

## НЕКОТОРЫЕ ПРОБЛЕМНЫЕ АСПЕКТЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА

Г. А. ЕНИКЕЕВА, кандидат экономических наук  
(Белгородский университет кооперации, экономики и права)

**Аннотация.** В статье освещены некоторые проблемные аспекты мотивации и стимулирования труда. По мнению автора, используемые на некоторых предприятиях как мотивационный инструмент «Система сбалансированных показателей», «Программа долгосрочного стимулирования» в сочетании с другими формами и методами направлены на повышение у работников мотивационной активности и обеспечение объективной оценки их достижений.

**Ключевые слова:** мотивация, мотивационная среда, мотивы, стимулирование, устойчивое развитие.

Проблемы стимулирования труда теснейшим образом связаны с формированием его мотивационного механизма и обеспечением достойной оплаты труда работника.

Под влиянием происходящих в стране экономических преобразований изменяется экономическая обстановка и вся ценностно ориентированная система, формируются новые условия мотивации труда, исследование сути которых необходимо для реализации на практике всего многообразия заложенных в мотивации потенциалов, как для повышения благосостояния отдельного человека, так и экономики в целом.

Мотивация труда – это емкое понятие, объединяющее в себе потребности, интересы, мотивы конкретной личности. Ибо мотив возникает лишь при диалектическом сочетании потребностей и стимулов. Стимулы могут трансформироваться в мотивы в том случае, если они, то есть стимулы, отвечают интересам личности.

По нашему мнению, наиболее сильные и устойчивые мотивы возникают в том случае, если будучи объективными, стимулы переходят в субъективные интересы, а последние в личную потребность.

Экономическая наука определяет потребности как условия жизнедеятельности человека, а интерес как элемент мотивации вы-

ражает качественный аспект потребностей. Интерес реализуется через стимулы, однако связующим звеном между потребностями и стимулами выступают мотивы. Исходя из данной практики, экономическая наука определяет мотив как фактор проявления потребности, причем потребности осознанной.

Мотивы достаточно разнообразны, изменчивы и неустойчивы ввиду индивидуальности самого человека.

Человек как работник одновременно выступает как производитель и как потребитель, при этом качество его работы воздействует на его потребление через оплату труда. Если нарушается принцип распределения по количеству и качеству труда, то мотивы трудовой деятельности слабеют. Мотив находится во внутренней среде человека, имеет персональный характер, зависит от внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов. Вместе с тем, мотив побуждает человека к действию и определяет способы осуществления этого действия.

Мотивация в отличие от мотива, носит внутренний и внешний характер.

Внутренняя мотивация определяется содержанием и значимостью работы, которая позволяет человеку реализовать свои при-

родные способности и склонности, развивать определенные качества.

Внешняя мотивация выступает в двух формах (административной и экономической).

Административная мотивация означает выполнение работы по принуждению (по приказу, распоряжению) и соответствующие санкции за нарушение установленных норм.

Экономическая мотивация реализуется через экономические стимулы (заработную плату, дивиденды и т. п.).

Стимул как внешний побудитель трудовой активности человека с позиции управления – это социально организованное и управляемое воздействие на объект управления со стороны субъекта управления. Целью такого воздействия является изменение вектора трудового поведения человека в ходе достижения цели его трудовой деятельности.

Применительно к трудовой сфере мотивация – это процесс воздействия на человека, как носителя трудовых функций, для достижения личных, групповых и общественных целей на основе учета мотивов его поведения с использованием различных стимулов.

Стимулирование, в свою очередь, представляет собой процесс сознательного поиска и разработки факторов (стимулов) воздействия на человека в интересах его мотивации к трудовой деятельности.

В рыночных условиях хозяйствования, по нашему мнению, в качестве основного фактора стимулирования должен быть выбран экономический рост показателей устойчивой, динамичной финансово-хозяйственной деятельности предприятий и организаций.

Стимулирование труда предполагает создание такого хозяйственного механизма, при котором активная трудовая деятельность, дающая определенные, заранее заданные результаты устойчивого, динамичного развития организаций, становится необходимым и достаточным условием удовлетворения значимых, социально обусловленных потребностей работника, формирования у него мотивов труда.

Только благодаря человеческому фактору можно добиться впечатляющих результатов в процессе производственной деятельности. При должной мотивации у работников появляется возможность не только удовлетворять свои потребности, но и одновременно достигать цели предприятия, на котором он трудится.

Заинтересованность предприятия в повышении эффективности устойчивого, динамичного развития деятельности, на наш взгляд, обуславливает необходимость грамотного управления мотивацией труда и стимулированием работников. Заметим, что в рамках границ экономической самостоятельности предприятий определяются формы и стимулы роста эффективности, то есть возможные стимулы повышения качества экономии ресурсов, увеличения объема продукции. В этой связи объем необходимых затрат и стимулы их экономии должны быть известны работникам до начала их работы и оставаться стабильными при неизменности условий их выполнения. Изменение условий, по нашему мнению, должно сопровождаться изменением затрат и стимулов.

Вместе с тем, рост эффективности не может быть практически ощутимым без изменения норм затрат труда и других ресурсов. Чтобы вызвать заинтересованность коллектива предприятий в реализации новых научно-технических, технологических проектов, необходимо создать условия и стимулы заинтересованности в оптимизации затрат ресурсов на единицу полезного эффекта продукции.

Экономическая жизнь в современных условиях ставит человека на первое место среди других факторов и видов ресурсов, поэтому большую значимость приобретают новые подходы к организации труда на предприятиях, к его оплате, к стимулированию, повышению квалификации, творчества, новаторства, инициативы, к оценке личного вклада работника в общие конечные результаты деятельности на предприятии.

Мы полагаем, что модель использования «человеческих ресурсов» может быть эффек-

тивной в том случае, если она опирается на новый механизм трудовой мотивации, учитывающий изменившийся характер ценностей ориентации работников, включающий в себя материальные и моральные стимулы, индивидуальные и коллективные формы мотивации труда.

Как показывает практика, пока в организации материального стимулирования не удается достигнуть должной взаимосвязи. Размеры так называемых традиционных (заработной платы, премий, доплат, надбавок) и новых видов доходов работников, появившихся в связи с развитием многообразия форм собственности, современных форм и методов хозяйствования (доходов на капитал, дивидендов и др.) слабо связаны с результатами работы, итогами финансово-хозяйственной деятельности предприятий и эффективностью общественного производства. Все это требует научного поиска и обоснований новых методологических подходов в обеспечении взаимосвязи материального стимулирования качества устойчивости динамичного развития предприятий и экономики страны.

Взаимосвязь материального стимулирования и результативности производства непосредственно вытекает из мотивационной среды на трех соответствующих уровнях (работника, предприятия и региона или страны), из создания личной материальной заинтересованности как в собственных итогах трудовой деятельности и в конечных результатах своего предприятия, региона (страны). Поэтому при установлении жесткой зависимости доходов работника от индивидуальных результатов работы и конечных итогов финансово-хозяйственной деятельности трудового коллектива обеспечивается заинтересованность работников не только в результативности личного труда, но и коллег, предприятия в целом.

Если доходы работника одновременно и непосредственно зависят от его личного вклада, конечных результатов деятельности предприятия и макроэкономических показателей, то только в этом случае можно говорить об оптимизации рассматриваемой взаимосвязи.

Конечной целью материального стимулирования является экономия ресурсов; повышение эффективности деятельности и конкурентоспособности предприятий, повышение качества жизни работников.

Основным рычагом стимулирования повышения качества устойчивости динамичного развития предприятий в нашей стране и за рубежом является оплата труда (заработная плата). Вместе с тем, заработная плата представляет собой не внутренний мотив труда, а стимул к труду, внешнее воздействие на субъект труда, экономическое принуждение к труду.

На сегодня оплата труда – это один из главных механизмов в мотивации в нашем обществе. Хотя вопрос является дискуссионным как среди зарубежных, так и отечественных ученых по поводу того, что заработная плата как стимул уже не имеет такого существенного долгосрочного влияния, как это было раньше. Поэтому система стимулирования должна охватывать не только материальные рычаги.

Мы полагаем, что, несмотря на все имеющиеся современные методы мотивации, нет сомнения в том, что денежная оплата остается наиболее мощным мотиватором, используемым на практике. Стремление наших специалистов уезжать за рубеж подтверждает нашу правоту.

Необходимо отметить, что формы трудовой мотивации, используемые в современных условиях в экономической практике, многообразны: материальные, денежные, не денежные, моральные, нематериальные. Каждая форма мотивации труда требует своего метода и способа осуществления.

Чтобы достичь ощутимой эффективности мотивационного воздействия на трудовую деятельность работника, по нашему мнению, необходимо правильное сочетание форм мотивационного воздействия таких как материальные и нематериальные, денежные и не денежные. Мы полагаем, что при выборе того или иного варианта сочетания целесообразно учесть индивидуальный уровень оплаты труда в коллективе и персональное отношение

работника к той или иной форме мотивации. При этом не должно быть антагонистического противоречия между содержанием работы в данной организации, принципами управления деятельностью и корпоративной культурой.

Отдельные крупные фирмы при организации вознаграждения сотрудников пользуются таким новым инструментом как программа долгосрочного стимулирования. Такая форма стимулирования применяется в основном для того, чтобы мотивировать и удержать наиболее квалифицированных работников, спрос на которых достаточно высок.

Одновременно расширяется состав социального пакета, обязательным элементом которого выступает медицинская страховка.

Однако некоторые исследователи мотивации, напротив, критически оценивают социальный пакет и считают, что он не оказывает прямого влияния на мотивацию. Данный тезис аргументируется тем, что набор социальных благ, получаемый работниками, зависит от стажа работы в организации и мотивирует людей к долгосрочному трудоустройству, что явно недостаточно для полноценной мотивации [2].

Разделяем мнение о том, что социальный пакет не может выступать всеобъемлющим фактором, оказывающим воздействие на мотивацию труда и прежде всего в крупных фирмах, компаниях.

Однако при сочетании с другими формами и методами мотивации социальный пакет – весомый фактор и приемлем в настоящее время для большинства категорий работников не только крупных, а также средних по размерам предприятий.

Задача заключается в том, в состоянии ли руководство предприятия (фирмы) правильно оценить достижения своих сотрудников, чтобы обеспечить их объективность и прозрачность.

Исходя из того, что за хорошую работу в соответствии с требованиями выплачивается заработная плата, а премия выплачивается за особые достижения, возникает потребность в их определении и количественном измерении.

Одним из таких подходов может быть система сбалансированных показателей по мотивации труда, внедряемая в практику работы промышленных предприятий. В основе действия системы сбалансированных показателей лежат такие важнейшие принципы, как объективность и прозрачность оценки результатов труда, адекватность вознаграждения трудовому вкладу работника, своевременность вознаграждения и др. Последний, являясь важной составляющей мотивационной политики, требует своевременной реакции руководства на трудовые достижения работников.

Вместе с тем, отсутствие комплексного подхода к изучению мотивационной сферы работников ограничивает возможности более широкого использования новых мотивационных инструментов, с учетом специфики деятельности предприятий.

Слабое управление такими мотивами как карьерный рост, статус, интерес к работе и другие, не позволяет в полной мере стать действенной формой мотивации, как и заработная плата.

Необходимо отметить: чем больше система стимулирования соответствует мотивации работника, тем сильнее ее действие и тем выше эффективность действия стимулов.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Блинов А. Особенности мотивации персонала в кризисной ситуации / А. Блинов, В. Захаров, И. Захаров // Экономист. – 2010. – № 3. – С. 16.
2. Борисова Е. Мотивация: что в теории и что на практике / Е. Борисова // Служба кадров и персонал. – 2010. – № 10. – С. 26.
3. Быков В. Материальные и нематериальные факторы мотивации труда: опыт и проблемы / В. Быков, И. Сергеева // Человек и труд. – 2010. – № 9. – С. 49.
4. Еникеева Г. А. Материальное стимулирование как фактор устойчивого развития кооперативной торговли : монография / Еникеева Г. А., Польская Г. А. – Белгород : Кооперативное образование, 2007. – 225 с.

**Г. О. Єнікєєва**, кандидат економічних наук (Бєлгородського університету кооперації, економіки і права). **Деякі проблемні аспекти мотивації і стимулювання праці.**

**Анотація.** У статті висвітлюються деякі проблемні аспекти мотивації і стимулювання праці. На думку автора «Система збалансованих показників», «Програма довгострокового стимулювання», що використовуються на деяких підприємствах як мотиваційний інструмент у поєднанні з іншими формами та методами спрямовані на підвищення у працівників мотиваційної активності та забезпечення об'єктивної оцінки їхніх здобутків.

**Ключові слова:** мотивація, мотиваційне середовище, мотиви, стимулювання, сталий розвиток.

**G. A. Enikeeva**, Cand. Econ. Sci. (Belgorod University of Cooperation, Economics and Law). **Certain problem aspects of labor motivation and stimulation.**

**Summary.** The paper discloses some problem aspects of labor motivation and stimulation. According to the author «System of balanced indicators» and «Long-term stimulation program» used in some companies as a motivation tool alongside with are methods and forms are directed at increasing employees' motivation activity and ensuring objective assessment of their achievements.

**Keywords:** motivation, motivation environment, motives, stimulation, sustainable development.