

**ВЛИЯНИЕ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА  
НА УСТОЙЧИВУЮ ЭКОНОМИЧЕСКУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ**

The impact of staff motivation on the organization's sustainable economic performance

**Б.А. Воронин**, доктор юридических наук, профессор,

**М.С. Серебrenникова**, старший преподаватель,

**Н.Б. Фатеева**, старший преподаватель

Уральского государственного аграрного университета

(Екатеринбург, ул. Карла Либкнехта, 42)

*Рецензент:* А.Н. Митин, доктор экономических наук, профессор

Уральского государственного юридического университета

**Аннотация**

Современный этап экономических преобразований в России характеризуется тем, что предприятия работают в обстановке растущих требований различных общественных групп. В этой связи особую актуальность приобретает создание эффективной системы мотивации и стимулирования персонала.

Мотивы и стимулы играют важную роль в трудовой деятельности человека. Без них трудовая деятельность не может осуществляться целесообразно. Но мотивы и стимулы бывают разные и могут воздействовать с различной силой, вызывая направленную или ненаправленную активность человека.

Практическая функция мотивации состоит в подборе различных способов и методов эффективного воздействия на персонал в целях его ориентации на результативную деятельность, с учетом мотивационных установок работников и их профессионального и личностного потенциала.

Эффективность системы мотивации и стимулирования персонала в практической деятельности во многом зависит от органов управления, хотя за последние годы сделаны определенные шаги к повышению роли самих предприятий в разработке собственных систем мотивации и стимулирования персонала.

Разработка и внедрение системы стимулирования труда персонала необходима в данной организации для того, чтобы отдача от сотрудников была выше, а предприятие работало эффективнее и не несло убытки, связанные с оттоком неудовлетворенных специалистов.

**Ключевые слова:** мотивация персонала, устойчивая экономическая деятельность, Екатеринбургский хлебокомбинат «Всеслав».

## **Abstract**

The current stage of economic transformations in Russia is characterized by the fact that enterprises operate in the context of the growing demands of various social groups. In this regard, the creation of an effective system for motivating and motivating staff is of particular relevance.

Motives and incentives play an important role in the work of a person. Without them, work can not be carried out expediently. But the motives and incentives are different and can act with varying strength, causing directional or non-directional activity of the person.

The practical function of motivation is to select various methods and methods of effective impact on personnel in order to focus on performance, taking into account the motivational attitudes of employees and their professional and personal potential. The effectiveness of the system of motivation and stimulation of personnel in practical activities largely depends on the management bodies, although in recent years, certain steps have been taken to increase the role of enterprises themselves in developing their own systems of motivation and incentives for staff.

The development and implementation of a system of personnel incentives is necessary in this organization, in order that the enterprise would work more efficiently and the returns from employees be higher, and not bear the losses associated with the outflow of unmet specialists.

**Keywords:** staff motivation, sustainable economic activity, Yekaterinburg Vsheslav bakery.

В исследовании применялись следующие **методы:** социологический, экономического анализа, логический.

### **Результат исследования**

Стимулирование труда как метод формирования мотивов предполагает право выбора работником варианта поведения в соответствии с его интересами.

Мотивы, являясь личностным побуждением к активности, тесно связаны со средой жизнедеятельности. В ней содержится вся совокупность потенциально возможных стимулов.

Мотивация труда – это одна из важнейших функций менеджмента, представляющая собой побуждение работников к деятельности по достижению целей предприятия через удовлетворение их собственных потребностей. В основе этого процесса лежит использование разнообразных мотивов (материальные, социально-психологические, духовные, творческие).

Мотивация является формой использования мотивов поведения человека в практике управления его деятельностью. На мотивацию работников фирмы непосредственное влияние оказывают содержание и условия труда на предприятии, организация труда и его оплата, возможности продвижения по служебной лестнице.

Выделяют три вида мотивации: прямую, властную (принудительную) и опосредованную (стимулирование).

Прямая мотивация представляет собой непосредственное влияние на личность работника и его систему ценностей путем убеждения, внушения, психологического воздействия, агитации, демонстрации примера.

Властная (принудительная) мотивация базируется на угрозе ухудшения удовлетворения каких-либо потребностей работника при невыполнении им установленных требований.

Стимулирование труда – способ управления поведением социальных систем различного иерархического уровня, является одним из методов мотивации трудового поведения объектов управления.

Под мотивами понимаются причины поведения человека, вследствие которых он поступает и действует именно так, а не иначе. Поэтому мотивы и рассматриваются как причины, определяющие выбор, направленность поведения. Деятельность человека побуждается, как правило, не одним, а многими мотивами, поэтому они могут находиться между собой в различных отношениях. Мотивы могут усиливать или ослаблять друг друга, среди них может выделиться основной или ведущий мотив, подчиняющий себе другие.

Мотивы могут быть внутренними и внешними; последние обусловлены стремлением человека обладать какими-то не принадлежащими ему объектами или, наоборот, избежать такого обладания. Внутренние мотивы связаны с получением удовлетворения от уже имеющегося у человека объекта, который он желает сохранить, или неудобствами, которые приносит обладание им, а, следовательно, со стремлением от него избавиться.

Мотивы формируются, если:

- в распоряжении общества имеется необходимый набор благ, соответствующих социально обусловленным потребностям человека,
- для получения этих благ необходимы трудовые усилия человека,
- трудовая деятельность позволяет работнику получить эти блага с меньшими материальными и моральными затратами, чем любые другие виды деятельности.

Основными задачами мотивации являются:

- признание труда сотрудников, добившихся значительных результатов, в целях дальнейшего стимулирования их творческой активности,
- демонстрация отношения фирмы к высоким результатам труда,
- популяризация результатов труда сотрудников, получивших признание,
- применение различных форм признания заслуг,
- поднятие морального состояния через соответствующую форму признания,
- обеспечение процесса повышения трудовой активности, являющегося целью руководства.

Существуют различные факторы мотивации труда сотрудников, которые определяют, что является наиболее важным и ценным для человека. Чаще всего, это не один фактор, а их совокупность, и вместе они представляют собой набор различных мотивационных факторов персонала. Факторы мотивации персонала делятся на внешние и внутренние.

Внутренние факторы мотивации персонала состоят из мечты, самореализации, идей, творчества, самоутверждения, убежденности, любопытства, здоровья, личного роста, потребности в общении.

Внешние факторы мотивации персонала – это деньги, карьера, статус, престижные вещи, эстетика быта, возможность путешествовать.

Помимо этого, мотивы поведения индивида могут различаться также и по характеру: они могут быть как позитивными (приобрести, сохранить), так и негативными (избавиться, избежать). К примеру, позитивным внешним мотивом поведения может стать премия, полученная сотрудником за хорошую работу, а негативным – наказание за её невыполнение; позитивный внутренний мотив – увлекательность работы, которой занимается сотрудник, а негативный – ее рутинный характер, от чего человек, наоборот, стремится избавиться.

Все возможные инструменты мотивации делят на две большие группы: это материальные и нематериальные мотиваторы.

Материальные мотиваторы персонала.

Вознаграждение, которое получает работник, зависит как от индивидуальных, так и групповых различий в выполнении деятельности. Это сильно выражается в построении системы гибкой оплаты труда, системы переменной оплаты.

1. Комиссионные. Это, можно сказать, наиболее простая и одновременно самая старая схема мотивации персонала. Сущность этой мотивационной схемы состоит в том, что работник получает установленный процент от сумм, которые ему перечисляют клиен-

ты при приобретении у него продукции. Комиссионные могут использоваться как вместе с базовым окладом, так и независимо от него, полностью составляя при этом заработную плату работника. Хотя комиссионные и являются наиболее «прямой» мотивационной схемой, пик их популярности, безусловно, остался в прошлом.

2. Денежные выплаты за выполнение обозначенных целей. Выплаты являются наиболее распространенным типом мотивационных планов. Эти премии в целом производятся при соответствии сотрудника некоторым заранее обозначенным критериям. Среди них могут быть различные экономические показатели, показатели качества, оценка работника другими лицами. Каждая организация применяет собственно разработанные цели такого рода, и иногда они могут быть довольно необычными.

3. Индивидуальные специальные вознаграждения в качестве признания ценности того или иного работника. Во-первых, это могут быть специальные премии, которые выплачиваются работникам за применение навыков, в которых очень нуждается компания в настоящий момент. Во-вторых, это могут быть вознаграждения за верность организации, которые получают работники, проработавшие в компании определенное количество времени. Подобные премии могут выплачиваться и специалистам, которых необходимо удержать в компании. В-третьих, это могут быть премии «звездам» компании.

Увеличение денежной мотивации (зарплаты, премии) будет требоваться постоянно. Человек к хорошему очень быстро привыкает. А это финансовая неэффективность организации в целом [4].

Нематериальные мотиваторы персонала.

Нефинансовая мотивация персонала подразумевает под собой все методы, не касающиеся непосредственно оплаты труда, которые организации используют для вознаграждения своих сотрудников за хорошую работу, и повышения их мотивации и приверженности к компании.

1) Льготы, которые связаны с графиком работы. В первую очередь, это меры, которые связаны с оплатой нерабочего времени сотрудника. Также это может быть предоставление работнику гибкого графика работы.

2) Материальная нефинансовая мотивация труда сотрудников. Сюда входят все материальные мотиваторы, используемые компанией. Прежде всего, это разнообразные подарки, которые организация делает своим сотрудникам. Как вариант, небольшие сувениры, более крупные подарки как символ необходимости сотрудника для компании, семейные подарки. Помимо того, сюда же относятся разнообразные финансовые «ослабления» сотрудникам. В первую очередь, это оплата медицинского страхования, а также ссуды по льготной программе и различные скидки на приобретение продукции организации.

3) Различные внутрифирменные мероприятия, которые не касаются непосредственно работы. Как пример, корпоративные праздники, или мероприятия, посвященные важным событиям для компании. Кроме того, различные мероприятия и торжества, на которые сотрудники имеют право приглашать членов своих семей, загородные и экскурсионные поездки, которые устраивает организация. К этой же категории можно отнести оплачиваемые компанией централизованные обеды.

4) «Вознаграждения-признательности». Этот вид нематериальной мотивации труда сотрудников является наиболее значимым. Это элементарные комплименты признательности работникам за их работу, размещение фотографий лучших сотрудников на видных местах в офисе компании, упоминание о достижениях в газете компании.

5) Вознаграждения, которые связаны с изменением статуса работника. В этот блок входит не только повышение в должности, но и обучение персонала.

Проанализируем систему мотивации и стимулирования персонала в ЕМУП «Екатеринбургский хлебокомбинат «Всеслав».

История создания Хлебокомбината начинается с 1972 года, когда на основании Приказа Управления пищевой промышленности Свердловской области 12 июня 1972 года появилось Производственное объединение «Свердхлеб», включающее в себя: Хлебокомбинат «Автомат», Хлебомакаронный комбинат, Хлебозавод №2, Хлебозавод №6, хлебопекарни и фирменные магазины. На конец 80-х – начало 90-х годов производственные мощности составили более 100 тыс. тонн хлеба в год, 22 тыс. тонн макаронных изделий и до 7 тыс. тонн кондитерских изделий.

В 1995 году Хлебокомбинат был передан в муниципальную собственность и получил статус Муниципального унитарного предприятия «Екатеринбургский хлебокомбинат». В 2002 году предприятие официально зарегистрировало товарную марку.

Сегодня предприятие объединяет два завода, имеет самую крупную технически оснащенную лабораторию в отрасли и входит в четверку сильнейших предприятий пищевой промышленности Уральского региона.

Одна из целей при работе с кадрами – сформировать цельный управленческий коллектив, способный решать сложные и разнообразные задачи современного производства. Анализ качественного состава персонала является необходимым для выявления резервов повышения эффективности деятельности предприятия.

Проанализировав существующую систему мотивации и стимулирования персонала на хлебокомбинате «Всеслав», можно сделать вывод о необходимости введения новых методов для повышения заинтересованности и эффективности труда работников.

Так как на предприятии существует работа в ночное время, а она отличается от нормы, предлагаем установить в качестве стимулирования дополнительное количество дней к отпуску. Данное предприятие производит продовольственные товары, а именно хлебобулочные изделия, значит, есть возможность позаботиться о персонале, работающем в ночное время. А именно – можно оставлять продукцию для её употребления во время перерыва сотрудниками.

Также предлагаем установить вознаграждение сотрудникам, работающим без больничных, отпусков и прогулов. Вознаграждение выдается в конце года. Размер вознаграждения зависит от среднегодового оклада сотрудника и равен 10% от оклада.

По финансовым возможностям организации – возобновить формы материального стимулирования. А именно:

- сотрудникам, имеющим детей дошкольного возраста, предоставлять места в дошкольных учреждениях,
- поощрять ценными подарками на памятные даты,
- предоставлять служебное транспортное средство;
- предоставлять путевки в дома отдыха для работников и их семей,
- возможность обеспечивать нуждающихся работников служебным жильем, тем самым помогать оплачивать расходы на его содержание.

Для более эффективного труда работники должны быть заинтересованы в успехе организации, так как от этого зависит их заработная плата. Но для этого необходимо знать цели организации и что нужно делать, чтобы этого достичь. Предлагаем проводить информационные собрания, на которых будут оглашаться все действия организации, так называемая открытая деятельность компании. Обратная связь – это информация, которую работник имеет об эффективности своей работы. Такая техника поможет работникам увидеть значимость выполняемой ими работы для компании и, соответственно, для них самих. Если работа организована так, что люди обеспечены информацией о результатах своей работы, то у них появляется большее понимание того, насколько эффективно они работают. Если работа выполняется недостаточно успешно, это мотивирует работников к дополнительным усилиям, к внесению тех или иных изменений в свою работу. Если работа выполняется успешно – это само по себе является стимулом, повышающим уровень мотивации исполнителя.

Повышение качества трудовой жизни. Концепция качества трудовой жизни направлена на оптимизацию психологического климата в организации, условий труда и отдыха работников. Основная цель – так изменить мотивационный климат на работе, чтобы человеческо-технологическо-организационные взаимодействия приводили к большему уровню

удовлетворенности работой в организации, повышению готовности к сотрудничеству с руководством, приверженности целям организации и заинтересованности в достижении высоких результатов.

Например, можно повысить на заводе качество трудовой жизни через создание более «человеческой» обстановки. По возможности спроектировать помещения так, чтобы было много света, воздуха и мало шума, а также чтобы были оборудованы удобные раздевалки и специальные «уголки для кофе» с коврами, где члены рабочих бригад могли отдохнуть во время перерывов.

Хлебокомбинат является предприятием, производящим хлебобулочные изделия, а значит, он имеет возможность заинтересовать персонал своей продукцией, но продавать её нужно по оптовым ценам. Это повысит лояльность сотрудников к организации.

### **Выводы.**

В организации производственной деятельности предприятия огромную роль играет мотивация и стимулирование, эти функции управления направлены на персонал, который должен стремиться к эффективному и качественному труду.

С развитием социальных отношений в обществе меняются и потребности работников. В современной экономике помимо материального фактора большое значение имеют моральные стимулы и социальные льготы. Эволюционируют и материальные формы мотивации и стимулирования работников. В материальном вознаграждении увеличивается доля выплат по результатам хозяйственной деятельности предприятия, развивается система социальных льгот, гарантий и т.д.

Мотивация труда персонала влияет прямым образом на рост доходов организации. Отсюда мотивация сотрудников в организации должна подвергаться регулярному анализу. Успешному руководителю предприятия для действенного ведения дел крайне важно знать о малейших сигналах отсутствия мотивационного менеджмента в организации, полноценную систему мотивации труда персонала и уметь оперативно и правильно применять существующие мотиваторы персонала.

### **Библиографический список**

1. *Александрова Н.А., Васильцова Л.И., Воронин Б.А., Набоков В.И.* Управление: персонал организации: учебник для бакалавров. Урал. Аграр. Изд-во, 2013. 372 с.
2. *Александрова Н.А.* Основы управления персоналом: учеб. для студ. спец. 080505 "Управление персоналом". Екатеринбург: [б. и.], 2012 г.
3. *Литвинюк А.А.* Управление персоналом: учеб. для бакалавров: для студ. вузов: учебник. М.: Юрайт, 2014. 434 с.



4. *Лукичева Л.И.* Управленческие решения: учебник. М.: ОМЕГА-Л, 2014. 383 с.
5. *Махорт Н.* Проблема мотивации в трудовой деятельности // Управление персоналом. 2014 г.
6. *Серебренникова М.С., Фатеева Н.Б.* Актуальные проблемы мотивации и стимулирования труда // Аграрное образование и наука. 2015. № 1. С. 29. URL: <http://aon.urgau.ru/> (дата обращения 05.03.2017).
7. *Петрова Л. Н., Зарубина Е. В.* Основные теории мотивации// Аграрное образование и наука. 2015. № 1. URL: <http://aon.urgau.ru/> (дата обращения 05.03.2017).
8. *Зарубина Е. В.* Мотивация человеческих ресурсов: понятие, сущность, структура. // Аграрное образование и наука. 2016. № 1. URL: <http://aon.urgau.ru/> (дата обращения 06.03.2017).
9. *Гриц Дмитрий.* Как эффективно мотивировать сотрудников-профессионалов // Деловой мир. 2017. URL: <https://delovoymir.biz/2017/01/11/kak-effektivno-motivirovat-sotrudnikov-professionalov.html> (дата обращения 05.03.2017).
10. *Алексей Романенко.* Принципы эффективной кадровой политики // Результат. №8. С. 7. URL: <http://www.rezultat.vl.ru/archive/08/07> (дата обращения 05.03.2017).