

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2021.74.81.020

## Развитие мотивации персонала организации как механизм кадровой политики

**Эбзеев Хаджи-Мурат Иммулатович**

Кандидат экономических наук,  
доцент кафедры экономики и управления,  
Северо-Кавказская государственная академия,  
369000, Российская Федерация, Черкесск, ул. Ставропольская, 36;  
e-mail: Teberdal@yandex.ru

### Аннотация

В статье раскрывается значимость кадровой политики как для организации в целом, так и для отдельного ее инструмента – мотивации персонала. Рассматривается проблема текучести кадров и пути ее решения посредством мотивации и других инструментов кадровой политики. Для успешного и эффективного функционирования предприятия в современных экономических условиях персонал, работающий в организации, имеет большое значение. Основой эффективной деятельности компании является рациональная организация управления, а человеческий ресурс становится основным источником, двигателем и резервом любых изменений в организации. Поэтому сегодня тема, связанная с человеческими ресурсами организации, их развитием и стимулированием, становится все более актуальной. Можно рассматривать это действие с позиции его постоянного усиления и совершенствования, следует учесть, что ключевая роль в нем принадлежит управлению персоналом и непосредственно одной из его важнейших функций – мотивации. Именно поэтому в настоящее время происходит переориентация современных технологий управления на мотивацию, которая учитывает глубокие личные мотивы сотрудников, а также неформальную структуру организации.

### Для цитирования в научных исследованиях

Эбзеев Х.-М.И. Развитие мотивации персонала организации как механизм кадровой политики // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2020. Том 10. № 10А. С. 195-201. DOI: 10.34670/AR.2021.74.81.020

### Ключевые слова

Мотивация, кадровая политика, персонал, текучесть кадров, организационная культура, карьерный рост.

## Введение

Мотивация представляет собой достаточно трудный процесс побуждения человека к некоторому поведению и деятельности под влиянием внутриличностных и внешних факторов. Мотивация – итог многоступенчатого взаимодействия внутреннего мира человека, а именно его потребностей и стимулов, способных удовлетворить эти потребности, а также ситуации, в которой осуществляется восприятие стимула и появляется активность, направленная на его получение [Пугачева, 2007].

В классической зарубежной и отечественной управленческой литературе мотивация имеет разные определения. Так, всемирно известные классики М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури определяют мотивацию как процесс мотивации себя и других к работе для достижения личных целей или целей организации. В их понимании мотивация – это осознанный выбор человеком определенного типа поведения, определяемый комплексным воздействием внешних и внутренних факторов [Antonison, Morris, Gholston, 2008]. В процессе трудовой деятельности мотивация дает возможность сотрудникам исполнить свои главные потребности путем исполнения своих обязанностей, обозначенных в трудовом договоре. Некоторые отечественные ученые под мотивацией труда понимают желание сотрудника удовлетворить потребности посредством трудовой деятельности. Иные обозначают мотивацию как внутренне состояние человека, связанное с его потребностями, которое усиливает, стимулирует и направляет его действия к достижению поставленной цели.

## Основная часть

Основные направления мотивационной деятельности устанавливаются кадровой политикой предприятия. Анализ практики, реализованной в области мотивации, показал наличие двух основных подходов к формированию кадровой политики, которые оказывают фундаментальное влияние на развитие мотивационной деятельности. Различия в каждом из них определяются не столько применяемыми методами, сколько тем, насколько эти методы и инструменты управления позволяют выявить резервы эффективности трудовой деятельности персонала.

Мотивацию можно назвать основным направлением кадровой политики, ведь мотивированный персонал – залог успеха каждой организации. В свою очередь, целью мотивации персонала является эффективная работа, которая не только способна покрыть трудовые затраты предприятия, организацию производственного процесса, но и позволяет получать достаточную прибыль. Работник должен приложить все усилия в своей работе, реализуя свой потенциал [Вишнякова, Черкасова, www].

Мотивация как важный инструмент кадровой политики широко применяется на предприятиях и приносит определенные положительные результаты как для персонала, так и для руководителей высшего звена управления. Необходимо отметить, что персонал можно заинтересовать и мотивировать на качественный труд и самоотдачу посредством такого инструмента кадровой политики, как составление кадрового резерва.

Мотивацию персонала можно определить как комплекс факторов, направленных на побуждение поведения человека путем создания условий для актуализации значимых для сотрудников потребностей, активизации их личностного и коллективного потенциала в ходе реализации значимых для предприятия целей и корпоративных ценностей.

Мотивы работы персонала являются по сути причинами, определяющими поведение человека в процессе труда. Мотивация работника может быть как внутренней, в зависимости от содержания его потребностей или ролей, так и внешней, которая делится на административную, экономическую и социальную. Получается, что внешняя мотивация не связана с содержанием определенной деятельности, а обусловлена внешними по отношению к объекту управления обстоятельствами. Внутренняя мотивация – это мотивация, связанная не с внешними обстоятельствами, а с содержанием самой деятельности.

Есть два способа мотивировать работника. Первый метод предполагает внешнее воздействие на работника, опираясь на мотивы, побуждающие человека к определенным действиям и приводящие к желаемым результатам [Ngai, Cheung, Yuan, 2016]. Этот метод называется стимуляцией, которая является одним из средств, с помощью которого осуществляется мотивация. Более того, чем выше уровень развития отношений в организации, тем реже стимул используется как средство управления людьми.

Стимулирующий эффект оценки деятельности персонала зависит от выбранных для этой оценки критериев. Сами критерии и индикаторы оценки трудовой деятельности работников уже содержат в себе стимулирующую составляющую, по мере реализации которой осуществляется измерение их функциональной действенности. Под качественной оценкой предполагается полезная результативность труда работника, которую можно оценить, используя такие инструменты, как метод индивидуальных статистик и оценка по ключевым показателям (KPI). Проведенная этими методами оценка при наличии в организации справедливой системы мотивации влияет на материальное вознаграждение, что, в свою очередь, является, в контексте приведенной модели, ценностью, получаемой сотрудником от организации. Данную ценность сотрудник также может оценить количественно и качественно. Количественная оценка не требует детальных пояснений, а под качественной оценкой следует понимать соотношение собственного уровня доходов с так называемым «уровнем индивидуальной нормы», уровнем ожидания сотрудника и др.

Второй метод мотивации ориентирован на формирование мотивов, необходимых в работе, через воспитательное воздействие на работника. Понятно, что этот метод является более сложным и трудоемким, поскольку он опирается на внутреннюю мотивацию сотрудника и его поддержку в результате действия [Chang, Lin, 2018]. Следует отметить, что главной целью менеджмента любой компании должно стать формирование внутренней мотивации у сотрудников, поскольку именно тогда он начинает воспринимать себя как коренную причину своего поведения. В результате этого зависимость работника от положительного и отрицательного подкрепления со стороны руководства уменьшается, а мотивация увеличивается.

Вместе с тем можно оценить уровень самостоятельной мотивации у работника путем создания ощущения удовлетворения от работы, привлечения к трудовой деятельности, предоставить полное ощущение делового сотрудничества. Важно отметить необходимость привлечения сотрудника к выражению новых идей, следовательно, исчезает определенная необходимость в дополнительных стимулах для улучшения качества работы персонала.

Существенным моментом создания системы мотивации персонала субъектного типа служит, с одной стороны, наличие и постоянство критериев при подборе, расстановке, оценке и стимулировании кадров, с другой – отсутствие жестко формализованных, искусственных

процедур и правил работы с людьми. Процедуры оценки, такие как собеседование с сотрудниками, их периодическая аттестация, ежемесячное подведение итогов для составления списков надбавок и доплат, являются сложными, но также основанными на ресурсах средствами управления мотивацией. Это важные факторы, стимулирующие человека, которые, однако, при неправильном использовании могут приобрести демотивирующий и дезорганизирующий характер.

Для того, чтобы система стимулирования была действенной, необходимо учесть некоторые условия мотивации в управлении персоналом, а именно система стимулирования должна соответствовать стратегии развития организации, а также принятой кадровой политике. Предполагается, что основания для стимулов выбираются исходя из целей развития, составляющих реализуемую стратегию. Также возникает необходимость поддерживать равенство между выбранными способами стимулирования и мотивационным профилем организации. Следует учесть, что система стимулирования обозначается как открытая и понятная всем работникам организации, так как уровень осведомленности персонала о имеющейся системе взысканий и поощрений обозначает возможности и варианты трудового поведения.

Следовательно, согласование интересов организации и персонала ограничивается потребностью работодателя в труде и желанием получить необходимый образ жизни со стороны работника. В этом случае целью системы мотивации является создание условий для максимального использования существующего трудового потенциала организации. Объект управления здесь становится достаточно конкретным, заданным стандартами, то есть статическими характеристиками работников. Разумеется, изменения в этих характеристиках происходят время от времени, и выполнение этих новых требований поддерживается системой влияний, направленных на непосредственное стимулирование обучения, профессиональных навыков и карьерного роста.

### **Заключение**

В заключение следует отметить необходимость организации и поддержания кадрового резерв предприятий, что значительно улучшает качество выполняемых работ, сокращает количество браков в производстве, повышает эффективность управления сложной организационной структурой и позволяет компании быстрее реагировать на изменения. Таким образом, кадровая политика организации должна проводиться в контексте лояльного отношения к работникам организации. Команда должна быть объединена с организационной культурой и корпоративным духом, сильной мотивацией и преданностью организации. В этом случае легче вести кадровую политику и управлять персоналом, особенно если менеджер (руководитель) является неотъемлемой и основной частью трудового коллектива.

### **Библиография**

1. Вишнякова М.И., Черкасова О.В. Мотивация и стимулирование персонала как важный фактор успеха предприятия в современной российской экономике. URL: [http://sisupr.mrsu.ru/2013-3/pdf/vishnyakova\\_m\\_i\\_cherkasova\\_o\\_v.pdf](http://sisupr.mrsu.ru/2013-3/pdf/vishnyakova_m_i_cherkasova_o_v.pdf).
2. Егоршин А.П. Управление персоналом. Н. Новгород, 2007. 126 с.
3. Пугачева В.П. (ред.) Мотивация трудовой деятельности. М.: Гардарики, 2008. 260 с.
4. Antonison M., Morris A., Gholston S. Work engagement: A measure of employee motivation and well-being in a healthy

- workplace // 29th Annual National Conference of the American Society for Engineering Management. 2008. P. 53-62.
5. Chang J.C., Lin K.M. Exploring the role of professional development motivation between work values and job satisfaction // IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management. 2018. P. 2291-2295.
  6. Dagenais-Desmarais V., Leclerc J.-S., Londei-Shortall J. The relationship between employee motivation and psychological health at work: A chicken-and-egg situation? // *Work and Stress*. 2018. No. 32(2). P. 147-167.
  7. Faber B.J.M., Wind H., Frings-Dresen M.H.W. An interview guide for clinicians to identify a young disabled person's motivation to work // *Work*. 2016. No. 54(3). P. 577-590.
  8. Friedlander F. Motivations to work and organizational performance // *Journal of Applied Psychology*. 1966. No. 50(2). P. 143-152.
  9. Gagné M. et al. The motivation at work scale: Validation evidence in two languages // *Educational and Psychological Measurement*. 2010. No. 70(4). P. 628-646.
  10. Ganesan S., Badrinath V., Vijayabanu C., Vijay Anand V. Effects of motivation, work environment and work – Life balance towards employee commitment in GCC countries-an exploratory study // *International Journal of Applied Engineering Research*. 2014. No. 9(19). P. 6207-6218.
  11. Higgins E.T. Beyond Pleasure and Pain: How Motivation Works. *Beyond Pleasure and Pain: How Motivation Works*. 2012. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199765829.001.0001>.
  12. Hong E., Jeong Y., Downward P. Perceived organizational support, internal motivation, and work–family conflict among soccer referees // *Managing Sport and Leisure*, 2019. No. 24(1-3). P. 141-154.
  13. Nadirov O., Aliyev K., Dehning B. To work more or less? The impact of taxes and life satisfaction on the motivation to work in continental and eastern Europe // *Economics and Sociology*. 2017. No. 10(3). P. 266-280.
  14. Naipinit A., Chaigasem T., Tunming P. Motivation and work behavior in tourism-related businesses located on the Thai-Malaysian border during Thailand's Reform Period // *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*. 2019. No. 1-10.
  15. Ngai S.S.Y., Cheung C.-K., Yuan R. Effects of vocational training on unemployed youths' work motivation and work engagement: Mediating roles of training adequacy and self-actualization // *Children and Youth Services Review*. 2016. No. 63. P. 93-100.
  16. Parashakti R.D. Motivation of work and organizational culture on employees' performance // *European Research Studies Journal*. 2018. No. 21(3). P. 253-264.
  17. Satyawadi R., Ghosh P. Motivation and work values in Indian public and private sector enterprises: A comparative study. *International Journal of Human Resources Development and Management*. 2012. No. 12(3). P. 237-253.
  18. Wibisono C., Catrayasa I.W. Spiritual motivation, work culture and work ethos as predictors on merchant satisfaction through service quality of street vendors in Badung market, Bali, Indonesia // *Management Science Letters*. 2018. No. 8(5). P. 359-370.

## **Development of motivation of the organization's personnel as a mechanism of personnel policy**

**Khadzhi-Murat I. Ebzeev**

PhD in Economics,  
Associate Professor of the Department of economics and management,  
North Caucasian State Academy,  
369000, 36 Stavropol'skaya st., Cherkessk, Russian Federation;  
e-mail: Teberdal@yandex.ru

### **Abstract**

The article reveals the importance of personnel policy both for the organization as a whole and for its separate tool – personnel motivation. The problem of staff turnover and ways of solving it through motivation and other tools of personnel policy are considered. For the successful and effective functioning of the enterprise in modern economic conditions, the personnel working in the organization is of great importance. The basis of the company's effective activity is a rational

organization of management, and the human resource becomes the main source, engine and reserve of any changes in the organization. Therefore, today the topic related to the organization's human resources, their development and stimulation, is becoming more and more relevant. This action can be considered from the standpoint of its constant strengthening and improvement, it should be taken into account that the key role in it belongs to personnel management and directly to one of its most important functions - motivation. That is why at present there is a reorientation of modern management technologies towards motivation, which takes into account the deep personal motives of employees, as well as the informal structure of the organization.

### For citation

Ebzeev Kh.-M.I. (2020) Razvitiye motivatsii personala organizatsii kak mekhanizm kadrovoi politiki [Development of motivation of the organization's personnel as a mechanism of personnel policy]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 10 (10A), pp. 195-201. DOI: 10.34670/AR.2021.74.81.020

### Keywords

Motivation, personnel policy, personnel, staff turnover, organizational culture, career growth.

### References

1. Antonison M., Morris A., Gholston S. Work engagement: A measure of employee motivation and well-being in a healthy workplace. *29th Annual National Conference of the American Society for Engineering Management*, pp. 53-62.
2. Chang J.C., Lin K.M. (2018) Exploring the role of professional development motivation between work values and job satisfaction. *IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management*, pp. 2291-2295.
3. Dagenais-Desmarais V., Leclerc J.-S., Londei-Shortall J. (2018) The relationship between employee motivation and psychological health at work: A chicken-and-egg situation? *Work and Stress*, 32(2), pp. 147-167.
4. Egorshin A.P. (2007) *Upravlenie personalom* [Personnel Management]. N. Novgorod.
5. Faber B.J.M., Wind H., Frings-Dresen M.H.W. (2016) An interview guide for clinicians to identify a young disabled person's motivation to work. *Work*, 54(3), pp. 577-590.
6. Friedlander F. (1966) Motivations to work and organizational performance. *Journal of Applied Psychology*. No. 50(2). P. 143-152.
7. Gagné M. et al. (2010) The motivation at work scale: Validation evidence in two languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70(4), pp. 628-646.
8. Ganesan S., Badrinath V., Vijayabanu C., Vijay Anand V. (2014) Effects of motivation, work environment and work – Life balance towards employee commitment in GCC countries-an exploratory study. *International Journal of Applied Engineering Research*, 9(19), pp. 6207-6218.
9. Higgins E.T. (2012) Beyond Pleasure and Pain: How Motivation Works. *Beyond Pleasure and Pain: How Motivation Works*. Available at: <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199765829.001.0001> [Accessed 12/11/2020].
10. Hong E., Jeong Y., Downward P. (2019) Perceived organizational support, internal motivation, and work–family conflict among soccer referees. *Managing Sport and Leisure*, 24(1-3), pp. 141-154.
11. Nadirov O., Aliyev K., Dehning B. (2017) To work more or less? The impact of taxes and life satisfaction on the motivation to work in continental and eastern Europe. *Economics and Sociology*, 10(3), pp. 266-280.
12. Naipinit A., Chaigasem T., Tunming P. (2019) Motivation and work behavior in tourism-related businesses located on the Thai-Malaysian border during Thailand's Reform Period. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 1-10.
13. Ngai S.S.Y., Cheung C.-K., Yuan R. (2016) Effects of vocational training on unemployed youths' work motivation and work engagement: Mediating roles of training adequacy and self-actualization. *Children and Youth Services Review*, 63. P. 93-100.
14. Parashakti R.D. (2018) Motivation of work and organizational culture on employees' performance. *European Research Studies Journal*, 21(3), pp. 253-264.
15. Pugacheva V.P. (ed.) (2008) *Motivatsiya trudovoi deyatel'nosti* [Motivation for work]. Moscow: Gardariki Publ.
16. Satyawadi R., Ghosh P. (2012) Motivation and work values in Indian public and private sector enterprises: A comparative study. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 12(3), pp. 237-253.
17. Vishnyakova M.I., Cherkasova O.V. (2008) *Motivatsiya i stimulirovanie personala kak vazhnyi faktor uspekha*

---

*predpriyatiya v sovremennoi rossiiskoi ekonomike* [Motivation and stimulation of personnel as an important factor in the success of an enterprise in the modern Russian economy]. Available at: [http://sisupr.mrsu.ru/2013-3/pdf/vishnyakova\\_m\\_i\\_cherkasova\\_o\\_v.pdf](http://sisupr.mrsu.ru/2013-3/pdf/vishnyakova_m_i_cherkasova_o_v.pdf).Antonison [Accessed 12/11/2020].

18. Wibisono C., Catrayasa I.W. (2018) Spiritual motivation, work culture and work ethos as predictors on merchant satisfaction through service quality of street vendors in Badung market, Bali, Indonesia. *Management Science Letters*, 8(5), pp. 359-370.