

© Кирилина О. Н., 2019

Иркутский государственный университет, г. Иркутск

В результате анализа различных определений сформулировано понятие мотивации персонала. Рассмотрены особенности материальных и нематериальных способов мотивации, применяемых в российских компаниях. Выявлена роль мотивации в управлении персоналом. Обоснована необходимость мотивации сотрудников для повышения производительности труда, качества работы, достижения поставленных целей и поддержания корпоративного духа. Раскрыто влияние мотивационной системы на персонал в условиях экономического кризиса. Предложены основные рекомендации по разработке и внедрению системы мотивации, учитывающей антикризисные меры и стратегические цели компании.

*Ключевые слова:* мотивация персонала, система мотивации, управление персоналом, мотивационная модель, методы мотивации, материальная мотивация, нематериальная мотивация, роль мотивации

**П**ерсонал является движущей силой и ценным капиталом любой компании, поэтому его необходимо воспринимать как элемент, оказывающий реальное влияние на успех организации.

Совокупный процесс управления трудовыми ресурсами включает следующие составляющие: подбор и наем сотрудников, стимулирование, мотивация, контроль потребности компании в определенных работниках. В условиях рыночной экономики, усиления конкуренции и повышения эффективности работы организаций управление персоналом приобретает важное значение. Для продуктивной работы сотрудников следует заинтересовать их в конечном результате, создать условия положительного отношения к труду, чтобы процесс работы позволял им удовлетворить свои потребности [3, с.171].

Необходимо отметить, что в настоящее время в компаниях преобладают негативные тенденции в области управления персоналом, причем практически во всех отраслях: повышается текучесть кадров, снижается производительность труда, уменьшается энтузиазм в работе, отсутствует желание выполнять работу сверх нормы [9, с.188]. Перспективное развитие предприятия и экономическая стабилизация не могут быть обеспечены только с помощью оптимизации организационной структуры, финансового оздоровления, автоматизации процесса предоставления услуг. Задача руководства заключается в переоценке управленческих и организационных процессов, которые, в свою очередь, должны быть подкреплены желанием сотрудников решать поставленные вопросы [4,

с.129]. Не последнюю роль в этом играет мотивация работников.

Актуальность проблемы эффективной мотивации персонала объясняется тем, что она находится на пересечении интересов работодателя и сотрудника: любому работнику необходимо достойное вознаграждение за труд, а организации — качественно выполненная работа.

Сформированная и внедренная в компании система мотивации персонала должна обеспечить эффективное выполнение сотрудниками поставленных задач, контроль за выплатами, минимизацию текучести кадров, выявление лучших работников, привлечение ценных трудовых ресурсов.

Основная часть. Рассмотрим различные трактовки определения мотивации. М. Мескон определяет ее как процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения целей организации или личных целей [7, с. 236]. А. Н. Сорочайкин и Л. В. Ермолина говорят, что процесс мотивации, являясь способом побуждения работников к выполнению своих обязанностей более эффективно с целью реализации их интересов, потребностей совместно с достижением целей компании, — одно из важнейших направлений в управлении персоналом [13]. В. М. Маслова считает, что мотивация — это внешнее воздействие на трудовую деятельность сотрудников, направленное на достижение общественных, групповых и личных целей [6, с.284]. А. Г. Шмаков и А. В. Топоркова определяют мотивацию как процесс стимулирования деятельности для достижения целей компании или как желание работника, направленное на удовлетворение потребностей в определенных благах [17, с.104]. С. В. Чалых утверждает, что мотивация — это процесс стимулирования деятельности персонала, который направлен на достижение цели организации за счет эффективного выполнения задач, поставленных перед сотрудником [15, с.36]. Из приведенных определений следует, что мотивация — это элемент и функция управления персоналом компании.

В целом, мотивацию можно определить как процесс побуждения сотрудников к деятельности, направленной на достижение целей предприятия, основанный на удовлетворении их потребностей.

Модель мотивационного процесса заключается в следующем. Основу мотивации составляют потребности работника, преобразующиеся в мотивы [4, с.132]. Мотивы определяют поведение, которое рассматривается в качестве целевых установок. Сложность в реализации мотивации через потребности заключается в различиях в оценке индивидуальных потребностей [8, с.38].

Мотивация и потребности — взаимосвязанные направления деятельности эффективных компаний, что доказывают основные концепции теорий мотивации (теория потребностей, классическая

теория мотивации, теория человеческих отношений, теория постановки целей и другие) [4, с.133]. Анализ и обобщение теорий мотивации позволяет сделать следующий вывод: основополагающим в мотивации является ее взаимозависимость с потребностями конкретного работника, состоящая в необходимости их удовлетворения и достижении запланированного результата. Следует отметить, что роль мотивации высока как для персонала, так и для компании в целом. Это определяется направленным воздействием на сотрудников через их потребности для достижения поставленных целей предприятия.

При формировании системы мотивации в организации необходимо учитывать стимулы материального и нематериального характера [16, с.262]. Поощрения создают желание и условия работать с более высоким уровнем отдачи и с большей степенью эффективности. Если за счет своей деятельности сотрудники могут полностью удовлетворить потребности и нужды, их труд будет результативным.

В 2017 г. компания «Head Hunter» провела опрос, выяснив, что самой весомой мотивацией для большинства россиян является заработная плата (86 %). Следующими мотивирующими факторами стали: карьерные перспективы и интересные задачи (52 %), похвала и признание профессионализма (42 %), возможность реализации собственных идей (38 %), комфортная обстановка (37 %), четкое понимание задач (34 %), комфортный офис (20 %), отсутствие других вариантов трудоустройства (5 %) [12].

С целью активизации деятельности руководство воздействует на персонал при помощи экономических и неэкономических методов управления мотивацией, которые определяют степень доверия между сотрудниками, вероятность появления конфликтов, характер взаимоотношений персонала и руководства [8, с.39]. На практике данные методы применяются как целостная система, оказывая на действия работников синергетический эффект.

Материальная мотивация и поиск ее оптимального способа, учитывающие нормы по качеству товаров (услуг), характер используемых средств труда, особенности технологического процесса, являются важными для организации. При этом материальная мотивация, как правило, сводится к выплатам премий и бонусов по результатам работы и предоставлению различных льгот. Премирование за достижение целей, поставленных компанией, активно используется в сфере продаж и является сильным инструментом мотивирования. Поскольку премия, как правило, составляет значительную долю заработной платы, работники заинтересованы в проявлении инициативы. К видам материальной мотивации также следует отнести денежные штрафы за невыполнение целей, условий работы [1, с.19]. Однако в последнее время в крупных российских

компаниях прослеживаются тенденции использования комплексных инструментов в мотивационной системе, таких как ключевые показатели эффективности и грейды [16, с.263].

Роль материальной мотивации значительна — ее эффективная система позволяет организации успешно развиваться и достигать высоких результатов в короткие сроки. Между тем, внедряемые инструменты и способы должны быть понятными, обоснованными и справедливыми для персонала. В этом случае у работников появится понимание, что успех компании зависит от них, а их материальное вознаграждение находится в прямой зависимости от успеха организации. Поэтому персонал будет заинтересован в высоких результатах своей работы, а руководство сможет максимально эффективно использовать его возможности.

Как показывает практика, не всех сотрудников можно замотивировать материально. Иногда денежного поощрения недостаточно для того, чтобы персонал работал с полной отдачей. Повышение заработной платы — хороший способ мотивации персонала, но его результативность не максимальна: есть вероятность, что сотрудник, которому не нравится его работа из-за отсутствия развития или однообразия, даже при высокой заработной плате откажется от занимаемой должности. Более того, данный способ мотивации является затратным для компании. Молодое поколение в настоящее время рассматривает работу не только как источник дохода, а как место, позволяющее развиваться, повышать квалификацию, реализовать свой потенциал [2, с.93]. В данном случае указанные инструменты следует использовать совместно с инструментами нематериальной мотивации (карьерный рост, похвала и признание, благоприятная атмосфера в коллективе, повышение квалификации за счет компании) [10, с.148].

Следует отметить, что для российских организаций характерно использование материальной мотивационной системы, — в условиях невысокого уровня жизни население нуждается в хорошей заработной плате, расходуя ее в основном на продукты питания, одежду и товары первой необходимости. Поэтому материальная мотивация играет важную роль в управлении персоналом. Значение же нематериальной мотивации зачастую недооценивается. Между тем, она способствует укреплению лояльности сотрудников.

Проблема мотивации персонала занимает одно из важнейших мест в сфере управления как в теоретическом, так и в практическом аспектах. С ее помощью руководство может повысить трудовую активность работников, координировать их деятельность, улучшить их материальное и моральное состояние, используя различные формы

вознаграждения. Мотивация развивает трудовой потенциал, формирует желание к работе, изменяет ценностные ориентиры и интересы. Поэтому цель функции мотивации заключается в обеспечении добросовестного выполнения сотрудниками своих обязанностей. Если персонал стремится достигнуть поставленных целей, заинтересован в выполнении работы, ему небезразлично будущее компании, организация успешна в реализации этой функции [8, с.38].

Значимость мотивации персонала в том, что она определяет будущее организации. Ее роль велика в формировании системы ценностей внутри предприятия, в построении корпоративной культуры. Руководство должно понимать, что мотивирует персонал к труду, чтобы мотивировать их в дальнейшем. Каждый сотрудник, мотивируя себя, задается вопросом: «Что я хочу получить от работы?». В ответе на этот вопрос содержатся предпочтения и потребности работника, на которые должно ориентироваться руководство.

Одно из основных конкурентных преимуществ организации — человеческий капитал. В настоящее время работа по управлению персоналом и его мотивация чрезвычайно важна. Общая стоимость компании возрастает при появлении в коллективе способных и креативных работников, правильном их распределении для достижения целей, формировании благоприятной рабочей среды. В условиях стабильности руководство может не уделять должного внимания работникам, не отмечая тех, кто работает с полной отдачей. Качественное улучшение кадровой политики наблюдается, как правило, во время экономического кризиса, когда необходимо оптимизировать численность персонала [14, с. 242]. Мотивационная система, существующая в большинстве российских компаний, в кризисные времена зачастую испытывает трудности — при снижении занятости, падении уровня доходов, общей экономической нестабильности работники демотивируются. Наиболее негативным для организации является потеря высококвалифицированных специалистов, без которых экономический кризис преодолеть сложнее. Удержание ключевых кадров — важная задача менеджмента на данном этапе [11, с.5]. Также существенное влияние на работу персонала оказывает корпоративная культура — благоприятная обстановка способствует повышению деловой активности подчиненных. Влияние сложившейся системы корпоративных ценностей и морально-психологического климата в коллективе в период кризиса велико, — при разработке и совершенствовании мотивационной системы нужно учитывать данный момент.

Кроме того, необходим личностный подход к формированию мотивационной системы персонала:

работник должен отождествлять себя с организацией, чувствовать себя ее частью. Лояльный сотрудник — один из основных факторов успешного выхода из кризисной ситуации. В случае отсутствия такой адресной системы мотивации работа будет выполняться только в рамках должностной инструкции, без проявления инициативы, эффективность мотивационной системы сведется к минимуму. Работа в коллективе, приводящая к результатам, прозрачность и ясность антикризисных мероприятий мотивируют персонал на повышение качества деятельности и преодоление трудностей. Для предотвращения негативных последствий и результативности применяемых мер руководству необходимо проводить регулярный анализ работников, их мотивов и потребностей, что позволит разработать более приемлемую для организации систему мотивации [14, с.244]. Принимая во внимание индивидуальный характер интересов работников, при разработке мотивационной системы необходимо использовать усредненный подход, учитывающий имеющиеся особенности. Это повысит доверие между руководителями и подчиненными. Для поддержания устойчивости существующей системы мотивации следует регулярно проводить опросы работников. Они позволят выявить ее эффективность, определить уровень удовлетворенности от реализации мотивационных инструментов, проследить динамику и особенности внутренней мотивации сотрудников.

Таким образом, заблаговременное эффективное внедрение факторов мотивации в организации приведет к улучшению ее финансового состояния, снижению текучести работников, расширению возможностей развития и роста для каждого сотрудника, повышению общей удовлетворенности персонала своей работой.

В целом для усиления эффективности мотивации персонала необходимо учитывать следующие моменты: периодически интересоваться результатами деятельности работников; знать желания, потребности, увлечения сотрудников; объяснить работникам, как измерить уровень успешности выполненной работы; найти индивидуальный подход к персоналу; интересоваться идеями работников; чаще проводить совещания в целях взаимодействия с сотрудниками и обсуждения наиболее интересных идей подчиненных [5, с.78].

Заключение. Мотивация работников — важный элемент системы управления персоналом. Предприятия должны уделять ей большое внимание, поскольку это один из факторов, благоприятно влияющих на сотрудников, повышающий эффективность их работы и результативность компании в целом. Для увеличения работоспособности персонала необходима его постоянная мотивация. Результаты анализа и обобщения теорий мотиваций

свидетельствуют о том, что стремительное общественное развитие оказывает влияние на модификацию потребностей человека, тем самым определяя необходимость актуализации и совершенствования существующих подходов к мотивации персонала компании, постоянного поиска новых подходов.

В период экономического кризиса мотивация персонала российских компаний и эффективность его деятельности значительно снижается. Это создает дополнительные барьеры для результативности системы управления персоналом, удовлетворенности сотрудников, роста производительности труда в условиях появления дополнительных рисков и трудностей. В результате развитие организации замедляется, что негативно сказывается на ее финансовой устойчивости. Поэтому при разработке и внедрении системы мотивации следует учитывать стратегические цели компании, что поможет увязать разные направления антикризисного и управленческого воздействия.

Следует также отметить, что в настоящее время необходимы мотивационные модели, направленные на повышение творческой и социальной активности, на привлечение к решению производственных проблем талантливых новаторов в области организации труда и производства, управления, способствующих развитию соперничества. Разработка и реализация на практике новых мотивационных систем в компаниях будет способствовать привлечению высококвалифицированных кадров, способных управлять любыми коллективами. Отсутствие таких моделей мотивации может привести к снижению эффективности социально-экономической деятельности персонала, а также действующих систем управления в целом. ■

1. Абдульбакиева С. И. Роль мотивации в процессе управления персоналом [Текст] / С. И. Абдульбакиева, Э. Б. Адельсеитова // Современный менеджмент и управление : тенденции и перспективы развития : сб. науч. тр. / Крымский фед. ун-т.им. В. И. Вернадского. — Симферополь, 2018. — С. 17-21.
2. Герчикова И. Н. Менеджмент [Текст] : учебник / И. Н. Герчикова. — 4-е изд., перераб. и доп. — М. : Юнити-Дана, 2016. — 511 с.
3. Дьяченко Е. И. Роль мотивации и стимулирования трудовой деятельности в системе управления персоналом современной организации [Текст] / Е. И. Дьяченко, О. А. Лымарева // Символ науки. — 2017. — № 6. — С. 171-175.
4. Красикова И. И. Мотивация персонала : подходы к определению сущности и роли в системе управления, обобщающий анализ основных теорий мотивации [Текст] / И. И. Красикова // Современный менеджмент и управление : тенденции и перспективы развития : сб. науч. тр. / Белгород. гос. нац. исследов. ун-т. — Белгород, 2019. — С. 128-136.
5. Магомедова, Э. Г. Роль мотивации в управлении персоналом [Текст] / Э. Г. Магомедова // Современные

тенденции в экономике и управлении : новый взгляд. — 2016. — № 42. — С. 76-80.

6. Маслова В. М. Управление персоналом [Текст] : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. М. Маслова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Юрайт, 2016. — 492 с.

7. Мескон М. Х. Основы менеджмента [Текст] / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедуори ; пер. с англ. О. И. Медведь. — М. : ООО «И.Д. Вильямс», 2019. — 672 с.

8. Монгуш О. Н. Роль мотивации в управлении персоналом [Текст] / О. Н. Монгуш, Л. В. Сайын-Оол // EuropeanResearch : сб. ст. XIV Международной научно-практической конференции / Тувинский гос. ун-т. — Пенза, 2018. — С. 37-40.

9. Мустафаев Р. В. Мотивационные аспекты управленческой деятельности в органах государственной службы [Текст] / Р. В. Мустафаев, О. А. Лымарева // Экономика устойчивого развития. — 2016. — № 4 (28). — С. 187-191.

10. Надеждина В. А. Эффективная мотивация персонала. Как добиться максимум результата при минимуме затрат [Текст] / В. А. Надеждина. — М. : АСТ, 2014. — 254 с.

11. Рослякова О. Е. Проблемы адаптации персонала в период кризиса [Текст] / О. Е. Рослякова // HumanProgress. — 2016. — № 12. — Т. 2. — 10 с.

12. Самая весомая мотивация для работников — деньги [Электронный ресурс] // Директор по персоналу. — 2018. — 8 февраля. — Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/news/66612-qqn-18-m2-samaya-vesomaya-motivatsiya-dlya-rabotnikov-dengi, свободный>.

13. Управление персоналом [Текст] : глоссарий : терминологический словарь / составители А. Н. Сорочайкин, Л. В. Ермолина. — Самара : Изд-во «Самарский университет», 2012. — 104 с.

14. Харева В. А. Роль мотивации персонала в системе управления качеством в период кризиса [Текст] / В. А. Харева // Научное сообщество студентов : сб. тр. X Международной студенческой научно-практической конференции / Чувашский гос. ун-т. им. И. Н. Ульянова. — Чебоксары, 2016. — С. 241-244.

15. Чалых, С. В. Мотивация и деятельность [Текст] / С. В. Чалых. — М. : Лаборатория книги, 2012. — 151 с.

16. Шадрин Е. А. Роль материальной мотивации в управлении персоналом [Текст] / Е. А. Шадрин // Аллея науки. — 2018. — № 9 (25). — С. 260-265.

17. Шмаков А. Г. Мотивация трудовой деятельности как фактор управляющего воздействия на результат труда персонала организации [Текст] / А. Г. Шмаков, А. В. Топоркова // Вестн. Челяб. гос. ун-та. — 2013. — № 3 (294). — С. 103-106.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

Абдулбакиева С. И. Роль мотивации в процессе управления персоналом [Текст] / С. И. Абдулбакиева, Э. Б. Адельсеитова // Современный менеджмент и управление : тенденции и перспективы развития : сб. науч. тр. / Крымский фед. ун-т. им. В. И. Вернадского. — Симферополь, 2018. — С. 17-21.

Герчикова И. Н. Менеджмент [Текст] : учебник / И. Н. Герчикова. — 4-е изд., перераб. и доп. — М. : Юнити-Дана, 2016. — 511 с.

Дьяченко Е. И. Роль мотивации и стимулирования трудовой деятельности в системе управления персоналом современной организации [Текст] / Е. И. Дьяченко, О. А. Лымарева // Символ науки. — 2017. — № 6. — С. 171-175.

Красикова И. И. Мотивация персонала : подходы к определению сущности и роли в системе управления, обобщающий анализ основных теорий мотивации [Текст] / И. И. Красикова // Современный менеджмент и управление : тенденции и перспективы развития : сб. науч. тр. / Белгород. гос. нац. исследов. ун-т. — Белгород, 2019. — С. 128-136.

Магомедова Э. Г. Роль мотивации в управлении персоналом [Текст] / Э. Г. Магомедова // Современные тенденции в экономике и управлении : новый взгляд. — 2016. — № 42. — С. 76-80.

Маслова В. М. Управление персоналом [Текст] : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. М. Маслова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Юрайт, 2016. — 492 с.

Мескон М. Х. Основы менеджмента [Текст] / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедуори ; пер. с англ. О. И. Медведь. — М. : ООО «И.Д. Вильямс», 2019. — 672 с.

Монгуш О. Н. Роль мотивации в управлении персоналом [Текст] / О. Н. Монгуш, Л. В. Сайын-Оол // EuropeanResearch : сб. ст. XIV Международной научно-практической конференции / Тувинский гос. ун-т. — Пенза, 2018. — С. 37-40.

Мустафаев Р. В. Мотивационные аспекты управленческой деятельности в органах государственной службы [Текст] / Р. В. Мустафаев, О. А. Лымарева // Экономика устойчивого развития. — 2016. — № 4 (28). — С. 187-191.

Надеждина В. А. Эффективная мотивация персонала. Как добиться максимум результата при минимуме затрат [Текст] / В. А. Надеждина. — М. : АСТ, 2014. — 254 с.

Рослякова О. Е. Проблемы адаптации персонала в период кризиса [Текст] / О. Е. Рослякова // HumanProgress. — 2016. — № 12. — Т. 2. — 10 с.

Самая весомая мотивация для работников — деньги [Электронный ресурс] // Директор по персоналу. — 2018. — 8 февраля. — Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/news/66612-qqn-18-m2-samaya-vesomaya-motivatsiya-dlya-rabotnikov-dengi, свободный>.

Управление персоналом [Текст] : глоссарий : терминологический словарь / составители А. Н. Сорочайкин, Л. В. Ермолина. — Самара : Изд-во «Самарский университет», 2012. — 104 с.

Харева В. А. Роль мотивации персонала в системе управления качеством в период кризиса

[Текст] / В. А. Харева // Научное сообщество студентов : сб. тр. X Международной студенческой научно-практической конференции / Чувашский гос. ун-т.им. И. Н. Ульянова. — Чебоксары, 2016. — С. 241-244.

Чалых С. В. Мотивация и деятельность [Текст] / С. В. Чалых. — М. : Лаборатория книги, 2012. — 151 с.

Шадрина Е. А. Роль материальной мотивации в управлении персоналом [Текст] / Е. А. Шадрина // Аллея науки. — 2018. — № 9 (25). — С. 260-265.

Шмаков А. Г. Мотивация трудовой деятельности как фактор управляющего воздействия на результат труда персонала организации [Текст] / А. Г. Шмаков, А. В. Топоркова // Вестн. Челяб. гос. ун-та. — 2013. — № 3 (294). — С. 103-106.

---

## **The role of motivation in personnel management**

© **Kirilina O., 2019**

As a result of the analysis of various definitions, the concept of staff motivation is formulated. The features of tangible and intangible motivation methods used in Russian companies are considered. The role of motivation in personnel management is revealed. The necessity of motivating employees to increase labor productivity, work quality, achieve goals and maintain corporate spirit is substantiated. The influence of the motivation system on personnel in the conditions of the economic crisis is revealed. The main recommendations on the development and implementation of a motivation system that takes into account anti-crisis measures and strategic goals of the company are proposed.

*Keywords:* staff motivation, motivation system, personnel management, motivational model, motivation methods, material motivation, intangible motivation, the role of motivation

---