

**Шамрай Светлана Юрьевна**

аспирантка кафедры экономики  
и финансового менеджмента  
Кубанского государственного  
технологического университета  
shamraysu@mail.ru

**Shamray Svetlana Yurievna**

post-graduate student of the chair of  
economics and financial management,  
Kuban State Technological University  
shamraysu@mail.ru

---

---

**МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ  
ПЕРСОНАЛА  
К ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ  
ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ  
ПРЕДПРИЯТИЯ**

---

---

**MOTIVATION AND STIMULATION OF  
STAFF TO IMPROVE  
EFFECTIVENESS OF  
FUNCTIONING OF  
ENTERPRISE**

---

---

**Аннотация:**

*В статье рассматривается проблема эффективной мотивации и стимулирования персонала, анализируется бестарифная система оплаты труда и механизм премирования работников с целью повышения эффективности функционирования предприятия.*

**Ключевые слова:**

*мотивация, стимулирование, эффективность, заработная плата, тариф, премирование, персонал, коэффициент, квалификация, производительность.*

---

---

---

---

**The summary:**

*The article deals with the problem of effective motivating and stimulation of the staff, analyzes tariff-wage system and the mechanism of awarding bonuses to employees in order to improve the functioning of the enterprise.*

**Keywords:**

*motivation, stimulation, effectiveness, wage, rate, bonuses, staff, coefficient, qualification, productivity.*

---

---

Вопросы экономического обоснования оплаты труда, справедливости распределения и перераспределения доходов предприятия, материального стимулирования труда персонала с целью обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала, получения максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов и в то же время наиболее полного удовлетворения потребностей отдельно взятого работника всегда занимали одно из самых приоритетных мест в экономических науках и повседневной хозяйственной деятельности предприятий. Со временем актуальность этих вопросов ничуть не уменьшилась, а, наоборот, возросла.

Проблема эффективной мотивации и стимулирования персонала в настоящее время довольно широко рассматривается в научной и публицистической литературе. Об этом свидетельствует появление в течение последних лет значительного количества экономических трудов отечественных и зарубежных авторов, как фундаментальных, так и прикладного характера, посвященных данной проблеме.

Такое внимание объясняется тем, что действенная система мотивации обеспечивает не только социальную и творческую активность работников, но и повышение общей результативности и прибыльности деятельности предприятия, что отражается в росте уровня его эффективности.

Однако, несмотря на всю актуальность проблемы, попытки приспособить классические теории мотивации к современности во многом не систематизированы, что затрудняет практическое использование технологий и методов мотивации. Сложность практической организации системы мотивации персонала определяется также слабой изученностью особенностей мотивации работников, занятых в отдельных отраслях экономики и видах производства.

Анализ работ В.И. Герчикова [1, с. 103], В.М. Каткова [2, с. 6], Е.Д. Катульского [3, с. 92], Г. Цветковой [4, с. 33] по данной проблеме показал, что многие направления материального стимулирования как в теоретическом, так и в практическом аспектах пока далеки от совершенства с точки зрения влияния на поведение работника в процессе трудовой деятельности.

Проведенное исследование дает основание утверждать о том, что наиболее эффективными на данном этапе являются не российские системы материального стимулирования, а таких стран как США, Япония, ФРГ, Англия и др. Это подтверждается мнениями ученых и специалистов И. Прокопенко, К. Норта [5, ч. 2, с. 347], А. Федченко [6, с. 79]. Поэтому одной из главных задач для отечественных промышленных предприятий должна быть разработка хорошо продуманной и научно обоснованной системы мотивации и стимулирования персонала, которая поз-

волит сформировать комплекс условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом, а значит, приведет к повышению эффективности функционирования предприятия.

Д.О. Михайлович отмечает, что «предприятия на практике почувствовали, что развитие и успех рыночных отношений невозможен без интеграции в «глобальные лихорадочные усилия» по поиску новых современных форм мотивации и стимулирования труда».

Ю. Фокин, Е. Клынина [7, с. 37], говоря о заинтересованности работника в высокой производительности своего труда, употребляют термины «мотивация» и «стимулирование» как близкие по значению синонимы, считая, что разница между ними незначительна. В связи с тем, что многими теоретиками не проводится четкая граница между «мотивацией» и «стимулированием», на промышленных предприятиях наблюдаются недоразумения в управлении персоналом.

Английский ученый М.Х. Мескон в своем труде «Основы менеджмента» пишет: «Мотивация – процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации» [8, с. 528].

Такое определение мотивации через стимулирование (и наоборот) нередко встречается среди специалистов по управлению. Кроме того, у многих работников стимул отождествляется с оплатой труда, что влечет за собой получение достаточно расплывчатого представления в этой области управления персоналом.

В словаре иностранных слов под редакцией И.В. Лехина и профессора Ф.Н. Петрова стимул (лат. stimulus – стрекало, погонялка) – это внешнее побуждение к действию, толчок, побудительная причина.

В психологическом словаре под стимулом понимается физический агент (раздражитель), воздействующий на орган чувств (рецептор).

Интересна также следующая точка зрения: «...в широком смысле, стимул – это такое воздействие одним человеком на другого, которое побуждает его к направленному действию, нужному инициатору воздействия. Если воздействие не вызывает побуждение к определенному действию, то такой стимул можно считать не действенным, следовательно, стимул задается человеку кем-то извне».

Что касается мотива, то он, по убеждению О.С. Виханского, внутри самого человека. Иными словами, мотив – это идеальный образ во внутреннем плане сознания человека. У ученого А.И. Наумова имеется мнение, что источником побудительной силы мотива выступают потребности, то есть мотивообразование базируется на потребностной системе человека и истекает изнутри [9, ч. 2, с. 178].

Таким образом, мотивация как процесс есть эмоционально-чувственное сопоставление образа своей потребности с образом внешнего предмета (претендента на предмет потребности).

Мотивация как механизм – это внутренний психологический механизм человека, который обеспечивает опознание предмета соответствующего потребности и запускает направленное поведение по присвоению этого предмета (если он соответствует потребности).

Под стимулированием будем понимать процесс воздействия на человека посредством потребностно-значимого для него внешнего предмета (объекта, условий, ситуации и т.п.), побуждающий его к определенным действиям.

При этом отметим, что существует множество различных форм стимулирования. Под формой стимулирования Н. Комарова понимает способ взаимосвязи результатов деятельности и стимулов [10, с. 90].

При анализе промышленных предприятий выявлен низкий уровень эффективности проводимых руководством мероприятий по стимулированию работников и усилению их заинтересованности в достижении высоких конечных экономических результатов труда. Достаточно часто подобные мероприятия попросту не затрагивают многих работников и действуют лишь для отдельных категорий, профессий, должностей.

В большинстве случаев заработная плата устанавливается работнику до выполнения им производственного задания и ориентируется на какие-то усредненные результаты. Такая ситуация не дает желаемого эффекта.

Потому для стимулирования персонала к повышению эффективности деятельности предприятия особое внимание необходимо уделить внедрению бестарифной системы оплаты, которая ставит заработок работников в прямую зависимость от конечных результатов деятельности предприятия: объемов произведенной и реализованной продукции, полученной прибыли. Такое условие в оплате труда создает общую заинтересованность работников в положительных результатах деятельности предприятия. При этом уровень заработной платы работника будет полностью зависеть от фонда оплаты труда, начисленного по результатам работы коллектива; каждому работнику присваивается относительно постоянный коэффициент, комплексно характеризующий

его квалификационный уровень; установленный квалификационный коэффициент возможно корректировать по результатам текущей деятельности через коэффициент трудового участия.

Для того чтобы бестарифная система давала желаемый результат, т.е. для обеспечения справедливой оплаты труда и, как следствие, повышения эффективности функционирования предприятия, необходимо осуществлять периодическую оценку каждого работника с точки зрения его профессиональной квалификации, поведения в трудовом процессе, сложности выполняемых работ, практических результатов деятельности.

Сочетание этих характеристик предлагается оценивать с помощью комплексной всесторонней системы оценки труда работников, что позволит исключить уравнильность в оплате труда, более точно подойти к распределению коллективного заработка, выделив по уровню наиболее инициативных и квалифицированных работников, и обеспечить усиление из материальной заинтересованности в достижении высоких конечных экономических результатов деятельности предприятия.

Для стимулирования работников подразделений к выполнению срочных производственных заданий по выпуску продукции, проведению работ по изготовлению опытных образцов и их испытанию в кратчайшие сроки и усиления их материальной заинтересованности в достижении высоких конечных экономических результатов деятельности предприятия в рамках бестарифной системы оплаты труда предлагается ввести «стимулирующую» доплату в виде выплаты дохода (определенный процент от чистой прибыли) по результатам работы в предыдущем месяце. Размер и периодичность выплаты «стимулирующей» доплаты определяются по результатам деятельности предприятия за определенный период.

Вышеописанную бестарифную систему можно применить для стимулирования и усиления материальной заинтересованности работников отраслевых производств.

В данной ситуации коллектив сам будет обязан решать, какую продукцию производить, какого качества, дизайна, чтобы она находила сбыт и давала ему доход. В случае выпуска неконкурентоспособной продукции работники могут остаться без средств на оплату, или, наоборот, могут получить хороший доход в случае высокоэффективной работы.

Бестарифная система оплаты труда позволит в наибольшей степени обеспечить материальную заинтересованность персонала в высоких конечных результатах работы, а следовательно, в повышении эффективности функционирования предприятия.

Также в качестве фактора повышения результативности работы предприятия можно выделить механизм премирования работников по результатам технико-экономической состоятельности (ТЭС) между структурными подразделениями предприятия.

Итогом такой состязательности для предприятия будет повышение эффективности хозяйственной деятельности; для работников – материальное и моральное поощрение за достижение определенных технико-экономических показателей. Такими показателями могут быть: выполнение плана (задания) по снижению себестоимости и трудоемкости продукции; снижение потерь от брака и некачественной продукции; обеспечение своевременного и точного учета результатов финансово-хозяйственной деятельности; своевременная разработка, согласование и утверждение цен; выполнение финансового плана; своевременное проведение реструктуризации задолженности завода; обеспечение инвестиционными кредитами; обеспечение реализации готовой продукции в соответствии с заключенными договорами и др.

По подведенным итогам ТЭС определяются победители, устанавливается размер суммы премий в пределах нормативного ФОТ.

Таким образом, практическая реализация предложенных рекомендаций по стимулированию персонала будет способствовать повышению эффективности функционирования предприятия.

#### **Ссылки:**

1. Герчиков В.И. Мотивация и стимулирование труда в современных условиях // ЭКО. 2009. № 6. С. 103–112.
2. Катков В.М. Проблемы мотивации руководителей и специалистов на промышленных предприятиях // Управление персоналом. 2008. № 10. С. 6–13.
3. Катульский Е.Д. Мотивация на рынке труда // Вопросы экономики. 2010. № 2. С. 92–101.
4. Цветкова Г. Кризис трудовой мотивации и его последствия // Экономист. 2008. № 5. С. 33–48.
5. Управление эффективностью и качеством: модульная программа / под ред. И. Прокопенко, К. Норта: в 2 ч. М., 2001.
6. Федченко А. Стимулирование работников: зарубежный опыт // Человек и труд. 2009. № 3. С. 79–81.

#### **References (transliterated):**

1. Gerchikov V.I. Motivatsiya i stimulirovanie truda v sovremennykh usloviyah // EKO. 2009. No. 6. P. 103–112.
2. Katkov V.M. Problemy motivatsii rukovoditeley i spetsialistov na promyshlennykh predpriyatiyah // Upravlenie personalom. 2008. No. 10. P. 6–13.
3. Katul'skiy E.D. Motivatsiya na rynke truda // Voprosy ekonomiki. 2010. No. 2. P. 92–101.
4. Tsvetkova G. Krizis trudovoy motivatsii i ego posledstviya // Ekonomist. 2008. No. 5. P. 33–48.
5. Upravlenie effektivnost'yu i kachestvom: modul'naya programma / eds. by I. Prokopenko, K. Nort: in 2 parts. M., 2001.
6. Fedchenko A. Stimulirovanie rabotnikov: zarubezhniy opyt // Chelovek i trud. 2009. No. 3. P. 79–81.

7. Фокин Ю., Клынина Е. Внутрифирменный механизм финансово-экономических отношений и мотивация эффективного труда // Экономист. 2010. № 10. С. 37–44.
  8. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. М., 2008.
  9. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М., 2006.
  10. Комарова Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы // Человек и труд. 2010. № 10. С. 90–92.
7. Fokin Y, Klynina E. Vnutrifirmenniy mehanizm finansovo-ekonomicheskikh otnosheniy i motivatsiya effektivnogo truda // Ekonomist. 2010. No. 10. P. 37–44.
  8. Meskon M.H., Albert M., Hedouri F. Osnovy menedzhmenta: transl. from Eng. M., 2008.
  9. Vihanskiy O.S., Naumov A.I. Menedzhment. M., 2006.
  10. Komarova N. Motivatsiya truda i povyschenie effektivnosti raboty // Chelovek i trud. 2010. No. 10. P. 90–92.