

© Косарева П. В., 2015

Иркутский государственный университет, г. Иркутск

В статье рассматриваются основные факторы проблемы утечки квалифицированных кадров с предприятий, решаемые с помощью совершенствования системы мотивации. Подтверждается необходимость соблюдения определенных принципов оплаты труда, являющихся основой системы мотивации. Обозначены наиболее действующие на персонал мотивационные методы (программы).

*Ключевые слова:* текучесть персонала, мотивация труда.

**В** настоящее время мотивация персонала стала мощным рычагом и двигателем прогресса. Без мотивации персонала, при отсутствии нормальных условий труда, без своевременной выплаты заработной платы всякая организация становится неконкурентоспособной.

Если в компании отсутствует приемлемый механизм мотивации труда сотрудников, то это неизбежно приведет к утечке квалифицированных кадров.

Так, например, даже многие благополучные компании очень часто сталкиваются с трудностями, связанными с уходом квалифицированного персонала, из-за слабой мотивации его профессиональных качеств, способностей, знаний и трудовой инициативы.

По оценке специалистов, около 80 % компаний-лидеров в своей отрасли практически самостоятельно способствуют переходу к конкурентам своих менеджеров по причине отсутствия или недостаточной их мотивации [1].

Потеря квалифицированных кадров, из-за их утечки к конкурентам, для передовых инновационных предприятий с высокой специализацией труда становится огромной проблемой и настоящей катастрофой, поскольку замену ушедшему специалисту невозможно подготовить в короткие сроки, тогда как для предприятий с низким уровнем специализации такая проблема не так актуальна. Поэтому решение проблемы утечки квалифицированных кадров для предприятий с помощью совершенствования системы мотивации имеет очень большое значение.

В целом проблема текучести персонала на предприятиях различных форм собственности носит ком-

плексный характер и имеет в своей основе две группы факторов [2].

Кадровые факторы: «застывшая» система стимулирования, не соответствующая современным реалиям; обесценивание кадров по нескольким причинам; не соответствие ожиданий работников социально-психологическому климату в коллективе; обязательность повышения квалификации персонала основного производства; несовершенная технология подбора и расстановки кадров.

Организационные факторы: высокая централизованность принятия оперативных управленческих решений по производственным подразделениям; не слаженность процедур взаимодействия между различными структурными подразделениями при выполнении ими своих производственных заданий; сверхнормативная нагрузка на руководителей подразделений при выполнении ими производственных задач и своих должностных обязанностей; практика «бесконечной» корректировки производственных заданий; несовместимость требований, предъявляемых к качеству выпускаемой продукции с плановыми показателями; излишняя лимитация материалов, необходимых для бесперебойного ведения производственного процесса.

Проблему текучести кадров на предприятиях любых отраслей промышленности можно напрямую решить внедрением передовых, современных и пересмотром существующих систем мотивации персонала. При этом материальное и моральное поощрение (стимулирование) любого труда являются характерной чертой и основой системы мотивации. Матери-

альное вознаграждение за труд, оказывая очень большое влияние на повышение его производительности, обязательно должно базироваться на понятных и объективных критериях и носить систематический характер. Поэтому, как следствие, необходимо чтобы оплата труда соответствовала нескольким определенным принципам [3, 4].

Темпы роста производительности труда должны обязательно быть выше темпов роста заработной платы с целью создания условий для расширенного воспроизводства. При этом неоправданный рост заработной платы обязательно приведет к большому разрыву в соотношении между темпами роста средней заработной платы и производительностью труда.

Чтобы не сдерживать инициативу, не тормозить производительность труда, администрации предприятия нельзя допускать уравнительной оплаты труда. Оплата труда должна: полностью соответствовать конечным результатам труда и количеству и качеству производимой продукции или оказанных услуг; стать стимулом для повышения квалификации труда; быть на порядок выше для сложных и неблагоприятных условий труда и отдыха; быть выше на вредных производствах; быть тем выше, чем квалифицированнее и инициативнее кадры; учитывать территориальное размещение производственных предприятий (применение районных и северных коэффициентов); учитывать средний уровень заработной платы той или иной отрасли в промышленности.

Стараться не допускать экономически необоснованных разрывов между размерами оплаты труда работников. Базой для расчета заработной платы рабочих и инженерно-технических работников должны являться отраслевые тарифные ставки и должностные оклады. Необходимо проводить своевременную калькуляцию заработной платы с учетом темпов инфляции.

Специалисты утверждают, что самое большое мотивационное воздействие на персонал оказывают следующие методы (программы) [5, 6]:

а) моральное стимулирование:

- благодарность, объявляемая в приказе, на собрании, в СМИ (в различных публичных формах);
- награждение ценным подарком;
- поощрение почетной грамотой;
- предлагаемый перечень для самостоятельного выбора работником метода поощрения («метод меню»);

- награждение туристическими путевками;
- именные награждения (поощрения);
- запись в книге истории предприятия, фирмы, организации;
- создание и планирование условий для карьерного роста;

б) материальное стимулирование:

- привлечение средств персонала под проценты;
- предоставление отгулов и дополнительных отпусков;
- предоставление возвратных беспроцентных или малопроцентных ссуд;

- частичная (от 10–50 %) оплата ипотеки на улучшение жилищных условий сотрудников;
- надбавки за здоровый образ жизни (от 5–30 % от заработной платы);
- частичная или полная оплата оздоровительного лечения в санаториях и на курортах РФ;
- надбавка за стаж работы на предприятии;
- компенсирование расходов по использованию личного автомобиля в служебных целях;
- оплата пользования мобильным телефоном для служебных переговоров.

Так, например, в сравнительно молодой компании ООО «Акцент-М», созданной весной 2010 года — единственном официальном дилере автомобильной фирмы «Mazda» в г. Иркутске, мотивация персонала поставлена достаточно на высоком уровне, что помогает удерживать квалифицированный персонал, и о чем говорит отсутствие, как таковой, текучести кадров в данном дилерском центре «Mazda».

Кроме предусмотренных законодательством компенсаций и льгот, персоналу компании предоставляются дополнительные гарантии в области охраны труда и здоровья на основании коллективного договора. Также в компании действуют различные социальные программы, утвержденные работодателем: организуется санаторно-курортное лечение работников и оздоровление их детей в летние каникулы; возмещаются расходы на проезд к месту проведения отпуска и обратно; реализуются корпоративные пенсионные программы.

Персонал компании в обязательном порядке проходит профессиональное обучение в специальных центрах подготовки компании-производителя «Mazda».

Перечень предприятий (фирм, компаний, организаций), реализующих различные мотивационные программы не столь невелико по причине отсутствия у них необходимых финансовых возможностей.

Прогнозирование успешности этих программ и их распространение возможно при условии их подкрепления, кроме необходимых финансовых средств, еще и реальным участием персонала в управлении, и при условии, что эти программы будут направлены на закрепление персонала в компании и реструктуризацию его (персонала) доходов. ■

---

1. *Большаков А. С.* Современный менеджмент: теория и практика / А. С. Большаков, В. И. Михайлов. — СПб. : Питер, 2012. — 623 с.

2. *Гончаров В. В.* В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала / В. В. Гончаров. — М. : Юнити, 2011. — 431 с.

3. Там же.

4. *Самойлова И. А.* Вредные советы руководителю: как «убить» мотивацию сотрудника / И. А. Самойлова // Управление персоналом. — 2010. — № 11. — С. 44–47.

5. *Жданкин Н. А.* Восемь правил эффективной мотивации, или как правильно мотивировать персонал / Н. А. Жданкин // Управление персоналом. — 2011. — № 3. — С. 32–39.

6.Завгородняя Ю. Мотивация: факторы, которые следует учитывать / Ю. Завгородняя // Человек и труд. — 2013. — № 4. — С. 82–83.

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Большаков А. С. Современный менеджмент: теория и практика / А. С. Большаков, В. И. Михайлов. — СПб. : Питер, 2012. — 623 с.

Гончаров В. В. В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала / В. В. Гончаров. — М. : Юнити, 2011. — 431 с.

Жданкин Н. А. Восемь правил эффективной мотивации, или как правильно мотивировать персонал / Н. А. Жданкин // Управление персоналом. — 2011. — № 3. — С. 32–39.

Завгородняя Ю. Мотивация: факторы, кото-

рые следует учитывать / Ю. Завгородняя // Человек и труд. — 2013. — № 4. — С. 82–83.

Самойлова И. А. Вредные советы руководителю: как «убить» мотивацию сотрудника / И. А. Самойлова // Управление персоналом. — 2010. — № 11. — С. 44–47.

---

## Incentives for Personnel of Russian Enterprises

© Kosareva P., 2015

The article is on the major issue of qualified personnel wastage and on how to settle it through an improved motivation system. The author confirms that it is critical to stick to the remuneration principles, the basics of the motivation system.

*Keywords:* personnel wastage / drain, incentives.

---