

## **МОТИВАЦИЯ ТРУДА РАБОТНИКОВ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

### **LABOR MOTIVATION OF WORKERS OF INDUSTRIAL ENTERPRISES**

Глубокий С. В., Величко П. А.  
Glouboki S. V., Velichko P. A.

Белорусский национальный технический университет  
Belarusian National Technical University

В статье описывается понятие мотивации труда работников. Приводятся и оцениваются применяемые формы оплаты труда работников промышленных предприятий. Предлагаются усовершенствования в методах установления и оценки заработной платы работников, а также приводятся примеры нематериального стимулирования.

The article describes the concept of employee motivation. The applied forms of remuneration of employees of industrial enterprises are given and evaluated. Improvements are proposed in the methods of establishing and evaluating employees' wages, as well as examples of non-material incentives are given.

В самом общем виде мотивация человека к деятельности понимается как совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий. Эти силы находятся вне и внутри человека и заставляют его осознанно или же неосознанно совершать некоторые поступки. При этом связь между отдельными силами и действиями человека опосредована очень сложной системой взаимодействий, в результате чего различные люди могут совершенно по-разному реагировать на одинаковые воздействия со стороны одинаковых сил [1].

Мотивация человека (и в частности, сотрудника) – это процесс, при котором происходит некое воздействие на человека, целью которого является побуждение его к определенным действиям. В рассматриваемой теме – это действия, которые направляют работника предприятия на продуктивную работу с полной отдачей и хорошим качеством результата данной работы. Мотивация – это основа управления персоналом. Следовательно, успешный процесс мотивации гарантирует эффективность управления персоналом.

В качестве инструментов мотивации выступают стимулы. Стимулы выполняют роль рычагов воздействия, вызывающих действие определенных мотивов. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей, носители обязательств и возможностей, предоставляемые возможности и многое другое, что может быть предложено человеку в компенсацию за его действия (работу) или что он желал бы получить в результате определенных действий. Стимулирование труда как способ управления персоналом предполагает использование всей гаммы существующих форм и методов регулирования трудового поведения [1].

Для мотивации работников предприятий используют как материальные, так и нематериальные методы стимулирования. При этом, наиболее эффективными считаются материальные методы. Основным мотиватором работы любого сотрудника является заработная плата, которая, собственно, и является главным материальным видом стимулирования.

В Республике Беларусь согласно законодательству [2] выделяют различные формы повременной и сдельной оплаты труда. В зависимости от того, какая форма оплаты труда применяется на предприятии основная часть заработной платы может начисляться одним из двух критериев: суммарно за отработанное время или за количество единиц произведенного товара (готовой продукции).

Применяя повременную систему оплаты труда начисление заработной платы происходит исходя из количества единиц отработанного времени. Такую систему начисления заработной платы чаще всего применяют при отсутствии возможности точно определить количество и качество проделанной работы. Недостатком такой системы является то, что работники, как правило, не мотивированы работать быстрее и качественнее. Предприятия применяют различные выплаты стимулирующего характера для устранения этого недостатка.

Сдельную систему оплаты труда правильнее применять, когда результат работы очевиден и легко поддается учету и оценке. Такая система более справедливо оценит выполненную работу каждого работника. Однако, в чистом виде эта система не дает гарантий стабильного заработка для работников предприятия. Для применения сдельной оплаты труда необходимо иметь возможность точно вести учет количества результатов труда работников, а также создать условия, при которых увеличение производительности труда не будет негативно влиять на качество выполняемой работы, а также на безопасность условий труда.

К сожалению, вознаграждение за труд работников (заработная плата) не всегда справедлива. Для того, чтобы избежать необоснованного завышения

или занижения заработной платы используются различные системы оправданного начисления должностных окладов, например, система грейдов. Автором этой методики является американский ученый Эдвард Хей.

Как правило, распределение должностей и профессий осуществляется по разрядам Единой тарифной сетки работников Республики Беларусь, а затем, для определения должностных окладов, применяют тарифные коэффициенты.

Система грейдов строится на расположении всех (отдельных) профессий и должностей работников организации по соответствующим грейдам в зависимости от сложности и напряженности труда, его условий, уровня квалификации работников [3].

Внедрение системы грейдов представляет собой процесс оценки сложности и напряженности труда отдельных работников с помощью баллов. Баллы начисляются за уровень ответственности, самостоятельности в работе, сложности работы, уровня квалификации и т. д. Затем баллы группируются в грейды и на грейды «накладываются» суммы должностных окладов.

Система грейдов прозрачна и справедлива за счет очевидной понятности для всех работников зависимости заработной платы от сложности труда и личной результативности работника. Данная система обеспечивает обоснованную дифференциацию заработной платы «переоцененных» и «недооцененных» работников в прежней системе оплаты труда, а также усиливает мотивацию работников к напряженному труду, поскольку чем выше сложность труда работника и его личная результативность, тем большую заработную плату он может получить [3].

Для оправданного начисления различного рода премий и бонусов наиболее предпочтительно использование системы ключевых показателей эффективности (Key Performance Indicators – KPI).

Менеджмент предприятия не может управлять тем, что не может посчитать. KPI – это счетные показатели эффективности. Работа по KPI позволяет специалистам лучше понимать, что им нужно делать, чтобы быть эффективными.

Разработку системы KPI целесообразно производить сверху вниз: от главной цели предприятия к целям отдельных подразделений и так далее вплоть до целей каждого отдельного сотрудника.

Сложность разработки системы KPI связана не с тем, чтобы установить показатели, а тем, чтобы выделить наиболее важные. Часто данная проблема решается экспертным методом путем выставления весовых коэффициентов. Это необходимо, так как из-за большого количества показателей KPI доля отдельного показателя в результате работы сотрудника будет

мала. По этой причине сотрудник не будет сильно заинтересован в выполнении данного показателя из-за небольшого влияния на заработную плату. Также слишком сильный удельный вес отдельного показателя может привести к перекосам в работе и негативно сказаться на результатах работы предприятия в целом.

Описанные выше методы очень эффективны в мотивации труда сотрудников, так как их применение позволяет сотрудникам самим влиять на свою заработную плату и прозрачно оценивать свои возможности и свой вклад в работу предприятия. Однако не стоит недооценивать и нематериальные методы стимулирования.

Под нематериальными методами стимулирования подразумевают те методы, которые не касаются непосредственно заработной платы. Наиболее популярные методы нематериальной мотивации работников предприятий представлены в табл. 1.

Как правило, нематериальные стимулы обходятся предприятию дешевле, но, при правильном их применении, приносят большие дивиденды в виде заинтересованных работников, приверженных бренду промышленного предприятия.

Таблица 1

Нематериальные методы стимулирования работников  
промышленных предприятий

Метод	Описание
Карьерный рост	Четкая и понятная система карьерного роста положительно влияет на производительность труда, так как сотрудник точно знает свои цели и пути их достижения
Бонусы, связанные с графиком работы	Наиболее выдающимся сотрудникам предоставляются дополнительные выходные или гибкий график (в редких случаях актуально для производственных рабочих в связи со спецификой технологического процесса)
Предметы труда	Лучшие сотрудники обслуживают новую и более производительную технику (оборудование, инструмент), или же отдельный кабинет и т. д.
Общественное признание	Возможность представлять предприятие на важных мероприятиях, возможность быть наставником для новичков, размещение на доске почета и т. д.
Корпоративные мероприятия	Участие в спортивных соревнованиях, выезды на природу, конкурсы между подразделениями предприятия либо же между профессиями (должностями), например, конкурс «лучший по профессии» и т. д.

## Литература

1. Виханский, О. С. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2005. – 670 с.
2. Общегосударственный классификатор «Профессии рабочих и должности служащих», утвержденный Постановлением Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь 24 июля 2017 г. N 33
3. Гараева, А. Внедряем систему оплаты труда на основе грейдов / А. Гончарова // Главный бухгалтер. Зарплата. – 2012. – №8. – С. 9.
4. Величко, П. А. КРІ: Разработка и применение [Электронный ресурс] / П. А. Величко; науч. рук. С. В. Глубокий; ред.: С. И. Адаменкова, А. М. Авсиевич; Белорусский национальный технический университет // НИРС МСФ-2017: сборник научных трудов (по материалам студенческих научно-технических конференций машиностроительного факультета). – Минск: БНТУ, 2017. – Режим доступа: <https://rep.bntu.by/handle/data/30565>.
5. Глубокий, С. В. Грейдинг и апгрейд персонала как средства нематериального стимулирования труда / С. В. Глубокий // Главный экономист. – 2016. – № 7. – С. 23–36.