

# **МОТИВАЦИЯ И ДЕМОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ. ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА (НА ПРИМЕРЕ ОАО «8 МАРТА»)**

**В. В. Фролова**

*Учреждение образования «Гомельский государственный технический  
университет имени П. О. Сухого», Республика Беларусь*

Научный руководитель Н. П. Драгун

На сегодняшний день предприятия столкнулись с большим количеством проблем, связанных с развитием общественных, экономических и политических отношений. Помимо необходимости изготавливать конкурентоспособную продукцию, чтобы выживать в рыночных условиях, необходимости адаптироваться к сложному законодательству, необходимо еще и учитывать интересы работников, для того чтобы организация полноценно функционировала в среде, предъявляющей очень высокие требования.

Одной из самых сложных сторон управления организацией, безусловно, можно считать управление персоналом, особенно управление мотивацией труда работников организации. Данный аспект в кадровом менеджменте выступает сегодня как наиболее значимый еще и потому, что понятие мотивации остается не определенным не только у менеджеров-практиков, но и у теоретиков менеджмента. Однако влияние уровня мотивации на производительность труда сложно переоценить.

Мотивация – одна из важнейших и стержневых проблем современной психологии и одна из самых интригующих и загадочных ее областей. Менеджеру, решающему многообразные мотивационные задачи в организации, приходится побуждать других людей к выполнению определенной деятельности, приводить направленность их побуждений в соответствие с задачами организации, ориентировать их на достижение определенного результата, воодушевлять их и поддерживать их энергию и настойчивость, помогать им преодолеть апатию и усталость и т. д. Таким образом, те-

ма нашей работы является актуальной, имеет научную и практическую значимость.

Объект исследования – система мотивации персонала на предприятии ОАО «8 Марта». В Беларуси предприятие «8 Марта» считают одним из крупнейших предприятий легкой промышленности, известных в Республике Беларусь и далеко за ее пределами. Сегодня оно является одним из лидеров по производству и продажам трикотажных и чулочно-носочных изделий [1].

Для оценки степени мотивации и демотивации сотрудников на предприятии было проведено анкетирование. Диагностика мотивации проводится для того, чтобы вырабатывать управленческие решения, связанные с расстановкой кадров, повышением эффективности методов коллективного и индивидуального стимулирования и т. д. Своевременно проведенная диагностика мотивации и выявление как открытых, так и скрытых факторов мотивационного кризиса у работников компании предотвращает такое нежелательное явление, как текучка кадров и снижение лояльности персонала, а также в конечном итоге способствует повышению производительности труда.

Мы опросили 15 человек из разных подразделений организации, в которые входили бухгалтерия (4 человека), отдел маркетинга (6 человек), отдел кадров (5 человек). Исходя из 1 раздела (блока) определили, что среди опрошенных сотрудников: 3 мужчины и 12 женщин в возрасте от 30 до 53 лет и сроком службы от 2 до 30 лет. Более детальная информация опроса представлена в табл. 1.

Таблица 1

**Отдел, должность, возраст и пол сотрудников**

Отдел	Должность	Возраст	Пол
Бухгалтерия	Главный бухгалтер	46	Ж
	Заместитель главного бухгалтера	31	Ж
	Бухгалтер склада	37	Ж
	Бухгалтер магазина	39	Ж
Маркетинг	Менеджер бренда	33	Ж
	Менеджер по рекламе	39	Ж
	Маркетолог-аналитик	43	Ж
	Начальник отдела маркетинга и рекламы	41	М
	Маркетолог-экономист	44	Ж
	Маркетолог-аналитик	38	Ж
Кадровая служба	Начальник отдела персонала	41	Ж
	Менеджер по персоналу	43	Ж
	Менеджер по обучению	35	Ж
	Заместитель директора по кадровым вопросам	40	Ж
	Инспектор по кадрам	38	М

На основе проведенного анализа был выявлен ряд проблем и их решение:

– часть сотрудников устала от монотонной и повторяющейся работы и предпочла бы более творческую и интересную работу;

– для опрашиваемых сотрудников очень важен размер заработной платы и премий и для дополнительного заработка не отказались бы от сверхурочной работы;

– потребность персонала в коллективной работе.

Для устранения факторов монотонии в ОАО «8 Марта» рекомендуется внедрить следующие мероприятия:

1. Внедрение оптимального темпа и ритма работы.
2. Внедрение рациональных режимов труда и отдыха.
3. Смена предметов труда.

Экономическая эффективность применения мероприятий по устранению монотонии в ОАО «8 Марта» заключается в экономии средств на компенсирующие выплаты за монотонность труда рабочих вязально-трикотажного цеха. Вследствие применения данных мер возможно снижение уровня напряженности труда работников и сокращение уровня выплат до 5 % от тарифной части фонда заработной платы

Расчет экономической эффективности предложенного мероприятия приведен в табл. 2.

Таблица 2

#### Экономическая эффективность внедрения мероприятий по устранению факторов монотонности

Показатель	До проведения мероприятия	После проведения мероприятия
Среднесписочная численность работников трикотажного цеха, человек	126	126
Среднегодовой тарифный оклад работников, р.	2876	2876
Фонд оплаты труда, тыс. р.	362,38	344,26
Экономический эффект, тыс. р.	–	18,12

Следующим одним из основных инструментов мотивации труда работников является премирование, устанавливающее прямую взаимосвязь размеров оплаты труда с результатами труда коллективов и отдельных работников организации.

Предлагаемым мероприятием является выплата дополнительных премий или иное премирование, например, в виде бесплатных путевок в санаторий, на море, за перевыполнение плана, пропорционально этому перевыполнению, с соблюдением качества продукции.

Предположим, что такую зависимость сделали для работников основного производства. При условии их эффективной работы и увеличении выручки от реализации на 0,5 % ежемесячно к объему реализации предыдущего года к их заработной плате будет прибавляться ежемесячно 1 % премии, начисленный от должностного оклада с учетом всех доплат.

Произведем расчет экономической эффективности предложенного мероприятия (табл. 3).

Таблица 3

**Экономическая эффективность внедрения системы премирования**

Показатель	До проведения мероприятия	После проведения мероприятия
Среднесписочная численность работников, человек	1098	198
Годовая сумма должностных окладов работников, тыс. р.	4 721,3	4 721,3
Годовая сумма премии, тыс. р.	1 439,6	1 476,8
Выручка от реализации, тыс. р.	25 529	25 657
Экономический эффект, тыс. р.	–	80,45

Для решения проблемы потребности персонала в коллективной работе предлагаем проведение соревнования в ОАО «8 Марта» за лучшие показатели выработки по бригадам. За каждый процент перевыполнения нормы производительности бонусом будет премия в размере 1 % тарифного оклада работников бригады. Нормой выработки возьмем норму прошлого года.

Сумма премии за отчетный квартал между работниками участка (бригады) распределяется сменным мастером (бригадным мастером) совместно с профгруппоргами участков (бригад) пропорционально их трудовому вкладу, а также с учетом фактически отработанного времени и показателей, определяющих эффективность их труда. Расчет экономического эффекта от создания рабочих групп представлен в табл. 4.

Таблица 4

**Экономический эффект от создания рабочих групп и разработки системы производственных соревнований**

Показатель	До проведения мероприятия	После проведения мероприятия
Среднесписочная численность работников, человек	1098	198
Производительность труда, тыс. р./чел.	176,2	193,82
Годовая сумма должностных окладов работников, тыс. р.	4 721,3	4 768,5
Выручка от реализации, тыс. р.	25 529	25 784
Экономический эффект, тыс. р.	–	208,1

В процессе разработки практических предложений и рекомендаций были учтены результаты анализа зависимости величины производительности и оплаты труда, а также результаты анкетирования, проводимого среди сотрудников предприятия.

При всей широте методов руководитель должен сам выбирать, каким образом стимулировать работника для выполнения главной задачи – выживания организации в жесткой конкуренции. Если этот выбор сделан удачно, то руководитель получает возможность координировать усилия и реализовывать потенциальные возможности коллектива работников на благо организации и общества в целом.

Л и т е р а т у р а

1. Организация и менеджмент – 2016. – Режим доступа: <http://www.brandmanage.ru/flc-811.html>. – Дата доступа: 11.02.2018.