

УДК 331.2

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ РАБОТЫ ПО МОТИВАЦИИ РАБОТНИКОВ В ОАО «УРАЛМЕТАЛЛУРГРЕМОНТ»



**Орлова Ирина Геннадьевна**

Бакалавр направления Управления персоналом  
кафедры Экономики труда  
и управления персоналом  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный  
экономический университет»

orlova1979irina@mail.ru

ул. 8-е Марта/Народной Воли, 62/45, ауд.455,  
г.Екатеринбург, РФ, 620144  
+7 (950) 65-74-764

**Аннотация.** Статья содержит краткий отчет о проведенном автором анализе системы мотивации, применяемой в ОАО «Уралметаллургремонт». Статья написана с целью поделиться опытом проведения анализа мотивации труда на производственном предприятии и разработки рекомендаций по ее совершенствованию на основе проведенного анализа. В первой части статьи автор представляет основные теоретические понятия о видах мотивации и этапах ее процесса. Во второй части статьи представлены основные выводы по анализу общей социально-экономической ситуации на предприятии, состава и динамики персонала, использования рабочего времени. Третья, основная часть, представляет результаты анализа автором системы материальной и нематериальной мотивации труда на изучаемом предприятии. Проанализирована структура средств, направляемых на мотивацию персонала, и их динамика за три года. Представлены результаты опроса работников, проведенного автором. На основе результатов анализа автором даны рекомендации, направленные на повышение уровня удовлетворенности работников трудом на данном предприятии. Далее рассчитан ожидаемый годовой экономический эффект, который позволил сделать вывод о целесообразности их внедрения не только с социальной, но и с экономической точки зрения.

**Ключевые слова:** мотивация персонала; система мотивации труда; материальная трудовая мотивация; нематериальная мотивация; анализ системы мотивации.

**JEL коды:** J 30; J 32.

## **Введение**

В условиях формирования новых механизмов хозяйствования, ориентированных на современный этап развития экономики, перед промышленными предприятиями встает необходимость работать по-новому, считаясь с законами и требованиями рынка, овладевая новым типом экономического поведения. В связи с этим возрастает вклад каждого работника в конечные результаты деятельности предприятия. Одна из главных задач для предприятия – поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизацию человеческого фактора. Поэтому вопросы совершенствования трудовой мотивации – важнейшего способа побуждения работников к труду - являются актуальными как в нашей стране, так и за рубежом [1-4].

Целью настоящей статьи является ознакомление специалистов, занимающихся управлением персонала в организациях, с результатами исследования по совершенствованию системы мотивации труда ОАО «Уралметаллургремонт». В настоящее время изучаемое предприятие предоставляет заказчикам широчайший спектр услуг: устройство железобетонных фундаментов, монтаж бетонных и металлических конструкций; изготовление и монтаж ограждающих конструкций из панелей типа сэндвич; изготовление и монтаж металлоконструкций.

Объектом исследования является – управление мотивацией персонала организации. Исходя из цели анализа были определены следующие задачи: изучить теоретические аспекты управления мотивацией персонала предприятия; исследовать систему управления мотивацией ОАО «Уралметаллургремонт»; разработать пути совершенствования системы мотивации труда ОАО «Уралметаллургремонт»; рассчитать экономический эффект от предложенных мероприятий.

### **1. Виды и этапы трудовой мотивации на предприятии**

Мотивацию, под которой мы понимаем комплексный подход к управлению персоналом, направленный на создание побудительных мотивов, целью которых является продуктивное выполнение сотрудником своих обязанностей [10], анализируемую как процесс, можно представить в виде ряда последовательных этапов [8, с.88]:

1. Первый – возникновение потребностей.

2. Второй этап – поиск путей обеспечения потребности, которую можно удовлетворить, подавить или просто не замечать.

3. Третий этап – определение целей (направлений) действия. Определяется, что именно и какими средствами нужно обеспечить потребность. Здесь выявляется, что нужно получить,

чтобы устранить потребность, чтобы получить то, что желательно, в какой мере можно добиться того, что необходимо и то, что реально получить, способно устранить потребность.

4. Четвертый этап – реализация действия. Человек затрачивает усилия, чтобы осуществить действия, которые, открывают ему возможность приобретения того необходимого, что нужно для устранения потребности. Поскольку процесс работы оказывает влияние на мотивацию, то на этом этапе может происходить корректировка целей [5, с.100].

5. Пятый этап – получение вознаграждения за реализацию действия. Проведя необходимую работу, человек получает то, что он может использовать для устранения потребности, либо то, что он может обменять на желаемое для него. Здесь выявляется, насколько выполнение действий обеспечило желаемый результат. В зависимости от этого происходит изменение мотивации к действию.

6. Шестой этап – удовлетворение потребности. Человек или прекращает деятельность до возникновения новой потребности, или продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности.

В имеющейся литературе автор выявил выделение видов мотивации в зависимости от основания, по которому их выделяют [6, с.100].

Внешняя мотивация (экстринсивная) — мотивация, не связанная с содержанием определенной деятельности, но обусловленная внешними по отношению к субъекту обстоятельствами.

Внутренняя мотивация (интринсивная) — мотивация, связанная не с внешними обстоятельствами, а с самим содержанием деятельности.

Положительная и отрицательная мотивация. Мотивация, основанная на положительных стимулах, называется положительной. Мотивация, основанная на отрицательных стимулах, называется отрицательной.

Устойчивая и неустойчивая мотивация. Устойчивой считается мотивация, которая основана на нуждах человека, так как она не требует дополнительного подкрепления.

В системе мотивации особенно существенно достижение правильного соотношения между поощрением, вознаграждением и наказанием, неотвратимостью санкций. [9, с.125].

Система материального стимулирования труда в различных компаниях предполагает комплекс мер, направленных на повышение трудовой активности людей и как следствие повышение эффективности труда и его качества [7, с.105].

К материальному вознаграждению относят: заработную плату; участие в распределении прибыли; премии; участие в капитале.

## 2. Анализ основных экономических и трудовых показателей в ОАО «Уралметаллургремонт»

ОАО «Уралметаллургремонт» ведет свою деятельность с 1975 года. Основными заказчиками ОАО "Уралметаллургремонт" являются: ОАО "Первоуральский новотрубный завод", ОАО "Первоуральский динасовый завод" ЗАО "Первоуральский завод комплектации трубопроводов". Заказчиками также являются: Свердловские коммунальные системы, Северский трубный завод, Нижне-Сергинский метизно-металлургический завод, Виз-сталь, а также другие предприятия.

В результате проведенного в работе комплексного анализа автором были некоторые выводы:

- из анализа темпов роста средней заработной платы и выработки на одного работника за 2012 - 2014 годы следует, что темпы роста заработной платы превышают темпы роста выработки на одного работника. Нарушен один из основных принципов экономики. Такая тенденция приведет к ухудшению деятельности предприятия и свидетельствует о неэффективном управлении трудовыми ресурсами. Необходимо привести в соответствие темпы роста выработки и заработной платы, не снижая размер средней заработной платы, а наоборот, стимулируя высокопроизводительный труд.

- объем производства за этот же период увеличился на 206 тыс.р. или на 18,2 %,

-стоимость основных производственных фондов увеличилась на 2408,3 тыс.р., что составило 7,8%;

-численность работающих в 2014 году увеличилась на 3 человек или на 2,3 %, что соответственно привело к росту производительности труда на рабочего на 12,4%;

- средняя заработная плата работников увеличилась на 9,8 %, что связано с индексацией заработной платы;

- фонд оплаты труда увеличился на 11,9%.

Проанализировав квалификационный состав работающих, можно сделать вывод, что их квалификационный уровень за 2014 год несколько повысился по сравнению с предыдущим годом. Проанализировав качественный состав работающих ОАО «Уралметаллургремонт», можно сказать, что в целом, ситуация с кадрами является нормальной для предприятия с длительным периодом успешного ведения производственной деятельности. Однако остается неизменно большой доля работников (как рабочих, так и руководителей, специалистов) со стажем работы более 15 лет, что указывает на необходимость формирования новой «волны» работников, которые в теории владеют более современными знаниями и смогут эффективно перенять опыт старшего поколения сотрудников ОАО «Уралметаллургремонт».

Проведя анализ баланса рабочего времени, можно сделать вывод о том, что потери рабочего времени, которые на ОАО «Уралметаллургремонт» составляют 629,48 ч., вызваны субъективными факторами: неявки по разрешению администрации, прогулы, что можно считать неиспользованными резервами увеличения фонда рабочего времени. Это говорит о том, что нужно повышать мотивацию труда среди работников.

### 3. Анализ системы мотивации, применяемой в ОАО «Уралметаллургремонт»

Из анализа структуры средств, направляемых на потребление ОАО «Уралметаллургремонт» видно, что в 2014 году снизились поощрительные выплаты работникам ОАО «Уралметаллургремонт» (табл.1) , что в свою очередь определяется снижением социальных программ на предприятии.

**Табл.1: Структура средств, направляемых на потребление, в ОАО «Уралметаллургремонт» за 2012- 2014 гг<sup>1</sup>**

Вид оплаты	Сумма, тыс. руб.			Абс откл. 2013 к 2012 г.	Отн.откл. 2013 к 2012 г., %	Абс откл. 2014 к 2013 г.	Отн.откл. 2014 к 2013 г., %
	2012	2013	2014				
1. Материальная помощь	26	28,0	32,0	2	107,69	+4	114,29
2. Премии юбилярам	5	4,0	14,0	-1	80,00	+10	350,00
3. Подарки и премии к праздничным датам	71,3	85,5	60,0	14,2	119,92	-25,5	-70,18
4. Содержание детей в дошкольных учреждениях	60,2	59,8	51,6	-0,4	99,34	-8,2	-86,29
5. Культурно-массовые и оздоровительные мероприятия	3,2	4,4	6,0	1,2	137,50	+1,6	136,36
6. Оплата дополнительных отпусков сверх установленных	43,9	70,8	45,4	26,9	161,2	-25,4	-64,12
7. Единовременные пособия при рождении ребенка	17,2	18,6	30,0	1,4	108,13	11,4	161,2
3. Итого средств, направленных на потребление:	12785,3	13459,3	20140,4	674	105,27	+2149,1	96,55

На предприятии большое внимание уделяется нематериальному стимулированию работников. Примером этому служит предоставление сотрудникам возможности обучаться в высших и средних учебных заведениях без отрыва от производства, повышать свой профессиональный уровень на курсах повышения квалификации, проведение различных корпоративных праздников, долгосрочных программ по страхованию жизни.

В целях выявления недостатков существующей мотивационной системы ОАО «Уралметаллургремонт» автором был проведен опрос работников, который показал, что неудовле-

<sup>1</sup> Составлено автором по данным отчетности предприятия

творение работников связано, в основном, с тяжелым трудом и неблагоприятными условиями труда (повышенным шумом в цехах, плохим освещением и т.п.).

### **Заключение**

В целях повышения мотивации работников данного предприятия автором предложены следующие мероприятия.

1. Замена средств освещения
2. Снижение уровня шума путем обеспечения работников средствами противозвучной защиты.
3. Установка пластиковых окон
4. Приобретение санаторно-курортных путевок работникам.
5. Выплаты на материальную помощь неработающим пенсионерам, которых на период проведения анализа было 5 человек.
6. Создание кабинета психологической разгрузки.

Экономическая эффективность от предложенных мероприятий по расчетам автора составит 710,6 тыс.р. в год.

Кроме того, ожидается мотивационный эффект от внедрения данных мероприятий: облегчение физического труда, снижение заболеваний, повышение мотивации труда, повышение роста производительности труда, повышение удовлетворенности трудом рабочих, повышение заработной платы, снижение текучести кадров, снижение затрат на увольнение персонала.

### **Литература:**

1. Boswell, W.R., Colvin, A.J.S., Darnold, T.C. Work Motivation: Past, Present, and Future. - Publisher: Taylor and Francis. – 2012. – 680 с.
2. Lindner, J.R. Understanding employee motivation // Journal of Extension. – 1998. - 36 (3), С. 46-54
3. Locke, E.A. The motivation sequence, the motivation hub, and the motivation core // Organizational Behavior and Human Decision Processes. – 1991. - 50 (2), С. 288-299
4. Puplampu, B.B. Employee motivation in Africa (Book Chapter) / Management in Africa: Macro and Micro Perspectives. - Publisher: Taylor and Francis. – 2013. - С. 270-290
5. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учебное пособие для студентов средних профессиональных учебных заведений [Текст]: учеб. пособие / Т.Ю. Базаров. – М.: Мастерство, 2013. – 187 с.

6. Бондарь Н.П. Эффективное управление фирмой. [Текст]: Современная теория и практика / Н.П. Бондарь, О.В. Васюхин, А.А. Голубев. – СПб, 2013. – 352 с.
7. Браймер Р.А. Основы управления [Текст] / Р.А. Браймер. – М.: Аспект-Пресс, 2013.-188 с.
8. Дурович А.П. Маркетинг [Текст]: учеб. пособие, 5-е изд., стер. / А.П. Дурович. – М.: Новое знание, 2013. – 315 с.
9. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия [Текст] / Е.В. Маслов. – М.: ГЭОТАР-Медиа., 2013. – 352 с.
10. Система мотивации в менеджменте // HR-портал. URL: <http://hr-portal.ru/article/sistema-motivacii-v-menedzhmente>

## **PERFECTION OF MEASURES FOR THE EMPLOYEES MOTIVATION IN JSC "URALMETALLURGREMONT"**

**Orlova Irina**

**Bachelor in Ural State University of Economics**

**Yekaterinburg, Russia**

**Abstract.** This article contains a brief report on analysis of the motivation system used in JSC "Uralmetallurgremont" conducted by the author. This article has been written with the aim to share experiences on how to conduct the analysis of work motivation in a manufacturing enterprise, and how to design recommendations for its improvement based on the analysis. In the first part of the article the author presents the basic theoretical concepts of motivation types and stages of its process. In the second part of the article the author presents the main analysis' findings of the overall socio-economic situation in the company, the composition and dynamics of personnel, using of working time. The third part is the main one: the author presents the results of the analysis of the material and non-material labor motivation system in the target company. The structure of the funds allocated for staff motivation, was analyzed in the article and their dynamics in three years. The results of the survey of employees conducted by the author are presented. Based on the analysis results the author gives recommendations aimed at increasing the level of employees' satisfaction at the enterprise. Then the expected annual economic effect has been calculated, which leads to the conclusion of the expediency their implementation, not only social, but also from the economic point of view.



**Key words:** motivation of staff; labor motivation system; material labor motivation; Intangible motivation; analysis of the motivation system.

**JEL code:** J 30; J 32.

## References

1. Boswell, W.R., Colvin, A.J.S., Darnold, T.C. Work Motivation: Past, Present, and Future. - Publisher: Taylor and Francis. – 2012. – 680 p.
2. Lindner, J.R. Understanding employee motivation // Journal of Extension. – 1998. - 36 (3), pp. 46-54
3. Locke, E.A. The motivation sequence, the motivation hub, and the motivation core // Organizational Behavior and Human Decision Processes. – 1991. - 50 (2), pp. 288-299
4. Puplampu, B.B. Employee motivation in Africa (Book Chapter) / Management in Africa: Macro and Micro Perspectives. - Publisher: Taylor and Francis. – 2013. - pp. 270-290.
5. Bazarov T.Y. Human Resource Management: textbook for students of secondary vocational schools: studies. Benefit / T.Y. Bazarov. - M.: Mastery, 2013. - 187 p.
6. Bondar N.P. Effective management of the firm: The modern theory and practice / N.P. Bondar, O.V. Vasyuhin, A.A. Golubev. - St. Petersburg, 2013. - 352 p.
7. Brymer R.A. Fundamentals of Management / R.A. Brymer. - M.: Aspekt-Press, 2013.-188 p.
8. Durovich A.P. Marketing: studies. Manual, 5 th ed., sr. / A.P. Durovich. - M.: New knowledge, 2013. - 315 p.
9. Maslov E.V. Management personnel of the enterprise / E.V. Maslov. - M.: GEOTAR Media, 2013. -. 352 p.
10. The system of motivation in management // HR-Portal. URL: <http://hr-portal.ru/article/sistema-motivacii-v-menedzhmente>

## Contact

Irina Orlova

Ural State University of Economics

62-455, 8th of March Str., 620144, Yekaterinburg, Russia

orlova1979irina@mail.ru

Научный руководитель – д.э.н., И.А. Кулькова