

Министерство образования Республики Беларусь  
Полоцкий государственный университет

**УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ ЭКОНОМИКИ:  
МЕЖДУНАРОДНЫЕ И НАЦИОНАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ**

Электронный сборник статей  
III Международной научно-практической online-конференции

(Новополоцк, 18–19 апреля 2019 г.)

Новополоцк  
Полоцкий государственный университет  
2019

**Устойчивое развитие экономики: международные и национальные аспекты**  
[Электронный ресурс] : электронный сборник статей III Международной научно-практической online-конференции, Новополоцк, 18–19 апреля 2019 г. / Полоцкий государственный университет. – Новополоцк, 2019. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM).

Впервые материалы конференции «Устойчивое развитие экономики: международные и национальные аспекты» были изданы в 2012 году (печатное издание).

Рассмотрены демографические и миграционные процессы в контексте устойчивого развития экономики; обозначены теоретические основы, практические аспекты управления человеческими ресурсами; выявлены и систематизированы драйверы инклюзивного экономического роста в Беларуси и за рубежом; раскрыты актуальные финансовые и экономические аспекты развития отраслей; приведены актуальные проблемы и тенденции развития логистики на современном этапе; отражены современные тенденции совершенствования финансово-кредитного механизма; освещены актуальные проблемы учета, анализа, аудита в контексте устойчивого развития национальных и зарубежных экономических систем; представлены новейшие научные исследования различных аспектов функционирования современных коммуникативных технологий.

Для научных работников, докторантов, аспирантов, действующих практиков и студентов учреждений высшего образования, изучающих экономические дисциплины.

*Сборник включен в Государственный регистр информационного ресурса. Регистрационное свидетельство № 3061815625 от 23.05.2018.*

Компьютерный дизайн обложки М. С. Мухоморовой.  
Технический редактор Т. А. Дарьянова, О. П. Михайлова.  
Компьютерная верстка И. Н. Чапкевич.

211440, ул. Блохина, 29, г. Новополоцк, Беларусь  
тел. 8 (0214) 53 05 72, e-mail: a.lavrinenko@psu.by

## МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К РАЗРАБОТКЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ

*В.В. Федотова*

*Белорусский государственный университет, Минск*

В современных условиях высокой конкуренции и постоянной изменчивости окружающей среды субъектам хозяйствования для того, чтобы сохранить и укрепить свои позиции на рынке, необходимо уметь прогнозировать изменения, отслеживать мировые тенденции, внедрять новые технологии и совершенствовать предлагаемые товары и услуги. При этом огромное значение для предприятия имеет персонал, который определяет успех его деятельности, а также выступает одним из наиболее важных факторов конкурентоспособности организации. Для эффективного управления предприятием руководству важно знать возможности и потенциал персонала, а также использовать соответствующие методы стимулирования. Отметим, что среди пяти функций управления, предложенных А. Файолем, мотивация занимает центральное место. Важность для предприятий вопросы мотивации персонала приобретают как в условиях экономического кризиса, так и в периоды стабильности и экономического роста. Рассмотрим сложившиеся подходы к определению данного понятия.

С. Роббинс рассматривает мотивацию как готовность индивида прилагать максимум усилий для достижения целей организации при условии, что эти усилия смогут обеспечить ему удовлетворение определенной личной потребности. П. М. Першукевич характеризует мотивацию как комплекс внутренних психологических условий формирования поведения, включающий образование мотивирующей среды, экономических потребностей, ценностных ориентаций, интересов и их актуализацию на основе стимулов или необходимости. А.В. Дейнека и Б.В. Жуков рассматривают мотивацию как силу побуждения, функцию менеджмента и процесс стимулирования [1, с. 88]. Согласно их мнению, мотивация связана с системой факторов, способствующих достижению определенной задачи, направленной на достижение целей организации. А.А. Радугин, Е.Б. Чернова и Ш.Ш. Исраилов рассматривают мотивацию как процесс побуждения работников [2, с. 15]. Первые два исследователя (С. Роббинс и П. М. Першукевич) определяют мотивацию как стимул к действию. Представленные выше дефиниции других исследователей (А.В. Дейнека, Б.В. Жуков, А.А. Радугин, Е.Б. Чернова и Ш.Ш. Исраилов) указывают на значимую роль процесса при определении понятия «мотивация». По нашему мнению, мотивация представляет собой комплексный процесс воздействия на работников организации, способствующий достижению ее целей.

Особенно важно выявить факторы, которые оказывают влияние на степень мотивации работников. Исследования, проводимые компанией Western Electric, показали, что готовность работников трудиться с высокой отдачей зависит от многочисленных факторов:

- неформальные отношения между работниками;
- внимание руководителей к подчиненным;

- групповые нормы;
- осведомленность работников по вопросам, затрагивающим их интересы;
- удовлетворенность трудом [5, с. 105].

Установлено, что неформальные отношения между работниками могут влиять на производительность труда. Значительное влияние на производительность труда также оказывают взаимоотношения между работниками и руководителями. Исследования школы человеческих отношений показали, что повышение удовлетворенности трудом способствует снижению числа прогулов и нарушений трудовой дисциплины, уменьшению текучести кадров, росту производительности труда.

Опыт мотивации персонала в компаниях с самой большой рыночной капитализацией показывает, что руководители данных организаций уделяют значительное внимание разработке системы мотивации. Например, американская ритейл-компания “Амазон”, которая является работодателем для 230 000 работников, в своей системе мотивации акцентирует внимание на трех элементах: обучение сотрудников, возможность работать удаленно, взаимоотношения в коллективе. Отметим, компания оплачивает до 95 % стоимости курсов работников в самых востребованных областях в независимости от того, соответствуют ли полученные знания и навыки карьере в “Амазон”. Один из принципов при построении взаимоотношений между руководителями и рядовыми работниками (“Prove me wrong”) основан на предпосылке, что сотрудник-профессионал может аргументировать свою позицию относительно проблемы и показать другой вариант ее решения, кардинально отличающийся от мнения руководителя.

Мотивационная система корпорации “Майкрософт” включает три значимых элемента: ориентация на командную работу, развитие и обучение отдельных работников, упразднение рейтинговой системы оценки сотрудников. Прежняя система мотивации компании (“Stack Rating”) предполагала ранжирование работников в зависимости от достигнутых результатов и категорий. Рейтинговая оценка осуществлялась даже при условии хорошей работы всей команды. Как следствие, сотрудники старались конкурировать внутри команды, а не с организациями на рынке; внутренняя конкуренция между работниками приводила к ухудшению отношений в коллективе и негативно отражалась на производительности труда; работники концентрировали внимание на краткосрочных показателях деятельности, а не на долгосрочных проектах, имеющих важное значение для деятельности компании.

В системе мотивации компании «Эпл» используются следующие мотивирующие факторы: возможность карьерного роста, предоставление скидок на выпускаемую продукцию, оплата транспортных расходов, обучение, формирование у работников чувства сопричастности к развивающейся корпорации, возможность работы с высококвалифицированными и опытными коллегами.

Как видим, описанные системы стимулирования связывают построение системы мотивации с изучением мотивирующих факторов, наиболее значимых для работников.

Для оценки действующей системы мотивации мы провели анкетирование сотрудников организации ООО «Спецкань», занимающейся изготовлением специализи-

рованной одежды для работников различных отраслей. Всего в опросе участвовали 53 сотрудника. 56,6 % опрошенных составляют женщины, 43,4 % — мужчины. Теоретической основой исследования послужили научные положения и выводы, содержащиеся в фундаментальных и прикладных исследованиях отечественных и зарубежных авторов в области управления персоналом организаций, проблем мотивации персонала, построения механизма управления персоналом на основе основных концепций теории управления, системного анализа, опубликованные в диссертациях, монографиях, учебниках, статьях в ведущих научных журналах. Методика исследования выстроена с применением таких методов, как сравнительный анализ, группировка, анкетирование. Изначально респондентам предложили ответить на вопросы анкеты, содержащей две части. Первая часть включает в себя вопросы, связанные с исследованием удовлетворенности. Вторая – содержит вопросы, направленные на оценку характеристик корпоративной культуры, в частности: миссии, способности к адаптации, вовлеченности, согласованности. Каждый вопрос оценивался по 5–ти балльной шкале, после чего мы определяли процентильный показатель, который позволяет судить о значимости того или иного фактора как элемента корпоративной культуры компании.

Проведенное нами исследование показало, что в рассматриваемой организации работники на 69,61 % удовлетворены условиями труда (таблица 1).

Таблица 1. — Результаты проведенного исследования

Фактор удовлетворённости	Индекс удовлетворённости, %	Индекс значимости, %	Весовой коэффициент
1	2	3	4
Содержание работы	63,99	66,07	0,07
Условия труда	69,61	65,38	0,07
Межличностные отношения в коллективе	63,85	58,83	0,06
Справедливая система оплаты труда	53,70	77,38	0,08
Перспективы карьерного роста	52,53	63,83	0,07
Признание и статус	64,16	66,99	0,07
Стабильность и Определенность	54,86	59,49	0,06
Справедливость распределения работ	52,72	62,05	0,06
Эффективность работы предприятия	73,07	71,07	0,07
Участие в управлении предприятием	53,85	64,18	0,07
Влияние на результаты труда	60,08	62,99	0,06

Окончание таблицы 1

1	2	3	4
Участие в собственности Предприятия	52,55	53,62	0,06
Надбавки за повышение Квалификации	55,21	66,54	0,07
Обучение и развитие за счет организации	65,04	71,93	0,07

Источник: собственная разработка.

При этом 63,85 % сотрудников, которые приняли участие в опросе, удовлетворены взаимоотношениями в коллективе. Это свидетельствует о высокой степени подбора новых сотрудников и их успешной адаптации в компании. Однако наблюдается разбалансированность механизма взаимосвязи результатов труда и вознаграждения. К выявленным недостаткам действующей системы мотивации можно отнести: субъективный подход при определении дохода по новой должности; субъективный подход при распределении должностного оклада и премии; отсутствие мотивации на результат; иерархическая структура сформирована по статусу должности, а не по важности для компании. Анализ показал, что наиболее значимыми факторами для работников являются эффективность работы предприятия, справедливая система оплаты труда, а также обучение и развитие за счет организации.

По итогам проведенного среди сотрудников компании анкетирования можно утверждать, что в действующей системе мотивации рассматриваемой организации имеются «узкие места». В частности, мы пришли к выводу, что для организации характерна относительно низкая степень вовлеченности работников, неудовлетворенность сотрудников существующими мотивирующими факторами (оплата труда, справедливость распределения работ).

В результате систематизации полученной при анкетировании информации о состоянии действующей системы стимулирования нами были определены приоритетные направления мотивации персонала в организации (рисунок 1).

По нашему мнению, можно выделить четыре основных направления при построении или анализе системы мотивации персонала в организации: гордость работника за организацию, адаптация системы мотивации персонала к рынку труда, осознание личной роли работника в организации, стимулирование сотрудников. Отправной точкой развития у работников чувства гордости за организацию является его история. Установлено, что важное значение имеют направление деятельности компании, ее роль на рынке и стабильное финансовое положение. Совокупность перечисленных выше факторов позволяет работникам организации чувствовать себя социально защищенными, дает уверенность в завтрашнем дне.

Любая система мотивации персонала должна учитывать текущую ситуацию на рынке труда. В частности, это относится к уровню заработной платы. Руководители определяют устанавливать ли размер оклада по должностям на уровне ниже средней заработной платы по рынку или выше. Адаптация системы мотивации персонала к

рынку труда связана с такими факторами, как роль компании на рынке, сфера деятельности и финансовая стабильность.



**Рисунок 1. — Методологические подходы к разработке системы мотивации персонала в организации**

Источник: собственная разработка.

Третий блок посвящен лояльности и вовлеченности работника в деятельность организации. Важно, чтобы каждый сотрудник осознавал свою роль в организации, функциональные обязанности, поставленные цели и задачи. При такой модели отдельный работник является частью крупного непрерывно работающего механизма.

В системе стимулирования рекомендуется выделить два типа методов: материальное и нематериальное стимулирование. Материальное поощрение включает повышение заработной платы, выплату премий (квартальных, годовых), зависимость размеров материального поощрения от результатов труда (от прибыли, маржинального дохода, суммы сделки). К методам нематериального стимулирования мы относим устное поощрение, учет требований сотрудника к его рабочему месту, предоставление дополнительного выходного дня, создание традиций коллектива, проведение корпоративных мероприятий, повышение квалификации и уровня образования, награждение ценным подарком. Перечисленные выше методы стимулирования рекомендуется применять комплексно, поскольку их влияние на отдельные категории работников может существенно различаться.

Таким образом, в ходе проведенного исследования нами были определены приоритетные направления мотивации персонала в организации. Представленные методологические подходы, в отличие от предложенных другими исследователями, учитывают существующие мотивирующие факторы и элементы корпоративной культуры. Кроме того, предлагается учитывать постоянное влияние рынка труда, подходить к применению материальных и нематериальных методов стимулирования комплексно.

#### Список использованных источников

1. Дейнека, А.В. Современные тенденции в управлении персоналом: учебное пособие / А.В. Дейнека, Б.В. Жуков // Изд-во «Академия Естествознания», 2009. – 368 с.
2. Исраилов, Ш.Ш. Совершенствование мотивации к труду как условие эффективной деятельности предприятий: автореферат диссертации кандидата экономических наук: 22.01.13 / Исраилов Шукрулло Шукратович; [Место защиты: Рос. акад. нар. хоз-ва и гос. службы при Президенте РФ]. – Москва, 2013. – 27 с.
3. Основы менеджмента. Учебное пособие для вузов. Под ред. А.А. Радугина. – М.: Центр, 2010. – 432 с.
4. Чернова, Е.Б. Совершенствование организационно-экономического механизма мотивации труда государственных служащих: автор. дис. канд экон наук: 14.05.09/Чернова Елена Борисовна; [Место защиты: науч. исслед. ин-т труда и соц страхования]. – Москва, 2009. – 26 с.
5. Магура М. И., Курбатова М. Б. Секреты мотивации или мотивация без секретов / М.И. Магура, М.Б. Курбатова // Москва, 2012. – 650 с.