

• использование системы в перманентном режиме как одного из основных рычагов оперативного управления.

Исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод о том, что предприятия РЭП, являясь довольно сложными организационно-экономическими структурами, нуждаются в переходе на новый качественный уровень управления. Радиоэлектронный комплекс особенно остро реагирует на экономические изменения в стране. Экономический кризис 2008–2009 гг. привел к тому, что экономическое положение большей части предприятий РЭП стало неустойчивым либо критическим. Поэтому в современных экономических условиях главной задачей предприятий является обеспечение высокой эффективности их деятельности. На наш взгляд, внедрение системы *KPI* является одним из современных способов оперативного управления, направленных на повышение эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Библиографический список

1. Электроника НТБ – электронная версия научно-технического журнала. 2007. № 7. URL: http://www.electronics.ru/files/article_pdf/0/article_618_711.pdf. (дата обращения 20.11.2011 г.).
2. Постановление Правительства РФ от 26.11.2007 г. № 809 «О федеральной целевой программе "Развитие электронной компонентной базы и радиоэлектроники" на 2008–2015 годы».
3. *Погонин В.А., Схиртладзе А.Г.* Интегрированные системы проектирования и управления // Корпоративные информационные системы. Учеб. пос. – Тамбов: ТГТУ, 2006. – 144 с.
4. *Фольмут Х.И.* Инструменты контроллинга от А до Я: пер. с нем. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 208 с.
5. *Клочков А.К.* KPI и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. – М.: Эксмо, 2010. – 160 с.

УДК 338.2

Внедрение систем мотивации на промышленных предприятиях России

© 2013 г. А.Д. Архипова *

Систему управления предприятием (в широком смысле слова) следует считать несомненным и главным участником в формировании рабочих кадров любой современной организации, в том числе и промышленного предприятия. Правильно организованная система управления должна создавать благоприятные условия для раскрытия потенциала работников и стимулировать их профессиональное развитие, устанавливая особую систему взаимоотношений в компании между сотрудниками, а также их работодателями, создавая подходящую среду для здоровой конкуренции, что также способствует обучению и продвижению кадров по служебной лестнице.

В современном обществе большое значение имеет обеспечение каждого работника такими условиями труда, которые позволяют добиваться максимальной эффективности. Это возможно, если на производстве внедрена современная система управления, мотивирующая к эффективному поведению работников в сфере труда. В связи с этим основным источником развития общества в целом, включая и социальную активность индивида, является мотива-

ция трудовой деятельности человека как основополагающей деятельности индивида.

Понятие «мотивация» можно рассматривать как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для побуждения личности к эффективному труду [1].

Мотивация (в личностном плане) – это совокупность побуждений, вызывающих активность человека и определяющих ее направленность. Мотивация (в управленческом смысле) – это способ формирования побуждений работника к направленным действиям [2].

Основная функция мотивации заключается во влиянии на трудовой коллектив предприятия, в форме побудительных мотивов к эффективному труду, а также общественного воздействия, коллективных и индивидуальных поощрительных мер.

Целью мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальной эффективностью. Процесс мотивации может быть разбит на следующие этапы: выявление потребностей, формирование и развитие мотивов, управление ими с целью изменения поведения

* Ведущий специалист ОСАО «Ингосстрах».

людей, корректировка мотивационного процесса в зависимости от степени достижения результатов [3].

Внедрение системы мотивации на промышленных предприятиях отличается от соответствующего процесса в иных сферах экономики, обладая рядом определенных особенностей [4]. Работники крупных промышленных предприятий ценят в работе стабильность, и, как показывает опыт, на промышленных предприятиях более низкая текучесть кадров, существует преемственность поколений, нередко работают целые династии.

Системы мотивации персонала могут быть самыми разнообразными, и каждый раз они зависят от проработанности определенной системы мотивации на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия.

Методы мотивации можно классифицировать следующим образом [5]:

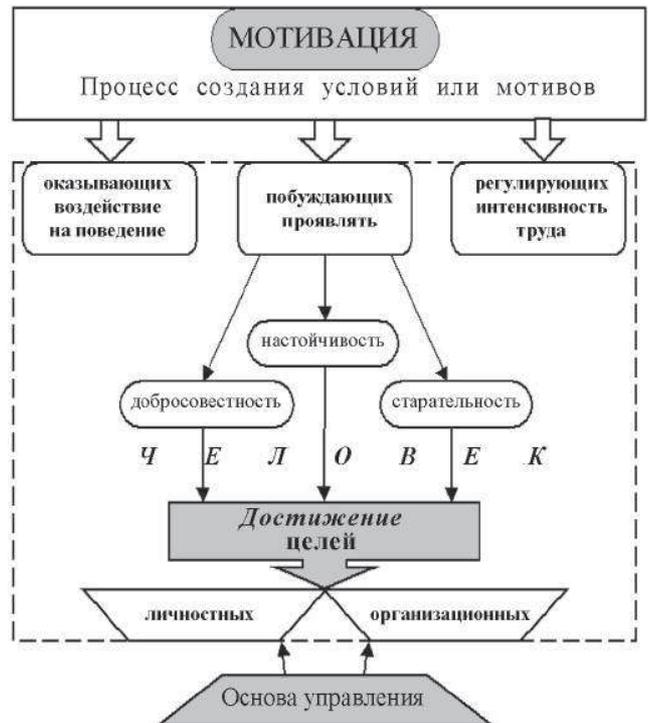
- организационно-распорядительные (организационно-административные);
- экономические;
- социально-психологические, которые являлись ранее одними из наиболее распространенных, но в данный момент незаслуженно забыты.

Организационно-административные методы, основаны на директивных указаниях. Эти методы базируются на «властной мотивации», которая опирается на возможности принуждения и подчинения. Данные методы включают организационное планирование, нормирование, инструктаж, распорядительство и контроль.

Экономические методы обусловлены материальными стимулами. Они предполагают овестьвленную мотивацию, то есть ориентацию на выполнение определенных показателей или заданий, и осуществление после их выполнения денежного вознаграждения за результаты работы. Использование экономических методов связано с формированием плана работы, контролем за его осуществлением, а также с экономическим стимулированием труда. Этот метод предусматривает поощрение за количество и качество труда либо применение санкций за несоответствие требованиям.

Система материального поощрения, установленная работодателем, должна быть проста и понятна каждому работнику. Она должна быть гибкой, дающей возможность своевременно поощрить каждый положительный результат работы, размеры выплат должны быть экономически обоснованы. Необходимо, чтобы применяемая система поощрений формировала у работников уверенность в справедливости материальных вознаграждений и способствовала повышению заинтересованности работников в улучшении не только индивидуальной, но и коллективной работы.

Социально-психологические методы применяются с целью повышения социальной активности сотрудников. С помощью этих методов воздействуют преимущественно на сознание работников, на социальные, эстетические, религиозные и другие интере-



Процесс создания условий или мотивов

сы людей и осуществляют социальное стимулирование трудовой деятельности. Данная группа методов включает в себя разнообразный арсенал способов и приемов, разработанных социологией, психологией, культурологией и другими науками, изучающими личность человека. К числу инструментов для успешного осуществления этих методов относятся анкетирование, тестирование, опрос, интервью и т.п.

В практике управления сотрудниками промышленных предприятий, как правило, в первую очередь применяют экономические и социально-психологические методы. Но в современных условиях для эффективного управления мотивацией необходимо использовать все три группы методов.

Рассмотрим более подробно, что такое система прямой материальной мотивации, определим ее основные характеристики и особенности.

Система прямой материальной мотивации персонала состоит из базового оклада и премиальных вознаграждений. Фактически данная система является оплатой труда. Эффективная система оплаты труда (система компенсаций) играет значительную роль в привлечении, мотивации и сохранении в компании сотрудников соответствующей квалификации, стимулирует работников к повышению производительности труда, что ведет к повышению эффективности использования человеческих ресурсов и снижению затрат на поиск, подбор и адаптацию вновь принятого персонала компании.

По мере роста компании и прохождения ею различных циклов развития (старт, рост, зрелость, спад) роль системы оплаты труда, как части системы

управления компанией, возрастает. Формировать эффективную систему оплаты, в соответствии со стратегией деятельности фирмы, необходимо на самых ранних стадиях развития бизнеса.

Система косвенной материальной мотивации – это так называемый компенсационный пакет (соцпакет), предоставляемый работнику в зависимости от уровня его должности, профессионализма, авторитета и т.п.

Система нематериальной мотивации – это совокупность внешних стимулов немонетарного характера, которые используются в компании для поощрения эффективного труда сотрудников: обеспечение карьерного роста сотрудников; гибкий график рабочего времени; устная и/или письменная благодарность за эффективную работу; проведение профессиональных конкурсов среди сотрудников, с награждением дипломами.

Каждый работник должен чувствовать свою ценность на предприятии. Ниже предложено одно из средств достижения цели – мотивации персонала промышленного предприятия.

В первую очередь следует начать с поддержания корпоративного духа и работы в команде. На заводах существует управленческий, инженерный и рабочий состав, работают люди разнообразных специальностей, все они объединены в бригады, цеха, отделы. Предлагается составить перечень показателей, которые будут учитываться (ежемесячно либо ежеквартально) на момент распределения дополнительных денежных средств (например, премия, годовой бонус). Тем самым будут созданы условия для конкуренции между командами.

Сначала мы выделим подгруппы с похожим спектром работы и определим список показателей, которые будем учитывать в каждом из определенных случаев, а также определим набор единых показателей для всех сотрудников. Каждая группа должна обладать своей отличительной чертой, например символом.

Предлагается ввести балльную систему оценки подгрупп. В перечень факторов, который мы будем отслеживать, необходимо включить: трудовую дисциплину, производительность труда, инновации, участие в общественной жизни компании (профсоюз).

К трудовой дисциплине отнесем показатели:

- опоздание;
- курение не во время регламентируемых перерывов;
- несоблюдение рабочего графика.

В производительности труда будем рассматривать:

- перевыполнение плана;
- повышение квалификации.

Допустим, один рабочий из группы опоздает, балл будет снят со всей команды, и в итоге каждый сотрудник будет понимать, что не только на нем отражается результат, но и на его коллегах. Несомненным плюсом будет объединение людей ради поставленной цели.

После окончания каждого отчетного периода следует не только анализировать количественные показатели по группам, но также отслеживать: правильный ли список был указан для той либо иной группы, следовало ли привести некоторые показатели к средневзвешенным.

Рекомендуется задать эталон по количественному значению показателей, например, подгруппе рабочих выделяется 100 баллов на отчетный период, с вычитанием баллов за те или иные нарушения. В конце отчетного периода должно остаться не менее 70 баллов. Дополнительное денежное вознаграждение необходимо привязать к балльной системе, прямо пропорционально количеству оставшихся баллов.

Лучшим подгруппам и командам будут определяться следующие поощрения:

- занесение в Книгу почета, на Доску почета;
- объявление благодарности;
- награждение почетной грамотой;
- выдача премии либо награждение ценным подарком;
- организованное выездное мероприятие, повышающее корпоративный дух.

Всегда нужно выделять и поощрять общественных деятелей, членов профсоюзов именно они, в свободное от работы время, поддерживают корпоративный дух сотрудников и обеспечивают корпоративную деятельность внутри компании. Не стоит забывать и о наличии путевок в детские лагеря, санаторные и курортные организации. Если группам с наилучшими показателями часть либо всю стоимость путевки оплатит компания, это будет являться новым фактором к мотивации на успех. Все чаще на современных предприятиях появляются игровые комнаты для релаксации, что дает возможность людям во время перерывов знакомиться и общаться с сотрудниками других подразделений, перенимать опыт и отвлекаться от текущих проблем. Еще одним немаловажным фактором может являться наличие яслей либо детского сада, приближенных к месту работы. Тем самым вся семья будет объединена и находиться поблизости. Все это приводит к тому, что человек чувствует себя частью организации, как полноправный член семьи.

Правильно разработанная система мотивации промышленного персонала дает возможность современному работодателю [6]:

1. Четко согласовать цели работы конкретного сотрудника, структурного подразделения и предприятия в целом, а также способы их достижения.
2. Решать проблемы с текучестью кадров, удерживая высококвалифицированных специалистов. В настоящий момент, учитывая дефицит кадров промышленных предприятий, данный пункт является весьма актуальным.
3. Сокращать временные и финансовые затраты на поиск, подбор и адаптацию персонала.
4. Формировать сплоченный коллектив единомышленников, поддерживать уверенность в профес-

сиональной востребованности со стороны работодателя и желание работать в данной компании эффективно, с полной отдачей, с мотивацией на результат.

Разумная система мотивации предполагает, что она должна осуществляться непрерывно, четко согласовываться с внешней и внутренней политикой предприятия.

Для стабильного привлечения и сохранения в компании новых сотрудников предприятию необходимо организовать эффективную систему оплаты труда и грамотно выстроить систему мотивации персонала, которая, в настоящее время служит инструментом, повышающим стоимость компании. Данный процесс происходит благодаря усилению эффективности работы всего коллектива.

Современные промышленные предприятия ставят перед собой задачу формирования эффективной системы управления, в реализации которой огромную роль играет совершенствование системы мотивации персонала. Правильно выстроенная система мотивации, для быстрорастущих и динамично развивающихся организаций, является одним из главных элементов системы управления персоналом.

Отличие организации от промышленного предприятия можно увидеть в составе работающего персонала. Промышленное предприятие является хозяйственным звеном, в рамках которого происходит соединение факторов производства для создания товаров и услуг. Организация обладает статусом юридического лица и может включать в себя промышленные предприятия, например, заводы или фабрики и т.п. Основная цель организации – осуществление экономической деятельности.

Рассматривая «организационное поведение» следует выделить два основных понятия – трудовую мотивацию и удовлетворенность трудом, они оказывают наибольшее влияние на деятельность и поведение сотрудников промышленных предприятий. Мотивация – это прежде всего побуждение к каким-либо действиям и изменениям. Для каждой группы сотрудников промышленных предприятий следует выделять особые составляющие системы мотивации.

На данный момент в экономике существует острая нехватка высококвалифицированных специалистов в различных отраслях промышленности.

Практически мотивации для труда не существует, и тем актуальнее является поиск действенных и эффективных предпосылок для этой группы работников промышленных предприятий [7]. При обеспечении непрерывности процессов повышения квалификации и профессиональной переподготовки кадров происходит стимулирование творческого и высококвалифицированного труда.

Способность наемных рабочих овладевать новейшими технологиями и их тяготение к достижению существенных результатов, так же как и современная техника, определяет успешность предприятия. Недостаточно модифицировать обстоятельства работы и взаимоотношения в процессе производ-

ства, необходимо, чтобы данные обстоятельства адекватно воспринимались людьми, пробуждали у них заинтересованность к трудовой деятельности, оказывали содействие формированию трудовой активности и инициативы [8].

Для роста производительности труда, повышения конкурентоспособности и эффективности предприятий в условиях рыночной экономики необходимо учитывать человеческий фактор. Персонал должен обеспечивать достижение целей, поставленных перед компаниями, – это основа успешной инновационной деятельности компаний.

Поскольку в современном мире не все предприятия склонны брать на себя функцию стимулирования творческого и высококвалифицированного труда, государству необходимо в некоторой степени, взять на себя эту обязанность. Развитие систем государственного регулирования вместе с поддержкой промышленных предприятий являются проблемами экономического развития. В первую очередь это относится к механизму активизации инновационной деятельности промышленных предприятий.

Во время включения проектов промышленных предприятий в государственные программы на федеральном уровне могут возникнуть проблемы их оценки и отбора [6]. Необходимо проводить исследования, которые будут направлены на разработку разнообразных концепций и методических инструментов, обеспечивающих поддержку в сфере взаимодействия промышленных предприятий и государства. Взаимодействие государственных структур с промышленными предприятиями приводит к повышению эффективности производства, росту производственного потенциала и конкурентоспособности промышленной отрасли.

Немаловажно отметить, что результат от правильно выбранной системы мотивации для различных подгрупп сотрудников промышленного предприятия возможно увидеть в конце отчетного периода. Данный процесс должен отразиться в изменениях производительности труда работников. В случае ухудшения показателей, менеджерам необходимо внести изменения в действующую систему мотивации, проанализировав, ранее допущенные ошибки. По оценке результативности труда сотрудников промышленных предприятий возможно определить, для каких групп работников требуются большее вмешательство в систему мотивации со стороны руководства. Также не исключено установление и укрепление деловых взаимоотношений между руководителями и подчиненными с помощью обсуждений результатов и оценки их деятельности.

Каждая мотивационная система обязана обеспечивать достаточный уровень оплаты труда, способный обеспечить адекватные жизненные потребности работника, а также членов его семьи. Если оплата труда непосредственно связана с его итогами, она является мотивирующим фактором. Наличие устойчивой связи между материальным вознаграждением, получаемым работниками, и производи-

тельностью их труда является основанием, в котором должны быть уверены рабочие предприятий.

Не противоречащие миссии и целям компании личные интересы сотрудников повышают эффективность труда. Заинтересованность подчиненных можно увидеть только в том случае, когда у них присутствует мотивация, при этом, обеспечив достижение хотя бы одной из целей организации, сотрудник получает моральное удовлетворение. В итоге осуществляется процесс совместного достижения целей организации и работника, что и есть результат правильной мотивации.

Высокая мотивация работников – существенное условие развития каждой организации. Ни одно предприятие не может быть эффективным без настроения персонала на работу с высокой отдачей, без заинтересованности кадров в конечных результатах, без их стремлений внести свой вклад в достижение намеченных целей.

Разработка стратегии формирования предприятия начинается с определения верного направления мотивации внутри компании. Наиболее важным фактором для модернизации экономики страны является «человеческий капитал», и его развитие представляется важной институциональной задачей. Поиск оптимальной модели развития «человеческого капитала» должен учитывать существующий в мире опыт эффективных систем.

Мотивирование сотрудников эффективно только тогда, когда представляет собой систему четко продуманного соотношения компонентов мотивации и стимулов с ясно обозначенными целями, которых предполагается достичь. Проблему мотивации рассматривали многие ученые, но в современном мире необходимо искать новые методы воздействия

на персонал и его стимулирования. Совпадение личных интересов сотрудника с целями и миссией компании – залог идеальных условий для развития организации. Заинтересованность работника – это не только способ достижения целей, поставленных перед организацией, – это экономический и управленческий аспект развития компании.

Список литературы

1. *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент: Учеб. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2006. – 670 с.
2. *Сальникова Н.И.* Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала – М.: Генезис, 2005. – 248 с.
3. Экономика и социология труда: социально-трудовые отношения: Учеб. под ред. В.А. Гаги. – Томск: Изд-во Томского госуниверситета, 2008. – 340 с.
4. Экономика предприятия (фирмы): Учеб. под ред. проф. О.И. Волкова и доц. О.В. Девяткина. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2009. – 604 с.
5. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. Пер. с англ. – М.: Дело, 2000. – 702 с.
6. Трудовые отношения на новом частном предприятии (социологический анализ данных трех исследований). Отв. ред. А.Л. Темницкий. – М.: ИС РАН, 2000.
7. Экономика переходного периода. Очерки экономической политики посткоммунистической России. Экономический рост 2000–2007. – М.: Издательство «Дело» АНХ, 2008. – 1328 с.
8. *Рывкина Р.В., Коленникова О.А.* Кадровый кризис на промышленных предприятиях России. Социологические исследования 2007. № 8. С. 52–57.