# MEHEДЖМЕНТ MANAGEMENT

Научная статья УДК 331.101.3:331.108.2 ББК 65.242 Б 98

DOI: 10.53598 / 2410-3683-2021-4-290-68-75

## МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА КАК ИНСТРУМЕНТ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ

(Рецензирована)

Елена Александровна Бюллер<sup>1</sup> Лариса Талибовна Тлехурай-Берзегова<sup>2</sup> Светлана Казбековна Чиназирова<sup>3</sup>

1,2,3 Адыгейский государственный университет, г. Майкоп, Россия

Аннотация. Потребность в развитии теории и методологии управления системой мотивации обострилась в условиях инновационного развития экономики. Стратегия экономического роста предполагает переход на более высокий уровень формирования принципов жизнедеятельности фирмы. Все больше научных деятелей изучают человеческий капитал и управление им. В связи с этим анализируются отдельные функции системы управления персоналом. Одной из таких функций, которая отвечает за эффективное использование человеческих ресурсов на протяжении всей работы, являются мотивация и стимулирование сотрудников организации. Таким образом, в компании устанавливается комплексный подход к управлению человеческим капиталом. В современной системе управления велико и неоспоримо значение мотивации и стимулирования персонала.

**Ключевые слова:** мотивация, стимулирование, оплата труда, кадровая политика.

Для цитирования: Бюллер Е.А., Тлехурай-Берзегова Л.Т., Чиназирова С.К. Мотивация истимулирование труда как инструмент кадровой политики предприятия // Вестник Адыгейского государственного университета, серия «Экономика». 2021. Вып. 4 (290). С. 68-75. DOI: 10.53598 / 2410-3683-2021-4-290-68-75

Original Research Paper

### MOTIVATION AND STIMULATION OF LABOR AS AN INSTRUMENT OF THE PERSONNEL POLICY OF THE ENTERPRISE

¹bullerea@mail.ru

²tlekhuraj@rambler.ru

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup>Svetlana.9992015@yandex.ru

Elena A. Byuller<sup>1</sup> Larisa T. Tlekhuray-Berzegova<sup>2</sup> Svetlana K. Chinazirova<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Adyghe State University, Maykop, Russia

- ¹bullerea@mail.ru
- ²tlekhuraj@rambler.ru
- <sup>3</sup>Svetlana.9992015@yandex.ru

Abstract. The need for the development of theory and methodology for managing the motivation system has become more acute in the context of innovative development of the economy. The strategy of economic growth assumes a transition to a higher level of formation of the principles of the firm's life. More and more scientists are studying human capital and its management. In this regard, the individual functions of the personnel management system are analyzed. One of these functions is to motivate and stimulate the employees of the organization, which is responsible for the effective use of human resources throughout the work. Thus, the company is establishing an integrated approach to human capital management. In the modern management system, the importance of motivating and stimulating personnel is great and indisputable.

Keywords: motivation, incentives, remuneration, personnel policy.

**For citation:** Byuller E.A., Tlekhuray-Berzegova L.T., Chinazirova S.K. Motivation and stimulation of labor as an instrument of the personnel policy of the enterprise // Bulletin of the Adyghe State University, series "Economics". 2021. No. 4 (290). P. 68-75 (in Russian). DOI: 10.53598 / 2410-3683-2021-4-290-68-75

В современной системе управления велико и неоспоримо значение мотивации и стимулирования персонала. Эффективность деятельности организации может гарантировать именно мотивация и стимулирование, которые заставляют человека трудиться с максимальной отдачей. Каждый человек работает, прежде всего, для того, чтобы заработать, а это позволит ему удовлетворить собственные потребности. Этот фактор как никакой другой влияет на проявление активности человека-работника. Стимулирование является основой управления персоналом. Только грамотная организация системы материального стимулирования работников обеспечит рост прибыли и конкурентоспособности организации, а значит, будет содействовать развитию экономики страны, обеспечит уровень благосостояния граждан. Актуальность темы исследования определяется значимостью стимулирования персонала в организациях на данном этапе

развития предпринимательской деятельности в России.

В условиях активного развития механизмов и структур рыночной экономики перед предприятиями встаёт необходимость работать максимально эффективно, адаптируя все аспекты своей производственнохозяйственной жизни и деятельности к меняющейся ситуации.

В связи с этим серьёзно возрастает значение того вклада, который каждый работник вносит в конечные результаты деятельности предприятия.

При проведении исследований в области стимулирования труда можно выделить тот персонал, для которого существует строго ограниченное число мотивов, а то и вовсе один мотив — заработная плата. Другие же мотивы могут не иметь для таких людей вообще никакого значения либо могут иметь значение, но очень низкое.

При этом существуют работники, для которых влияние мотивов

поведения очень велико. То есть их поведение определяется большим набором мотивов: зарплата, творческие элементы в труде, интерес, содержательность труда, возможность карьерного роста, отношения с коллегами и руководителями и т.п.

Разнообразие мотивов зависит от того, насколько развитой личностью является отдельный работник, и позволяет определить диапазон воздействий на сотрудников в процессе управления. Разнообразие мотивов, их взаимосвязей и вариантов их использования при воздействии на отдельных сотрудников настолько значительно, что создать универсальную систему стимулирования, которая смогла бы учесть максиколичество параметров мальное практической деятельности предприятий и организаций, не представляется возможным [1].

В процессе управления построение иерархической системы мотивов позволяет определить наиболее приоритетные методы стимулирующих и мотивирующих воздействий, конкретизировать концепцию управления персоналом и усовершенствовать иные аспекты управления.

Построение иерархической структуры мотивов напрямую связано с таким понятием, как сила воздействия мотива на работника. Данный показатель характеризует относительную значимость каждого мотива в разработанной иерархической схеме. Необходимость применения данной категории связана с тем, что величина разрыва значимости между двумя близко находящимися в иерархической структуре мотивационными элементами может быть разной.

Кроме того, для эффективного использования системы стимулирования труда необходимо учитывать, что степень воздействия тех или иных мотивов на человека в результате его профессионального или личностного роста изменяется, что предполагает также и изменения в иерархической структуре

совокупности мотивов. Хотя изменение мотивов требует значительного промежутка времени, поскольку они тесно связаны с ценностно-нормативными механизмами, тем не менее, такие перемены имеют место, и их нужно своевременно отслеживать. Анализ существующей структуры приоритетности использования мотивов (абсолютной значимости) в сравнении с характеристикой силы воздействия мотивов (относительной значимости) в динамике по отдельным временным периодам, а также в разных ситуациях, позволяет дать оценку степени устойчивости разных мотивов и установить мотивы, которые образуют мотивационное ядро личности и трудового коллектива [3].

Набор вышеприведённых параметров создаёт возможности для разработки и эффективного применения системы стимулирования трудовой деятельности.

Стимулирование как важный инструмент побуждения персонала к более активной трудовой деятельности играет значимую роль в организации деятельности предприятия, так как ставит своей целью мотивацию работника к высокопроизводительному труду, который не только позволяет владельцу предприятия окупить понесённые издержки на организацию процесса производства, оплату труда, но и обеспечивает возможность получения определенного объёма прибыли [4].

Изучение различных теоретических и практических исследований в области проблем стимулирования труда в России показало, что данным вопросам посвящено значительное число научных работ.

С учётом того, что вопросы создания системы эффективных стимулов в российской экономике имеют свои характерные черты и особенности, которые являются следствием исторически отличных путей формирования рыночной экономики, с одной стороны, и специфических черт менталитета

- с другой, для решения чисто практической задачи создания системы стимулирования нужно основывать свои разработки именно на литературных источниках отечественных авторов. Как известно, труд является сознательной, энергозатратной и, в то же время, полезной и целесообразной деятельностью человека.

Сравнение западных и отечественных подходов к реализации функции стимулирования и мотивации позволяет говорить о том, что, несмотря на использование одних и тех же теорий стимулирования труда, которые были разработаны в основном зарубежными учеными, практические подходы к стимулированию труда в России и за рубежом значительно отличаются.

Управление трудовой мотивацией персонала есть не что иное, как механизм, напрямую связанный с результатами деятельности организаций в целом, конкурентоспособностью и эффективностью. При грамотном применении технологий управления мотивацией можно достичь оптимального использования человеческих ресурсов организации, что приводит к повышению доходности деятельности предприятия.

Одним из важнейших инструментов в механизме воздействия на мотивацию деятельности человека (группы) является кадровая политика.

Для того чтобы наилучшим образом мотивировать работников, необходимо использовать единые принципы управления персоналом. И это нужно делать во всех подразделениях и дочерних компаниях фирмы. Кадровая политика позволит заметно расширить все возможности организации при реагировании на все изменения, которые могут произойти в части технологии производства или в условиях развития рынка. При этом могут формироваться:

– требования к работникам на стадии отбора и найма;

- отношение к вложениям в свой персонал, которые будут направлены на развитие разного рода компетенций у сотрудников;
- отношение к стабильности своего коллектива работников;
- положительный имидж работодателя.

Кадровую политику, на наш взгляд, необходимо ассоциировать с областями в управлении персоналом:

- политикой подбора, отбора, найма и распределения кадров;
- оплатой труда и системой нематериального стимулирования;
- подготовкой, переподготовкой и обучением персонала;
- коммуникационной политикой и т.д.

Все это может позволить устанавливать свои «правила игры» и свою идеологию и при этом отражать приоритеты в управлении персоналом организации. Это даст возможность обеспечить свою методологию в решении самых актуальных проблем в управлении персоналом.

В формировании мотивационного механизма кадровая политика играет роль своеобразного «стержня». На нем будет базироваться вся деятельность в области управления персоналом. При обучении руководящего состава по управлению персоналом практическим навыкам можно использовать различные элементы кадровой политики, которые могут быть связаны с такими направлениями, как:

- учет персонала и трудовые отношения;
- управление списочным составом;
- система стимулирования и мотивации;
  - оценка персонала;
  - организационное развитие;
  - корпоративная культура [2].

Мотивация сотрудников любой организации в первую очередь зависит от выбранной концепции кадровой политики. Эту политику надо согласовать обязательно

с собственниками организации, с высшим менеджментом. Для этого должен быть проведен тщательный анализ всей структуры персонала, сделан прогноз развития организации на ближайшую перспективу и проведен анализ состояния рынка труда в регионе. В некоторых случаях эту работу можно поручить специальным консалтинговым фирмам, хотя оплата за их деятельность иногда чрезмерна высока. Но, несмотря на это, полученная отдача чаще всего во много раз перекрывает произведенные затраты организации.

Подобная кадровая политика и ее элементы могут обуславливаться следующим:

- целями и направлениями работы с персоналом;
- выполняемыми кадровыми службами функциями;
- выбранными принципами стимулирования и мотивации труда;
- применяемой системой социальных гарантий;
- выбранным механизмом заключения трудовых контрактов.

Кадровая политика формируется под воздействием внутренних и внешних факторов. К внешним факторам можно отнести:

- трудовое законодательство в стране;
- установленные отношения с профсоюзными организациями в отрасли;
- направления и перспективы развития национального и регионального рынка труда;
- сложившуюся рыночную и экономическую конъюнктуру.

Обусловленность внутренних факторов обеспечивается:

- целями и структурой организации;
  - используемыми технологиями;
- размещением организации на территории страны или региона;
- трудовыми отношениями и сложившимся морально-психологическим климатом в коллективе предприятия;

- используемой организационной структурой.

Подходы к формированию кадровой политики разделяются с разных позиций. Это может быть подход с точки зрения применяемой системы регламентации труда, подход с позиции самого трудового коллектива, а также с того, какой компромисс достигнут между всеми участниками производственнотрудовой деятельности.

Чтобы максимизировать результат каждого работника, необходимо обеспечить его четкое представление о том, что он должен делать, какого результата от него ожидают и какое вознаграждение его ждет в итоге.

Обязанности каждого сотрудника должны быть формализованы в сочетании с тем, как формализованы остальным сотрудникам, к администрации и к клиентам организации. А система поощрений и взысканий должна быть предельно ясно разработана и сформулирована, должна быть доведена до сведения каждого сотрудника.

Разработке инструментов контроля качества также отводится особая роль в кадровой политике. В разработке детальной формализованной структуры обязанностей работников всегда кроется такой инструмент, который способен обеспечить постоянное повышение качества труда. Этот контроль должен быть выделен в отдельную функцию в организации, которую будет выполнять подходящий для этого работник. Его обязанности при этом надо тщательным образом детализировать.

Чтобы обеспечить в процессе мотивации необходимый уровень соответствия трудового потенциала и структуры трудовых ресурсов при постоянно меняющихся и усложняющихся задачах деятельности, необходимо вести мониторинг движения кадров в организации. При этом должны разрабатываться

разного рода упреждающие мероприятия в области персонала.

При использовании материалов такого мониторинга можно диагностировать, а в дальнейшем и прогнозировать, состояние кадрового состава, чему будет способствовать получение сведений о движении персонала и проблемах, вызывающих это движение.

Хорошо продуманная кадровая политика создает благоприятные условия для того, чтобы обеспечивать продвижение в карьере и давать нужную степень уверенности работников в завтрашнем дне. На этой основе надо сказать, что приоритетной задачей кадровой политики всегда является обеспечение учета интересов всех сотрудников трудового коллектива предприятия. Этот учет должен быть повседневным, а не разовым мероприятием.

Так как человеческий и интеллектуальный потенциал сотрудников организации всегда должен находиться в приоритете, то анализ финансовых и материальных вложений в работу с ними всегда должен показывать положительные тенденции. Организация должна стремиться обеспечивать своим работниками приемлемые комфортные условия труда и возможность собственного развития на материальном, профессиональном и духовном поприще.

Кадровая политика должна быть такой, что все годовые затраты предприятия, связанные с мотивированием сотрудников, с организацией и обслуживанием их рабочих мест, с подготовкой, переподготовкой и обучением работников, с социальной поддержкой, всегда должны превышать уровень затрат организации в развитие производственной мощности, в развитие системы сбыта продукции и так далее.

Другим, не менее важным, критерием успешной кадровой работы, которая ориентирована на усиление роли мотивации, является степень выполнения выбранной кадровой политики, степень использования

ее ресурсов, которые выделяются на выполнение задач кадровой политики. Для этого необходимо проводить постоянный мониторинг реализации этих задач, чтобы иметь возможность оперативно вмешаться при отсутствии средств и неисполнении заданий. Надо признать, что эффективность кадровой работы и ее показатели сильно влияют на величину удельных вложений в персонал. Сюда можно включить, в частности, ту долю средств, которая идет на обучение, развитие и поощрение работников.

Практически для любого руководителя важно, чтобы среди своих подчиненных он видел людей, которые удовлетворены выполняемой работой.

Система стимулирования труда на предприятии должна действовать так, чтобы повышалась эффективность деятельности организации в целом. Этого можно достичь, если повышать эффективность и качество труда каждого сотрудника на предприятии. Во главе угла при этом должны стоять следующие принципы:

- привлечение и сохранение высококвалифицированных кадров предприятия;
- обеспечение роста производительности труда;
- улучшение качества производимой продукции или услуг;
- рост отдачи вложений в трудовые ресурсы;
- повышение заинтересованности персонала в достижении успеха всем предприятием, а не только в достижении личных целей;
- рост социального статуса работников предприятия [3].

Главной целью управления стимулированием труда работников является то, что руководство предприятия должно обеспечить рост доходов персонала и дифференцировать выплаты так, чтобы это соответствовало трудовому вкладу в общий результат производственной деятельности.

Для совершенствования управления мотивацией и стимулированием персонала ясность и точность формулировки, а также формализация миссии и основных задач, стоящих перед организацией и ее сотрудниками, играет важную роль. Цель компании должна быть ясна и понятна каждому. Она должна быть документально зафиксирована и фигурировать во всех внутрифирменных документах, на заставках рабочих компьютеров, что позволяет каждому члену организации концентрироваться на ее достижении. Важно установить конечные и промежуточные сроки реализации целей организации. Это позволит держать персонал в курсе того, на каком этапе достижения цели мы находимся, и поможет держать цель в поле зрения.

Идеальным вариантом является тот, когда этот процесс напрямую связан с системой мотивации и стимулирования персонала. Это естественно поможет закрепить его эффективность. Каждый сотрудник должен иметь четкое преставление и знать, что, выполняя те или иные действия в рамках своей должности, он может получить вознаграждение в материальном или нематериальном плане.

Естественно, что знание работниками целей организации невозможно переоценить и для других базовых функций менеджмента организации, таких как планирование и контроль.

Надо отметить, что, в принципе, система мотивации довольно успешно функционирует на многих отечественных предприятиях, но далеко не все организации в состоянии

воспользоваться всеми ее преимуществами и, соответственно, добиться своих поставленных целей, таких как увеличить рост производительности труда, вызвать интерес у рядовых сотрудников в повышении эффективности деятельности организации в целом, а не только их самих, потому что каждый сотрудник должен понимать, что его успешность зависит от успешности функционирования организации и наоборот.

На наш взгляд, причина такого рода неудач - в том, что внедряемая в организации система мотивации и стимулирования чаще всего не настроена на то, чтобы учесть все особенности конкретного предприятия: то есть она либо устарела, либо могла достаться предприятию из прошлого, а пересмотром заниматься просто никто не хочет. Какие-то из элементов мотивационной активности можно, конечно, позаимствовать организаций-конкурентов, которые добились хороших результатов от ее использования. Но в этом и проблема, что то, что хорошо действует в одной организации, в другой может быть неэффективно. Другими словами, менеджеры должны думать о том, что система мотивации не должна быть просто скопирована, ее необходимо подстраивать под особенности своей организации и персонала.

Важно, чтобы система мотивации и стимулирования труда была тщательным образом продумана, потому что отсутствие каких бы то ни было механизмов определения вознаграждения сказывается на эффективности деятельности меньше, чем непродуманная система мотивации.

#### Примечания:

- 1. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2016.
- 2. Стимулирование труда и его значение в управлении персоналом / Е.А. Бюллер, Л.Т. Тлехурай-Берзегова, З.А. Водождокова, С.К. Чиназирова // The Scientific Heritage. 2020. № 54-6 (54). С. 50-52.

- 3. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник. М.: ИНФРА-М, 2015.
- 4. Мотивационные факторы поведения работника в процессе трудовой деятельности / Л.Т. Тлехурай-Берзегова, Е.А. Бюллер, С.К. Чиназирова, Н.З. Даурова // The Scientific Heritage. 2020. № 54-6 (54). С. 10-13.

#### **References:**

- 1. Maslov E.V. Enterprise personnel management: textbook. M.: INFRA-M, 2016.
- 2. Stimulation of labor and its importance in personnel management / E.A. Byuller, L.T. Tlekhuray-Berzegova, Z.A. Vodzhdokova, S.K. Chinazirova // The Scientific Heritage. 2020. No. 54-6 (54). P. 50-52.
- 3. Kibanov A.Ya. Fundamentals of personnel management: a textbook. M.: INFRA-M, 2015.
- 4. Motivational factors of the employee's behavior in the process of labor activity / L.T. Tlekhuray-Berzegova, E.A. Byuller, S.K. Chinazirova, N.Z. Daurova // The Scientific Heritage. 2020. No. 54-6 (54). P. 10-13.

Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила в редакцию 29.11.2021; одобрена после рецензирования 06.12.2021; принята к публикации 13.12.2021.

The authors declare no conflicts of interests.

The paper was submitted 29.11.2021; approved after reviewing 06.12.2021; accepted for publication 13.12.2021.

© Е.А. Бюллер, Л.Т. Тлехурай-Берзегова, С.К. Чиназирова