

**О. С. Медведик, Т. И. Панова**

*buchchair @gsu.by*

*Гомельский государственный университет им. Ф. Скорины, г. Гомель, Беларусь*

## **ПРОБЛЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

В статье рассмотрены подходы к мотивации трудовой деятельности, основные типы мотивирования, присущие им методы стимулирования работников и их сочетание при использовании на промышленном предприятии. Акцентируется внимание на проблемах, возникающих при разработке эффективной системы материального стимулирования работников.

Развитие трудового потенциала является важнейшим фактором роста эффективности производства. Актуальной проблемой в современном обществе является демотивация работников, и бороться с ней нужно грамотно. Без мотивации, поощрений и стимулов управление организацией представляет собой бесполезную трату времени и денег. Сотрудники – «каркас» компании, без которого любая финансовая деятельность, даже самая элементарная, станет неосуществимой. Следовательно, мотивация и интерес сотрудников – залог того, что организация станет развиваться и регулярно приносить прибыль. Поэтому, чтобы добиться эффективной работы сотрудников, необходимо их так мотивировать, чтобы у них не появились мысли уйти к конкуренту.

На практике не существует единых методов мотивации труда персонала, которые будут эффективны во все времена и при любых обстоятельствах, хотя исследований в данной области было проведено немало. Например, теория равенства Стейси Адамса, идея которого состоит в том, что человек сравнивает, как были оценены его действия аналогично

других; концепция постановки людей, а также многочисленные исследования российских ученых в этой области (В. А. Ядов, Н. Ф. Наумова, Е. Д. Катульский и др.) [1].

Механизм той или иной модели стимулирования труда зависит прежде всего от специфических условий, которые характерны для коллектива, где будет использоваться избранная модель мотивационная модель. Мотивация — 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.

В разных странах существуют различные модели мотивации и стимулирования труда. Например, в Японии в основе данной системы лежит иерархия рангов. В США система стимулирования трудовой деятельности предполагает обоснование стратегических и тактических целей организации, установление на этой основе целей подразделения и каждого сотрудника, выбор средств для достижения целей, согласование общих, частных и индивидуальных целей [2].

Эффективность управления в очень большой степени зависит от того, насколько успешно осуществляется процесс мотивирования. В зависимости от того, что преследует мотивирование, какие задачи оно решает, можно выделить два основных типа мотивирования.

Первый тип состоит в том, что путем внешних воздействий на человека вызываются к действию определенные мотивы, которые побуждают человека осуществлять определенные действия, приводящие к желательному для мотивирующего субъекта результату. При данном типе мотивирования надо хорошо знать то, какие мотивы могут побуждать человека к желательным действиям, и то, как вызывать эти мотивы.

Второй тип мотивирования своей основной задачей имеет формирование определенной мотивационной структуры человека. В этом случае основное внимание обращается на то, чтобы развить и усилить желательные для субъекта мотивирования мотивы действий человека и наоборот, ослабить те мотивы, которые мешают эффективному управлению человеком. Этот тип мотивирования носит характер воспитательной и образовательной работы и часто не связан с какими-то конкретными действиями или результатами, которые ожидается получить от человека в виде итога его деятельности. Этот тип мотивирования требует гораздо больших усилий, знаний и способностей для его осуществления. Однако и его результаты в целом существенно превосходят результаты первого типа мотивирования. Организации, освоившие его и использующие в своей практике, могут гораздо успешнее и результативнее управлять своими членами.

Первый и второй типы мотивирования не следует противопоставлять, так как в современной практике управления прогрессивно управляемые организации стремятся сочетать оба эти типа мотивирования [2]

Мотивирование принципиально отличается от стимулирования. Суть данного отличия состоит в том, что стимулирование — одно из средств, с помощью которого осуществляется мотивирование. Для формирования трудовой мотивации наибольшую значимость имеет характер усвоенных индивидом норм и ценностей. Именно они придают смысл всей его дальнейшей трудовой деятельности и определяют образ жизни [3].

Человек реагирует на многие стимулы не обязательно сознательно. На отдельные стимулы его реакция даже может не поддаваться сознательному контролю. Реакция на конкретные стимулы не одинакова у различных людей. Поэтому сами по себе стимулы не имеют абсолютного значения или смысла.

Стимулирование имеет различные формы. В практике управления одной из самых распространенных его форм является материальное стимулирование. Но премия не всегда является хорошим мотиватором. Если премия выплачивается всегда, то она воспринимается работником, как обязательная часть заработной платы.

Одну и ту же работу человек может делать, затрачивая различные усилия. И зависит это от того, насколько он мотивирован на затраты больших усилий при выполнении своей работы. Человек может по-разному стараться, выполняя свою роль в организации. Одному могут быть безразличны результаты его деятельности, а другой стремится к повышению квалификации, совершенствованию своих способностей [2].

В ОАО «Гомсельмаш» в качестве инструмента мотивации труда используется система материального стимулирования, разработано Положение о премировании, основные показатели которого представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Показатели премирования работников ОАО «Гомсельмаш»

Категории работников	Показатели	Размер премии, %
Административно-управленческий персонал	Выполнение показателя по выручке	10
	Выполнение показателя по энергосбережению	10
	Выполнение показателя по прибыли	10
Работники производственных подразделений	Выполнение плана по объёму производства за месяц	10
	Выполнение показателя по энергосбережению	10
	Выполнение показателя по прибыли	10

Из данных таблицы 1 видно, что система премирования в организации распространяется на все категории работников – руководителей, специалистов и служащих завода. Премирование привязано к результатам, но размер премии одинаковый для всех работников. На наш взгляд, ОАО «Гомсельмаш» будет целесообразно усовершенствовать действующую систему премирования или разработать новое премиальное положение, которое будет предусматривать начисление премии действительно за достижение высоких результатов труда конкретными людьми трудового коллектива. Однако такую систему не просто разработать для специалистов, так как их труд и результаты достаточно сложно измерить [4].

Понимание экономической природы заработной платы, основных факторов, влияющих на ее измерение, играет большую роль в обосновании мероприятий, проводимых с целью повышения реальных доходов основной массы населения. Грамотный учет оплаты труда, распределение ее по сферам производства, а также своевременный анализ позволяют обнаружить новые резервы не только роста эффективности деятельности предприятия, но и увеличения доходов каждого сотрудника. Опыт организаций разных стран свидетельствует о том, что ни одна из используемых на практике мотивационных моделей не способна полностью удовлетворить все разнообразие человеческих потребностей и полностью мотивировать наемных работников к высокопроизводительному труду. Однако любой метод, применяемый руководителем, должен быть основан на выбранной предприятием стратегии управления человеческими ресурсами.

### Литература

1. Егоршин, А. П. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2009. – 463 с.
2. Экономика и социология труда: Учебник, под ред. В.А. Гаги – Томск: Изд-во Томского госуниверситета, 2008 – 340 с.
3. Экономика и социология труда: учебник для студентов вузов – М.: ИНФРА-М, 2013.

4. Чемяков В.П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом.  
М.:  
Вершина, 2007. – 16 с.

РЕПОЗИТОРИЙ ГГУ ИМЕНИ Ф. СКОРИНЫ