

УДК 331.101.3

к.э.н. Ланговой В.А.,  
к.э.н. Заречнев А.Н.  
(ДонГТУ, г. Алчевск, ЛНР, langovoyv@mail.ru)

## НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

*Дана критическая оценка сущности мотивации, исследованы существующие системы мотивации и проблемы мотивации персонала на промышленных предприятиях, предложены наиболее эффективные направления мотивации, в том числе с учетом зарубежного опыта.*

**Ключевые слова:** персонал, мотивация, предприятие, управление, система, стимулирование.

### **Проблема и ее связь с научными и практическими задачами.**

Независимо от общественно-политического строя проблемы мотивации работников предприятий различных форм собственности остаются актуальными. От мотивационных систем зависит творческая и социальная активность работников, а также результаты деятельности предприятий, особенно в области внедрения в производство инноваций.

Основным средством мобилизации имеющегося кадрового потенциала, оптимального использования ресурсов является мотивация персонала. Основной целью процесса мотивации является получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность деятельности предприятия.

Мотивация – это побуждение к действию, динамический процесс физиологического и психологического плана, управляющий поведением человека, определяющий его направленность, организованность, активность и устойчивость, способность человека деятельно удовлетворять свои потребности [5, с.1].

В современной практике управления персоналом промышленных предприятий существует множество проблем, связанных с мотивационной политикой: проблемы взаимоотношений с руководством, неудовлетворенность размером заработной платы, условиями быта и труда в целом на пред-

приятии. Главным препятствием на пути решения этих вопросов считается нежелание управленческого персонала задумываться об условиях жизни и труда людей, непосредственно создающих прибыль. В рыночных условиях следует уделять особое внимание нематериальному стимулированию, созданию гибкой системы льгот для работника.

Предприятия, которые стимулируют своих сотрудников, находят к каждому сотруднику индивидуальный подход, довольно быстро достигают максимальных результатов деятельности и занимают стабильное положение на рынке. Таким образом, изучение и разрешение проблем мотивации персонала на отечественных промышленных предприятиях является актуальной темой.

**Постановка задачи.** Задачей исследования является изучение проблемных вопросов мотивации персонала на предприятиях с разработкой предложений по их решению.

**Изложение материала и его результаты.** Впервые термин "мотивация" употребил в своей статье А. Шопенгауэр. Сегодня этот термин понимается разными учеными по-своему. Например, мотивация по В. К. Вилюнасу – это совокупная система процессов, отвечающих за побуждение и деятельность. К. К. Платонов считает, что мотивация как явление психическое является совокупностью мотивов [5, с.2].

Направление мотивации – это ментальная программа, которая оказывает влияние практически на все аспекты нашей жизни. На биологическом или физическом уровне каждый из нас развил в себе два типа мотивации – "от" и "к": от боли, неприятности, стресса к приятному, комфорту, расслаблению [3, с.43].

Важнейшим аспектом в эффективном использовании человеческого капитала является способность работодателей мотивировать людей на должное выполнение ими своих трудовых обязанностей. В настоящее время многие работодатели недостаточно уделяют этому внимания, считая, что, выплачивая людям заработную плату, они и так достаточно мотивируют их к труду. Конечно, такой подход в определенной степени оправдан, но все же находится далеко от реальной действительности и уже не может в полной мере удовлетворить потребности работников.

Система мотивации персонала – все то, что наемный работник может ценить и желать и что работодатель в состоянии или желает предложить в обмен на вклад наемного работника в выполнение организацией ее миссии.

Экспериментально установлено, что существует определенный оптимальный уровень мотивации, при котором деятельность выполняется лучше всего. Последующее увеличение мотивации приведет не к улучшению, а к ухудшению эффективности деятельности. Таким образом, очень высокий уровень мотивации не всегда является наилучшим. Существует определенная граница, за которой дальнейшее увеличение мотивации приводит к ухудшению результатов [5, с.3].

На большинстве промышленных предприятий используют следующие системы мотивации [1, с.22]:

- заработная плата номинальная – оплата труда: основная, премии, надбавки;
- заработная плата реальная – повышение тарифных ставок, компенсационные выплаты;

- участие в акционерном капитале;
- мотивирование свободным временем;
- трудовое или организационное мотивирование;
- организация питания;
- программы обучения персонала;
- страхование жизни;
- отчисления в пенсионный фонд.

Существует еще несколько систем мотивации, которые при необходимости могут использоваться:

- бонусы;
- планы дополнительных выплат;
- мотивирование, основанное на общественном признании;
- оплата транспортных расходов или обслуживание при использовании собственного транспорта;
- стипендиальные программы;
- программы медицинского обслуживания;
- консультативные службы;
- программы по льготам и компенсациям.

Учитывая нынешнюю ситуацию и рассматривая особенности экономического функционального развития структур, можно прийти к выводу, что время мотивации, основанной лишь на денежном поощрении, постепенно уходит в прошлое. Поэтому так необходимо сейчас изучение и совершенствование существующих систем мотивации.

Существует три подхода к мотивации: организационно-распорядительный (организационно-административный), экономический и социально-психологический. Данная классификация основана на мотивационной ориентации методов управления.

В зависимости от ориентации на воздействие на те или иные потребности выделяют:

1. Экономические методы управления, обусловленные экономическими стимулами. Они предполагают материальную мотивацию, то есть ориентацию на выполнение определенных показателей или заданий, и осуществление после их выполнения экономического вознаграждения за результаты работы.

2. Организационно-административные методы основаны на директивных указани-

ях. Эти методы базируются на властной мотивации, основанной на подчинении закону, правопорядку, старшему по должности и опираются на возможность принуждения.

3. 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 интересы людей и осуществляют социальное стимулирование трудовой деятельности.

Сегодняшняя ситуация в экономике свидетельствует о недостаточном материальном подкреплении труда работников. Хотя деньги и материальное стимулирование не имеют решающего значения, но в современных условиях недостаток материальных средств превращает производственную деятельность зачастую лишь в экономическую необходимость [2, с.25].

На промышленных предприятиях сложилась такая система мотивации, при которой основой мотивирования является размер денежного вознаграждения. Однако, по нашему мнению, это в корне неправильно. Успешные компании уже много лет эффективно используют нематериальные системы мотивации своих сотрудников.

Так, Кристер Ферлинг – шведский специалист, который является консультантом по управлению и руководителем высшего звена, рассказывает о шведской компании SKF. Когда в ходе проекта по изучению мотивации выясняли, что мотивирует персонал, то практически во всех странах этот список был одинаковым. Всегда на первом месте среди мотивирующих факторов была команда, рабочая группа, в которую входит человек. На втором – то, насколько интересной для него является выполняемая работа. На третьем месте стоял такой мотивирующий фактор, как способность контролировать свою работу, уровень самостоятельности в работе. Зарплата шла только на седьмом месте [4, с.2].

На предприятиях, особенно государственных, не всегда высокий размер заработной платы мотивирует сотрудников.

Это связано с тем, что государство устанавливает минимальный размер заработной платы за месяц, и в таком случае сотрудник знает, что при любой эффективности он будет получать установленную ставку. А значит, в таком случае мотивация к деятельности будет минимальной.

К наиболее эффективным способам мотивации относят следующие:

1. Наказание как средство мотивации работников.

Основная цель наказания – это недопущение действий, которые могут принести вред фирме. То есть наказание ценно не само по себе, как «мечь» за неправильные действия подчиненного, а как барьер, который не позволит данному человеку повторить эти действия в будущем и послужит примером всему трудовому коллективу.

2. Денежные выплаты за выполнение поставленных целей.

Это наиболее распространенный тип мотивации. Такие выплаты осуществляются при соответствии работника некоторым заранее установленным критериям. Среди них могут быть экономические показатели, показатели качества, оценка сотрудника другими лицами.

3. Выплаты к заработной плате для стимулирования здорового образа жизни работников.

Это выплаты в виде денежного вознаграждения за отказ от курения, сотрудникам, не пропустившим ни одного рабочего дня в течение года по причине болезни и работникам, постоянно занимающимся спортом.

4. Специальные индивидуальные вознаграждения – это специальные премии, выплачиваемые за владение навыками, необходимыми компании в данный момент.

5. Социальная политика организации – также важнейший инструмент экономического стимулирования.

Важно, когда в организации реализуются льготы и гарантии в рамках социальной защиты работников (социальное страхование по старости, по случаю временной нетрудоспособности, безработицы и другие),

установленные на государственном или региональном уровне.

Организации предоставляют своим работникам и членам их семей дополнительные льготы, относящиеся к элементам материального стимулирования, за счет выделенных на эти цели средств из фондов социального развития организации.

Широко известен «компенсационный пакет», применяемый зарубежными компаниями, но не имеющий широкого применения в Украине. Например, основные составляющие пакета крупной компании Siemens и средний процент выделения средств представлены на рис. 1 [7].

Заинтересованность работников в работе на предприятии и его успешной экономической деятельности тем выше, чем больше количество предоставляемых льгот и услуг, в том числе прямо не прописанных в действующем законодательстве. Такая политика может обеспечивать дополнительный доход работников в случае невысокого уровня заработной платы.

Выше представленную методику мотивации персонала внедрила компания «Киевстар». В компании каждый сотрудник

принимается на должность, обязанности которой четко определены должностными инструкциями и для которой установлен определенный уровень зарплаты (грейд). Все выплаты в компании происходят совершенно легально с уплатой соответствующих налогов, и сотрудник может использовать еще и такие дополнительные возможности, как банковское кредитование, пенсионное обеспечение и т.п. [6, с.1].

И данные методы дают результаты: компания является лидером на рынке мобильной связи в Украине. Но выше представленный пример, скорее исключение из правил. Основной сегмент предприятий остается неприбыльным.

#### **Выводы и направление дальнейших исследований.**

На предприятиях необходимо создать фундамент для национальной модели управления. Для этого важно формировать культуру труда и определенную систему ценностей. Методы мотивации, используемые на отечественных предприятиях, не отвечают указанным требованиям, а в большинстве случаев даже противоречат им

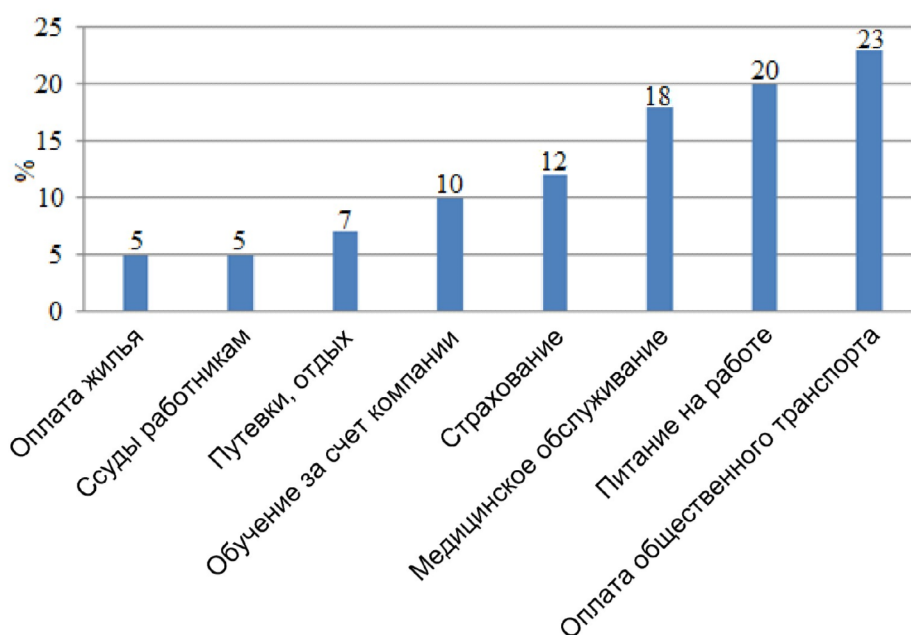


Рисунок 1 – Основные составляющие компенсационного пакета компании Siemens

Используемые системы мотивации и стимулирования персонала имеют ограниченный набор факторов воздействия на производственное поведение персонала, это связано с непростым финансовым положением большинства отечественных предприятий. Поскольку основное внимание уделяется материальным методам мотивации, это формирует у работников нацеленность лишь на получение материаль-

ного вознаграждения за труд, хотя и очень важно учитывать психологические аспекты мотивации рабочих.

В будущем применение зарубежного опыта стимулирования и многообразие возможностей мотивации повлияет на систему управления персоналом на каждом предприятии и поможет значительно повысить эффективность и результативность управления человеческим капиталом.

### Библиографический список

1. Беляева И. Ф. Трудовая мотивация. Механизмы формирования и функционирования / И. Ф. Беляева // *Изменения в мотивации труда в новых условиях*. — М. : НИИ труда, 1999. — С. 22–50.
2. Бугуцький О. А. Фактори розвитку мотивації праці / О. А. Бугуцький // *Економіка АПК*. — 2007. — № 7. — С. 25–31.
3. Кондоуров В. К. Каково направление мотивации ваших сотрудников? / В. К. Кондоуров // *Проблемы современной экономики*. — 2009. — № 7 (28). — С. 43–45.
4. Магура М. И. Управление мотивацией персонала [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://www.gktim.ru/index.php?area=publication &pub=96>.
5. Мотивация [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://ru.wikipedia.org/wiki/Мотивация>.
6. Мотивация персонала: украинский и зарубежный опыт [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://www.prostobiz.ua/biznes/upravlenie\\_biznesom/stati/motivatsiya\\_personala\\_ukrainskiy\\_i\\_zarubezhnyy\\_opyt](http://www.prostobiz.ua/biznes/upravlenie_biznesom/stati/motivatsiya_personala_ukrainskiy_i_zarubezhnyy_opyt).
7. От теории к практике. Мотивация персонала в Siemens [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://businesscasestudies.co.uk/siemens/motivation-within-a-creative-environment/introduction.html>.

*Рекомендована к печати д.э.н., проф. ДонГТУ Гришко Н.В.,  
нач. управления Госказначейства г. Брянка Остапенко Н.М.*

Статья поступила в редакцию 17.11.15.

**к.е.н. Ланговой В.О., к.е.н. Заречнев А.М.** (ДонДТУ, м. Алчевськ, ЛНР)

### НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Дано критичну оцінку сутності мотивації, досліджені існуючі системи мотивації та проблеми мотивації персоналу на промислових підприємствах, запропоновано найбільш ефективні напрями мотивації, у тому числі з урахуванням зарубіжного досвіду.

**Ключові слова:** персонал, мотивація, підприємство, управління, система, стимулювання.

**PhD in Economics, Assistant Professor Langovoi V.A., PhD in Economics, Assistant Professor Zarechnev A.N.** (DonSTU, Alchevsk, LPR)

### DIRECTIONS TO INCREASE MOTIVATION OF AN ENTERPRISE'S STAFF

Critical assessment of motivation essence has been given, present-day motivation systems and problems in personnel motivation have been analyzed, the most efficient motivation directions have been proposed considering foreign experience.

**Key words:** staff, motivation, enterprise, management, system, stimulation.