

*Вестник ТвГУ. Серия "Экономика и управление". 2017. №2. С. 104–109.*

УДК 331.101.3

## **МОТИВАЦИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ РЕАЛИЗАЦИИ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ИНТЕРЕСОВ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**А.Л. Гнеушева<sup>1</sup>, С.М. Ефремова<sup>2</sup>, С.Ю. Новакова<sup>3</sup>**

<sup>1,2,3</sup>Орловский государственный университет им. И.С. Тургенева, г. Орел

Исследуется мотивация как инструмент реализации экономических интересов в системе управления персоналом предприятия. Показано, что этапом работы в оценке эффективности системы мотивации работников предприятия является сравнение различных оценочных показателей. Показатели оценки эффективности системы мотивации работников – это та база, на основе которой, определяется как текущее состояние системы, так и перспективы будущего развития.

**Ключевые слова:** *система мотивации работников; экономические интересы; реализация экономических интересов.*

Система трудовой мотивации – это одна из фундаментальных составляющих системы управления организацией. Важность данного компонента управления обусловлена ограниченностью имеющихся в распоряжении организаций ресурсов и необходимостью их оптимального использования, так как именно эффективная система трудовой мотивации способствует мобилизации имеющегося кадрового потенциала.

Мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей [3, с. 145]. Существует целый комплекс мотивов к труду, таких как, экономические, политические, организационные, психологические, социальные, побуждающие людей к тем действиям, результаты которых способны удовлетворить их запросы и потребности. Но в большинстве случаев в основе мотивации, как правило, лежит интерес к труду и его оплате. В этой связи неразрывна связь мотивации и стимулирования труда, как определенного движущего внешнего механизма побуждающего персонал к определенным действиям. Не зря в зарубежной литературе стимулирование рассматривается, как совокупность способов заставить людей хорошо работать.

В своей профессиональной деятельности специалист по управлению персоналом должен понимать, что система мотивации персонала должна содействовать достижению трёх главных целей:

- привлечению и удержанию персонала в организации;
- повышению эффективности работы сотрудников и достижению поставленных целей;
- обеспечению преданного отношения сотрудников к общему делу.

Очень часто, конструируя систему мотивации персонала, менеджеры-практики не разграничивают термины «мотивация» и «стимулирование», употребляя их как синонимы. Данная позиция неверна и иногда даже пагубна для управленцев. Стимулирование целесообразно рассматривать как систему внешних воздействий, призванных побуждать человека к работе с высокой

отдачей [4]. Мотивацию же можно представить, как систему внутренних побуждений, исходящих от самого человека. Внутреннее вознаграждение (или мотивирование) человек получает от проделанной работы, понимая значимость своего труда, испытывая чувство причастности к своему коллективу и т. д. Неверное понимание мотивационного процесса и отождествление этих двух понятий, как правило, приводит к ориентации на краткосрочные цели. Это сказывается на мотивации работника, вызывая незаинтересованность при участии в производственном процессе и профессиональном развитии. Как показывает практика, на удовлетворенность трудом и эффективные результаты работы в наибольшей степени влияет внутренняя мотивация. В то же время, приблизительно с такой же долей успеха на работника имеет воздействие и внешнее положительное стимулирование. Но последний вид воздействия имеет некоторые недостатки, проявляющиеся, в частности, в короткой продолжительности эффективности действия. Достигнув определенного предела, эффективность внешней положительной мотивации начинает уменьшаться.

Таким образом, стимулирование дает сравнительно быстрый результат, который в силах решить практически любая организация, а мотивация даст отдачу не раньше, чем через несколько лет, и то при условии настойчивости, постоянства и здравого смысла тех, кто этот проект осуществляет [2, с. 21]. И то, и другое понятие имеет право на существование, важно лишь их различать и сочетать при осуществлении управленческих функций.

В комплексе задач современного менеджмента по персоналу, умение мотивировать персонал ставится в один ряд с умением устранять демотивацию.

Отдельные авторы выделяют две основные причины демотивации: материальная неудовлетворенность и психологический дискомфорт. При этом предпосылками снижения мотивации могут стать следующие факторы:

- нарушение негласных договоренностей между сотрудником и руководством (обещание выплатить премию за успешную работу и т.д.);
- отсутствие применения каких-либо профессиональных навыков сотрудника, которые им самим высоко оценены;
- игнорирование идей и инициативы работника;
- отсутствие у сотрудника чувства причастности к компании;
- дефицит чувства достижения поставленных целей, а также видимых результатов, личного и профессионального роста;
- недостаточность признания достижений и результатов со стороны руководства и коллег;
- отсутствие изменений в статусе сотрудника [1, с. 31].

Для определения наиболее актуальных и значимых факторов трудовой мотивации работников российских компаний специалисты международного рекрутингового агентства Kelly Services в мае-июне 2015 г. провели ежегодное социологическое исследование «Мотивация персонала на российском рынке труда». Результаты исследования показали, что уровень заработной платы сегодня остается главным мотивирующим фактором для большинства российских работников. Вместе с тем, требования, влияющие на мотивацию россиян, изменились: работники стали уделять больше внимания официальному трудоустройству и деловой репутации работодателя [5].

В числе других наиболее важных факторов трудовой мотивации для россиян являются официальное трудоустройство (38 %), возможности

карьерного роста (35 %), масштабные и интересные задачи (32 %) и комфортная атмосфера в компании (30 %). По мнению экспертов, работа в стабильной компании, с официальным оформлением и «белой» заработной платой, для большинства работников является своеобразной гарантией стабильности [5].

Иногда работники готовы мириться с некоторыми отрицательными факторами трудовой мотивации. Например, 49 % респондентов заявили, что если их полностью устраивает заработная плата, то они вполне готовы заниматься рутинной и малоинтересной работой [5]. Еще 37 % опрошенных согласны на регулярные переработки, а 31 % даже готовы отказаться от возможности карьерного роста. Что касается оформления трудовых отношений, то 19 % российских работников вполне согласны смириться с фактором неофициального трудоустройства, а еще 16 % с отсутствием социальных гарантий [5]. Кроме того, 10 % опрошенных готовы за хорошую зарплату пренебречь собственным отрицательным отношением к компании, а 9 % работников будут терпеть плохие отношения в коллективе, 7 % – плохие условия труда, 5 % – плохое отношение руководства. Еще 5 % готовы мириться с любыми другими сложностями. А всего лишь 15 % сотрудников настаивают на том, что не при каких обстоятельствах не станут мириться ни с одним из всех вышеперечисленных факторов, так как не считают деньги достаточным мотиватором [5].

Результаты исследования показали, что сегодня работники при удобном случае всегда готовы перейти в более надежную компанию. Это может быть вызвано в первую очередь непониманием работодателями важности построения эффективной трудовой мотивации персонала. Мотивация трудовой деятельности является важнейшим элементом системы управления персоналом, а значит необходимо обратить внимание на факторы мотивации и стимулирования труда индивидуально для каждого сотрудника организации.

Для получения комплексной оценки эффективности системы мотивации труда, следует исходить из позиций заинтересованных групп: с точки зрения работодателя и с точки зрения работника. В связи с этим обоснуем и представим показатели, соответствующие каждой из заинтересованных групп.

С позиции работодателя, система показателей оценки эффективности мотивации работников должна определяться базовыми поставленными целями (устойчивое развитие, доля рынка, прибыль, рентабельность, исполнение социальных обязательств и другое).

Следовательно, можно сформировать три основных подхода к оценке результативности системы мотивации труда работников:

- динамика качественных и количественных результативных показателей во времени;
- сравнение плановых и фактических показателей;
- сравнение показателей с данными других аналогичных подразделений, филиалов, предприятий.

При этом следует учитывать то, что рассчитываемая система показателей должна соответствовать таким требованиям как:

- простота и доступность расчета показателей;
- показатели должны быть измеримыми и сопоставимыми;

- показатели должны соответствовать целям и задачам, стоящим перед персоналом и предприятием в целом;

- показатели должны позволять оценивать максимальное количество элементов системы стимулирования персонала.

С позиции работника, система показателей оценки эффективности мотивации работников, должна определяться следующим:

- степенью удовлетворенности работника размерами оплаты труда;
- уровням производительности (результативности) труда одного работника;

- уровнем инициативности и творческой активности;
- размером получаемых социальных льгот и гарантий на одного работника.

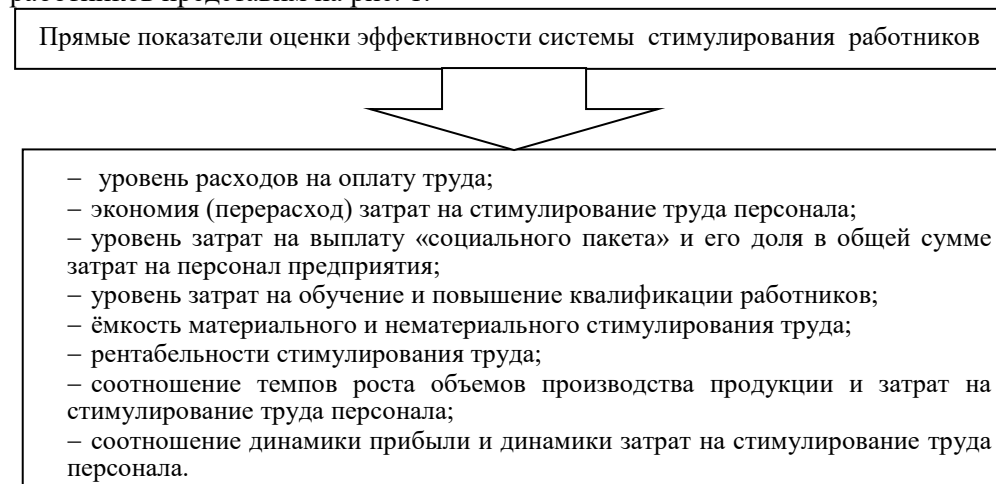
Кроме того на «набор» рекомендуемых к использованию показателей влияет состояние системы мотивирования работников предприятия, квалификация управленческого персонала, система сбора и обработки информации.

Показатели оценки эффективности системы мотивирования работников предприятия, по нашему мнению, следует разделить на прямые и косвенные.

Прямые показатели - это показатели демонстрирующие отношение достигнутых результатов и затрат связанных с внедрением данной системы.

Косвенные показатели - это показатели, демонстрирующие общий эффект от её внедрения в системе управления и организации производства.

Прямые показатели оценки эффективности системы мотивирования работников представим на рис. 1.



Р и с . 1. Прямые показатели оценки эффективности системы мотивации работников [4]

Работодателю необходима информация для оперативного управления средствами, которые направлены на стимулирование работников предприятия, и возможное изменение размера этих средств для принятия соответствующих управленческих решений. Поэтому для работодателя важны показатели материального стимулирования труда, которые непосредственно оказывают влияние на издержки предприятия, следовательно, и на и результативный показатель деятельности предприятия – прибыль.

В первую очередь, необходимо осуществить расчет показателей, характеризующих соотношение материального стимулирования труда и показателей, характеризующих уровень, масштабы и динамику производства

(уровень расходов на оплату труда, уровень затрат на рабочую силу, уровень затрат на выплату «социального пакета», уровень затрат на обучение и повышение квалификации работников). Это позволит работодателю определить долю соответствующих средств, направленных на формирование и поддержание системы стимулирования труда в основном результативном показателе деятельности предприятия – объеме производства продукции.

Затем целесообразно произвести расчет суммы относительной экономии (перерасхода) расходов на стимулирование труда персонала. Если возникнет перерасход средств, то работодателю целесообразно разработать меры, направленные на увеличение производительности труда и экономию расходов на стимулирование труда, что будет способствовать снижению издержек и увеличению прибыли.

Об эффективности системы мотивации труда работников свидетельствует соотношение стимулирования объема производства продукции и прибыли предприятия, а так же соотношение темпов роста объемов производства продукции и затрат на стимулирование труда персонала, соотношение динамики прибыли и динамики затрат на стимулирование труда персонала.

Система мотивации у большинства российских компаний ориентирована в большей степени на методы материального стимулирования персонала, что не является эффективным в долгосрочной перспективе. С одной стороны, реалии настоящего времени заставляют людей на первое место ставить материальное благополучие. С другой стороны, работодатель, в том числе в лице специалиста по управлению человеческими ресурсами должен суметь выстроить эффективную систему мотивации и стимулирования сотрудников, умело сочетающую в себе достойную заработную плату и методы нематериального стимулирования.

#### **Список литературы**

1. Андреева Т.С. Проблемы демотивации персонала // Управленец. 2016. № 7. С. 30–32.
2. Борисова Е. Что можно рассказать о мотивации за 20 минут // Служба кадров и персонал. 2011. № 11. С. 18–21.
3. Виханский О. С., Наумов А. Н. Менеджмент. 5-е изд., стереотип. М. : ИНФРА-М, 2014. 576 с.
4. Магура М., Курбанова М. Секреты мотивации или мотивация без секретов: [Электронный ресурс]. URL: <http://chbn.ucoz.ru/biblioteka/secrmotiv1.pdf> (дата обращения: 25.04.2017).
5. Мотивация персонала 2015: деньги и стабильное положение компании лучше карьерного роста: [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.kellyservices.ru/RU/Business-Services/BusinessResourceCenter/WorkforceTrends/motivation-2015/?hid=CA#.Vum2q\\_mLSHd](http://www.kellyservices.ru/RU/Business-Services/BusinessResourceCenter/WorkforceTrends/motivation-2015/?hid=CA#.Vum2q_mLSHd).

#### **MOTIVATION AS A TOOL FOR ECONOMIC INTERESTS REALISATION IN MODERN SYSTEMS OF PERSONNEL MANAGEMENT**

**A. L. Gneusheva<sup>1</sup>, S.M. Efremova<sup>2</sup>, S.Y. Novacova<sup>3</sup>**

<sup>1,2,3</sup> Orel state University named after I. S. Turgenev, Orel

This article examines the incentive system for the full realization of the economic interests in the personnel management system of an enterprise. An

important stage in assessing the effectiveness of the motivation system of employees is the comparison of different performance indicators. The indicators are the basis that can help to define its current status, and prospects for future development.

**Keywords:** *system of motivation of employees; economic interests; economic interests.*

*Об авторах:*

ГНЕУШЕВА Алевтина Леонидовна – кандидат экономических наук, доцент кафедры теоретической экономики и управления персоналом, Орловский государственный университет им. И.С.Тургенева (302026, г. Орел, ул. Комсомольская, д. 95), e-mail: [alija-777@yandex.ru](mailto:alija-777@yandex.ru)

НОВАКОВА Софья Юрьевна – кандидат экономических наук, доцент кафедры теоретической экономики и управления персоналом ФГБОУ ВО Орловский государственный университет им. И.С.Тургенева (302026, г. Орел, ул. Комсомольская, д. 95), e-mail: [novakova\\_s@mail.ru](mailto:novakova_s@mail.ru)

ЕФРЕМОВА Светлана Михайловна – кандидат экономических наук, доцент кафедры теоретической экономики и управления персоналом Орловский государственный университет им. И.С.Тургенева (302026, г. Орел, ул. Комсомольская, д. 95), e-mail: [efremova1111@mail.ru](mailto:efremova1111@mail.ru)

*About the authors:*

GNEUSHEVA Alevtina Leonidovna – candidate of economic Sciences, associate Professor of theoretical Economics and personnel management of the Orel state University. Ivan Turgenev (302026, Orel, Komsomolskaya str., 95), e-mail: [alija-777@yandex.ru](mailto:alija-777@yandex.ru)

NOVAKOVA Sof'ja Jur'evna – candidate of economic Sciences, associate Professor of theoretical Economics and personnel management of the Orel state University. Ivan Turgenev (302026, Orel, Komsomolskaya str., 95), e-mail: [novakova\\_s@mail.ru](mailto:novakova_s@mail.ru)

EFREMOVA Svetlana Mihajlovna – candidate of economic Sciences, associate Professor of theoretical Economics and personnel management of the Orel state University. Ivan Turgenev (302026, Orel, Komsomolskaya str., 95), e-mail: [efremova1111@mail.ru](mailto:efremova1111@mail.ru)

**References**

1. Andreeva T.S. Problemy demotivacii personala // Upravlenec. 2016. № 7. S. 30–32. Net takoj stat'i v jetom i drugih nomerah jetogo zhurnala !
2. Borisova E. Chto mozžno rasskazat' o motivacii za 20 minut // Sluzhba kadrov i personal. 2011. № 11. S. 18–21.
3. Vihanskij O. S., Naumov A. N. Menedzhment. 5-e izd., stereotip. M. : INFRA-M, 2014. 576 s.
4. Magura M., Kurbanova M. Sekrety motivacii ili motivacija bez sekretov: [Jelektronnyj resurs]. URL: <http://chbn.ucoz.ru/biblioteka/secrmotiv1.pdf> (data obrashhenija: 25.04.2017).
5. Motivacija personala 2015: den'gi i stabil'noe polozhenie kompanii luchshe kar'ernogo rosta: [Jelektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: [http:// www.kellyservices.ru/RU/Business-Services/BusinessResourceCenter/ WorkforceTrends/ motivation-2015/?hid=CA#.Vum2q\\_mLShd](http://www.kellyservices.ru/RU/Business-Services/BusinessResourceCenter/WorkforceTrends/motivation-2015/?hid=CA#.Vum2q_mLShd)