

6 Глазьев, С. Ю. О неотложных мерах по укреплению экономической безопасности России и выводу российской экономики на траекторию опережающего развития / С. Ю. Глазьев. – М. : Ин-т экон. стратегий, Рус. биограф. ин-т, 2015. – 60 с.

7 Можейко А. В. Экономическая безопасность Республики Беларусь / А. В. Можейко // Банкаўскі веснік. – 2021. – № 6. – С. 44–53.

8 Экономическая безопасность: теория, методология, практика / под науч. ред. П. Г. Никитенко, В. Г. Булавко. – Минск : Право и экономика, 2009. – 394 с.

*O. V. BYCHENKO, PhD, Associate Professor, O. G. BYCHENKO, PhD, Associate Professor  
Belarusian State University of Transport*

## **ECONOMIC SECURITY: THEORETICAL ASPECTS AND INDICATORS OF ITS ASSESSMENT**

The basic concepts of economic security, factors and conditions that create danger (threats), mechanisms for their detection and prevention are considered. The need to improve infrastructure security is substantiated, and a system of indicators is proposed to assess its state in transport.

Получено 15.10.2022

---

---

**ISSN 2225-6741. Рынок транспортных услуг  
(проблемы повышения эффективности).  
Вып. 15. Гомель, 2022**

---

---

УДК 658.3.005.95/96

*В. Г. ГИЗАТУЛЛИНА, канд. экон. наук, профессор, О. А. БАБИЧЕВА  
Белорусский государственный университет транспорта*

## **ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ И ПРАКТИКА ИХ РЕАЛИЗАЦИИ НА СТАНЦИИ ЖЛОБИН**

Рассмотрен основной понятийный аппарат, связанный с использованием мотивации в управлении; раскрыты факторы, которые необходимо учитывать при использовании мотивационных инструментов в практике хозяйствования конкретного хозяйствующего субъекта.

В современных условиях развития экономики одно из центральных мест в управлении персоналом организации занимают вопросы, связанные с мотивацией сотрудников, поскольку именно она выступает непосредственной причиной их поведения. Ориентация работников на достижение целей организации, соединение интересов каждого работника и организации в целом – главная задача управления трудом.

При этом под методами управления трудом понимаются способы оказания управленческих воздействий на участников социально-трудовых процессов. В их составе выделяют три группы методов:

- административные, которые относятся к методам прямого (директивно-го) воздействия управляющего на управляемых и через них на управляемый процесс;

- экономические, которые являются методами косвенного (через интерес) и воздействия управляющего на управляемых и через них на управляемый процесс;

- самоуправления (когда участники процесса сами принимают и исполняют решения).

В перечне указанных групп исследованию были подвергнуты косвенные методы управления, которые предполагают использование определенных экономических инструментов, таких как заработная плата, премия, налог, кредит, цена и др. Косвенные методы оставляют работнику выбор из разных вариантов. Стимул – универсальная формула разнообразных косвенных методов управления трудом.

Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется процессом стимулирования. Стимулирование имеет различные формы. В практике управления одной из самых распространенных его форм является материальное стимулирование. Роль данного процесса стимулирования велика. Однако очень важно учитывать ситуацию, в которой материальное стимулирование осуществляется, и стараться избегать преувеличения его возможностей, так как человек имеет очень сложную и неоднозначную систему потребностей, интересов, приоритетов и целей.

Стимулирование принципиально отличается от мотивирования. Суть этого отличия состоит в том, что стимулирование – это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование. При этом чем выше уровень развития отношений в организации, тем реже в качестве средств управления людьми применяется стимулирование. Это связано с тем, что воспитание и обучение как один из методов мотивирования людей приводят к тому, что члены организации сами проявляют заинтересованное участие в делах организации, осуществляя необходимые действия, не дожидаясь или вообще не получая соответствующего стимулирующего воздействия.

Проведенные исследования позволяют утверждать, что мотивация и стимулирование работников являются важнейшим методом управления трудом. Именно от грамотного сочетания данных методов зависит успешность предприятия, так как от того, насколько работник заинтересован в работе, зависит производительность и качество его труда.

Теория и практика системы мотивации персонала позволяет дать определение и представить ее как совокупность подсистем нематериального и материального стимулирования сотрудников.

В подсистеме материальной мотивации выделяют прямую и косвенную материальные мотивации. При этом под прямой понимают материальное вознаграждение работника, состоящее из базового оклада и премиальных, а под косвенной – так называемый компенсационный пакет (соцпакет), предоставляемый сотруднику. Сегодня традиционно в соцпакет многие современные компании включают медицинскую страховку (обязательное и добровольное медицинское страхование), компенсацию сотовой связи, доставку служебным автотранспортом, оплачиваемые путевки и т. п.

Подсистема нематериального стимулирования включает в себя такие элементы, как корпоративная культура, социальная политика, поощрение различными дипломами, предоставление новых возможностей (карьерный рост), создание благоприятного психологического климата в коллективе.

Подсистема нематериального стимулирования как один из компонентов системы мотивации персонала будет адекватно восприниматься сотрудниками и, следовательно, эффективно работать лишь в тех случаях, когда они получают справедливую рыночную заработную плату, на величину которой работник может влиять самостоятельно, в соответствии с достигнутым им результатом работы.

При исследовании практики использования системы мотивации трудовых ресурсов непосредственно на станции Жлобин важно было произвести анализ трудовых ресурсов и дать оценку их использования. Причиной данной аналитической работы является тот факт, что на выбор системы мотивации влияют факторы, представленные на рисунке 1.



Рисунок 1 – Факторы, которые влияют на выбор системы мотивации сотрудников предприятия

При выборе эффективной системы мотивации трудовых ресурсов, прежде всего, необходимо обратить внимание на изменение состава и структуры

персонала. С этой целью на первом этапе была рассмотрена структура трудовых ресурсов станции Жлобин (рисунок 2).

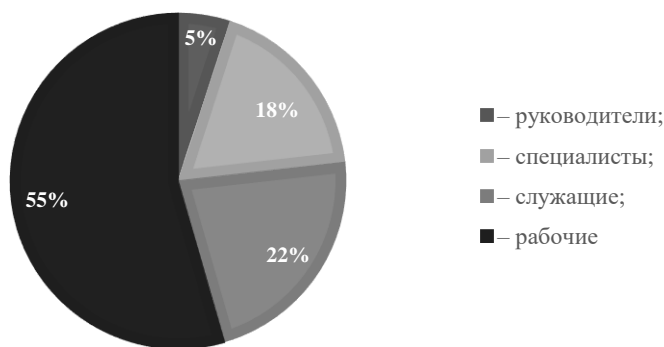


Рисунок 2 – Структура работников станции за 2021 год

Наибольшую долю в структуре персонала станции занимают рабочие (в 2021 году – 55 % от общей численности персонала). Высокий удельный вес рабочих в структуре персонала является следствием основного направления работы предприятия – осуществления перевозок грузов, пассажиров и багажа. При этом наибольший удельный вес составляют работники со средним профессиональным образованием, а наименьший удельный вес – с общим базовым образованием. При этом наблюдается уменьшение удельного веса сотрудников, которые имеют высшее образование.

Для современных работодателей очень важно определить основные мотивы, которые заставляют работать его специалистов эффективно и с полной отдачей для достижения целей фирмы и создать соответствующую систему мотивации персонала. Одним из показателей, позволяющих установить наличие мотивации у работников, является текучесть кадров – косвенный признак проблем, связанных с организацией труда и управлением персоналом. Данный показатель входит в состав системы показателей динамики движения рабочей силы и для станции представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Анализ движения рабочей силы за 2019 и 2021 гг.

Показатель	Год		Изменение
	2019	2021	
Среднесписочная численность персонала, чел.	306	315	9
Коэффициент оборота по приему персонала	0,04	0,02	-0,02
Коэффициент оборота по выбытию персонала	0,06	0,01	-0,05
Коэффициент текучести кадров	0,05	0,01	-0,04

Исследование полученной информации позволило установить, что по станции Жлобин наблюдается снижение коэффициентов текучести кадров и

оборота по выбытию персонала, а также коэффициента оборота по приему персонала, что свидетельствует о постоянстве персонала предприятия, достигнутом не без участия администрации, особенно ее внимания к трудовой дисциплине и поиску мотивационных инструментов.

Немаловажным, а иногда и определяющим фактором при формировании системы мотивации является показатель производительности труда, с помощью которого можно судить об эффективности использования персонала и действующей системы мотивации на предприятии.

Результативность использования трудового потенциала и эффективность производственной деятельности организации характеризуют показатель производительности труда. При этом рост производительности труда зависит от многих факторов, таких как технический прогресс, модернизация производства, улучшение профессиональной подготовки кадров и их экономической и социальной заинтересованности и т. п.

Детальная аналитическая работа по исследованию производительности труда на станции с помощью различных показателей, а именно: среднечасовой, среднедневной, среднегодовой выработки, тыс. ваг., позволила установить, что эффективность использования персонала на предприятии снижается. Кроме того, для получения более достоверной картины о тенденциях, складывающихся на предприятии при использовании персонала, был проведен анализ эффективности использования персонала с помощью показателя рентабельности (таблица 2).

Таблица 2 – Анализ рентабельности персонала за 2019 и 2021 гг.

Показатель	Год		Изменение
	2019	2021	
Прибыль от реализации продукции и услуг, тыс. руб.	1128	872	-256
Среднесписочная численность персонала, чел.	306	315	9
Рентабельность персонала	3,69	2,77	-0,92

Снижение данного показателя за исследуемый период свидетельствует об снижении эффективности работы предприятия.

Вопрос мотивации «завязан» на вопросах организационной культуры, стиля управления, подбора персонала, обучения и аттестации кадров. Проведенное исследование показало, что в управлении персоналом на станции Жлобин применяются следующие группы методов.

*1 Административно-организационные методы управления:*

- регулирование взаимоотношений сотрудников посредством положений о структурных подразделениях и должностных инструкций;
- использование властной мотивации (издание приказов, отдача распоряжений, указаний) при управлении текущей деятельностью предприятия.

*2 Социально-психологические методы управления:*

– развитие у сотрудников чувства принадлежности к организации с помощью формирования стандартов обслуживания, обеспечения сотрудников фирменной рабочей одеждой и т. п.;

– стимулирование труда работников посредством гарантированного предоставления социальных гарантий (больничные листы, выплаты пособий и т. п.).

3 *Экономические методы управления* – материальное стимулирование труда работников: премиальные по результатам труда, возможность использования для отдельных категорий работников сдельной формы оплаты труда.

Изученная организация оплаты труда как фактор мотивационного воздействия на персонал показала, что на станции в настоящее время используется только повременно-премиальная система оплаты труда. Для стимулирования работников учитываются многие факторы, в частности, вредные и опасные условия труда, работа в ночное время, разрывной характер работы, выполнение обязанностей временно отсутствующего работника, выслуга лет, руководство бригадой и другие.

Проведенный анализ действующей системы мотивационных мер, применяемых на станции Жлобин, позволяет сделать следующие выводы:

– учитывая, что станция является структурным подразделением отделения железной дороги, в своих управленческих решениях руководство может использовать лишь рекомендации по мотивации труда от вышестоящей организации;

– по возможности при разработке системы мотивации персонала используются теоретические и практические разработки по учету факторов. Однако не учитываются такие факторы, как уровень образования работников, индивидуальный трудовой вклад сотрудника в деятельность организации. Также система мотивации на станции представлена в основном материальными методами стимулирования, в то время как нематериальные стимулы практически отсутствуют;

– на станции Жлобин действующая система мотивации нуждается в доработке и совершенствовании. Поэтому, рассмотрев возможности использования систем мотивации, действующих за рубежом, актуальным совершенствованием системы мотивации является внедрение новых методов стимулирования работников.

Методы и способы мотивации в зарубежных компаниях более разнообразны, чем в белорусских. Западный подход сочетает финансовые, материальные и нематериальные стимулы. Опыт показывает, что отношение персонала к обязанностям служит зеркальным отражением отношения работодателя к персоналу. «Любимый» сотрудник работает эффективней, а трудоспособность персонала – залог успешного бизнеса.

Самые яркие модели мотивации персонала разрабатывают и успешно внедряют компании в Японии, Германии, Великобритании, Франции. Виды поощрений в японской системе мотивации представлены на рисунке 3.



Рисунок 3 – Виды поощрений в японской системе мотивации

В Японии выстроена система активного общения, направленная на отождествление сотрудника с фирмой. «Три кита» системы: официальное общение, корпоративные церемонии и единое рабочее место. Исследования показали, что данная система мотивации в целом направлена на сплочение коллектива, укрепление позитивного настроения и усиление связи работника с компанией.

Подход к мотивации в американских компаниях основан на поощрении активности персонала. Успехи американской модели мотивации обусловлены ориентированностью американцев на личный успех и достижение высокого уровня благосостояния. Кроме гибкой системы оплаты труда для американских компаний характерным является использование нематериальных способов мотивации работников. Персоналу компании, как правило, доступны: медицинская страховка, которую оплачивает работодатель; курсы повышения квалификации; бесплатные обеды; корпоративные праздники; совместные поездки.

Проведенные исследования показывают, что американские компании ищут нестандартные системы стимулирования работников. Например, корпорации IBM и AT&T выбрали путь «семейной мотивации». Средний возраст большей части персонала компаний – младше сорока лет. Это семейные люди, у которых подрастают дети. Поэтому администрация позволяет работать по гибкому графику, помогает подбирать нянь и помощников по дому, организует корпоративные ясли и детские сады, устраивает семейные праздники.

Система мотивации персонала в Соединенных Штатах базируется на системе оплаты труда. Чаще всего американские работодатели начисляют зарплату по сдельно-премиальной схеме: почасовая оплата плюс различные модификации премий.

Современная немецкая экономическая модель основана на идее, что далеко не каждый немец способен «вписаться» и выжить в условиях свободно-

го рынка. Поэтому государство создает социальное рыночное хозяйство, его цель – равные условия жизни для всех жителей страны.

Сочетание корпоративных систем мотивации и государственной системы социальной справедливости приводит к компромиссу, который позволяет работнику более свободно реализовывать в профессиональной сфере без страха остаться без постоянного дохода.

Исследователи считают немецкую модель стимулирования труда и наличия государственных социальных гарантий отличным примером гармоничного, оптимального способа воплотить экономические теории.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1 Каграманова, Т. И. Проблемы стимулирования и мотивации в управлении персоналом / Т. И. Каграманова // Мир науки, культуры, образования. – 2014. – № 3 (46). – С. 383–384.

2 Мельник, М. В. Анализ и оценка систем управления на предприятиях / М. В. Мельник. – М. : Экономист, 2017. – С. 59.

*V. GIZATULLINA, PhD, Professor, O. BABICHEVA*  
*Belarusian State University of Transport*

#### **THEORETICAL FOUNDATIONS OF MOTIVATION IN PERSONNEL MANAGEMENT AND THE PRACTICE OF THEIR IMPLEMENTATION AT THE ZHLOBIN STATION**

The main conceptual apparatus associated with the use of motivation in management is considered; disclosed the factors that must be taken into account when using motivational tools in the management practice of a particular business entity.

Получено 09.10.2022

---

---

**ISSN 2225-6741. Рынок транспортных услуг  
(проблемы повышения эффективности).  
Вып. 15. Гомель, 2022**

---

УДК 656.2.035

*И. А. ЕЛОВОЙ, д-р экон. наук, профессор, М. М. КОЛОС, канд. экон. наук,  
доцент*  
*Белорусский государственный университет транспорта*

#### **УСТАНОВЛЕНИЕ УРОВНЯ ЭКСПЕДИТОРСКОГО ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ ЗА ОКАЗАННЫЕ УСЛУГИ**

Рассмотрены основные положения формирования экспедиторского вознаграждения за оказанные услуги и представлен порядок определения минимального и максимального значений коэффициента вознаграждения экспедиторской организации.