирующих определенное поведение сотрудников компании. Таким образом, политика мотивации персонала – это набор действий руководства, направленных на улучшение трудоспособности работников и привлечение, а также удержание квалифицированных кадров [2].

В условиях современной рыночной экономики система мотивации приобретает особую значимость. Экономический кризис не только представляет угрозу для финансовой стабильности компаний и их позиций на рынке, но и ведет к потере высококвалифицированных специалистов, чье участие является критически важным для успешного ведения бизнеса. При этом потеря специалиста может быть как прямой, так и косвенной, когда наблюдается снижение его трудоспособности, инициативности, энтузиазма и веры в будущее.

Проблемы, связанные с экономическим кризисом, затрагивают не только компании, но и отдельных людей, вызывая беспокойство по поводу выплат по кредитам, банкротства банков, девальвации сбережений, снижения заработной платы при одновременном росте объема работы.

Готовность сотрудников к эффективному выполнению своих обязанностей является одним из главных факторов успеха любой организации. Руководители всегда понимали важность стимулирования сотрудников к работе, полагая, что для этого достаточно материального вознаграждения. Однако современные теории мотивации персонала и их практическое применение демонстрируют, что материальные стимулы далеко не всегда являются решающим фактором повышения трудовой активности [3].

Определение истинных мотивов, побуждающих сотрудников прилагать

максимальные усилия, представляет собой сложную задачу. Овладение современными методами мотивации позволяет руководителям расширить возможности привлечения и удержания квалифицированных кадров в условиях современного рынка труда.

Мотивация персонала - ключевой фактор успеха компании

Несмотря на разнообразие методов мотивации сотрудников, руководитель предприятия несёт личную ответственность за выбор наиболее эффективной стратегии стимулирования каждого работника для достижения главной цели — выживания компании в условиях жёсткой конкуренции. Успешный выбор такой стратегии позволяет руководителю координировать усилия коллектива и реализовать его потенциал в интересах процветания предприятия и общества в целом.

Понятие «мотивация» (от греч. «мотив», от лат. «двигаю») охватывает как внутренние, так и внешние факторы, побуждающие экономического агента к активной деятельности с целью достижения определённых целей. Ключевым элементом мотивации является наличие интереса к выполняемой работе, а также разработка эффективных методов её инициирования и поддержки. Важно обеспечить постоянный характер такого воздействия на сотрудников [4].

Руководители предприятий должны рассматривать мотивацию как мощный инструмент, стимулирующий сотрудников к действию. Основная задача каждой компании - создать систему побуждений, которая будет направлять поведение работников в нужное русло.

Согласно Маслоу (рис. 1), по мере того как частично удовлетворяются потребности на одном уровне, доминирующими становятся потребности следующего уровня [4].



Рис.1. Пирамида потребностей Маслоу [4]

Следует подчеркнуть, что стимулирующие факторы оказывают влияние лишь в том случае, если они соответствуют доминирующей потребности индивида.

На основании предложенной классификации потребностей построена мотивационная модель, представленная в таблице 1.

Таблица 1

Мотивационная модель по Маслоу

Претворение в жизнь потребностей своей личности	Реализация своего потенциала, увеличение количества знаний
Уважение к себе и признание со стороны других.	Компетентность в своей профессии. Право самостоятельно принимать решения.
Социальные контакты	Быть признанным в родственной по духу группе. Контакты с людьми. Быть приятным.
Уверенность в завтрашнем дне	Долгосрочное обеспечение денежным доходом, с целью удовлетворения физиологических потребностей. Гарантия рабочего места на длительный срок.
Физиологические потребности	Питание. Квартира. Одежда.

Источник: составлено автором

Основная цель существования любого общества – достижение максимальной экономической эффективности и инвестиционной привлекательности, повышение конкурентоспособности через модернизацию производства и внедрение экологически чистых современных технологий.

Дерево целей предприятия представлено на рис. 2.



Источник: составлено автором

Рис. 2. Дерево целей предприятия

На сегодняшний день все большее значение приобретают качественные характеристики человеческого капитала, в том числе уровень профессионального образования и квалификации, способность к получению знаний на протяжении всей трудовой деятельности [2].

Решение вопроса обеспечения предприятия кадрами представляет собой комплексную задачу, включающую в себя:

- 1) анализ стратегических целей и задач развития предприятия;
- 2) оценку эффективности существующей системы кадрового обеспечения в контексте реализации задач предприятия;
- 3) исследование имеющегося кадрового потенциала предприятия;
- 4) прогнозирование потребностей в кадрах и оценку возможностей их удовлетворения за счет привлечения соискателей с открытого рынка труда, а также путем подготовки и переподготовки существующих сотрудников.

Несомненно, организация работы по профессиональному развитию

персонала в рамках подготовки и переподготовки существующего кадрового потенциала предприятия является приоритетной.

Данный подход к обучению кадров характеризуется краткими сроками реализации, относительно низкой стоимостью и возможностью оперативного реагирования на изменения в производственных условиях.

Работа по обучению персонала может быть эффективной, когда она осуществляется в соответствии со специально разрабатываемой программой (или планом) развития персонала.

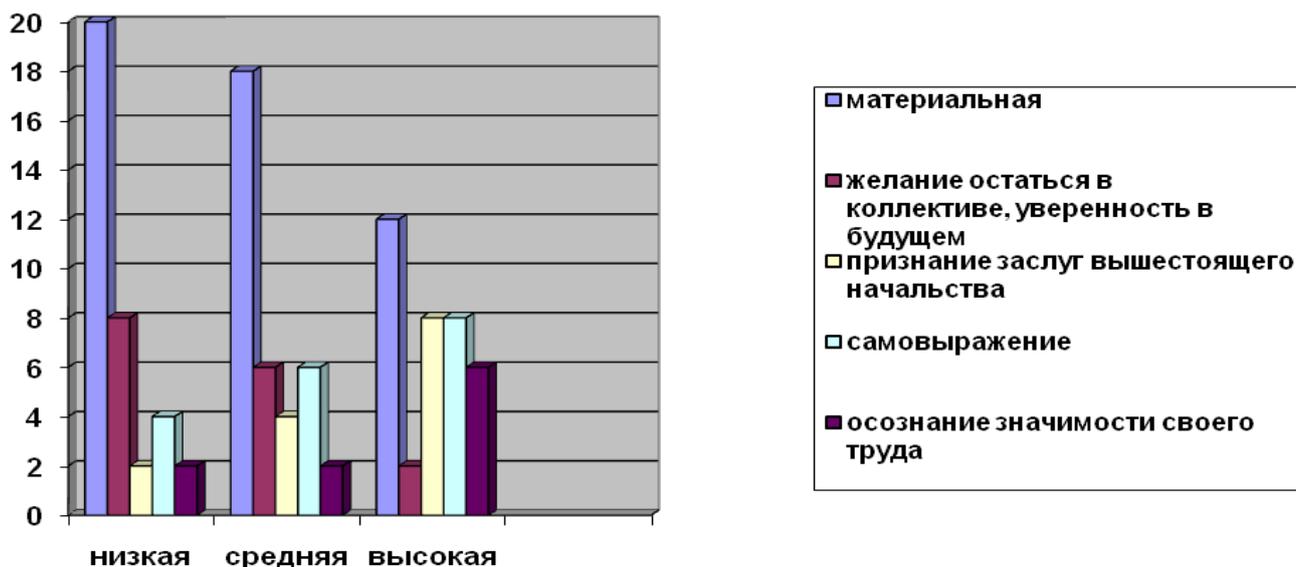
Для исследования системы мотивации персонала было проведено анкетирование среди промышленного персонала, которое состояло из 18 вопросов. Из предложенных вариантов ответа предлагалось выбрать только один. Однако, более подробно, мы остановились на некоторых вопросах, так как они имеют непосредственное значение при данном исследовании, проведенном на промышленном предприятии.

При проведении анкетирования была установлена связь мотивационных факторов с квалификацией работников, с их возрастной и половой принадлежностью.

В анкетировании участвовали:

- работники с низкой квалификацией – вспомогательный и обслуживающий персонал (16 человек);
- работники со средней квалификацией – мастера (16 человек);
- работники с высокой квалификацией – главные специалисты и управленческий персонал (16 человек);

Респондентам был задан вопрос: «Какие из перечисленных ниже мотивационных факторов, по вашему мнению, влияют на производительность труда?». Связь мотивации с квалификацией представлена на рис. 3.



Источник: составлено автором

Рис. 3. Взаимосвязь мотивации с квалификацией

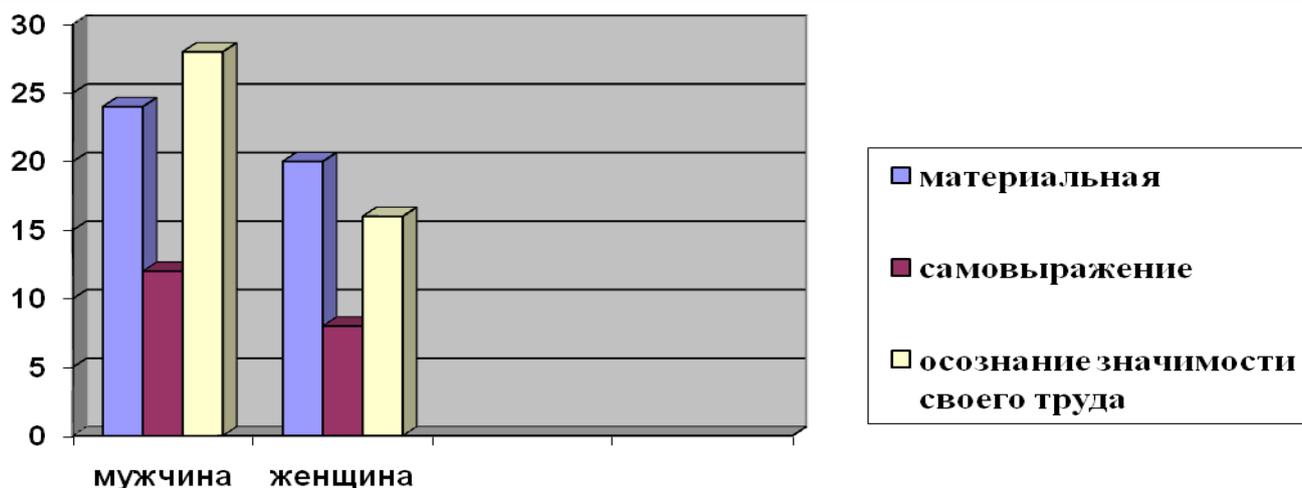
Анализ данных, представленных на рис. 3, показывает доминирование материальной мотивации среди всех трех групп сотрудников.

Те работники, у которых нет нужного образования, опыта работы, навыков, стараются восполнить свои пробелы, работая на данном предприятии, и, по возможности, за его счет.

Те работники, которым важно больше заработать, ищут себе соответствующую работу. Для некоторых сотрудников важно признание их труда. К этой группе относятся люди, как правило, пенсионного возраста, у которых все уже есть, дети выросли, и для них на первое место выходит мотивация в виде положительной оценки со стороны руководителя их вклада в развитие организации.

Все больше проявляется тенденция к усилению внутренних мотивационных факторов, таких как самовыражение, самореализация, признание заслуг и удовлетворение результатами своей деятельности.

На рис. 4 представлена корреляция между мотивацией и половой принадлежностью.

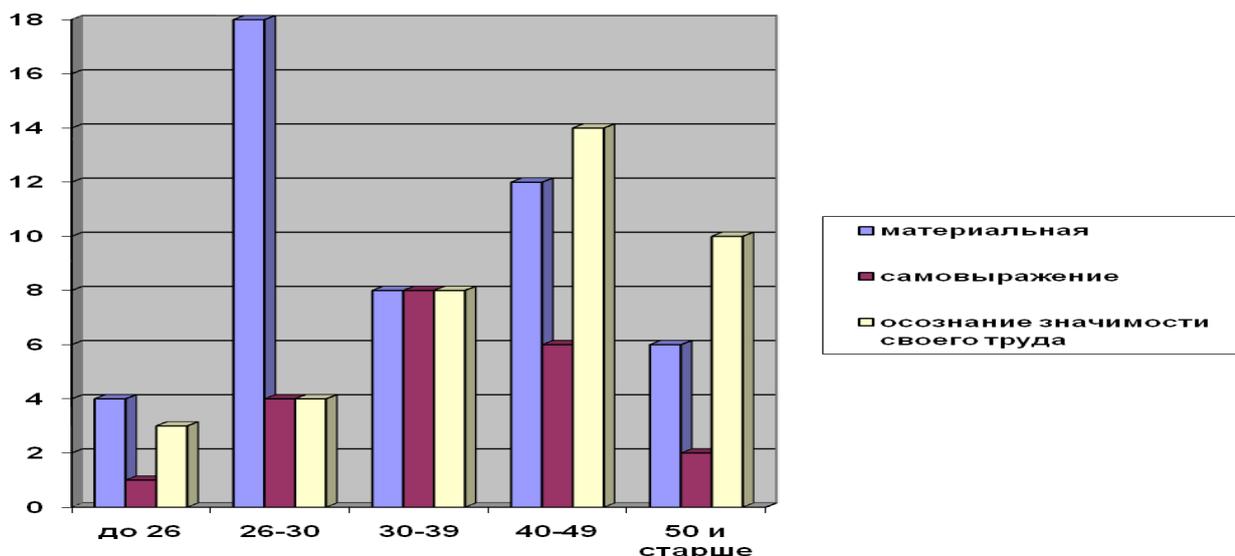


Источник: составлено автором.

Рис. 4. Взаимосвязь мотивации с гендерным признаком

В исследовании приняли участие 34 мужчины и 24 женщины. Анализ полученных данных показал, что мотивация мужчин и женщин различается по двум основным факторам. Мужчины в большей степени ценят признание значимости своей работы и испытывают от нее большее удовлетворение. Женщины же демонстрируют больший интерес к материальной стороне вознаграждения (см. рис. 4).

Рис. 5 иллюстрирует взаимосвязь мотивации труда с возрастной категорией респондентов. В исследовании приняли участие: 8 человек в возрасте до 26 лет, 26 человек в возрасте от 26 до 30 лет, 24 человека в возрасте от 30 до 39 лет, 32 человека в возрасте от 40 до 49 лет и 18 человек в возрасте 50 лет и старше.



Источник: составлено автором

Рис. 5 Взаимосвязь мотивации с возрастом

На рис. 5 продемонстрирована доминирующая роль материальной мотивации на всех возрастных этапах.

В возрасте от 26 до 30 лет, когда работники создают семьи и строят семейный бюджет, приоритетным становится увеличение заработной платы, получение премий и льгот, поскольку финансовые потребности в этот период наиболее высоки.

В возрастной группе от 30 до 39 лет возрастает значимость не только материальной, но и нематериальной мотивации. Люди, достигшие определенного уровня благосостояния, начинают нуждаться в признании своих заслуг, ощущении значимости своего труда для коллектива. Важной становится потребность в самореализации и осознании вклада в общее дело.

Работники в возрасте от 40 до 49 лет, как правило, обладают авторитетом в коллективе, достигли профессиональных высот и имеют богатый опыт. Для них на первый план выходит признание их профессионального превосходства и понимание ценности их вклада в работу.

Таким образом, анализ рис. 5 позволяет сделать вывод о том, что мотивация работников эволюционирует вместе с изменением жизненных приоритетов и достигнутым уровнем благосостояния.

Анализ вопроса: «Имеется ли у Вас перспектива продвижения на данном

предприятия?», позволил нам определить ожидания персонала в будущем. Ответы представлены в таблице 2.

Таблица 2

Перспектива продвижения по социальной лестнице

Ответы на вопрос: «Имеется ли у Вас перспектива продвижения на данном предприятии?»	Главные специалисты	%	Мастера	%	Рабочие	%
Да, имеется	14	39	21	58,3	16	44,4
Затрудняюсь с ответом	8	22	9	25	7	19,4
Не вижу перспективы продвижения	14	39	6	16,7	13	36,2

Источник: составлено автором

Как видно из таблицы 2, видят перспективу продвижения в основном мастера, работающие на данном предприятии, а ответы специалистов и рабочих распределились примерно поровну.

Вопрос о связи уровня оплаты труда с эффективностью работы персонала предприятия является предметом активного обсуждения.

Согласно результатам проведенного исследования, более половины опрошенных (65%) считают, что существующий уровень заработной платы служит стимулом к эффективной работе. Анализ полученных данных свидетельствует о том, что для респондентов наибольшую ценность представляют факторы, связанные как с ценностной, так и с прагматической ориентацией:

1. Высокая заработная плата. Сотрудники видят возможность достижения высокого уровня дохода на данном рабочем месте. Они понимают зависимость заработной платы от личных трудовых усилий и квалификации, что, в свою очередь, определяет заинтересованность администрации в конкретном сотруднике.

2. Интересная работа, приносящая удовлетворение. Респонденты стремятся к реализации своих способностей и получению признания со

стороны коллег.

Для разработки эффективных рекомендаций по повышению мотивации труда необходимо учитывать специфику деятельности отдела. Сотрудники данного отдела не участвуют непосредственно в производственном процессе, а их вклад в увеличение объема продаж дифференцирован в зависимости от занимаемой должности. В связи с этим для повышения мотивации целесообразно использовать комплексную систему стимулирования, включающую как материальные, так и моральные поощрения.

Эффективное использование потенциала сотрудников включает в себя следующие мероприятия:

1. Планирование и совершенствование работы с персоналом. Это предполагает разработку стратегий найма, обучения и развития сотрудников, а также создание благоприятной рабочей среды.

2. Поддержка и развитие способностей и квалификации сотрудников.

Для этого необходимо выявлять талантливых, творческих сотрудников, создавать для их работы, профессионального и творческого развития все условия, оказывать им помощь.

3. Разработка конкурентной системы оплаты труда, льгот и бонусов для мотивации сотрудников.

4. Помощь со своей стороны профсоюзов в получении медицинских услуг, организации общественного питания и др. Социально незащищенным категориям работников помощь должна быть оказана в первую очередь.

Для повышения мотивации труда необходимо:

1. Проанализировать действующую систему мотивации.

Работники ценят доверительные отношения, посвященность их в принимаемые решения со стороны руководства, стабильность занятости, возможность карьерного роста, комфортные условия труда, нормальный внутренний микроклимат, справедливую заработную плату и т.п.

2. Разработать критерии для мотивации.

Данные критерии должны быть зафиксированы в локальном документе.

3. Знать потребностей каждого работника, его интересы.

4. Выделить те направления деятельности предприятия, где мотивация необходима.

5. Выяснять при приеме работника его мотивацию, насколько он социализирован, выяснять систему его ценностей.

6. Создавать условия для того, чтобы работник организации мог не только удовлетворить свои интересы, но и принести значимую пользу для работодателя.

Проводимые мероприятия должны соответствовать целям организации при соблюдении прав и свобод сотрудников, а также соблюдении трудового законодательства на всех этапах их реализации.

Пути совершенствования системы мотивации для промышленного предприятия

Ошибка при найме работника может быть дорогостоящей, поэтому к данному вопросу надо подходить с полным пониманием ситуации и крайне ответственно.

Во многом риск при приеме на работу помогает снизить предварительное тестирование и оформление работников с испытательным сроком. При приеме новых работников кадровыми службами необходимо применять психологические инструменты. Психологический портрет кандидата на должность, который будет получен в результате автоматизированной обработки информации, отражает уровень интеллектуального потенциала, мотивационную направленность, ведущие ценности и потребности личности, активность жизненной позиции, основные личностные качества, профессиональные предпочтения, возможность успешной профессиональной реализации [5].

По результатам тестирования готовятся психологические портреты и/или заключения.

Для привлечения высококвалифицированных специалистов необходимо уделить приоритетное внимание профориентационной работе среди студентов среднего и высшего профессионального образования.

К таким мероприятиям относятся: организация дней открытых дверей на предприятии, создание специализированных разделов на сайте предприятия с целью популяризации престижности профессий [6].

В рамках Положения о реализации блока развития производственного персонала можно провести конкурс дипломных работ, посвященных проблеме региона в исследуемом направлении и/или актуальным нуждам предприятия. Для оценки дипломных работ выпускников может быть создана комиссия.

Необходимо разработать перечень тем для дипломных работ, исходя из интересов предприятия, обратиться для их согласования в учебные учреждения для последующего предложения студентам.

В рамках конкурса будут рассмотрены все представленные работы, по результатам которого конкурсная комиссия определит победителей, подлежащих награждению дипломами и денежными премиями.

Аналогичным образом предприятие может проводить конкурс на звание «Лучший практикант» с определением победителей конкурсной комиссией и последующим награждением дипломами и денежными премиями.

Руководство предприятия, планируя значительные инвестиции в образование и профессиональное развитие сотрудников, должно тщательно подходить к процессу отбора персонала.

В ходе анализа методов стимулирования было выявлено отсутствие практики предоставления возможности для дополнительного обучения и повышения квалификации сотрудникам, показавшим высокие результаты в работе.

Поэтому при разработке дополнительных рекомендаций в системе мотивации персонала мы делаем главный упор на повышение квалификации уже работающих сотрудников и на подготовку квалифицированных кадров в

соответствии с существующим и будущим уровнем развития производственной техники и технологий.

На предприятиях существует необходимость систематического повышения квалификации персонала. Данная работа должна вестись дифференцировано: отдельно для специалистов и отдельно для рабочих.

Повышение квалификации рабочих должно осуществляться на предприятии, на рабочем месте. Обучение на рабочем месте представляет собой эффективный и оперативный способ повышения квалификации сотрудников. Его преимущества заключаются в доступности, тесной интеграции с реальными задачами и адаптивности к индивидуальным особенностям сотрудников, которые не привыкли к традиционным формам обучения.

Среди ключевых методов обучения на рабочем месте можно выделить:

1. *Постепенное усложнение заданий*: сотрудники выполняют задачи возрастающей сложности, что способствует развитию навыков и компетенций.

2. *Ротация рабочих мест*: смена рабочих позиций позволяет сотрудникам получить опыт в различных областях деятельности.

3. *Направленное приобретение опыта*: сотрудники получают целевую поддержку и руководство для освоения новых навыков.

4. *Производственный инструктаж*: опытные сотрудники обучают новичков непосредственно на рабочем месте.

5. *Использование сотрудников в качестве ассистентов*: опытные сотрудники передают свои знания и навыки менее опытным коллегам.

6. *Делегирование полномочий*: сотрудники получают возможность выполнять задачи с расширенной ответственностью, что способствует развитию лидерских качеств.

Меняется производственный инструктаж, но для обучения работников следует прибегать к смене рабочего места для освоения совмещенных профессий, направленных на приобретение опыта.

Принципы обучения через деятельность основаны на убеждении, что

люди наиболее эффективно усваивают знания, взаимодействуя друг с другом в процессе решения задач и применения полученного опыта. Такой формат самообучения характеризуется большей креативностью, продуктивностью и оказывает более продолжительное воздействие.

Обучение через деятельность большей частью предназначено для основных и вспомогательных рабочих.

Внедрение инновационных технологий влечёт за собой существенные расходы, связанные с повышением квалификации персонала. В связи с этим возникает необходимость в масштабной переподготовке и переквалификации работников для адаптации к новым рабочим процессам. Переподготовка работников обойдется дешевле, чем их замена.

Руководство организации обязано убедиться в целесообразности внедрения образовательных программ, выделить на это необходимое время и ресурсы, поощрять сотрудников за участие в обучении, а также активно вовлекаться в этот процесс, особенно если обучение проводится в рамках рабочего процесса, так как в конечном итоге все мероприятия положительно скажутся на эффективном функционировании предприятия.

Непрерывное обучение является фундаментальным условием для постоянного повышения эффективности производства. Инвестиции в эту область позволяют гибко использовать трудовые ресурсы, что напрямую способствует укреплению конкурентоспособности.

Особое внимание следует уделить повышению квалификации сотрудников и развитию новых компетенций. Для этого необходимо создать комплексную систему профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации, предусматривающую обучение смежным профессиям в соответствии с требованиями отраслевых стандартов.

При реализации мероприятий по повышению квалификации персонала мы руководствуемся Трудовым кодексом Российской Федерации. В целях оптимизации качества профессионального обучения работодатели, исходя из

своих финансовых и материально-технических возможностей, может:

а) предоставить образовательным учреждениям начального, среднего и высшего профессионального образования возможность проведения производственной практики на своих площадях с использованием оборудования и ресурсов на безвозмездной основе;

б) организовать стажировку преподавателей профессиональных учебных заведений на производстве;

в) создать площадку для проведения производственной практики для учащихся и студентов профессиональных образовательных учреждений;

г) развивать сотрудничество с профессиональными учебными заведениями, направляя своих специалистов для участия в образовательном процессе.

Выводы

Проведенное исследование еще раз доказало, предприятию для того чтобы быть конкурентоспособным, необходимо иметь высококвалифицированных мотивированных специалистов. Для этого необходимо предпринимать следующие действия:

- 1) поднимать материальную заинтересованность, т.к. она остается доминирующей составляющей в мотивации сотрудников. Потеря квалифицированных кадров обойдется предприятию гораздо дороже. Для лиц 50+ необходимо показывать значимость их работы, давать высокую оценку со стороны руководителя;
- 2) проводить анализ кадрового состава и совершенствовать кадровую политику;
- 3) открыть целевой набор для студентов, что позволит обеспечить предприятие кадрами. В то же время у малоимущих будет возможность получить образование и в дальнейшем желаемую работу.
- 4) стать базой для проведения производственной практики для учащихся и студентов профессиональных образовательных учреждений. На

сегодняшний день это проблема для учебных заведений, т.к. предприятия крайне неохотно идут на контакт.

В настоящее время все отрасли испытывают «кадровый голод», который продлится в перспективе как минимум 4-5 лет. Для промышленных предприятий нельзя подготовить специалиста за короткое время, поэтому надо ценить имеющихся и работать на будущее. Достойная оценка работника как индивидуума позволит создать единую команду предприятия.

Проанализированные ситуации и разработанные предложения позволят руководству предприятий избежать ряда ошибок и сформировать успешную профессиональную команду.

Список литературы

1. Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2036 года. Разработан Минэкономразвития России, 28 ноября 2018 г. – Режим доступа:
https://www.economy.gov.ru/material/directions/makroec/prognozy_socialno_ekonomicheskogo_razvitiya/prognoz_socialno_ekonomicheskogo_razvitiya_rossiyskoy_federacii_na_period_do_2036_goda.html (дата обращения 12.11.2024).
2. Реброва Т.А. Занятость на рынке труда в Оренбургской области / Т.А. Реброва // Электронный научный журнал «Век качества». - 2022. - № 4. - С. 87-97. - Режим доступа: <http://www.agequal.ru/pdf/2022/422006.pdf> (доступ свободный).
3. Кадровый потенциал - ключевой стратегический ресурс // Управление человеческим потенциалом. - 2024. - № 1. - С. 36-40. - URL: <https://grebennikon.ru/article-p4dg.html>.
4. Устьянцева Т.В. Организация наставничества на примере ООО «ПетербургГаз» // Управление человеческим

- потенциалом. - 2023. - № 1. - С. 26-37. - URL: <https://grebennikon.ru/article-aqfw.html>.
5. Токарева Ю. Что такое пирамида Маслоу: суть теории / Ю. Токарева [Электронный ресурс] // РБК. Тренды, 20.02.2023. – Режим доступа: <https://trends.rbc.ru/trends/social/6385b3499a794707b048ec86?from=copy>.
6. Парьева А.В. Формирование кадрового резерва: этапы, инструменты и секреты эффективности // Управление человеческим потенциалом. - 2022. - № 1. - С. 20-35. - URL: <https://grebennikon.ru/article-4kjq.html>.
7. Сергеева О.Б. Как стимулировать деловую активность и повысить эффективность работы сотрудников // Управление человеческим потенциалом. - 2022. - № 1. - С. 44-47. - URL: <https://grebennikon.ru/article-k5zn.html>.

Improvement of the company's personnel motivation management system

*Rebrova Tatyana Alexandrovna,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of Finance and Management
Orenburg branch of Plekhanov Russian University of Economics
460000, Orenburg, Pushkinskaya str., 53
rebrovatanya@mail.ru*

This article discusses the need to improve the motivation management of employees of the enterprise, since they are a key factor, driving force and the main participant in economic progress. Staff motivation is the most important tool for increasing labor productivity and a key area of personnel policy of any enterprise. The necessity and effectiveness of personnel training with the direct participation of the organization itself is noted.

Keywords: motivation, personnel, labor productivity, personnel policy, personnel incentives.