ПРОБЛЕМЫ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ, УЧАСТВУЮЩИХ В ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИЙ МАШИНОСТРОЕНИЯ

Синицкая Мария Артёмовна, администратор проектного офиса,

АО «Стройдормаш», Россия, г. Екатеринбург

Аннотация: Данная статья посвящена проблеме формирования системы мотивации и стимулирования работников, участвующих в проектной деятельности на примере машиностроительных предприятий. Разработка правильной системы мотивации в проектной деятельности позволяет организовать благоприятные условиях для работы внутри команды, отличные отношения между руководителем и командой проекта, а главное способствует росту производительности и прибыльности компании.

Ключевые слова: мотивация персонала, проектная деятельность, машиностроение.

В настоящее время мотивация сотрудников в организации является важным аспектом деятельности компании в современных экономических условиях, которая создает благоприятные условия для работы и показывает продуманное отношение руководства к работникам, их социально-материальное положение.

Сущность мотивации заключается в выполнении сотрудникамизадач в соответствии с делегированными ему правами и обязанностями с принятыми управленческими решениями.

К сожалению, многие современные руководители редко принимают в расчет мотивирование персонала и социальное последствие принимаемых решений, а сами решения часто носят не комплексный, а сугубо экономический или технократический характер[3].

Проблема мотивации рассматривалась такими учёными как Маслоу, Ф. Тейлор, А. Афонин и другими. Однако, на сегодняшний день компании до сих пор встречаются с проблемами формирования методов и приёмов мотивации, которые способствуют правильному стимулированию сотрудников за выполненную работу и взаимоотношению работников с их руководителем.

Мотивация — это процесс формирования психологического состояния человека, при котором его поведение настраивается на поступок, а также направляет и активизирует его. Мотивация — это стремление работника удовлетворить потребности; и в общем смысле это сочетание внутренних и внешних движущих сил, которые заставляют людей работать и придают им целеустремленность, нацеленность на достижение определенных целей [2].

Существуют основные методы мотивации персонала в современных экономических условиях:

- финансовая мотивация (выплаты заработной планы, премиальные бонусы, поощрения в виде доплат);
- нефинансовая мотивация (путёвки на отдых в санаториях, предоставление бонусов, служебный транспорт, места для детей сотрудников в детских садах, школ);

- моральная мотивация (благоприятная атмосфера на рабочем месте, удовлетворение от работы).

В машиностроении, как и на других промышленных предприятий необходимо использовать правильные методы мотивации, так как от деятельности рабочих зависит непосредственно качество производимого продукта, из которого в дальнейшем формируется основной доход предприятия.

В современных компаниях машиностроения используются две основные формы оплаты труда: сдельная (заработная плата работником начисляется по заранее установленным расценкам за каждую единицу выполненной работы или изготовленной продукции) и повременная (плата начисляется работникам по установленной тарифной ставке или окладу за фактически отработанное время).

Сдельная оплата труда, зависит от выработки или объема выпускаемой продукции, в которой существует прямая зависимость получаемого вознаграждения от результата. Но зачастую данный вид оплатыведет к потере качества товара,ухудшения обслуживания оборудования и его преждевременного выхода из строя, нарушения требований техники безопасности, перерасхода материальных ресурсов и нарушению технологии изготовления. Существует много примеров из практики, в которых сотрудники, чтобы получить свою премию, выполняли свои задачи быстро, укладываясь в запланированный срок, экономя время на детальную проработку материалов, допуская незначительные погрешности при резке, обработке и спаивания различных деталей. В итоге, при сборке или испытании машины возникали проблемы из-за чего приходилось вновь изготавливать новые детали, а старые списывать как брак.

При возникновении необходимости выполнения заказа в выходные дни, сотрудников привлекают к работе дополнительными выплатами за работы, выходящих за пределы основной нормы труда (трудовой обязанности) работника.

В компаниях машиностроения (на примере АО “Стройдормаш”) используется окладно-премиальная система: выплата оклада и ежемесячной премии (25% от оклада).

По данной системе работодатель обязан выплатить:

1. Оклад, который по ст. 129 ТК является оплатой труда за месяц исполнения должностных обязанностей установленной сложности в фиксированном размере. Размер оклада устанавливается нанимателем. Основаниями дифференциации размера оклада работника по ст. 132 ТК являются:

- квалификация трудящегося, под которой понимаются профессиональная подготовка, стаж работника и иные требования; для ряда должностей требования перечислены в Квалификационном справочнике, утвержденным постановлением Минтруда от 21.08.1998 № 37;

- сложность работы;

- качество, количество затраченного труда.

2. Премию в размере, определенном работодателем, при выполнении работником условий премирования. Если трудящийся не выполнил необходимые условия, то начислять премию необязательно.

В компании ежемесячно формируется план-матрица, в которой премиальная часть сотрудника зависит от:

- результатов выполнения индивидуальных задач (SMART-задач);
- достижения установленных показателей производственной деятельности;
- оценки руководителя.

Одной из ключевых проблем отрасли машиностроения является недостаточное финансирование на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы. Завершенные научные работы имеют низкий уровень внедрения из-за отсутствия анализа потребности в той или иной технологии, а также отсутствия опыта управления проектной деятельностью, позволяющая создавать уникальный продукт, способный конкурировать на рынке.

Отсутствие проектов по развитию производственных фондов ведет к снижению конкурентоспособности продукции отраслей машиностроения как на отечественном, так и на мировом рынке, а также к снижению серийности и росту себестоимости продукции.

Из-за неправильного управления проектной деятельностью или его отсутствия компании не имеют опыта и в разработке эффективной системы мотивации сотрудников, участвующих в проектной деятельности. Применяемые виды оплаты труда в компаниях машиностроения неэффективно используются в проектной деятельности, которая имеет ряд важных особенностей:

1. Неопределенность. Уровень неопределенности задается обычно внешней средой и участниками проектной группы. По статистике только 20% проектов в компаниях реализуются по заранее установленным планам, в фиксированном определенном бюджете и качестве. Часто возникают дополнительные цели и незапланированные риски, препятствующие к их достижению.
2. Ограниченность в сроках. Получение конкретного результата в сжатых сроках реализуется при соблюдении стандартов качества управления проектов. Это может вести к рискам невыполнения задач и высокой интенсивности труда участников команды проекта.
3. Командная работа. Сотрудникам необходимо работать в команде и координировать свои действия для получения поставленного результата.

Эти характеристики проектной деятельности обусловливают основные компетенции, необходимые для ее успешного осуществления:

- Устойчивость к неопределенности;
- способность рисковать для достижения целей проекта, пробовать новые приемы и методы, творчески походить к решению проблем и разрабатывать стратегии выполнения поставленных задач;

- ориентироваться на ожидаемый результат, который подразумевает соблюдение ограниченного бюджета и установленных сроков выполнения работ;
- умение работать в команде проекта, в которой необходимо вести учет сильных и слабых сторон всех ее участников, преодолевать возникшие конфликты, владеть навыками группового решения проблем;
- способность работать с высокой интенсивностью в условиях ограниченного времени.

Из всего выше сказанного, можно сделать вывод, что проблема мотивации сотрудников в проектной деятельности заложена изначально в отсутствие опыта управления проектами. Для внедрения и развития проектной деятельности с последующей разработкой эффективной системы мотивации необходимо понимание готовности управленческой среды к внедрению системы проектного управления, системы мотивации команды проекта и инновациям, с выработанными навыками в области проектного управления.

Список литературы:

1. Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 27.12.2018) // Собрание законодательства Российской Федерации. - 07.01.2002. – ст. 129, 132.
2. Постановление Минтруда РФ "Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих" от 21.08.1998 N 37 [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.consultant.ru/popular/spravochnik-dolzhnostej/#info
3. Митрофанов Д. Е., Онучина А. А., Шпак Е. В., Лопатина Е. Н., Прохоров З. С. Мотивация персонала промышленных предприятий / Молодой ученый. [Текст]: 2018. - №15. - С. 32-34.
4. PERSONNEL MOTIVATION OF AN ENTERPRISE UNDER GLOBALIZATION / conf.sfu-kras. [Электронный ресурс]. Режим доступа:http://conf.sfu-kras.ru/sites/mn2014/pdf/d01/s55/s55_011.pdf
5. Раменская Л.А., Савченко Я.В., Евсеева М.В. Управление проектами [Текст]: учебное пособие / М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. гос. экон. ун-т. - Екатеринбург : [б. и.], 2014. - 163 с
6. Соломин И.Л. Психосоматическая диагностика трудовой мотивации в управлении персоналом. Тезисы выступлении [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://nsovetnik.ru/
7. Шапиро С.А., Шатаева О.В. Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс., М. [Текст]: 2008. - 400 с.