

14. Попова П.В., Пупенцова С.В. Анализ чувствительности при оценке объектов недвижимости // Неделя науки СПбПУ: сб.ст. по материалам науч. конф. с междунар. участием. СПб.: С.-Петербург. политехн. ун-т Петра Великого, 2016. С. 212-215.

15. Demirakos E.G., Strong N.C., Walker M. What Valuation Models Do Analysts Use // Accounting Horizons. 2011. Vol. 18, № 4. P. 68-72.

16. Finnerty, J.D., Emery, D.R. The Value of Corporate Control and the Comparable Company Method of Valuation // Financial Management, Spring, 2004. P. 91-99.

УДК 005.95

Совершенствование мотивационного механизма управления персоналом предприятия

Е.В. Романюк^{1а}, Е.В. Трусевич^{2b}, О.С. Олексюк^{1с}

¹Институт экономики и управления Крымского федерального университета им. В.И. Вернадского, пр. Вернадского 4, Симферополь, Республика Крым, Россия

²Братский государственный университет, ул. Макаренко, 40, Братск, Россия

^аrommania@rambler.ru, ^бjoint@brstu.ru, ^сoleksyuk-95@mail.ru

Статья поступила 19.10.2018, принята 24.11.2018

В статье исследуются вопросы повышения эффективности мотивации персонала предприятия. Проведен анализ и представлена характеристика основных зарубежных моделей мотивации работников. Уточнено определение «мотивационный механизм в управлении персоналом предприятия», рассмотрены категории материального и нематериального стимулирования. Авторами обоснован тезис о том, что комплексное применение работодателями методов прямой и косвенной мотивации позволяет сохранить персонал и повысить эффективность трудовой деятельности, способствует большей вовлеченности в трудовой процесс. Разработана структура мотивационного механизма и ее составляющие элементы, предложены направления совершенствования мотивационного механизма в управлении персоналом предприятия.

Ключевые слова: мотивация; мотивационный механизм; управление персоналом; работник; работодатель; повышение производительности труда; удовлетворенность трудом.

Improving the motivational mechanism of management of an enterprise staff

E.V. Romanyuk^{1a}, E.V. Trusevich^{2b}, O.S. Oleksyuk^{1c}

¹Institute of Economics and Management of the Crimean Federal University; 4, Vernadsky Pros., Simferopol, Republic of Crimea, Russia

²Bratsk State University; 40, Makarenko St., Bratsk, Russia

^аrommania@rambler.ru, ^бjoint@brstu.ru, ^сoleksyuk-95@mail.ru

Received 19.10.2018, accepted 24.11.2018

The article examines the issues of increasing the efficiency of motivation of the personnel of the enterprise. The analysis was carried out and the characteristics of the main foreign models of motivation of the company's employees were provided. The definition of «motivational mechanism in the management of enterprise personnel» is clarified, the categories of material and non-material incentives for employees are considered. The authors substantiate that the comprehensive application of direct and indirect motivation methods by employers will allow retaining staff, increasing the efficiency of work and encouraging their greater involvement in the work process. The structure of the motivational mechanism and its constituent elements is developed, directions for improving the motivational mechanism in the management of the personnel of the enterprise are proposed.

Keywords: motivation; motivational mechanism; personnel management; employee; employer; increase in labor productivity; job satisfaction.

В настоящее время заинтересованность и желание работников качественно и эффективно выполнять свои служебные обязанности является одним из главных внутренних факторов, влияющих на рост успешности, престижности и конкурентоспособности любого современного предприятия. В основе находится мотивация работников, ориентированная на удовлетворения личных и коллективных потребностей и интересов. Руководитель предприятия должен владеть информацией о том, что для работников является достаточным, а что — необходимым и обязательным для того, чтобы они были заинтересованы эффективно осуществлять трудовую деятельность на данном предприятии. Кроме этого, важно, чтобы персонал предприятия работал наиболее результативно, плодотворно и продуктивно, для чего руководству необходимо стимулировать и поощрять своих работников. Перед руководством предприятия стоит важный вопрос — чем, с помощью каких средств и методов повысить мотивацию персонала? В связи с этим важнейшей задачей кадровой службы на предприятии является разработка и реализация мотивационного механизма в управлении персоналом, направления которого будут ориентированы на побуждение работников к эффективной трудовой деятельности. Все вышеизложенное свидетельствует об актуальности и своевременности рассмотрения вопросов формирования и совершенствования мотивационного механизма и его структуры на современном предприятии.

Вопросам мотивации персонала посвящены работы многих ученых, среди которых можно отметить С.В. Ильченко, Т.И. Кандаурову, Р.Р. Крамаренко, Т.В. Мизинову, В.В. Никитину, Е.Н. Фишук, А.Н. Чиркова [1; 5-7; 11; 12].

С.В. Ильченко и Т.И. Кандаурова рассматривают вопросы управления поведением работников, при этом они показывают необходимость развития составляющих элементов мотивационного механизма стимулирования работников предприятия [1, с. 14-21].

В своем научном труде В.В. Никитина предлагает основные направления материального стимулирования и выделяет общие правила материального поощрения работников, исследует наиболее популярные виды нематериального стимулирования [7, с. 38-42].

Р.Р. Крамаренко анализирует проблемы эффективного управления трудовым коллективом, в частности, возрастание в современных услови-

ях роли экономических и социально-психологических методов управления персоналом как факторов совершенствования мотивационного механизма в условиях кризиса [5, с. 31-35].

Т.В. Мизинова анализирует специфические особенности мотивационного управления на предприятиях России [6, с. 283-287].

Е.Н. Фишук исследует теоретические аспекты создания мотивационного механизма управления персоналом предприятия [11, с. 477].

А.Н. Чирков рассматривает мотивационные механизмы на примере предприятия, показывает степень взаимосвязи между показателями заработной платы, в том числе премирования, текущей работы, удовлетворенности персонала условиями и результатами труда [12, с. 1].

Однако мотивационный механизм управления персоналом на современном предприятии исследован недостаточно, в связи с чем актуально и своевременно изучение составляющих элементов его структуры. Поэтому целью научной статьи является разработка наиболее эффективного мотивационного механизма управления персоналом предприятия.

Для этого в работе поставлены и решены следующие задачи:

- провести анализ и предоставить характеристику основных зарубежных моделей управления мотивации персонала предприятия;
- уточнить определение «мотивационный механизм в управлении персоналом предприятия»;
- выделить основные элементы для разработки структуры совершенствованного мотивационного механизма в управлении персоналом предприятия;
- рассмотреть и более детально проанализировать категории материального и нематериального стимулирования работников;
- предложить направления совершенствования мотивационного механизма в управлении персоналом предприятия.

Отметим, что практический и теоретический опыт зарубежных стран по управлению мотивацией персонала является для отечественных предприятий примером и фундаментальной базой для разработки собственного механизма мотивации работников. При исследовании и анализе опыта зарубежных стран в настоящее время можно выделить следующие основные модели управления мотивацией работников: японская, американская, немецкая, турецкая, а также модель Великобритании (табл. 1).

Таблица 1

Характеристика основных зарубежных моделей мотивации персонала предприятия

Виды моделей мотивации персонала	Характеристика модели мотивации персонала
Японская модель	Стимулирование работника осуществляется на основании составляющих: уровень профессионализма, квалификации и мастерства, а также возраста и стажа трудовой деятельности
Американская модель	Модель ориентирована на индивидуальный интерес каждого работника к достижению благосостояния и эффективных трудовых результатов. Работники могут участвовать в прибылях и доходах, а также в доле собственности и управлении предприятием
Модель Великобритании	Применение денежной, акционерной и колеблющейся заработной платы в зависимости от полученной прибыли
Немецкая модель	Интересы работника учитываются руководством на первом месте
Турецкая модель	Применяются материальная мотивация, корпоративная культура, методы психологической мотивации, периодически улучшаются условия труда

Источник: [2, с. 383; 3; 10, с. 338]

Далее рассмотрим характеристики основных моделей мотивации работников. Так, особенность японской модели мотивации персонала заключается в том, что при разработке способов мотивации учитываются такие составляющие, как уровень профессионализма, квалификации и мастерства, а также возраст и стаж трудовой деятельности. Стимулирование работников осуществляется на основании всех вышеуказанных составляющих.

В основе американской модели мотивации лежат социальные и культурные особенности нации. Модель ориентирована на индивидуальный интерес каждого работника к достижению благосостояния и эффективных трудовых результатов. Руководство предприятия считает, что работники могут участвовать в распределении прибыли и доходов, в управлении, а также иметь долю в собственности.

Характерной особенностью модели мотивации персонала в Великобритании является зависимость заработной платы от прибыли (денежная и акционерная). Также может быть использована колеблющаяся заработная плата, которая зависит только от прибыли предприятия.

При формировании немецкой модели мотивации персонала главное заключается в том, что интересы работника учитываются руководством на первом месте.

Что касается турецкой модели, то можно отметить, что, кроме материальной мотивации, руководство активно внедряет корпоративную культуру, методы психологической мотивации, периодически улучшает условия труда работников. Применение данной модели позволяет

удовлетворить потребности работников и повысить их мотивацию.

На данном этапе многие ученые в своих трудах исследуют мотивационный механизм управления персоналом. С.Д. Резник и И.А. Игошина формулируют мотивационный механизм как комплексную систему различных способов воздействия на персонал организации [9, с. 57]. С.В. Ильченко и Т.И. Кандаурова подчеркивают, что мотивационный механизм должен формироваться с учетом потребностей, интересов, особенностей поведения работников [1, с. 3].

При формировании мотивационного механизма необходимо учитывать, что значимые цели предприятия должны поддерживаться целями работников. Направления механизма должны быть просты в понимании и доступны как работодателю, так и работнику, а также справедливы при соответствующих условиях его реализации. При изменении экономического положения, финансового состояния, видов деятельности и других причинах методы и инструменты, применяемые руководством предприятия, должны варьироваться и гибко видоизменяться, а также адаптироваться к сложившейся благоприятной или неблагоприятной ситуации. Кроме этого, все составляющие элементы мотивационного механизма должны быть взаимосвязаны и не противоречить друг другу.

Понятие «мотивационный механизм в управлении персоналом предприятия» трактуется в данной работе в качестве совокупности принципов, методов, инструментов и направлений, ориентированных на удовлетворение потребностей работников и сохранение кадрового потенциала предприятия. Нами предлагается структура мо-

тивационного механизма, которая включает в себя следующие составляющие: главная цель, задачи, принципы, методы, инструменты, при-

оритетные направления и ожидаемый результат (рис. 1).

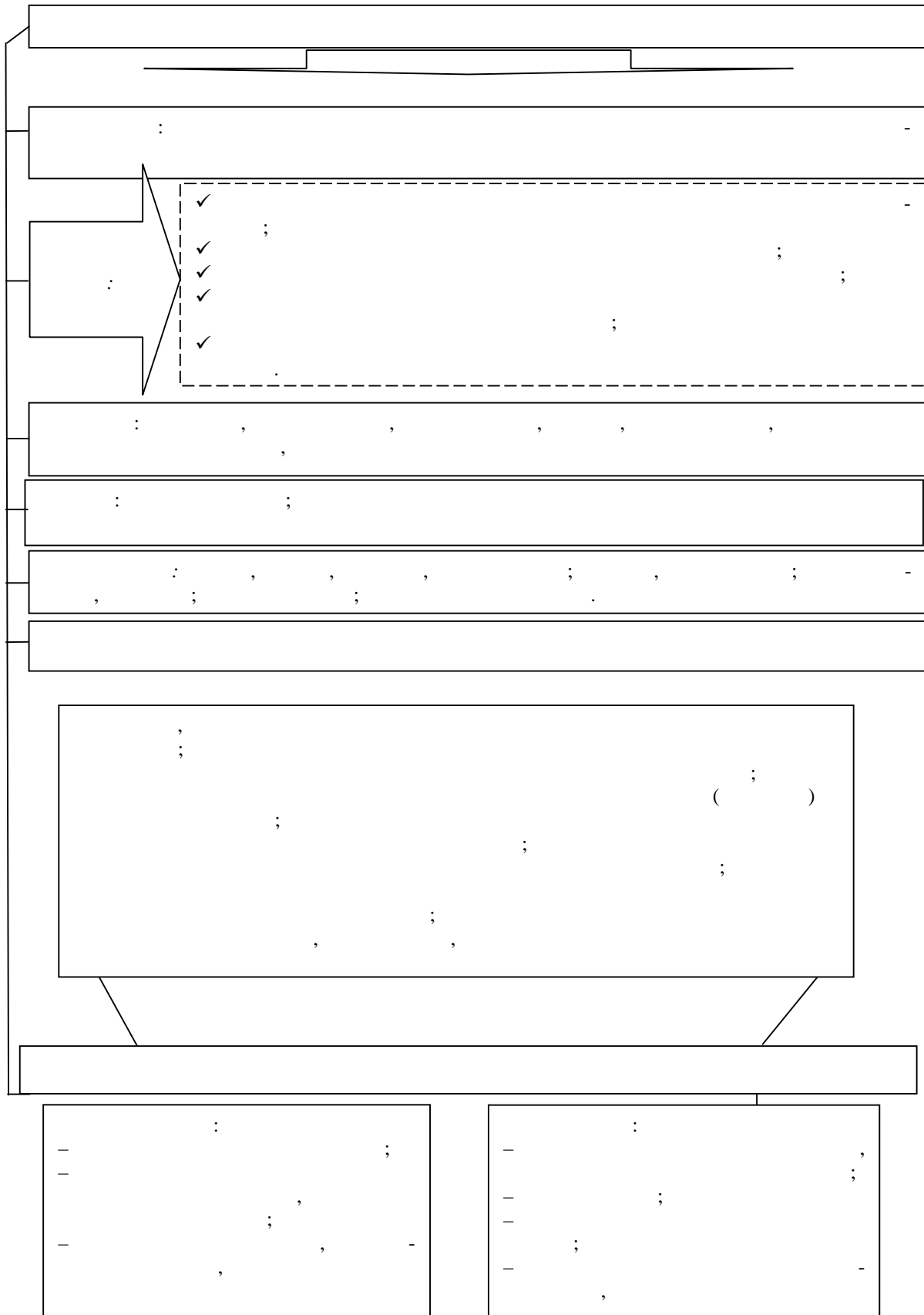


Рис. 1. Совершенствование мотивационного механизма управления персоналом предприятия

Так, главная цель механизма заключается в улучшении трудовых результатов работы персонала и в его сохранении. При формировании мотивационного механизма важное значение имеют принципы, которые являются основой его разработки и функционирования и позволяют достичь поставленную цель. Разработанный мотивационный механизм в управлении персоналом предприятия предполагает решение следующих задач:

- повышение корпоративной культуры и социальной ответственности предприятия;
- обеспечение личного развития и карьерного роста работников;
- повышение мотивации и вовлеченности работников в трудовой процесс;
- стимулирование работников для формирования профессиональных компетенций и удовлетворения потенциальных возможностей;
- создание условий для максимальной удовлетворенности работников рабочим местом.

Отметим, что при реализации задач мотивационного механизма важно учитывать принципы формального и неформального управления персоналом. На основании вышеизложенного можно выделить ряд принципов формального управления персоналом — мотивация, влияние власти, наставничество и др. При рассмотрении принципа мотивации можно выделить определенные меры, которые будут стимулировать работников к наиболее добросовестному и инициативному выполнению своей работы, при этом получая денежное или неденежное вознаграждение за выполненный труд. При некачественном, недобросовестном, непрофессиональном выполнении работы работодателем может быть принято решение о сокращении или прекращении мотивационных мер. Следует обратить внимание на то, что, во избежание низкоэффективной деятельности персонала, руководству следует постоянно применять различные способы его мотивации к эффективной трудовой деятельности. При рассмотрении принципа влияния власти следует отметить, что работодатель оказывает прямое влияние на подчиненных, при этом работники обязаны подчиняться требованиям руководителя. Принцип наставничества имеет важное значение как мотивирующий фактор, формирующий ответственность и стремление к профессиональному росту работников.

К неформальным методам управления можно отнести следующие: доверие руководителя к подчиненному и его труду, взаимовыручка, объективность при оценке результатов работы подчиненных, учет интересов, потребностей и возможностей работников. Между работодателем и работником должны формироваться социально-

трудовые отношения доверительного характера. Работник обязан ответственно, четко и честно выполнять свои обязанности, работодатель, в свою очередь, не должен ущемлять права своего подчиненного. Не менее важно и наличие взаимовыручки. При сложившихся различных обстоятельствах и форс-мажорных ситуациях трудовая деятельность работника должна быть временно заменена деятельностью других соответствующих работников. К результатам труда работника работодатель обязан подходить объективно, учитывать при этом пожелания и просьбы своего подчиненного. В основе организованных и налаженных социально-трудовых отношений между работником и работодателем лежат не только интересы работодателя, но и учет личных интересов, потребностей и потенциальных возможностей его работников, что будет способствовать повышению производительности труда и росту их заинтересованности в трудовой деятельности.

Для того, чтобы достичь основную цель мотивационного механизма с использованием вышеизложенных принципов, руководству целесообразно применять в практической работе различные методы мотивации персонала. Ученые выделяют методы мотивационного характера и классифицируют их на методы прямой мотивации и методы косвенной (принудительной) мотивации [1, с. 5; 8, с. 14]. Методы прямой мотивации можно условно разделить на материальное (денежное) и нематериальное стимулирование. Относительно материального стимулирования можно отметить, что результатом его применения является рост благосостояния работников в обмен на более продуктивную работу. Денежное вознаграждение работника является одним из наиболее эффективных и частых методов стимулирования персонала. Однако обратим внимание и на то, что денежное стимулирование будет эффективно в том случае, если работник считает заработную плату справедливой и достойной относительно его труда. Работник в данном случае должен понимать, что затраченные им физические и умственные силы, а также полученный конечный результат имеют прямую связь с денежным вознаграждением. Однако в настоящее время, с учетом специфики деятельности многих предприятий и организаций, очень часто складывается ситуация, когда работодателю сложно объективно оценить эффективность и объем работы у многих работников в связи с отсутствием ее прямой оценки. Это приводит к отсутствию дифференциации в оплате труда и является причиной неудовлетворенности оплатой труда, что приводит к снижению его производительности. Подчеркнем, что заработная плата

всегда является важной частью системы оплаты и стимулирования труда, а также выступает одним из самых эффективных инструментов воздействия на эффективность труда персонала предприятия [11, с. 92].

Кроме денежного стимулирования, руководство может применять такие виды стимулирования, как предоставление или оплата путевок на санаторно-курортное оздоровление работника, оказание помощи в получении жилья, в решении вопроса с устройством детей в детские сады, обеспечении питанием (в том числе бесплатным) и служебным транспортом. К дополнительному стимулированию работников также можно отнести скидки на приобретение продукции фирмы, оказание медицинских услуг и др. Что касается стимулирования в нерабочее время, то можно выделить удовлетворение потребностей персонала в отдыхе, а также социально-психологических потребностей, что предусматривает предоставление работнику времени для решения вопросов, связанных с личными интересами. Важным моментом является и стимулирование деятельности работника, которое направлено на удовлетворение потребностей в самовыражении и самоактуализации, выраженное в возможности карьерного роста, желаемого перевода на другое место работы внутри данного предприятия. Работодатель также может предложить, по необходимости, работу с гибкими формами занятости – гибким графиком, неполным рабочим днем, что позволит быть задействованными в трудовой деятельности женщинам, имеющих малолетних детей, студентам, несовершеннолетним, лицам с ограниченными возможностями здоровья [10, с. 338]. Для работника гибкие формы занятости в работе оказывают положительные эффекты. Так, работник, в зависимости от трудового договора, оформившись на работу с гибкими формами занятости, получает либо конкретный объем работы, который необходимо выполнить за определенные установленные сроки, либо сокращенное рабочее время, а также возможность работы, которая осуществляется дистанционно (на дому).

Нематериальное стимулирование классифицируется на социальное, моральное, социально-психологическое [7, с. 40]. Социальное стимулирование предусматривает престижность работы, возможность принятия решений самостоятельно и другие права. Моральное стимулирование связано с предоставлением руководством возможности для реализации творческого потенциала и признания работника. На основании того, как складываются социально-психологические от-

ношения работника с руководством и трудовым коллективом, также формируется удовлетворенность трудом.

Косвенная (принудительная) мотивация базируется на принуждении работника выполнять то или иное задание, порученное руководством. Как правило, при чрезмерном применении принудительной мотивации происходит ущемление желаний и потребностей работников. Инструментарием данного метода являются различные распорядительные документы, такие как приказы, распоряжения и др.

Под воздействием методов прямой и косвенной мотивации в правильной пропорции работники осуществляют свою трудовую деятельность наиболее рационально и эффективно, добиваясь при этом наилучших конечных результатов, повышая производительность труда. Руководитель при использовании различных методов мотивации должен учитывать не только социальные, но и психологические факторы воздействия на поведение персонала, учитывая личностные и психологические особенности его поведения. Сегодня все чаще на современных предприятиях можно наблюдать ситуацию, когда руководство считает необходимым в большей мере использовать методы морального стимулирования. Это связано с тем, что у предприятия не всегда имеются финансовые средства и возможности для поддержания должного уровня материальной мотивации работников с помощью денежного стимулирования [7, с. 41]. При этом моральное стимулирование для руководства предприятия обходится значительно дешевле. На основании обобщения вышеизложенного в табл. 2 систематизированы и обобщены приоритетные виды материального и нематериального стимулирования работников.

Руководителю следует организовать процесс работы на предприятии таким образом, чтобы был соблюден баланс интересов и потребностей работников с задачами и интересами руководства, а также развитием предприятия в целом [13]. Воздействуя на трудовое поведение работника, руководителю необходимо более тщательно анализировать и подбирать формы и методы стимулирования персонала. Труд должен быть организован так, чтобы работник мог реализовать свои возможности, развить и применить в практической деятельности все свои профессиональные качества. Без сомнений, для работника очень большое значение имеет прямая мотивация в виде денежного стимулирования, однако руководству нельзя забывать и об эффективности нематериального стимулирования.

Таблица 2

Приоритетные виды материального и нематериального стимулирования работников

Материальное стимулирование	Нематериальное стимулирование
<ul style="list-style-type: none"> - заработная плата, премии, надбавки, бонусы, коэффициенты; - организация питания и субсидии на питание; - оплата санаторно-курортного лечения работников; - участие работников в прибылях; - планы дополнительных выплат; - участие работников в акционерном капитале; - скидки на приобретение продукции предприятия; - оказание медицинских услуг, частичная компенсация их стоимости; - организация обучения и повышения квалификации работников; - оказание помощи в приобретении работником жилья; - оплата транспортных расходов к месту отдыха и лечения; - предоставление служебного транспорта; - оплачиваемые невыходы работника на работу (по уважительным причинам) и др. 	<ul style="list-style-type: none"> - предоставление работнику (по желанию и необходимости) гибких форм занятости; - предоставление в рабочее время (по просьбе работника) возможности для решения вопросов, связанных с личными интересами; - оказание помощи в решении вопроса с устройством детей работников в детские сады; - обеспечение профессионального развития и личностного карьерного роста; - создание благоприятной психологической обстановки в коллективе, доверительных социально-трудовых отношений между работодателем и наемным работником; - предоставление возможности работникам (в зависимости от должности и уровня компетентности) права принимать решения самостоятельно, в том числе возможности лично управлять процессом производства и др.

Источники: [4, с. 92; 5, с. 32; 10, с. 338]

Итак, в научном исследовании проанализированы основные зарубежные модели управления мотивацией персонала предприятия – японская, американская, немецкая, турецкая, модель Великобритании, которые показывают практический положительный опыт передовых и развитых стран по формированию мотивационного механизма управления наемными работниками предприятия. Предложен наиболее эффективный мотивационный механизм управления персоналом предприятия, который имеет свою структуру и включает в себя такие составляющие элементы, как цель, задачи, совокупность определенных принципов, методов и инструментов, а также приоритетные направления, позволяющие руководству предприятия повысить результативность трудовой деятельности работников. Кроме этого, в статье детально рассмотрены методы прямой и косвенной мотивации персонала предприятия. Разработанные авторами приоритетные направления мотивационного механизма позволят повысить эффективность системы управления персоналом предприятия и улучшить организацию социально-трудовых отношений между работниками и работодателями.

Литература

1. Ильченко С.В., Кандаурова Т.И. Мотивационный механизм в управлении поведением персонала // Вестн. экспериментального образования. 2015. № 2. С. 14-21.
2. Каграманова Т.И. Проблемы стимулирования и мотивации в управлении персоналом // Мир науки, культуры, образования. 2014. № 3 (46). С. 382-384.
3. Коноплева Г.И., Борщенко А.С. Мотивационный механизм управления персоналом // Современные наукоемкие технологии. 2013. № 10-2. С. 191-192.

4. Кичу Т.Ю. Содержание и структура категории «мотивация труда» в трактовках различных исследователей // Экономика устойчивого развития. 2012. № 11. С. 91-94.
5. Крамаренко Р.Р. Проблемы совершенствования мотивационного механизма трудового коллектива // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. 2016. № 7 (74). С. 31-35.
6. Мизинова Т.В. Содержание и специфические особенности мотивационного управления работой предприятий и организаций в России // Изв. Рос. гос. педаг. ун-та им. А.И. Герцена. 2009. № 101. С. 283-287.
7. Никитина В.В. Мотивационный механизм эффективной системы управления персоналом // Региональная экономика: теория и практика. 2010. № 43. С. 38-42.
8. Посадсков Е.Г. Стимулирующие системы: опыт и современная практика // Человек и труд. 2013. № 4. С. 13-18.
9. Сердюк Е.А. Формирование механизма мотивации труда в системе стратегического управления персоналом предприятия: теоретический аспект // Инновационные технологии в машиностроении, образовании и экономике. 2017. № 4 - 4 (6). С. 17-21.
10. Симченко Н.А., Волошин А.И., Ромнюк Е.В. Теоретические аспекты нестандартных форм занятости на рынке труда в современных экономических условиях // Kant. 2018. № 2 (27). С. 337-340.
11. Фищук Е.Н. Теоретические аспекты создания мотивационного механизма управления персоналом в современных условиях // Современные проблемы науки и образования. 2015. № 1-1. 477 с.
12. Чирков А.Н. Управление мотивацией персонала // Nauka-rastudent.ru. 2017. № 6. С. 1.
13. Гончарова Н.А., Трусевич Е.В., Огнев Д.В. Организационная технология эффективного комплексного управленческого консультирования // Вестн. Иркут. гос. техн. ун-та. 2014. № 6 (89). С. 199-204.