



К ВОПРОСУ О МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

А.В. Дектярев, магистр,
nwasanches@mail.ru

О.О. Некрасова, доцент,
ФГБОУ ВО «Калининградский государственный
технический университет»

В статье проведен анализ различных подходов к мотивации и стимулированию человеческих ресурсов, рассмотрены их основные модели, представлены результаты социологических опросов по выявлению ценностной ориентации будущих работников и факторов мотивации уже работающего социального слоя.

мотивация, стимулирование, система мотивации, человеческие ресурсы

Ни для кого не секрет, что для любого предприятия главной целью является прибыль. Прибыль, в свою очередь, обеспечивают сотрудники – человеческие ресурсы предприятия. Чтобы получать наибольшую прибыль, перед предприятием постоянно стоит вопрос – как мотивировать и стимулировать своих работников на более производительную и, одновременно, качественную работу. Поэтому изучение представленной проблемы является весьма актуальным на сегодняшний день. Грамотно построенные меры по обеспечению мотивации и стимулирования человеческих ресурсов могут позволить предприятию войти в устойчивый ритм стабильного экономического роста и общего прогресса. Для начала определимся с ключевыми понятиями.

Человеческие ресурсы – ресурсы человека, его потенциальные возможности: физические, профессиональные, интеллектуальные, духовные, позволяющие участвовать в синергетическом эффекте организации [1].

Мотивация – это осознанное человеком побуждение к активности, решению поставленных задач, целенаправленному действию. Стремление является внутренним и проявляется только тогда, когда субъект его до конца осознал. В основе мотивации лежит потребность (ценностная, духовная, физиологическая), после удовлетворения которой импульс к действию понижается.

Стимулирование – это мера внешней поддержки, благодаря которой происходит воздействие на активную деятельность человека. Главной задачей такого процесса является ускорение управленческих процессов, изменение поведения субъекта, ориентирует его к совершению ожидаемого действия. Стимулирование может быть как негативным (применение санкций), так и позитивным (вознаграждение) [2].

Мировой опыт мотивации и стимулирования персонала позволяет условно выделить три их модели – западноевропейскую, японскую и американскую. Российские ученые, ранее интересовавшиеся этой проблемой, предполагали, что изучение и анализ свойств и структуры этих моделей может помочь при построении своей отечественной модели мотивации и стимулирования. Однако, как позже выяснилось, российский менталитет требует совершенно иного подхода к построению модели, и использовать как основу иностранные модели не всегда представляется правильным методом исследования. В данной работе для того, чтобы выявить общее и отличное для представленных трех моделей, проведем их краткий сравнительный анализ.

Предприятия в Западной Европе описываются тремя моделями мотивации и стимулирования человеческих ресурсов:

- индивидуальная премиальная модель (денежные выплаты устанавливаются в зависимости от индивидуальных результатов работы и достижений работника);
- групповая премиальная модель (денежные выплаты устанавливаются в зависимости от прибыли или дохода фирмы);
- беспремиальная модель (функцию мотивации и стимулирования выполняет зарплата).

Американскую модель мотивации и стимулирования также можно проанализировать и выделить следующие группы;

– программы группового стимулирования. Объективны, оговариваются заранее, ориентированы на группу, работу в коллективе;

– программы индивидуального стимулирования. Основаны на расчетных формулах, носят количественный характер, ориентированы как на отдельного работника, так и на группу;

– бонусные программы. Субъективны, основываются на результатах и достижениях при решении поставленных задач, ориентированы как на отдельного работника, так и на группу [3].

Опыт мотивации и стимулирования в Японии, на наш взгляд, наиболее интересен, так как обеспечивает развитие, пополнение и реализацию нами «человеческого капитала». Для него характерны:

– постоянное присутствие управленческого звена непосредственно на производственных участках;

– гласность и развитие ценностей корпорации. Атмосфера участия при достижении целей предприятия, общая ответственность. Обратная связь на японском предприятии, как правило, очень хорошо развита, так как работники и все уровни управления пользуются информационной корпоративной базой, включающей сведения о деятельности, стратегии и политике предприятия. Все это позволяет улучшить взаимодействие между работниками и повысить общую производительность труда;

– создание ситуации лояльности и доверия вследствие пожизненного найма и гарантии полной занятости. Это дает мощный стимул для работников и оказывает огромную помощь при получении информации от более опытных сотрудников, а также улучшает взаимоотношения руководства и персонала, укрепляет чувство корпоративного единства [4].

Если рассматривать существующую современную российскую модель мотивации и стимулирования человеческих ресурсов, то первым делом стоит отметить, что она во многом впитала в себя ключевые элементы советской модели мотивации и стимулирования труда. Однако распад СССР, а следовательно, и резкое изменение экономической ситуации, возникновение рыночных отношений сильно повлияли на систему человеческих ценностей. Многие российские работники глубоко убеждены, что для безбедной жизни важны в первую очередь связи с нужными людьми, власть, статус (должность), а также, работа в рыночном секторе экономики.

В связи с этим укоренившимся убеждением нами был проведен опрос в социальных сетях среди студентов возрастом от 18 до 23 лет из различных вузов (Калининградский государственный технический университет, Балтийский федеральный университет им. Канта, Казанский федеральный университет им. Ленина, Казанский национальный исследовательский технологический университет, Санкт-Петербургский горный университет, Санкт-Петербургский политехнический университет им. Петра Великого). Опрос проводился в период с 9-го по 19 марта. Всего в нем приняли участие около 80 человек. Опрашиваемым выдавался бланк ответов, где напротив наиболее предпочтительного варианта (или вариантов) потенциальный работник должен проставить свою отметку. После этого «отметки» суммировались и высчитывались общие проценты. В таблице 1 представлена сравнительная характеристика трудовых ценностей на основе данных социологического опроса.

Таблица 1 – Ценностные ориентации работников в процессе труда

№ п/п	Вариант ответа	Процент от выбравших вариант ответа
1	Работа, близкая от дома	12,4
2	Работа, где усилены связи между руководством и персоналом	17,4
3	Работа, где усилены связи в коллективе	20,8
4	Работа, которая может позволить улучшить жилищные условия	16,7
5	Работа, где имеют место быть социальные льготы	13,7
6	Работа на стабильно развивающемся предприятии	30,7
7	Высокооплачиваемая работа	54,0
8	Работа, где возможно продвинуться вверх по карьерной лестнице	16,7
9	Работа, где наиболее легкие условия труда	14,5
10	Работа, приносящая пользу непосредственно людям	21,1
11	Работа, где происходит постоянное повышение квалификации	12,2
12	Работа, дающая развитие творческому потенциалу	29,1

Таким образом, можно сделать субъективный вывод о том, что:

– современных студентов, как будущих потенциальных работников, больше всего интересует высокооплачиваемая работа, следовательно, именно зарплата будет выступать мотивационным и стимулирующим ориентиром;

– менее всего опрашиваемых мотивировали такие варианты, как близкая от дома работа, работа с социальными льготами, работа с постоянным повышением квалификации.

Очевидно, что способы достижения эффективной мотивации к труду многообразны и зависят в первую очередь от человеческих потребностей, норм и ценностей

Однако это исследование проводилось для будущих потенциальных человеческих ресурсов. Не менее интересно мнение уже работающих. В связи с этим, нами был проведен социологический опрос на АО «ПСЗ «Янтарь». Опрос проводился среди рабочего и инженерного классов, среди мужчин и женщин, среди относительно новых работников предприятия и сотрудников с уже имеющимся стажем. Данное мероприятие охватывало период с 9-го по 16 марта. Всего в нем приняли участие около ста человек. Опрашиваемым были предложены варианты факторов стимулирования и мотивации. Для каждого фактора была подобрана своя социальная группа, отдавшая ему наибольшее количество голосов. В таблице 2 представлены результаты опроса.

Таблица 2 – Результаты социологического опроса работников АО «ПСЗ «Янтарь» относительно факторов мотивации и стимулирования

№ п/п	Фактор стимулирования и мотивации	Социальная группа, для которой значимость указанной мотивации наиболее высока
1	Повышение размера заработной платы	Сборщики корпусов металлических судов от 25 до 30 лет, стаж работы на предприятии не более 5 лет
2	Улучшение социально-бытовых условий	Сварщики от 30 до 35 лет, стаж работы на предприятии не более 10 лет
3	Отсутствие угрозы сокращения	Инженеры-технологи, инженеры-конструкторы, женщины от 45 лет, стаж работы на предприятии около 10 лет
4	Усиление зависимости заработной платы от результатов работы	Инженеры-технологи, инженеры-конструкторы, мужчины 30–35 лет, стаж работы менее 10 лет
5	Получение более интересной творческой работы	Практически все молодые работники, возраст от 20 до 25 лет, стаж работы – менее года

№ п/п	Фактор стимулирования и мотивации	Социальная группа, для которой значимость указанной мотивации наиболее высока
6	Улучшение условий труда	Сварщики от 25 до 30 лет, стаж работы на предприятии не более 5 лет
7	Возможность обучения, повышения квалификации	Инженеры-технологи, инженеры-конструкторы, мужчины 25–30 лет, стаж работы менее 5 лет
8	Улучшение организации труда	Сборщики корпусов металлических судов от 30 до 35 лет, стаж работы на предприятии не более 10 лет

Результаты опроса показывают следующее:

– методы мотивации и стимулирования, отражающие ценности рыночной экономики, а именно, усиление связи заработка от результатов работы, наиболее характерны для мужчин 30–35-летнего возраста;

– молодые специалисты придают большое значение творческой составляющей работы;

– у женщин в возрасте от 45 лет происходит сужение мотивационной и стимулирующей сфер, для них в качестве мотива для трудовой деятельности выступает отсутствие угрозы сокращения или увольнения, следовательно, тут можно сделать вывод, что основной мотивационной и стимулирующей потребностью этой группы выступает защищенность и безопасность.

Стоит отметить, что при опросе около 50% сотрудников заявили, что трудиться с наибольшей отдачей им помогли бы полная уверенность в отсутствии угрозы сокращения и в стабильности своего рабочего места. И это отнюдь не случайное совпадение, так как рынок, создавая гибкую систему мотивационных и стимулирующих механизмов высокопроизводительного и интенсивного труда, не может гарантировать права на социальную защиту, доход и труд.

Хотелось бы дополнительно отметить, что практически все мотивационные и стимулирующие пожелания работников на предприятии, в принципе, выполнимы. Здесь стоит особо подчеркнуть, как завод обеспечивает мотивацию и стимулирование персонала (как материально, так и не материально):

– самые высокие по области заработные платы среди всех судостроительных и судоремонтных предприятий. Выплаты происходят вовремя, без задержек. Предприятие, если необходимо, поможет с оформлением банковской карты (на территории действуют два консультационных центра);

– огромная система бонусов как групповых (13-я зарплата, премия за выслугу лет, премия за закладку нового судна, за успешную сдачу судна и т. д.), так и индивидуальных (премии за отработку сверхурочно, за выходные дни, праздники и т. д.);

– широкая социальная поддержка своих работников. Они имеют право получить путевки на отдых, имеют социальное страхование, за вредные условия труда им выдаются продукты питания и предметы личной гигиены; всем сотрудникам выдается производственная одежда, необходимый инвентарь и т. д. Предприятие активно сотрудничает со многими строительными фирмами и обеспечивает поддержку при ипотечном кредитовании;

– на предприятии действует судостроительный колледж, где работники могут пройти обучение и повысить свою квалификацию;

– если работник допускает оплошность – его наказывают, но не увольняют. Все ко всему относятся с пониманием, ибо человек может ошибиться. Увольняют, в основном, за дисциплинарные нарушения (непотребное поведение, курение в неположенном месте, воровство, приход на работу в состоянии алкогольного опьянения и т. д.);

– творческой работой обеспечены, как правило, проектанты и конструкторы. Технологи, мастера, контролеры в основном занимаются рутинной работой, так что и творческая составляющая на заводе все же имеется;

– тяжелые условия труда рабочих компенсируются, как уже говорилось, продуктами питания (молоком) и предметами личной гигиены (мыло, гель для душа). Происходит активная модернизация и механизация производства, что постепенно улучшает условия труда рабочих в производственных цехах.

На наш взгляд, резюмируя вышесказанное на основе представленного предприятия, можно сделать вывод о том, что на условиях обеспечения насущных потребностей работников и должна строиться мотивационная политика руководителей организаций в современной России.

Теперь же рассмотрим краткий пример мотивации и стимулирования труда в компании более высокого уровня – ООО «Газпромфлот».

В компании выстроена комплексная система вознаграждения, включающая как материальные, так и нематериальные виды мотивации и стимулирования персонала. В таблице 3 показана динамика суммарных затрат на реализацию социальных программ и повышение заработной платы в ООО «Газпромфлот».

Таблица 3 – Динамика суммарных затрат на реализацию социальных программ и повышение заработной платы в ООО «Газпромфлот»

Вид затрат	Величина затрат, млн. руб.		
	2013 г.	2014 г.	2015 г.
1. Повышение заработной платы	16976	25294	11988
2. Решение жилищных проблем	5667	8371	8743
3. Охрана здоровья (ДМС и медосмотры)	–	4795,2	3546,2
4. Развитие вахтово-экспедиционного метода эксплуатации производственных мощностей	–	1,9	2,1
Итого	22643	38462,1	24279,3
Отклонение 2014 г. к 2013 г., %	–	69,9	–
Отклонение 2015 г. к 2013 г., %	–	–	7,3

Система вознаграждения тесно увязана со стратегическими целями компании и постоянно совершенствуется в соответствии с задачами бизнеса. ООО «Газпромфлот» поддерживает среднерыночный уровень заработной платы по отраслевому рынку труда. Заработная плата работников пересматривается ежегодно с учетом индивидуальной эффективности. Ежегодный рост среднемесячной заработной платы за период с 2011 по 2015 гг. составляет около 14 %.

Одним из важных направлений работы с персоналом в ООО «Газпромфлот» является совершенствование системы нематериальной мотивации сотрудников (таблица 4) [5].

Таблица 4 – Расходы ООО «Газпромфлот» на нематериальную мотивацию персонала в 2013–2015 г.

Элемент системы нематериальной мотивации	Величина затрат, тыс. руб.		
	2015 г.	2014 г.	2013 г.
Бесплатное и дотированное питание	533,885	494,162	519,975
Добровольное медицинское страхование	660,809	539,734	449,973
Оплата путевок	126,816	119,872	112,833
Выплаты работникам, уходящим на пенсию	268,129	332,985	634,178
Жилищная программа	131,439	135,243	129,524
Спортивные и культурно-массовые мероприятия	328,699	291,333	325,114

Из всего этого можно сделать краткий вывод: любая преуспевающая компания будет заботиться о своих человеческих ресурсах, вкладывать в них средства, выстраивать наиболее грамотные и продуктивные мероприятия, направленные на мотивацию и стимулирование персонала.

Итак, оценивая результаты проведенной работы, хочется отметить, что модели стимулирования и мотивации человеческих ресурсов отражают наиболее характерные черты стран, в которых они нашли свое наибольшее применение.

Что касается нашей страны, то у нее есть все для того, чтобы выполнить практически все мотивирующие и стимулирующие пожелания для работников. Крупнейшие российские предприятия вкладывают огромные средства в свои человеческие ресурсы и получают от этого огромную отдачу в виде повышения производительности труда, качественной работы, постоянных предложений по модернизации и улучшению производства и т. д. Приятно осознавать, что относительно небольшие фирмы также заинтересованы в изучении мотивационных и стимулирующих факторов для своего персонала. На сегодняшний день, успешность фирмы зависит практически полностью от производительности ее сотрудников. И многие управленцы это прекрасно осознают и вкладывают средства в человеческие ресурсы.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Кафидов, В.В. Управление человеческими ресурсами: для бакалавров и специалистов / В.В. Кафидов. – Санкт-Петербург: Издательский дом «Питер», 2012. – 202 с.
2. Чем отличается мотивация от стимулирования? // TheDifference. – 2016.
3. Журавлев П.В. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран / П.В. Журавлев, Ю.Г. Одегов, Н.А. Волгин. – Москва: Экзамен, 2002. – 448 с.
4. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / А.Я. Кибанов [и др.]. – Москва: Инфра – Москва, 2010. – 524 с.
5. Газпромфлот // ООО «Газпромфлот». URL: <http://flot.gazprom.ru>.

ON THE QUESTION OF THE MOTIVATION AND INCENTIVENESS OF HUMAN RESOURCES AT ENTERPRISES

A.V. Dektyarev, master,
nwasanches@mail.ru
O.O. Nekrasova
Kaliningrad State Technical University

The article analyzes various approaches to motivating and stimulating human resources, examines their main models, presents the results of sociological surveys to identify the value orientation of future employees and the motivating factors of the already operating social stratum

motivation, promotion and incentives, motivation system, human resources