

**В.В. ГОРОЩЕНКО**, канд. экон. наук, доцент  
кафедры «Управление бизнесом и персоналом»,  
e-mail: victoria.goroshenko@yandex.ru

ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический  
университет», г. Донецк, ДНР

## **МОТИВАЦИЯ ТРУДА КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Рассмотрена сущность мотивации персонала, указаны принципы построения системы мотивации, сформирована система мотивации труда персонала, имеющая иерархическую структуру: долгосрочная, среднесрочная и краткосрочная мотивация; непосредственное мотивирование.

*Ключевые слова:* мотивация труда, персонал, управление, система, организация, принципы.

**Goroshchenko V.V.** Labour motivation as a factor of increasing the personnel administration efficiency.

The article considers the essence of personnel motivation, specifies the principles of building a motivation system, forms a system of staff motivation that has a hierarchical structure: long-term, medium-term and short-term motivation; direct motivation.

*Keywords:* labour motivation, personnel, management, system, organization, principles.

Сегодня сложно переоценить значение мотивации персонала в процессе управления организацией. Понимание основных принципов, побуждающих сотрудников к деятельности для достижения целей организации, дает современному руководителю мощный инструмент

управления предприятием. Успех от этого будет во многом зависеть именно от эффективности и сбалансированности мотивационных программ.

Проблемы мотивации персонала в организации затрагиваются многими авторами, в частности, В. Сыницкой, В. Спиваком, А. Амошей, А. Колотом, О. Бабчинской и др. Основное внимание в публикациях уделяется в основном вопросам материального и нематериального стимулирования труда сотрудников и недостаточно рассмотренными остаются вопросы разработки самой системы мотивации.

Несмотря на то, что в настоящее время разрабатываются новые направления кадровой политики, ориентирующиеся на организацию социального управления и социальную политику, огромное число проблем, в частности: несовершенство технологии разработки и принятия кадровых решений, слабое внедрение научных методов набора, оценки, размещения и обучения кадров, недостаточная мотивация трудовой активности и прочее, не позволяет эффективно подходить к процессу управления персоналом и в целом снижает его как экономическую, так и социальную эффективность, вызывая объективную необходимость в усовершенствовании.

© В.В. Горощенко, 2017

*Целью данной работы является обоснование направлений повышения мотивации труда персонала как одного из основных факторов эффективного управления.*

Объединить трудовые усилия работников в единый поток, направленный на достижение целей организации, может эффективная система управления персоналом, сердцевиной которой является кадровая политика.

Ключевым направлением кадровой политики любого предприятия и одним из способов повышения производительности труда является мотивация персонала. Большинство теоретиков систем мотивации приходили к выводу, что только мотивация на результат является совершенной системой, так как обосновывает бизнесу выплаты вознаграждений.

В экономической литературе понятие «мотивация персонала» трактуется неоднозначно, что позволяет сделать вывод о сложности и многоплановости данного процесса.

Так, например, В.В. Рассадин рассматривает мотивацию как совокупность стойких мотивов, определяемых характером личности, ее ценностной ориентацией и направляющей ее деятельностью [1, с. 53]. Б.М. Генкин – как побуждение человека или организации к изменению их состояний [2, с. 23]. А.П. Волгин – как совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к деятельности, задающих границы, формы, степень интенсивности деятельности, уровень затраты усилий, старания, добросовестности, настойчивости и придающие ей направленность, ориентацию на достижение определенных целей [3, с. 72].

Таким образом, любая система мотивации должна быть направлена на побуждение персонала работать на резуль-

тат и повышение эффективности организации за счет эффективной и сплоченной работы персонала, создание прозрачной и объективной системы оценки каждого сотрудника.

При этом ее целесообразно строить на основе таких принципов, как:

объективность – размер вознаграждения работника должен определяться на основе объективной оценки результатов его труда;

предсказуемость – означает, что работник знает, какое вознаграждение он получит исходя из результатов своего труда;

адекватность – предполагает, что вознаграждение должно соответствовать затраченному труду каждого работника в результате деятельности всего коллектива, его опыту и уровню квалификации;

своевременность – вознаграждение должно следовать сразу после достижения поставленного задания;

значимость – означает, что вознаграждение должно представлять значение и смысл для сотрудника;

справедливость и прозрачность – предполагает, что правила определения вознаграждения должны быть понятны всему персоналу и быть справедливыми с его точки зрения.

На мотивацию сотрудника оказывают влияние факторы мотивации. Они бывают внутренними и внешними. Внутренние – это творчество, самореализация, самоутверждение, удовлетворение от проделанной работы. Внешние – доход, движение по карьерной лестнице, признание и положение в обществе [4, с. 50].

Таким образом, внутренние факторы способствуют удовлетворению от имеющихся условий и объектов, а внешние, в свою очередь, способствуют получению недостающих благ и созданию условий.

Анализ экономической литературы [5, 6, 7, 8, 9] показал, что существуют две основные системы мотивации труда персонала: материальная и нематериальная.

Эффективная материальная система играет значительную роль в управлении персоналом, а именно, 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.

Система нематериальной мотивации персонала представляет собой совокупность внешних стимулов немонетарного характера, которые используются в компании для поощрения эффективного труда сотрудников и включают в себя традиционные и нетрадиционные методы нематериального стимулирования, например: гибкий график рабочего времени, приоритет при планировании отпуска сотрудников компании, регулярная «горизонтальная» ротация кадров и пр.

Однако необходимо отметить тот факт, что система нематериального стимулирования, как один из компонентов системы мотивации персонала, будет адекватно восприниматься сотрудниками и, следовательно, эффективно работать, лишь в тех случаях, когда они получают справедливое материальное стимулирование в виде заработной платы, на величину которой работник может влиять самостоятельно, в соответствии с достигнутым им результатом работы.

Для современных работодателей очень важно определить основные мотивы, которые заставляют работать его специалистов эффективно и с полной отдачей для достижения целей фирмы и

создать соответствующую систему мотивации персонала.

Очень часто на вопрос: «Как Вы мотивируете своих сотрудников?» руководители предприятий затрудняются ответить. По мнению многих психологов, энтузиазм наемных работников зависит от следующих факторов [10, с. 96]:

уверенность работника в том, что его эффективная работа приведет к запланированной профессиональной цели (успешная реализация проекта (программы) и т.п.);

убежденность работника в том, что его профессиональные успехи будут оценены и вознаграждены работодателем;

уверенность работника в ожидаемом поощрении.

Исходя из этих факторов, современный работодатель может построить эффективную систему мотивации персонала, которая позволит не покупать лишь время работников, а покупать исключительно эффективный результат их труда, а также заранее выделить возможные демотивирующие причины и минимизировать свои риски в управлении персоналом.

Грамотно разработанная система мотивации персонала, состоящая из трех вышеуказанных составляющих, позволит современному работодателю:

1) четко согласовать цели работы конкретного сотрудника, структурного подразделения и компании в целом, а также способы их достижения;

2) решить проблемы с текучестью кадров, удерживая высококвалифицированных специалистов, «заточенных» под конкретную компанию;

3) сократить временные и финансовые затраты на поиск, подбор и адаптацию персонала;

4) сформировать сплоченный коллектив единомышленников, поддерживать в нем уверенность в профессиональ-

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

Не существует идеальной и абсолютно справедливой системы стимулирования персонала. Однако существуют простые правила, позволяющие любой системе быть более эффективной и действенной. Система мотивации должна быть [11]:

проста и понятна всем;

прозрачна и публична;

максимально объективно учитывать результаты деятельности, квалификацию и т.д.;

приниматься (утверждаться) коллегиально.

Только при соблюдении этих правил у персонала компании формируется устойчивое мнение, что каждый сотрудник имеет возможность контролировать (в отдельных случаях даже самостоятельно просчитывать) результаты деятельности.

Полностью спрогнозировать эффект от той или иной мотивационной меры на всех невозможно, важно учитывать как минимум три уровня внедрения мотивационных мер [12].

Уровень всей компании (бизнеса). Здесь будут работать такие глобальные мотивационные моменты, как наличие и доступность для сотрудников миссии целей и ценностей компании, частично общие традиции и общая политика в отношении персонала (платим/нет все отчисления официально, позволяем/нет совмещать нашу работу еще с какой-то, берем/нет от конкурентов, в целом обучаем/нет и пр.).

Уровень отдела/подразделения. В каждом отделе свой климат, во многом созданный и поддерживаемый руководителем. Даже человек, которому все нравится на уровне компании, с мотиваци-

онной точки зрения может «не прижиться» в конкретном отделе (и, кстати, прекрасно себя чувствовать в другом) или не сойтись с руководителем среднего звена.

Поэтому на уровне отдела необходимо иметь: единые критерии оценки работы сотрудников (для снижения чувства несправедливости); единую модель расчета зарплаты; общие стандарты поведения и дресс-кода; одинаковые для всех правила поощрений и наказаний. Конечно, это не снимет субъективность восприятия каждым конкретным человеком каждой конкретной ситуации, однако позволит избежать общей демотивации. Помимо этого на данном уровне добавляются свои локальные традиции, которые также мотивируют (либо демотивируют), а именно – свой стиль управления и свои виды поддержки в коллективе.

Уровень конкретного сотрудника. Здесь речь идет, прежде всего, о необходимости учета индивидуальных мотивационных струн. Одного сотрудника очень вдохновляет возможность самоутверждения, другого – нет, зато он любит творчество, а первый предпочитает действовать по правилам. Третьему вообще важно, чтобы его не трогали – тогда он может достигать результата. Даже если сотруднику в целом все нравится в компании и в отделе, собой может произойти именно здесь, например, если при постановке задач или обратной связи говорят о том, что ему не интересно. Основное бремя этого уровня мотивации, в отличие от двух предыдущих, где хорошо работает служба HR, лежит на руководителе среднего звена.

Таким образом, правильно разработанная и успешно внедренная система мотивации с учетом особенностей каждого уровня будет способствовать не только увеличению производительности труда, и, как следствие, увеличению прибыли организации, но и повышению

удовлетворенности персонала своей работой.

Основными этапами разработки и внедрения системы мотивации персонала в организации являются [13]:

- прояснение целей бизнеса;
- формирование рабочей группы и плана разработки и внедрения системы мотивации;
- презентация плана топ-менеджерам, его утверждение;
- разработка системы фиксированного вознаграждения, премирования;
- разработка системы нематериальной мотивации персонала;
- разработка регламентирующих документов;
- презентация системы руководителям и сотрудникам;
- внедрение системы в тестовом режиме, внесение корректировок;
- внедрение системы мотивации в компании и мониторинг результатов.

На практике целесообразно внедрять составляющие разработанной системы мотивации персонала последовательно, а не все сразу.

В связи с вышеизложенным система мотивации персонала будет иметь вид (рис. 1).

Данная система имеет иерархическую структуру: долгосрочная, среднесрочная и краткосрочная мотивация; непосредственное мотивирование. Каждый вид мотивации включает две ее формы – материальную и нематериальную.

Долгосрочная мотивация включает достаточно традиционные формы побуждения, которые исходят из стратегических задач и составляют основу кадровой политики:

- выплаты, связанные со стратегическими результатами деятельности предприятия;

- выплаты, связанные с долгосрочными результатами деятельности сотрудников;

- доплаты за выслугу лет;

- система материального наказания.

Наказывая нежелательные действия, мы определенным образом поощряем тех сотрудников, которые работают в разрешенном направлении;

- бонусы с отсроченным платежом и пр.

- карьерное планирование;

- пропаганда положительного имиджа внутри предприятия;

- присвоение очередного звания;

- общефирменные мероприятия (экскурсионные поездки, вечеринки). Кроме полезного для предприятия и приятного для работников отдыха в разнообразных корпоративных мероприятиях, возможно сплочение работников организации, развитие командного духа, формирование позитивной корпоративной культуры;

- планирование и моделирование кадрового состава в соответствии с перспективными планами развития организации;

- расширение выполняемых полномочий и др.

Среднесрочная мотивация включает:

- квартальные и годовые премии;

- базовый оклад;

- предоставление льготных кредитов;

- штрафы за нарушение трудовой дисциплины;

- пример владельца (руководитель урезает себе заработную плату в условиях кризиса, а не только своим подчиненным);

- укрепление трудовой дисциплины и повышение ответственности сотрудника за результаты своей работы;

- повышение лояльности сотрудников;

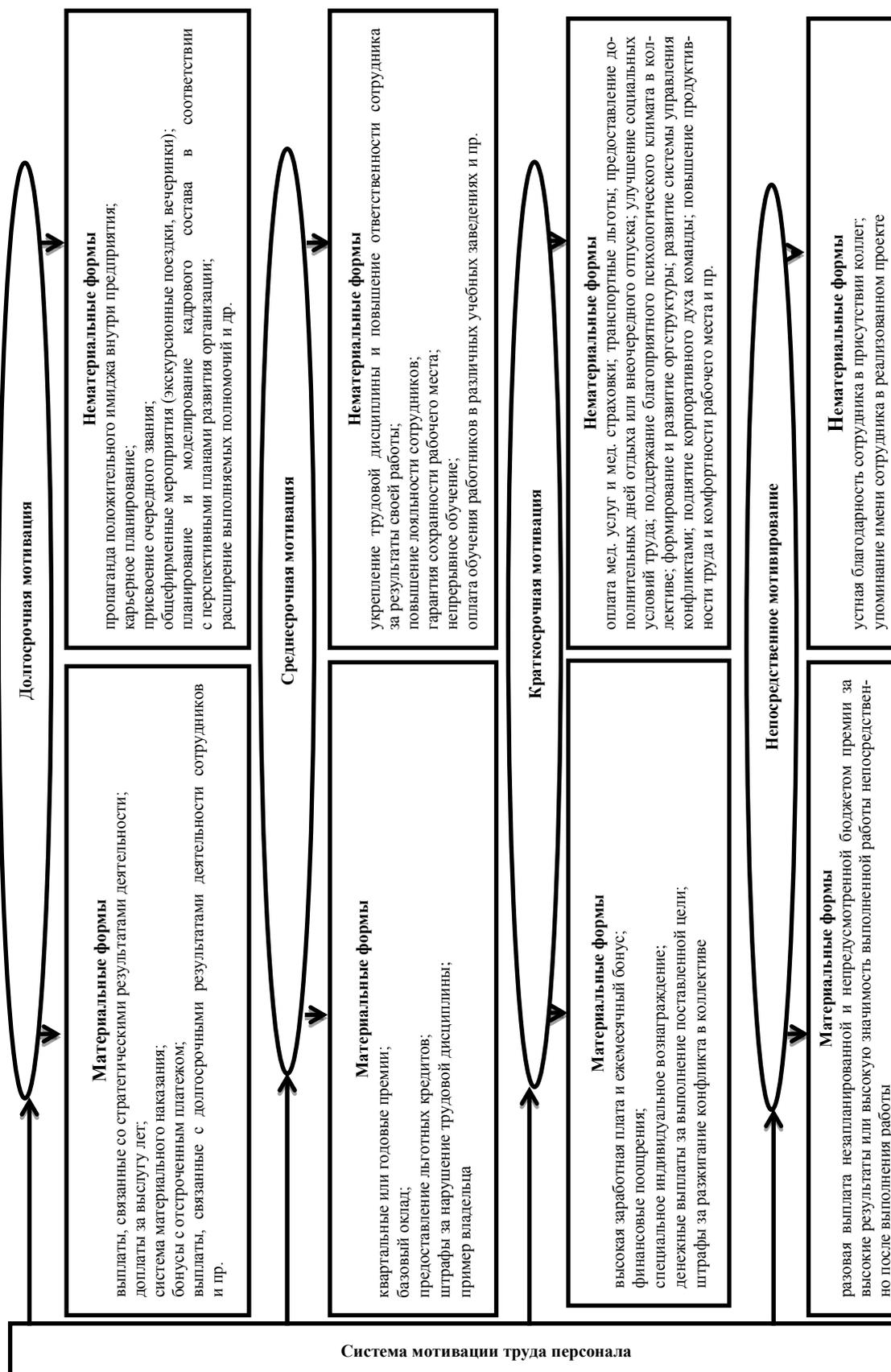


Рис. 1. Система мотивации персонала

гарантия сохранности рабочего места;

непрерывное обучение, которое предполагает создание условий для индивидуального образования и осуществление организационного обучения;

оплата обучения работников в различных учебных заведениях и пр.

Краткосрочная мотивация больше других видов мотивации направлена на побуждение к эффективному труду, и именно здесь должны применяться наиболее результативные методы.

К методам такого стимулирования относятся:

ежемесячная зарплата и месячный бонус;

финансовые поощрения;

специальное индивидуальное вознаграждение (это специальные премии, выплачиваемые за владение навыками, необходимыми предприятию в данный момент);

денежные выплаты за выполнение поставленной цели осуществляются при соответствии работника некоторым заранее установленным критериям. Среди них могут быть экономические показатели, показатели качества, оценка сотрудника другими лицами;

штрафы за разжигание конфликта в коллективе;

оплата мед. услуг и мед. страховки;  
транспортные льготы;

предоставление дополнительных дней отдыха или внеочередного отпуска;  
улучшение социальных условий труда;

поддержание благоприятного психологического климата в коллективе;

формирование и развитие организационной структуры;

развитие системы управления конфликтами;

поднятие корпоративного духа команды;

повышение продуктивности труда и комфортности рабочего места и пр.

Непосредственная мотивация встречается крайне редко – это:

вознаграждение в виде разовой выплаты незапланированной и непредусмотренной бюджетом небольшой премии за высокие результаты или высокую значимость выполненной работы непосредственно после выполнения работы;

устная благодарность сотрудника в присутствии коллег;

упоминание имени сотрудника в реализованном проекте и др.

#### *Выводы*

Предприятие должно стремиться сформировать систему мотивации, включающую все четыре уровня мотивации, для более эффективной стратегической устойчивости, а также снижения текучести кадров, повышения профессионализма сотрудников и высокой производительности.

При этом необходимо отметить, что различные поощрения, как материальные, так и нематериальные, далеко не всегда эффективны, поскольку будут восприниматься сотрудником как должное или действовать лишь непродолжительное время, поэтому важной целью руководителя должно стать формирование мотивированной команды сотрудников, каждый из которой будет работать с более высокой отдачей и сам стремиться к реализации стоящих перед ним задач, тем самым повышая свою самомотивацию.

#### **Список использованной литературы**

1. Рассадин, В.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала / В.В. Рассадин. – Менеджер. – 2008. – № 3. – С. 53–59.

2. Генкин, Б.М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и

практика): монография / Б.М. Генкин. – 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 352 с.

3. Волгин, А.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики / А.П. Волгин. – М.: Дело, 2010. – 167 с.

4. Антосенков, Е.Г. Эффективное управление персоналом на малых и средних предприятиях: проблемы, опыт решения / Е.Г. Антосенков, В.В. Курамышев // Труд и социальные отношения. – 2014. – № 2. – С. 48–60.

5. Синицька, О.І. Мотиваційні механізми управління персоналом: структура, важелі, напрями ефективізації: монографія / О.І. Синицька. – Вінниця: Розвиток, 2005. – 135 с.

6. Співак, В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств / В.В. Співак // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 6. – Т. 2. – С. 178–181.

7. Амоша, О.І. Мотивація персоналу підприємства в ринкових умовах / О.І. Амоша, О.Л. Єськов. – Донецьк: ІЕП НАН України, 2011. – 200 с.

8. Бабчинська, О.І. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємства // Вісник Хмельницько-

го національного університету. Економічні науки. – 2014. – № 3. – Том 1. – С. 133–136.

9. Афанасьев, В.Г. Индивидуально ориентированный подход к мотивации и бизнес-обучению: особенности и современные тренды / В.Г. Афанасьев // Мотивация и оплата труда. – 2014. – № 4. – С. 274–277.

10. Базык, Е.Ф. Теория и практика применения системы мотивационного менеджмента / Е.Ф. Базык // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2014. – № 8. – С. 95–107.

11. Успенская, Е.А. Стратегия эффективной мотивации / Е.А. Успенская // Справочник по управлению персоналом. – 2009. – № 2. – С. 23–26.

12. Гулимова, А. Мотивация персонала. Разговор «по понятиям» [Электронный ресурс] / А. Гулимова. – URL: <http://hr-portal.ru/blog/motivaciya-personala-razgovor-po-ponyatiyam>.

13. Акифьев, И.В. Мотивация как один из основных факторов управления персоналом / И.В. Акифьев, И.К. Пономарева // Инновации. – 2017. – № 1. – С. 1–10.

*Статья поступила в редакцию 14.07.17*