

И.П. Булеев

д-р экон. наук, академик АЭН Украины

Г.С. Агаманчук

г. Донецк

ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ МЕХАНИЗМА МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Постановка проблемы. Переход экономики Украины к рыночным отношениям сопровождался реорганизацией гражданских и государственных институтов, производственной инфраструктуры, организационно-правовых форм предприятий. К сожалению первые двадцать лет функционирования отечественной экономики, промышленности в отрыве от соответствующих комплексов стран СНГ и недостаточной интеграции в европейскую экономику дали отрицательные результаты. Если к 1990 г. экономика Украины была одной из передовых в бывшем Союзе ССР и даже в Европе, то в предкризисном году эти показатели значительно хуже. Как отмечает акад. Ю. Пахомов [1] показатели составили:(табл. 1).

В 2006 году аналогичный показатель составил, долл. США: Беларусь — 9737; Казахстан — 9832; Российская Федерация — 13205. По обследованиям 24 европейских стран в 2007 г. Украина заняла места:

- Оценка состояния семейного дохода — 24;
- обустройство дома — 24;
- оценка состояния здоровья — 24;
- проявление на работе инициативы — 23;
- ощущение себя активным и энергичным — 23.

Если добавить к этому, что: по критериям ООН Украина попала в число 46 несостоявшихся государств мира [1]; по уровню заработной платы в 2009 г. оказалась на последнем месте в Европе; падение ВВП в 2009 г. к уровню 2008 г. составило 15 % [2], а реальная средняя заработная плата снизилась в 2009 г. на 10 % [3], становится понятным, что на падение производства в Украине влияет не только мировой кризис, но и другие, главным образом, внутренние факторы, одним из которых является неэффективная система мотивации труда персонала предприятий.

На заре перестройки романтики либеральной экономики утверждали, что рынок решает все проблемы, отводя государству пассивную роль в экономике («ночной сторож»), а частная собственность и частный собственник

Таблица 1

ВВП на душу населения по паритету покупательной способности, долл. США:	1990г.	2006г. ¹
Украина	5433	6224
Среднемировой	4890	9316
Отклонение показателя от среднемирового % (+ превышение, — снижение)	+11	-33

¹ В 2009 г. экономика Украины упала ниже уровня 2006 г.

обеспечит эффективную работу предприятий, создаст эффективные механизмы мотивации труда персонала. В результате были разрушены прежние механизмы стимулирования, нарушена связь уровня производительности труда и заработной платы, резко снизился уровень нормирования труда и тарификации работ, наёмный работник ещё больше оказался отделён от собственности. Поэтому проблема мотивации и стимулирования труда в отечественной экономике остается весьма актуальной.

Цель данной работы — углубление теоретических положений проблемы мотивации и разработка механизмов мотивации, стимулирования труда персонала промышленных предприятий в условиях формирования рыночных отношений.

Изложение основного материала.

Существенным недостатком в работах отечественных экономистов ученых и практиков является подход к понятию мотив, заинтересованность, стимул, мотива-

ция как к синонимам, что является некорректным. Мотив является проявлением внутренней потребности человека, которая внешне проявляется в заинтересованности данного человека в потребности того или иного блага (материального, нематериального). По отношению к данному человеку стимул является внешним фактором, который реализует предприятие или иной субъект рыночных отношений для достижения своих целей (текущих, стратегических). Мотивация есть форма диалектического сочетания мотивов человека, его заинтересованности со стимулами, которые формирует и реализует предприятие. Стимулы направлены на создание у работника, опираясь на его внутреннюю заинтересованность, интереса в реализации стратегических и текущих целей предприятия. С помощью механизмов мотивации достигается однонаправленность мотивов работника и стимулов предприятия. Схема взаимосвязи потребностей работника и предприятия приведена на рис. 1.

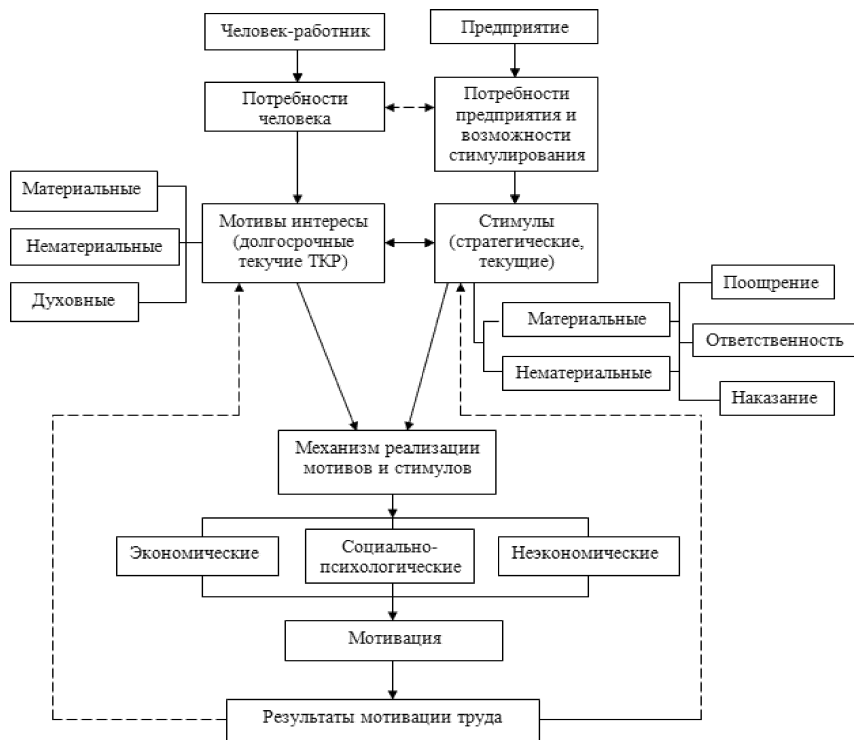


Рис. 1. Взаимосвязь мотивов, стимулов и результатов труда

Особенностью схемы, приведенной на рис. 1 является то, что наряду с материальными и нематериальными мотивами и потребностями человека рассматриваются духовные потребности, о важности которых говорят все большее количество авторов [4–6]. Кроме того, потребности человека, его заинтересованность при поступлении на работу, уже есть проявление его представления о будущей работе, которые А. И. Китов называет трудовой концепцией работника (ТКР) [7]. ТКР характеризует представление работника о своей будущей и/или желаемой работе. Она является интегральной характеристикой личности, взятой исключительно под одним углом зрения, каким видятся самому работнику свое место в сфере труда и какова специфика его поведения в ней. ТКР дает возможность понять, какую «цену» может и готов «заплатить» работник, чтобы иметь возможность использовать благоприятные для него факто-

ры труда (творческий характер, легкость выполнения работы, свобода регулирования рабочего времени и т. д.), условия труда и возможность самореализации личности (карьерные перемещения, возможность учебы и повышения квалификации, близость места работы от места проживания, наличие детских дошкольных и школьных учреждений, оздоровительных комплексов, учреждений здравоохранения и др.).

Имея трудовую концепцию работника, изучив ее, предприятие может более целенаправленно и эффективно формировать системы стимулирования, как составную часть системы мотивации труда. Это весьма важно, поскольку анализ ситуации на микроуровне в России показал, что за низкими средними показателями скрываются большие различия в уровне и динамике эффективности на отдельных предприятиях. Так, разрыв в уровне производительности труда между 20 % худших

предприятий в одной отрасли составляют 10–20 раз. Лучшие 20 % работают в 2–3 раза более эффективно, чем отрасли в среднем [8, с. 76]. О чём свидетельствуют данные табл. 2 [9].

Таблица 2

Внутриотраслевое распределение предприятий по уровню производительности труда

Отрасль	Средняя добавленная стоимость одного занятого, тыс. руб./чел		Соотношение производительности в лучшей и худшей группах, раз
	Выручка 20 % предприятий		
	С самой низкой производительностью	С самой высокой производительностью	
Пищевая промышленность	27	636	24
Текстильное и швейное производство	14	226	16
Деревообработка	25	604	24
Химическое производство	79	818	10
Металлургия и металлообработка	30	707	23
Машины и оборудование	38	437	11
Электро-, электронное и оптическое оборудование	53	483	9
Транспортное машиностроение	32	365	11

Приведенные в табл. 2 данные свидетельствуют, что чем более технически оснащенная отрасль, тем меньше разрыв в производительности по предприятиям. Такое положение характерно также для предприятий стран СНГ и Украины. Поэтому формирование эффективных систем мотивации, механизмов их реализации необходимо, поскольку обеспечивает рост эффективности производства.

Система мотивации (См) эффективна, если эффект (ЭРм) от ее реализации в текущем году и в году после внедрения превышает затраты на мотивацию (Зм) не мене чем на 20 %, что выражает неравенство:

$$C_m = \text{ЭРм} - \text{Зм} \geq 0,2 \text{ ЭРм} \quad (1)$$

Это положение может быть распространено как на системы мотивации, так и на системы стимулирования живого и овеществленного труда.

Формирование эффективной системы мотивации возможно в двух случаях:

- при создании новой системы;
- при совершенствовании действующих систем.

И в первом и во втором случае может быть использован алгоритм формирования системы мотивации персонала предприятия, представленный на рис. 2, который завершается мониторингом системы мотивации. При этом следует учитывать особенности мониторинга вновь вводимых и действующих систем мотивации, стимулирования.

При формировании новой системы мотивации разработчикам известна технология производства, организация рабочих мест, организация труда. Желательно знать также трудовую концепцию работников-кандидатов на прием в штат предприятия.

Эти вопросы изучают работники кадровых служб совместно с работниками лабораторий научной организации труда, отдела организации труда и заработной платы предприятия. Таким образом, для формирования и изменения систем мотивации работников предприятия целесообразно использовать ТКР и алгоритм, представляемый на рис. 2.

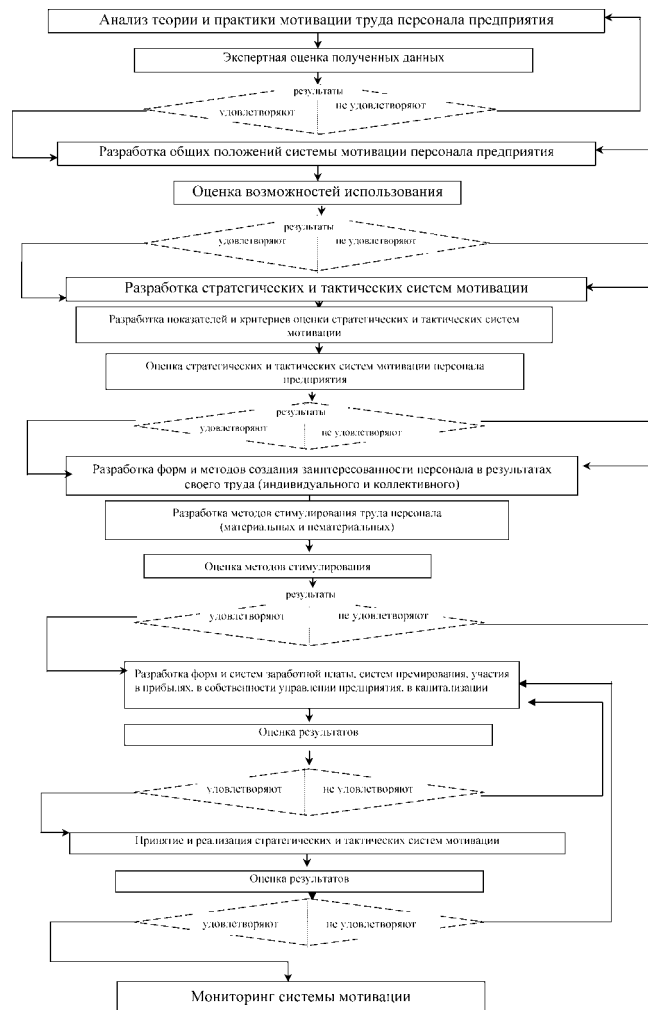


Рис. 2. Алгоритм формирования системы мотивации персонала предприятия

Если ставится задача совершенствования действующих систем мотивации и стимулирования на предприятии, целесообразно использовать технологическую модель, изложенную в работах экономистов [10, 11]. Несколько преобразованная организационная модель формирования механизма целенаправленной мотивации персонала (МИМП) [10, с. 66] и его мониторинга представлена на рис. 3.

Более точно приведенные в табл. 3 факторы названы мотивационными и стимулирующими факторами. По каждому фактору дается один из пяти ответов на вопросы, и соответствующие оценке:

1. Полностью удовлетворен — 1,0
2. Более удовлетворен, чем неудовлетворен — 0,8
3. Что-то среднее — 0,5
4. Более неудовлетворен, чем удовлетворен — 0,3
5. Полностью неудовлетворен — 0

Затем ответы суммируются в баллах, делятся на количество вопросов и выводится средний балл работника по бюллетеню, который теоретически находится в пределах от нуля до единицы; практически — 0,2-0,8 балла (рассчитано по формуле 2):

Балл по бюллетеню

$$(Бб) = \sum \text{баллов по ответам} / \sum \text{количество вопросов} \quad (2)$$

К примеру фактор 1 — 1,0; фактор 2 — 0,8; фактор 3 — 0,5; фактор 4 — 0,5; фактор 5 — 0,3; фактор 6 — 0,5;



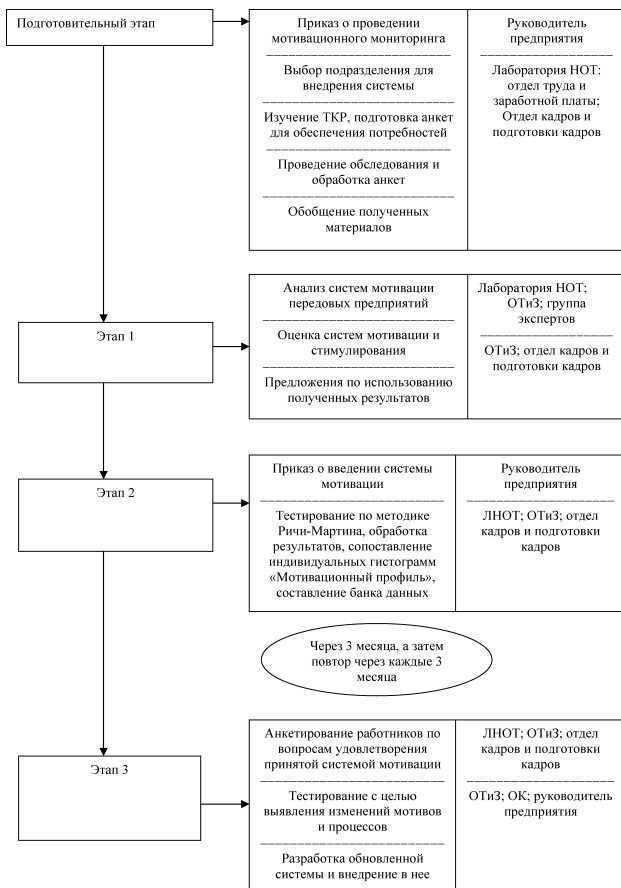


Рис. 3. Организационная модель формирования и мониторинга системы мотивации персонала

Таблица 3

Основные факторы мотивации работников организации (12 факторов) [10, с. 62–63]

№ фактора	Мотивационные и стимулирующие факторы	Сущность факторов
1	Высокий заработок	Потребности иметь высокий заработок, материальные вознаграждения. Набор льгот и надбавок. Эта потребность определяет тенденцию к изменениям в процессе трудовой жизни; увеличение расходов обусловило повышение роли этой потребности (например, наличие долгов, возникновение новых семейных обязательств, дополнительные или тяжелые финансовые обязательства).
2	Условия труда	Потребность в хороших условиях труда и комфортной окружающей среде.
3	Структурирование работ	Потребность иметь структурированную работу, наличие обратной связи и информации, позволяющей оценить свою работу.
4	Социальные контакты	Потребность в общении с коллегами и широким кругом людей
5	Устойчивые взаимоотношения	Потребность в формировании и поддержке долгосрочных стабильных отношений с небольшим кругом коллег .
6	Признание	Потребность получить признание других людей. Это может быть признание профессиональное (по горизонтали), признание своей значимости.
7	Стремление к достижениям	Потребность ставить себе цели и достигать их, следовать поставленным целям и самомотивировать себя. Намечать и достигать многообещающих рубежей.
8	Власть и влияние	Стремление руководить другими, к конкуренции и влиянию. Стремление к карьерному росту (по вертикали).
9	Разнообразие и изменение	Потребность в постоянных изменениях, избегать рутинны, готовность к действию.
10	Креативность	Желание постоянно думать, анализировать, искать. Нетрадиционность мышления, проницательность. Однако надо быть готовым к тому, что не все будет принято, поддержано, использовано.
11	Самосовершенствование	Потребность в совершенствовании и развитии как личности. Показатель желаний самостоятельности, независимости, самосовершенствования.
12	Интересная и полезная работа	Потребность в ощущении иметь общественно полезную работу. Это показатель потребности в содержательной работе, наполненной смыслом и значением, с элементами общественной полезности.

фактор 7 — 0,5; фактор 8 — 0,0; фактор 9 — 0,0; фактор 10 — 0,5; фактор 11 — 0,5; фактор 12 — 0,8; и тогда балл работника по бюллетеню составил 0,49:

$$[B\bar{b}=(1,0+0,8+0,5+0,5+0,3+0,5+0,5+0,0+0,0+0,5+0,5+0,8)/12]$$

Строится гистограмма «Мотивационный профиль». Для приведенного расчета см. рис. 4. И через каждые 6 месяцев (согласно модели рис. 3) производится сопоставление и анализ изменений МИМП по каждому работнику, вносятся организационные и экономические изменения в данный механизм. В соответствии с изложенными моделями и алгоритмами проведены исследования в ОАО «Славянский завод высоковольтных изоляторов» и одна из гистограмм приведена на рис. 4.

Экономическая и профессиональная подготовка на предприятии учитывает сложившуюся ситуацию и действует в направлении улучшения тех факторов, которые в данном случае и в перспективе необходимы для повышения эффективности системы мотивации и ее механизмов. Методика, изложенная выше и модель мониторинга ее использована авторами на «СЗВИ». Она применима для отбора кандидатур для формирования резерва выдвижения на более высокие должности, отбора кандидатов на учебу в высших учебных заведениях за счет средств предприятия.

Анализ литературных источников по вопросам стимулирования персонала, организации оплаты труда, а также опросы персонала ряда предприятий Донецкой и Луганской областей, анализ положений о премировании и различных вознаграждениях свидетельствуют: о неудовлетворенности уровнем заработной платы от 70 до 90 % персонала; об ориентации систем поощрения на текущие результаты работы от одного месяца до квартала. Вознаграждения по итогам года и дивиденды на подавляющем большинстве предприятий и АО не выплачиваются, участие персонала в прибылях, за исключением высшего руководящего состава, не практикуется. Миноритарные акционеры сокращаются в своем количестве, акции концентрируются у мажоритарных акционеров и у руководителей персонала. То есть, те преимущества, которые могли быть использованы как мотивационный потенциал повышения эффективности труда в условиях разгосударствления собственности, не используется.

Отсутствие у наемных работников стремления к вознаграждению в денежной форме за длительный пе-

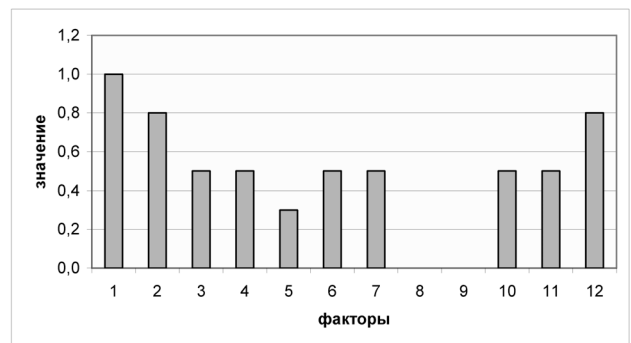


Рис. 4. Мотивационный профиль бюллетеня работника СЗВИ (экономист)

риод (полугодие, год и выше) естественно, поскольку это происходит в условиях инфляции в 10–20 % в год, обесценивания гривны относительно доллара США в 2009 г. более чем в 1,5 раза. То есть ориентация работников на сиюминутные вознаграждения и интересы вызвана макроэкономическими факторами, а именно: высокими темпами инфляции, существенными различиями темпов роста прожиточного минимума, номинальной и реальной заработной платы, ВВП в расчете на одного жителя страны и т. д., что видно из табл. 4.

Высокие темпы инфляции, существенное различие между номинальной и реальной заработной платой, отставание темпов роста прожиточного минимума от изменений индекса потребительских цен порождает у работников и у населения неуверенность даже в завтрашнем дне, не говоря о долгосрочной перспективе. Это усугубляется снижением курса национальной валюты относительно доллара США. С сентября 2008 г. по март 2010 г. курс доллара относительно гривны вырос на 65,3 %, а с сентября 2008 г. по сентябрь 2009 г. — на 84 % (цена за 1 доллар в сентябре 2008 г. составила 4,84 грн., в сентябре 2009 г. — 8,89 грн., в марте 2010 г. — 8,0 грн.) [15].

Исходя из того, что у населения и у работников нет уверенности в будущем [1; 16], они ориентированы на текущие интересы, на текущие стимулирование и мотивацию. Поэтому к 12 факторам, по которым в соответствии с работами [10; 11] исследуются системы мотивации и стимулирования (табл. 3) следует добавить необходимые для Украины факторы:

13 — уверенность в своём будущем в стране;

14 — уверенность в своем будущем на данном предприятии;

15 — отношение к текущим стимулам на предприятии;

16 — отношение к стратегическим стимулам и мотивации на предприятии.

Таким образом, из двенадцати факторов (табл. 1) её следует преобразовать в шестнадцатифакторную.

Для оценки может быть использована та же система, что рекомендуют авторы [10, с. 62]. Оценка отдельных работников по предложенным пунктам в ОАО «СЗВИ» дала данные: п. 13—0,3; п. 14—0,3; п. 15—0,5; п. 16—0,0. Из этого следует, что в данный момент следует обратить вни-

мание на мотивации и стимулы стратегические, пересмотреть стратегию предприятия, сориентировав её на капитализацию предприятия и увязав стратегию предприятия со стратегическими системами мотивации и стимулирования персонала. При этом следует также изменить отношение руководителей предприятий к мажоритарным акционерам, к проблеме выплаты дивидендов миноритарным акционерам, т. е. регулярно выплачивать дивиденды (часть поквартально, остальное — по итогам года), к выплате дивидендов в форме акций предприятия, к увязке долгосрочных систем стимулирования с прибылью предприятия, его капитализацией. Такой подход постепенно будет ориентировать работников предприятия на долгосрочные цели и ценности посредством стратегических систем мотивации и стимулирования.

Таким образом из вышеизложенного следует:

1. В теории и экономической практике следует различать понятия мотивы и стимулы. Первое внутренне присуще человеку, как проявление его внутренних потребностей (материальных, нематериальных, духовных), стимулы — как формы (экономические и неэкономические) воздействия предприятия, — субъекта рыночных отношений, — на работников. По отношению к работнику стимул имеет внешнее происхождение. При выборе работы потенциальный работник стремится реализовать свою трудовую концепцию (ТКР). Посредством механизма мотивации происходит диалектическое соединение мотивов и стимулов, наработка их однонаправленности. Данный процесс формирует систему мотивации. Таким образом система мотивации включает существенную часть ТКР и стимулов, однако последние (ТКР и стимулы) частично могут выходить за пределы системы мотивации.

2. Как мотивы, так и стимулы есть долгосрочные и текущие. Поэтому системы мотивации также должны быть долгосрочными (стратегическими) и текущими. Стратегические системы мотивации должны быть ориентированы на развитие и самореализацию работника как личности, на инновационное развитие предприятия путем активизации процессов капитализации, на участие работников в прибылях, в собственности, в управлении предприятием.

3. Действующие на предприятиях формы и системы оплаты труда, системы премирования в определенной мере решают вопросы мотивации текущих вопросов эффективной работы. Однако при этом недостаточно учитываются индивидуальные КТР, мотивы работников. Для оценки мотивов труда конкретных работников может быть использована модель Ричи-Мартина, а также наработки Дмитренко-Стахова, дополненные авторским видением необходимости введения стратегических факторов мотивации. В этой связи 12 факторов указанных авторов дополнены четырьмя дополнительными факторами, ориентированными на стратегическую составляющую системы мотивации: уверенность в своём будущем в стране; уверенность в своем будущем на предприятии; отношение к текущим стимулам предприятия; отношение к стратегическим стимулам и мотивам на предприятии. Расширение перечня факторов позволит ориентировать системы мотивации на перспективу, постепенно повышая ориентацию предприятия и его работников на перспективу, на реализацию стратегических целей предприятия и работников.

Таблица 4

**Индексы важнейших показателей экономики Украины,
% к предшествующему году
(составлено по источникам [12–14])**

№ п/п	Показатели	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009 ^{х)}
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	ВВП в расчете на 1 чел., сопоставимые цены	111,1	106,3	110,5	113,0	103,5	108,1	108,6	102,6	85,0
2	Финансовый результат (до налогообложения)	134,5	78,0	134,2	226,9	194,4	118,5	178,2	6,6	отрицательный
3	Индекс роста потребительских цен (декабрь к декабрю)	106,1	99,4	108,2	112,3	110,3	111,6	116,6	122,3	114,3
4	Доходы населения	122,7	117,1	116,5	127,2	139,1	123,8	132,0	137,4	105,0
5	Среднемесячная заработная плата: номинальная реальная	135,2 119,3	121,0 116,2	122,8 115,2	127,5 123,8	136,7 120,3	129,2 118,3	129,7 112,5	133,7 106,3	104,9 90,0
6	Прожиточный минимум	115,2	109,9	100,0	105,9	116,8	109,5	111,8	117,2	103,1

х) цифры предварительные

4. Разработанные алгоритмы и схемы формирования систем мотивации, усовершенствованные модели формирования стимулирования позволяют целенаправленно формировать стратегические системы стимулирования, что будет способствовать повышению эффективности труда персонала предприятий.

Литература

1. Пахомов Ю. Украина реагирует на деградацию и беспредел симпатией к России / Ю. Пахомов // *Держава-страна*, 2000. — 2010, 19 февраля, № 7. — С. 2–3.

2. Данилишин Б. Пік кризи минув, попереду — структурна перебудова / Б. Данилишин // *Урядовий кур'єр*. — 28 січня 2010 р. — № 16. — С. 7.

3. *Економіка України за 2009 рік* // *Урядовий кур'єр*. — 28 січня 2010 р. — № 16. — С. 6–7.

4. Отец Виктор Верякин. Духовные принципы менеджмента : конспект лекций / Отец Виктор Верякин. — Симферополь, 2003. — 105 с.

5. Афанасьев Е. В. Духовные основы нравственной экономики в свете православных традиций / Е. В. Афанасьев. — М., 2003. — 16 с.

6. Мороз О. Духовні принципи ведення малого та середнього бізнесу в регіоні / Ольга Мороз // *Підприємництво, господарство і право*. — 2006. — № 4. — С. 160–162.

7. Китов А. И. Экономическая психология / А. И. Китов. — М. : Экономика, 1987. — 303 с.

8. Яковлев А. Российская корпорация: модели поведения в условиях кризиса / А. Яковлев, Ю. Симачев,

Ю. Данилов // *Вопросы экономики*. — 2009. — № 6. — С. 70–82.

9. Российская промышленность на перепутье: что мешает нашим фирмам стать конкурентоспособными // *Вопросы экономики*. — 2007. — № 3. — С. 4–34.

10. Дмитренко Г. Формування інноваційного механізму мотивації персоналу з використанням відповідного моніторингу / Г. А. Дмитренко, О. В. Стахів // *Науковий вісник Волинського національного університету ім. Л. Українки. Економічні науки*. — 2009. — № 15. — С. 60–67.

11. Ричи Ш. Управление мотивацией: 12 факторов / Ш. Ричи, П. Мартин ; пер. с англ. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. — 397 с.

12. *Статистичний щорічник України за 2007 рік* / за ред. О. Г. Осауленка. — К. : Вид-во «Консультант», 2008. — С. 26, 72.

13. *Україна у цифрах у 2008 році. Статистичний збірник*. / За ред. О. Г. Осауленка. — К. : ДП «Інформаційно-аналітичне агентство», 2009. — С. 24.

14. Шаповал М. Максимум для прожиткового мінімуму / М. Шаповал, В. Вітер // *Урядовий кур'єр*. — 9 грудня 2009. — № 224. — С. 19.

15. Казимиренко Я. Нашей гривне хуже всех / Я. Казимиренко // *Газета по-Донецки*. — 24–30 сентября 2009 г. — № 37. — С. 4.

16. Шульга М. Симптоми фрагментації суспільства (замість післямови). / М. Шульга // *Українське суспільство. 1992–2007 рр. Динаміка соціальних змін* / За ред. В. Ворони, М. Шульги. — К. : Інститут соціології НАН України, 2007. — 544 с.