

УДК 331.1

**ОСОБЕННОСТИ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА
НА КРУПНЫХ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА**

**FEATURES OF MOTIVATION OF PERSONNEL
AT THE LARGE INDUSTRIAL ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF CRISIS**

©**Колесниченко Е. А.**

д-р экон. наук

*Тамбовский государственный университет им. Г. Р. Державина,
г. Тамбов, Россия, ekolesnichenko@live.ru*

©**Kolesnichenko E.**

Dr. habil.

*Tambov state university named after G. R. Derzhavin,
Tambov, Russia, ekolesnichenko@live.ru*

©**Радюкова Я. Ю.**

канд. экон. наук

*Тамбовский государственный университет им. Г. Р. Державина,
г. Тамбов, Россия, radyukova68@mail.ru*

©**Radyukova Ya.**

*Ph.D., Tambov state university named after G.R. Derzhavin,
Tambov, Russia, radyukova68@mail.ru*

©**Лапшин В. Ю.**

д-р экон. наук

*Тамбовский государственный университет им. Г. Р. Державина,
г. Тамбов, Россия, dissovet@tsu.tmb.ru*

©**Lapshin V.**

Dr. habil.

*Tambov state university named after G. R. Derzhavin,
Tambov, Russia, dissovet@tsu.tmb.ru*

Аннотация. Одним из направлений деятельности менеджера по персоналу является мотивация своих сотрудников. Актуальность выбранной тематики заключается в том, что в условиях экономического кризиса, когда основной упор в компаниях делается на сокращение затрат на производство или оказание услуг, что приводит к демотивации или сокращению сотрудников, для эффективной деятельности организации требуются квалифицированные, ответственные и стремящиеся к высоким результатам в трудовой деятельности сотрудники. Как показывают исследования, в период кризиса, руководители расходуют на мотивацию минимальные затраты, а потребности персонала остаются прежними. В сложившихся условиях необходима трансформация системы стимулирования и новые подходы к организации мотивационной составляющей деятельности предприятия, поскольку обеспечить эффективную деятельность предприятий с помощью системы мотивации, которая разработана в организации в условиях стабильности невозможно. В статье авторами изучены особенности системы мотивации сотрудников крупных промышленных предприятий города Тамбова и сделан вывод, что в них представлен

стандартный стимулирующий пакет, содержащий в условиях кризиса рост показателей, характеризующих экономическую и неэкономическую составляющую предприятий. Исходя из сложившейся ситуации авторами предложены направления корректировки сложившейся системы мотивации: ввести в организации дистанционное обучение для персонала, который не занят в технической отрасли; предложить своим рабочим командировки; развивать корпоративный дух сотрудников (конкурсы, соревнования между цехами, спортивные мероприятия); ввести субсидирование или выделение ссуд на приобретение или улучшение жилищных условий, оплату детского сада, организацию отдыха детей персонала во время каникул.

Abstract. One of the activities of the HR manager is the motivation of the employees. The relevance of the chosen subject is that in the conditions of an economic crisis when in the companies it is focused on reduction of costs of production or rendering services that leads to a demotivating or reduction of employees, for effective activity of the organization the qualified, responsible and striving for good results in work employees are required. As show researches, during the crisis, heads spend the minimum expenses for motivation, and needs of personnel remain the same. Transformation of the system of stimulation and new approaches to the organization of a motivational component of activity of the enterprise is at this conjuncture necessary as to provide effective activity of the enterprises by means of the system of motivation which is developed in the organization in the conditions of stability it is impossible. In article authors studied features of the system of the motivation of staff of the large industrial enterprises of the city of Tambov and the conclusion is drawn that the standard stimulating package containing the growth of the indicators characterizing an economic and not economic component of the enterprises in crisis conditions is presented to them. Proceeding from current situation authors offered the directions of correction of the developed system of motivation: to enter into the organizations distance learning for personnel which are not employed in technical branch; to offer the workers business trips; to develop corporate spirit of employees (competitions, competitions between shops, sporting events); to enter subsidizing or allocation of loans for acquisition or improvement of housing conditions, payment of kindergarten, the organization of rest of children of personnel during vacation.

Ключевые слова: управление персоналом, мотивация персонала, методы мотивации и стимулирования.

Keywords: human resource management, motivation of personnel, methods of motivation and stimulation.

Введение

В настоящее время организации без квалифицированных кадров не достичь своих целей. Доходы, ее работа и развитие полностью зависит от того, насколько профессионально сотрудники выполняют свои обязанности.

Управление персоналом направлено на достижение эффективной деятельности сотрудников в организации, справедливости и взаимопонимания, как между работниками, так и управляющими компании. Для достижения данных целей, управление персоналом включает в себя многие составляющие, например, такие, как: организация труда, кадровая политика, социально-психологические аспекты управления кадрами, культуру организации. Ключевое место в составляющих управления персонала занимают способы повышения

производительности труда, роста инициативности сотрудников, увеличение заинтересованности в своей работе и организации в целом. Все это включает в себя мотивация персонала.

Существует множество определений мотивации. Из определений многих ученых, следует вывод, что мотивация персонала – это побуждения человека к каким-либо действиям, которые направлены его мотивами и целями. Деятельность человека всегда направляется определенными мотивами, которые побуждают человека к действию. Так же на мотивацию влияют определенные стимулы. Согласно процессному подходу, мотивация человека и его поведение определяются не только потребностями, но и в восприятии ситуации, в которой он находится, ожиданиями вознаграждения, оценкой своих возможностей и последствий выбранных действий в данной ситуации. В рамках данного подхода к мотивации находятся такие теории, как: теория ожидания Врума; теория справедливости Адамса; теория постановки целей Лока; модель Портера-Лоулера [1].

Сложным моментом во время кризиса для предприятия является потеря квалифицированного персонала, без которого его преодолеть невозможно. Ключевым моментом в такой ситуации становится удержание персонала в организации, но большинство руководителей обращают внимание только на экономическую составляющую компании, оттесняя человеческий фактор на дальний план. Так же многие задаются вопросом: «А стоит ли менять систему мотивации?», так как они считают, что на рынке труда в данной ситуации вроде все стабильно и по возможности одного сотрудника, можно заменить другим. На самом же деле в периоды экономических потрясений происходят существенные изменения на рынке труда [2].

При современном развитии менеджмента можно понять, что строительство системы мотивации персонала является наиболее прогрессивным, особенно в кризисные периоды.

Система мотивации персонала – это инструмент управления, который дает возможность оказывать влияние на эффективность сотрудников и компании в целом [3].

Материал и методы

В теории и практике управления персоналом накоплен огромный опыт по вопросу мотивации. В этой области работали такие ученые как: Вилюнас В. К., Додонов Б. И., Косякова В. В., Маслоу А., Мельничук И. В., Одегов Ю. Г., Пономарев И. П., Рудась И. С., Соболевская, А. А. и другие.

В статье при рассмотрении возможностей применения различных инструментов мотивации в условиях кризиса автором оценивалась эффективность их применения. Оценка системы мотивации, возможных инструментов ее применения в условиях кризиса, а также оценка эффективности их применения производилась по данным промышленного предприятия ОАО «Кондитерская фирма «ТАКФ», входящая в холдинга «Объединенные кондитеры». К примеру, при реализации такого инструмента поощрения, как дистанционное обучение, предполагалось, что в среднем разработка дистанционного курса обходится в 50 тыс. рублей. Из этого выходит, что на 1 отдел за дистанционное обучение будет выходить 50 тыс. рублей за месячный курс дистанционного обучения. Эффективность данного мероприятия определяется следующим образом: внедрение дистанционного обучения: на 1 отдел из 4 человек – 50 000 рублей. Доход компании от обучения отдела рассчитывается исходя из получаемого эффекта, продолжительности действия программы обучения, коэффициента эффективности обучения (который для отдела из 4 человек составит 75% и затрат на обучение одного отдела).

Результаты и обсуждения

В кризисных условиях, система мотивации трансформируется и «прогибается» под условия, в которых находится организация.

Во-первых, в большинстве компаний расходы на персонал составляют значительную часть капитала организации. Это приемлемо в условиях стабильности и развития компании. В условиях кризиса затраты на персонал становятся угрозой компании. Ошибка заключается в том, что в большинстве случаев заработная плата сотрудников, вносящих вклад в организацию, сокращается, те, кто занимается непосредственно производством, а зарплаты топ-менеджеров и менеджеров остаются на прежних местах. Этот фактор напрямую влияет на доверие сотрудников к своим менеджерам.

Во-вторых, эффективность работы сотрудников и производительность труда во многом зависят от желания работать, которое в свою очередь определяется факторами:

- стабильностью компании на рынке;
- возможностями, которые предоставляет компания своим сотрудникам;
- уровнем заработной платы;
- инструментами мотивации и стимулирования.
- Премии, пособия и т. д.

В кризисных условиях заработная плата снижается, уменьшаются или ликвидируются социальные пакеты. Это влияет и на производительность труда, поэтому необходимо сохранить необходимые условия для высокой производительности труда.

В-третьих, организациям быстро восстанавливать организационные и кадровые структуры и принимать необходимые меры, как путем выпуска значительного числа персонала, так и быстро подбирая необходимый персонал, и, что не менее важно, очень быстро вводить его в строй. Эта система мотивации персонала ориентирована на потребности сотрудников в организации, создает комфортную среду и поддерживает психологический климат, с исключением стрессовых ситуаций.

В-четвертых, большинство компаний начинают внедрять антикризисные меры с сокращением персонала. Далеко не всегда сокращения приводят к ожидаемым результатам, поскольку сотрудники, которые несут вклад в организацию, а на местах остается кадровый балласт. Поэтому, должны производиться организационные мероприятия, направленные на выявление действительно непрофессиональных сотрудников, которые не являются эффективными в организации.

Если сокращать расходы на персонал необходимо, то следует придерживаться формулы «20: 70: 10» (20% – ключевые специалисты, 70 % – линейный персонал, а 10% – сотрудники, которые не приносят ощутимой пользы для компании [4].

Независимо от стратегии организации во время кризиса, первыми и необходимыми действиями, направленными на стабилизацию персонала, являются открытое информирование сотрудников о текущем положении дел в компании. В кризисной ситуации людям нужна уверенность и уверенность в том, что руководство имеет план действий, а также доверяет своим сотрудникам [5].

Кроме нематериальной поддержки, важным инструментом во время кризиса для многих организаций является изменение системы материальной мотивации, которая должна стимулировать на выполнение целей, быть «экологичной»; быть «прозрачной» для исполнителей, выгодной для компании и сотрудников.

Выводы и рекомендации

В условиях экономического кризиса необходимы качественные изменения системы мотивации персонала на предприятии. Сокращение общего числа сотрудников в условиях кризиса также должно быть компенсировано большей интенсивностью труда, следовательно, более высокой квалификацией работников. В связи с этим возрастает ответственность отдела кадров в выборе направлений квалификационного роста работников, в повышении форм обучения и стимулировании их труда [6].

Главным и неизменным мотивирующим фактором для работников является заработная плата. Применяемая на предприятии система постоянного и переменного оклада, позволяет организации равноправно использовать свой капитал. Следует сделать акцент на японскую систему мотивации труда, где в кризисных условиях, как правило, в первую очередь снижаются оклады топ-менеджеров и главы компании, а заработки рабочих увеличиваются. Подобная корректировка способствует исправлению положения и увеличению чувства признания у рабочих организацией, т.е. рабочие будут чувствовать себя нужными организации, и уровень трудоспособности будет увеличиваться.

В данной ситуации вместо сокращения оклада, можно произвести сокращение ежеквартальной премии у топ-менеджеров и вместо 1 коэффициента, использовать 0,8, где:

- 1) коэффициент 0,4 – за выполнение бюджетного задания по финансовому результату за квартал;
- 2) коэффициент 0,4 – за исполнение от 2-х до 5-ти индивидуальных показателей (ключевых задач за квартал).

В кризисной ситуации, которая происходит на данный момент времени из-за политической и экономической ситуации в стране, у компании не хватает средств на то, чтобы отправлять на обучение и повышать своих сотрудников. В связи с этим некоторые кадры сидят на одной и той же должности длительное количество времени, хотя, как правило, многие из них могли бы принести большую прибыль организации.

Для решения данной проблемы, можно ввести в организации дистанционное обучение для персонала, который не занят в технической отрасли.

Дистанционное обучение с использованием информационных технологий позволяет, не снижая качества обучения:

1. Производить обучение непосредственно по месту проживания работника, без отрыва от работы и в удобное время для сотрудника.
2. Производить обучение индивидуально.
3. Снизить затраты на обучение за счет сокращения транспортных расходов.

Так же для повышения квалификации своих сотрудников, организация может предложить своим рабочим командировки в другие города страны, где находятся предприятия холдинга «Объединенные кондитеры». Таким образом, организация может предоставить своему сотруднику не только обучение на предприятии в другом городе, но и отдых, с возможностью ознакомиться с достопримечательностями, которые там находятся.

Такие командировки способствуют привлечению молодых специалистов и нематериальной мотивации, а так же получению опыта сотрудника, который в дальнейшем будет данный опыт вкладывать в организацию.

Стоит обратить внимание, что для повышения нематериальной мотивации, нужно развивать корпоративный дух сотрудников. Для этого стоит проводить мероприятия, где все

сотрудники будут на равных, вне зависимости от должности. Примером таких мероприятий могут являться конкурсы, соревнования между цехами, спортивные мероприятия, где в дальнейшем будут выдаваться грамоты. В дальнейшем, данные грамоты можно прибавлять к годовой премии, это увеличит стремление сотрудников к данным мероприятиям.

Например, можно провести мероприятие, где будут учитываться производственные характеристики цехов (Таблица). В течение месяца будет записываться количество выпускаемой продукции цехами и по окончании срока, будет выведен в лидеры тот цех, который произвел больше продукции.

Таблица.

ПОКАЗАТЕЛЬ ВЫПУСКАЕМОЙ ПРОДУКЦИИ ЦЕХАМИ

<i>Наименование цеха</i>	<i>Выпуск продукции в месяц n</i>	<i>Выпуск продукции в месяц n²</i>
Карамельный	208, 3 тн	200 тн
Конфетный	207,4 тн	208,4 тн
Мучной	203,3 тн	203,3 тн
Вафельный	208,4 тн	209, 1 тн

В конце года, по результатам полученных наград цехом, можно начислять премию рабочим. За каждую грамоту цеха начисления идут в размере коэффициента 0,02 от заработной платы. Таким образом, в конце года сотрудник может получить премию к основному окладу, в зависимости от количества полученных грамот цехом. Если заработная плата работника производства составляет 15 тыс. рублей, а количество грамот заработанных цехом составляет 4, то в конце года, сотрудник получит премию в размере 1200 рублей.

Так же в организации будет сделать доску почета, на которой будут выведены сотрудники, которые в течение года показывали высокий рейтинг по производительности. Данную доску почета можно сделать как общую ОАО «Кондитерская фирма «ТАКФ», так и по отделам.

Непосредственно, кроме таких званий, как «Лучший по профессии» можно ввести категорию «Лучшего руководителя отдела». Данные звания можно распространять не только на часть холдинга, но и на весь ООО «Объединенные кондитеры», проводя соревнования между сотрудниками разных подразделений холдинга.

В данный момент в компании не разработана система социальной и материальной поддержки нуждающихся сотрудников. Такая поддержка может быть оказана в виде выделения единовременных доплат определенным категориям сотрудников [7] :

- инвалидам рабочей группы;
- сотрудникам, имеющих детей-инвалидов в семье;
- малообеспеченным семьям и др. категориям.

Возможность субсидирования или выделения ссуд на приобретение или улучшение жилищных условий, оплата детского сада, организация отдыха детей персонала во время каникул (поездки в ДОЛ, санаторное лечение) [7].

Заключение

При проведении оценки системы мотивации персонала на ОАО «Кондитерская фирма «ТАКФ», были сделаны следующие выводы: в организации представлен стандартный стимулирующий пакет, содержащий экономическую и неэкономическую составляющую [8]. Из этого следует, что в условиях кризиса, систему мотивации персонала на ОАО «Кондитерская фирма «ТАКФ» необходимо совершенствовать в экономической и неэкономической составляющей мотивации труда.

При разработке путей совершенствования системы мотивации персонала ОАО «Кондитерская фирма «ТАКФ», были предложены [9]:

- сокращение ежеквартальной премии топ-менеджеров с коэффициента 1 до 0,8;
- введение дистанционного обучения, эффективность которого составляет за 1 период обучения 1112500 руб.;
- командировки сотрудников в города, где находятся предприятия холдинга ООО «Объединенные кондитеры»;
- проведение конкурса между цехами;
- обустройство доски почета.

Приведенные способы мотивации будут направлены не только на создание внешних систем мотивирования сотрудников ОАО «Кондитерская фирма «ТАКФ», но и на внутреннюю мотивацию, которая является сильнейшим фактором, определяющим трудовое поведение.

Список литературы:

1. Porter L. W., Lawler E. E. *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood, Ill: Irwin, 1968. 478 p.
2. Власова Д. А. Современные подходы к совершенствованию системы мотивации персонала компании // Новые технологии - нефтегазовому региону: материалы Всероссийской научно-практической конференции. Тюмень, 2011. С. 158-160.
3. Гаудж П. Исследование мотивации персонала. М.: Баланс Бизнес Букс, 2014. 272 с.
4. Сунгатуллина Л. Б., Харисова Ф. И. Многофакторный анализ отклонений от бюджета расходов на вознаграждение персонала // Аудит и финансовый анализ. 2012. №6. С. 213-214.
5. Варданян И. С. Зарубежный и российский опыт управления мотивацией персонала // Менеджмент в России и за рубежом. 2013. №1. С. 129-132.
6. Дмитриева А. Ю. Особенности мотивации персонала // Мотивация и оплата труда. 2013. №3. С. 170-173.
7. Лазарева Н. А. Социально-экономические механизмы мотивации трудовой деятельности. М., 2001. 24 с.
8. Миронов Г. Э. Внутрифирменное обучение, как элемент нематериального стимулирования персонала // Уровень жизни населения регионов России. 2011. №12. С. 94-97.
9. Токарева Е. А. Повышение эффективности деятельности организации на основе совершенствования мотивации персонала в условиях рынка. СПб.: Наука, 2008. 541 с.

References:

1. Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *Managerial Attitudes and Performance*, Homewood, Ill, Irwin, 478

2. Vlasova, D. A. (2011). Modern approaches to improvement of system of motivation of personnel of the company. *Novye tekhnologii - neftegazovomu regionu: materialy*, 158-160. (in Russian)
3. Gaudzh, P. (2014). Research of motivation of personnel, Moscow, Balans Biznes Buks, 272. (in Russian)
4. Sungatullina, L. B., & Harisova, F. I. (2012). The multiple-factor analysis of deviations from the budget of expenses on remuneration of personnel. *Audit i finansovyy analiz*, (6), 213-214. (in Russian)
5. Vardanyan, I. S. (2013). Foreign and Russian experience of management of motivation of personnel. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom*, (1), 129-132. (in Russian)
6. Dmitrieva, A. Yu. (2013). Features of motivation of personnel, *Motivatsiya i oplata truda*, (3), 170-173. (in Russian)
7. Lazareva, N. A. (2001). Social and economic mechanisms of motivation of work. Moscow, 24. (in Russian)
8. Mironov, G. E. (2011). Intra-corporate training as element of non-material stimulation of personnel. *Uroven zhizni naseleniya regionov Rossii*, 12, 94-97. (in Russian)
9. Tokareva, E. A. (2008). Increase in efficiency of activity of the organization on the basis of improvement of motivation of personnel in the conditions of the market. St. Petersburg, Nauka, 541. (in Russian)

Работа поступила
в редакцию 25.10.2017 г.

Принята к публикации
29.10.2017 г.

Ссылка для цитирования:

Колесниченко Е. А., Радюкова Я. Ю., Лапшин В. Ю. Особенности мотивации персонала на крупных промышленных предприятиях в условиях кризиса // Бюллетень науки и практики. Электрон. журн. 2017. №11 (24). С. 268-275. Режим доступа: <http://www.bulletennauki.com/kolesnichenko> (дата обращения 15.11.2017).

Cite as (APA):

Kolesnichenko, E., Radyukova, Ya., & Lapshin, V. (2017). Features of motivation of personnel at the large industrial enterprises in the conditions of crisis. *Bulletin of Science and Practice*, (11), 268-275