

У.М. Казыбекова\*<sup>1</sup>, А.М. Избасарова<sup>2</sup>

<sup>1</sup>старший преподаватель., PhD, Казахский национальный университет им. аль-Фараби  
<sup>2</sup>магистрант, Социология труда и hr управление,

## ВЛИЯНИЕ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ

### Аннотация

Актуальность исследования данного вопроса обусловлена ростом конкуренции на всех рынках в условиях глобализации, развитием крупных структур на рынке, нехваткой высококвалифицированных кадров. Целью статьи является раскрытие мотивационных процессов, обеспечивающих эффективную работу персонала казахстанских предприятий в различных сферах деятельности. Сделан вывод о том, что механизм мотивации, используемый на конкретном предприятии, зависит от определенных факторов, как внешних, так и внутренних.

**Ключевые слова:** трудовая мотивация, мотивация персонала, стимулирование персонала, материальное стимулирование, нематериальное стимулирование.

*Kazybekova U.\*<sup>1</sup>, Izbasarova A.<sup>2</sup>*

<sup>1</sup>PhD, Senior Lecturer, Al-Farabi Kazakh National University,  
<sup>2</sup>master's degree, Labor sociology and hr management

## INFLUENCE OF STAFF MOTIVATION ON IMPROVING MANAGEMENT EFFICIENCY

### Abstract

The relevance of this research is due to the growing competition in all markets in the context of globalization, the development of large structures in the market, and the lack of highly qualified personnel. The purpose of the article is to reveal the motivational processes that ensure the effective work of the personnel of Kazakhstan enterprises in various fields of activity. It is concluded that the motivation mechanism used in a particular enterprise depends on certain factors, both external and internal.

**Key words:** labor motivation, staff motivation, staff incentives, material incentives, non-material incentives.

**Введение.** Устойчивое развитие бизнеса в настоящее время предполагает, в том числе, использование эффективной системы мотивации персонала как одного из важных элементов управления персоналом предприятия. В конечном итоге мотивация предполагает рост производительности труда за счет материальных и нематериальных стимулов, предоставляемых работникам руководством компании. Поэтому формирование эффективного мотивационного механизма для сотрудников, который позволит достичь основных целей компании в бизнесе, в первую очередь роста прибыли, становится важной задачей менеджмента.

Главным элементом функционирования любой компании являются ее сотрудники. Наемные работники (наемные работники и менеджмент) - это фактор производства "труд", который работает в бизнесе наряду с "Землей" и "капиталом" – двумя другими факторами. Конечный результат деятельности, достижение организационных целей, задач и планов во многом зависит от уровня и эффективности человеческих ресурсов (Jide, 2010; Hontsa, 2014).

Что касается понятия мотивации, то впервые мотивация была взята из латинского слова "двигаться". Мотивация-это причина поведения (Isahrabiu, 2018). Мотивация человека, сознательная или бессознательная, проистекает из его потребностей. Таким образом, при определении мотивации, можно констатировать, что мотивация или потребность-это внутреннее состояние, отсутствие или лишение, которое заставляет человека делать что-то. Другой автор определяет мотивацию как

желание приложить значительные усилия для достижения целей организации таким образом, чтобы эти усилия были направлены на удовлетворение некоторых личных потребностей (Robbins, 2000).

**Результаты и дискуссия.** Мотивация-это цепной процесс, который начинается с ощущения потребности, недостатка или лишения. Оно сопровождается желанием и ведет к напряжению и действию к цели, результатом которого является поведение движения к цели. Непрерывность этого процесса может привести к удовлетворению потребностей. Поэтому мотивация побуждает и убеждает людей что-то делать. Однако мотивация отражает общее желание. Позиция наказания и поощрения как сильной мотивации ясна во всех исследованиях (Wanjau and Kyongo, 2013). В связи с этим материальная составляющая – деньги-рассматривается как инструмент вознаграждения, но это не единственный мотивационный фактор. Используя такой стандартный метод мотивации персонала, как фиксированная зарплата, менеджер не может заинтересовать сотрудника эффективно работать для большей эффективности. Необходимо использовать несколько мотивационных факторов (ведь у человека много потребностей и они не всегда ограничиваются материальным вознаграждением). Неэффективная система мотивации приводит лишь к временному успеху, в рамках перспективы с учетом высокого уровня конкуренции неэффективная система мотивации приводит к убыткам в виде текучести высококвалифицированных кадров из-за слабой взаимосвязи интересов компании и ее сотрудников и социально-психологической напряженности внутри компании (Ghanbarpour and Najmolhoda, 2013). Основная задача эффективного управления мотивацией персонала. Разработка и внедрение такой системы, которая будет интересна каждому сотруднику, независимо от его места в иерархической структуре, для получения высокого личностного результата, что, естественно, будет способствовать повышению эффективности деятельности компании в целом. На современном этапе не существует идеальной системы мотивации, набор мотивационных инструментов, используемых в деятельности компаний, зачастую не соответствует требованиям рынка, все это требует внедрения более эффективного набора инструментов, формирующих систему мотивации персонала в компании, альтернативную существующей.

В целом можно сказать, что мотивация персонала на современном этапе является одной из приоритетных задач внутри каждой компании, именно поэтому компания должна сформулировать мотивационную политику, отвечающую целям и специфике деятельности. Разработка и использование эффективной системы мотивации персонала и мотивационной политики, в том числе посредством внедрения методов материального и нематериального стимулирования работников, является главным условием повышения эффективности работы каждого предприятия, повышения его конкурентоспособности на рынке.

Для изучения специфики мотивации и мотивационной политики современных компаний был проанализирован сегмент малого бизнеса (с численностью персонала от 15 до 100 человек, то есть не являющийся микропредприятием) в области Алматы. Исследовано 10 предприятий, работающих в сфере оптовой торговли, 10 предприятий, работающих в сфере производства и 10 предприятий, работающих в сфере услуг (транспорт, общественное питание, клининг). Все исследуемые организации для большей сопоставимости данных расположены на территории обл.Алматы.

На момент проведения опроса все организации были активны. Выборка не была репрезентативной; кроме того, было трудно найти руководителей, согласившихся ответить на вопросники, поскольку данные о мотивации и использовании методов стимулирования персонала не являются открытыми, не публикуются в статистических базах данных и не предоставляются всем, кто обращается за такой информацией. Ответы были получены на условиях анонимности и неразглашения информации о системе мотивации каждого конкретного предприятия.

Основным методом исследования было заполнение анкеты и ответы на вопросы руководителей организаций. По результатам опроса была проведена обработка и подведение итогов, на основании которых можно было сделать вывод. Пункты обследования были следующими:

Какая форма оплаты труда применяется на предприятии преимущественно к большому числу работников (сдельная, повременная);

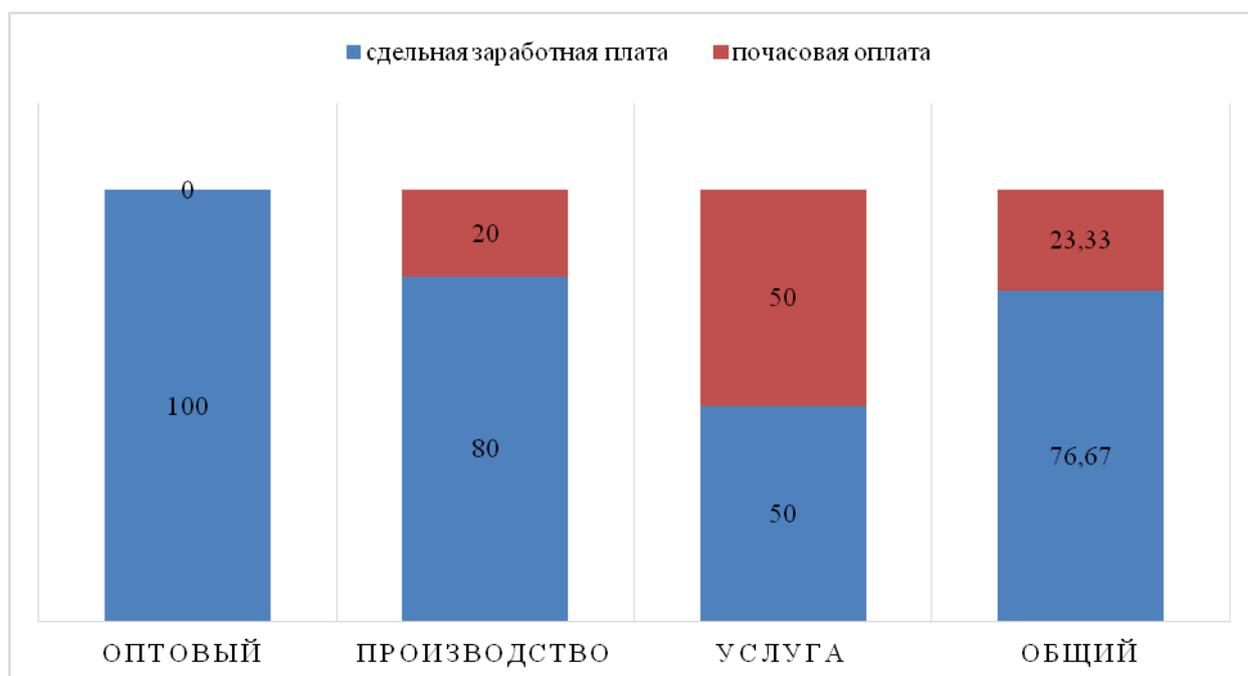
- Начисляются ли бонусы при выполнении определенных показателей (да или нет);
- Доля премии в выплатах работникам составляет (ее не существует / до 30% / 30-50% / более 50%);
- Премия начисляется за результаты работы (только работник / сотрудник и компания / только компания / никаких премий);

- Применяет ли предприятие штрафы к сотрудникам (да или нет);
- Распространяется ли неденежное вознаграждение (обучение, страховка, Фитнес и т. д.) на значительную часть сотрудников (да или нет);
- Применяется ли система нематериальных стимулов и что в нее входит (нет / кадровый резерв / доска почета / общественная похвала и премия / прочее).

Кроме того, анкета содержала вопросы о отраслевом секторе и численности работников предприятий. Учитывая различную отраслевую специфику (в оптовой торговле большинство работников-менеджеры по продажам, в производстве-рабочие, в сфере услуг-также в основном рабочий персонал), обработка данных проводилась как в целом, так и по отраслям, а результаты представлены в графиках.

Опрос, проведенный в ноябре 2020 года (в течение 1-10 ноября), позволил получить заполненные анкеты, обработать их и представить результаты в конце ноября 2020 года. Результаты ответов на первый вопросник были следующими (1 рисунок). Как видно из приведенного графика, все предприятия оптовой торговли, участвующие в обследовании, применяют сдельную заработную плату к большинству работников, поскольку заработная плата зависит от объема продаж менеджеров по продажам.

**Рис-1. Распределение ответов на вопрос “Какая форма оплаты труда применяется на предприятии преимущественно к большему числу работников?”**



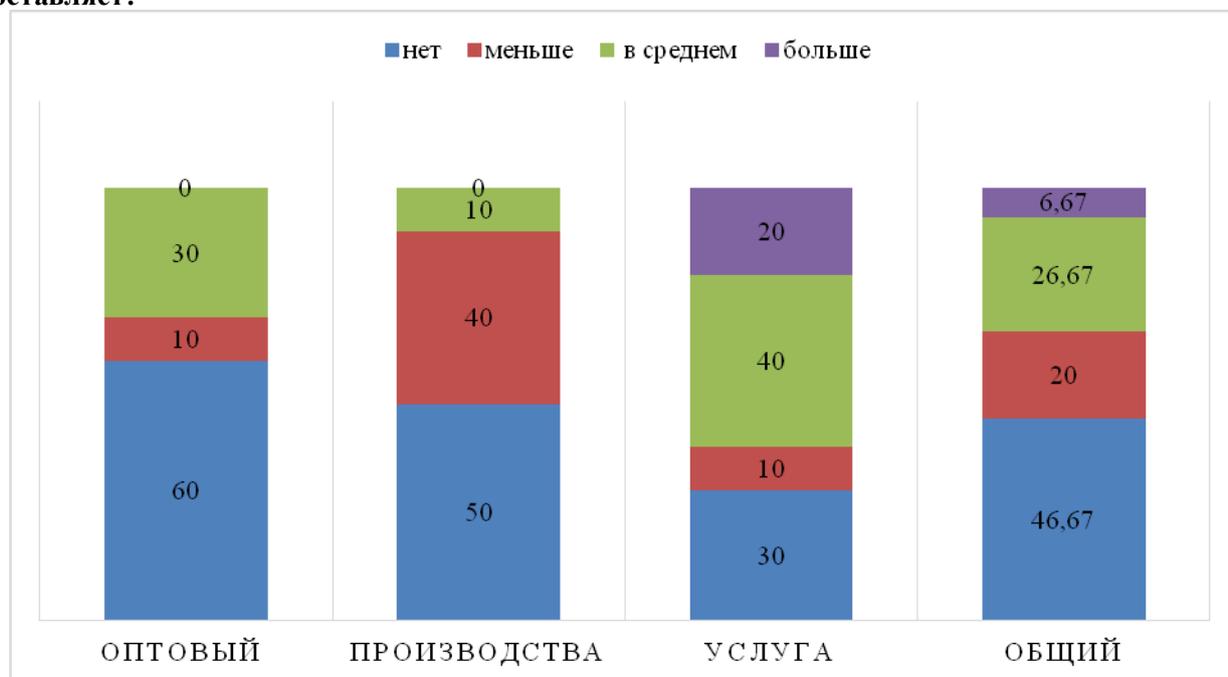
Для производства характерна также высокая доля сдельной оплаты труда, поскольку это стимулирует работников производить больше рабочих мест в смену; хотя есть и такие производства, где повременная заработная плата применяется чаще, учитывая специфику труда. В сфере услуг половина опрошенных предприятий используют сдельную и повременную системы оплаты труда, что также объясняется отраслевой спецификой. В результате более 76% опрошенных хозяйствующих субъектов выбрали сдельную работу, чтобы мотивировать своих сотрудников выполнять большие объемы (продажи, производство, услуги), одновременно страхуя себя от ненужных денежных затрат при снижении объемов.

Как видим, в оптовой торговле премии применяются только в 40% случаев для обследованных предприятий, что объясняется сдельной оплатой труда и нежеланием руководства производить выплаты дополнительным работникам даже при наличии определенных достигнутых результатов. Аналогично и в сфере производства, но там доля предприятий с премиями несколько выше. В сфере услуг доля предприятий с премиями еще выше, что также объясняется отраслевой спецификой услуг

и тем, что они часто используют повременную заработную плату и трудно мотивировать персонал на эффективную работу.

Премии могут быть разной долей в вознаграждении работника (в его вознаграждении), и на многих предприятиях они обычно устанавливают достаточно низкую заработную плату для стимулирования, чтобы работник был заинтересован в улучшении своей работы и мог значительно увеличить свой собственный доход. Распределение обследованных предприятий по доле

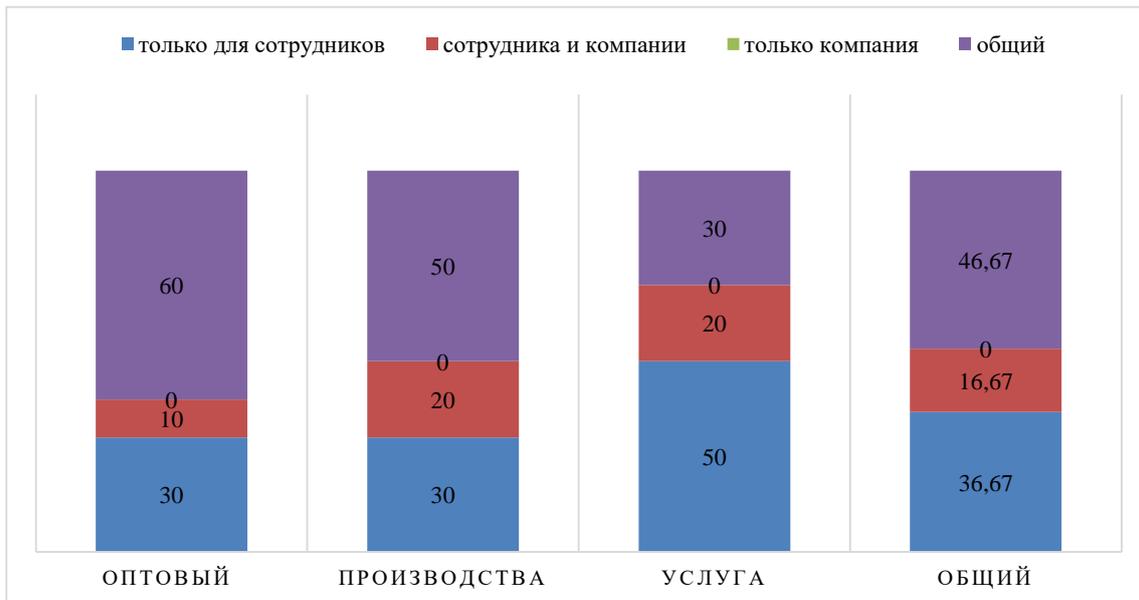
**Рис-2. Распределение ответов на вопрос “Доля премии в вознаграждениях работникам составляет?”**



Как видно из данных, представленных на Рис.2, в оптовой торговле, где применяются бонусы, доля выплат пособий работникам часто составляет от 30 до 50% и это характеризует сдельно-премиальную систему в данной сфере, бонусы выплачиваются за достижение определенных менеджментом показателей продаж, уровня просроченной задолженности и т. д.

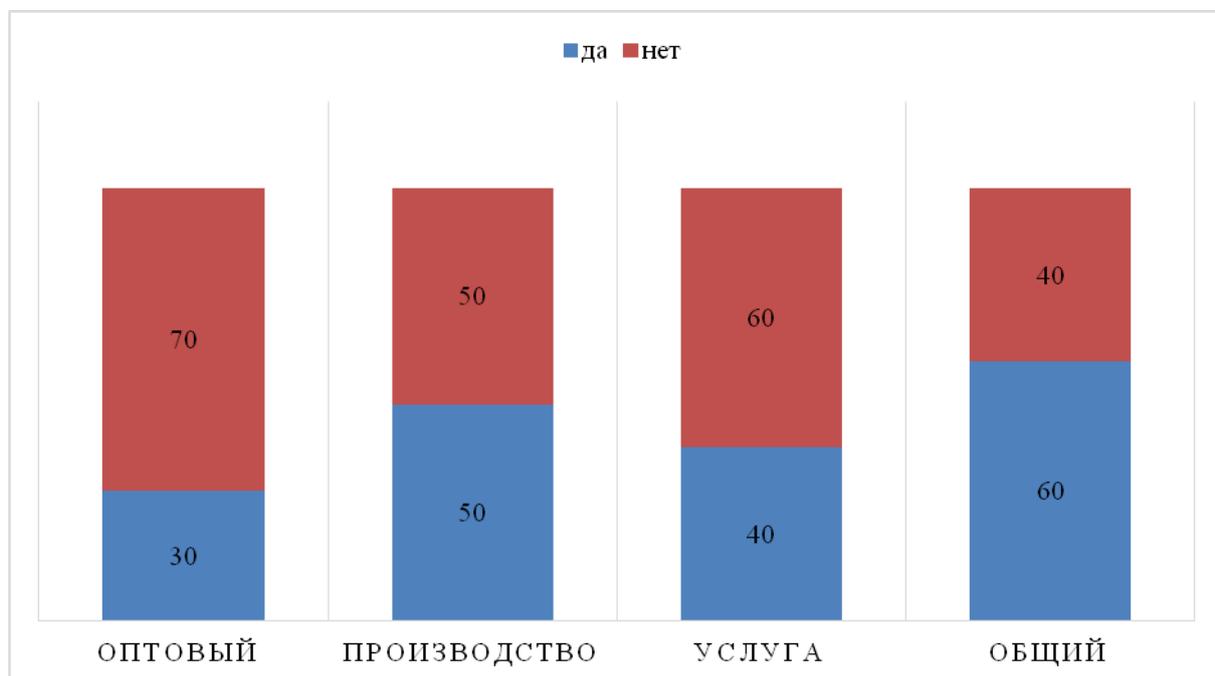
В производстве, в основном, доля премии, где она есть, составляет до 30%, а в сфере услуг – тоже 30-50%, но в 20% опрошенных сервисных компаний выплачивают более 50% премии в общих выплатах работникам (где работа строится на повременной системе оплаты труда и устанавливаются показатели для работников, выполнение которых гарантирует тот или иной уровень премирования). В целом основная масса опрошенных хозяйствующих субъектов выплачивает премии в размере до 30 или 30-50% от общей суммы вознаграждений работникам. За какие достижения выплачиваются премии на рисунке 6 представлено: так, в целом, большинство всех обследованных компаний, начисляя премию, начисляют ее за личные результаты работы каждого сотрудника и поставленные перед ним задачи, в меньшей степени объединяют личные достижения и достижения предприятия воедино, но сам принцип премирования отсутствует.

**Рис-3. Распределение ответов на вопрос “премия начисляется за результаты работы”**



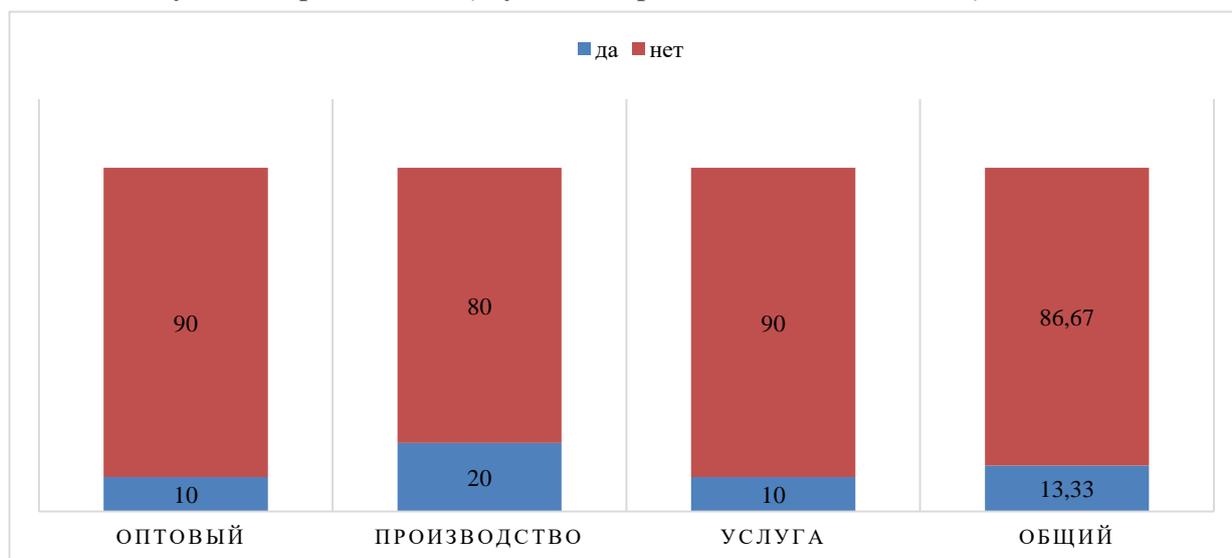
Поэтому личные достижения являются главным фактором премирования и дохода работника в целом. Штрафы также являются одним из важнейших материальных стимулов, имеющих “негативный” характер и применяются в основном для нарушителей трудового режима, реже для тех, кто не выполняет план и т. д. Применение штрафов на обследованных предприятиях представлено на рисунке 4:

**Рис-4. Распределение ответов на вопрос “применяет ли компания штрафы к сотрудникам”**



Как видно, штрафы в значительной степени применяются производственными предприятиями (половина опрошенных) и службами (40% опрошенных) с учетом специфики их работы и зачастую большого количества нарушений сотрудниками правил внутреннего распорядка. Что касается оптовой торговли, то эта доля значительно меньше (30%) и в целом составляет 40% опрошенных хозяйствующих субъектов. Использование неденежных вознаграждений (неденежных материальных стимулов) представлено на рисунке 5:

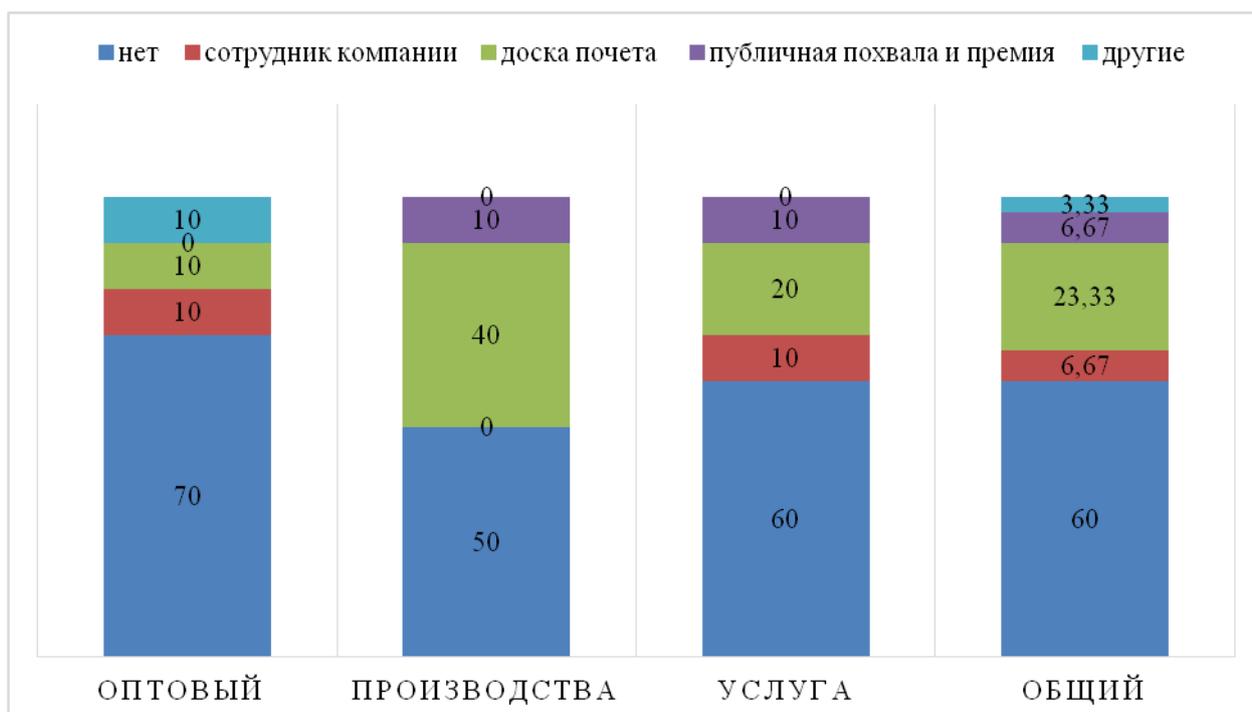
**Рис-5. Распределение ответов на вопрос “распространяется ли неденежное вознаграждение на значительную часть работников (обучение, страхование, Фитнес и т. д.)”**



Как видно из представленных данных, лишь немногим более 13% всех обследованных хозяйствующих субъектов используют материальные неденежные стимулы, причем в большей степени – в производстве. Это не совсем рационально, так как оно могло бы удерживать более ценных специалистов, предоставляя им помимо денежных премий еще и такие методы поддержки и вознаграждения. Результаты ответа на вопрос об использовании нематериальных стимулов представлены на рисунке 6.

Как видно из данных рисунка 9, 60% всех опрошенных хозяйствующих субъектов в принципе не используют нематериальные методы стимулирования, то есть не придают этому инструменту никакого значения для мотивации персонала. В частности, в оптовой торговле (только 30% предприятий используют, а это кадровый резерв, доска почета и т. д.)

**Рис-6. Распределение ответов на вопрос “применяется ли система нематериальных стимулов и что в нее входит”**



В производстве, как видно, инструменты нефинансового стимулирования уже используются в большей степени, и это почетный Зал (по образцу крупных промышленных предприятий) и общественное восхваление и награждение. В сфере услуг эти инструменты также используются в меньшей степени, но используются кадровый резерв, доска почета, общественное восхваление и награждение.

По результатам проведенного исследования можно сделать определенные выводы, отражающие проблемы мотивации персонала у малых предприятий, имеющих ограниченные ресурсы для формирования эффективной кадровой, в том числе мотивационной, политики, в отличие от крупных и даже средних предприятий, использующих инструменты мотивации зачастую шире. Действительно, премиям придается мало значения. Бонусная система часто либо полностью отсутствует и персонал получает сдельную заработную плату без премий, либо она хаотична и не всегда отражает реальные потребности развития бизнеса.

На современном этапе введение премирования как обязательного элемента важно тем, что оно предоставляет возможности для:

- постановки конкретных целей и способов их достижения с мотивацией работников на достижение поставленных целей;
- развития, так как отсутствие премии при большом объеме даже “сдельной работы” не дает стимула развивать свою работу, а после этого-и работу предприятия;
- дифференциации премирования, когда определенные виды премий могут устанавливаться за решение определенных задач, и чем больше задач решается, тем выше будет размер премирования работника.

Применение штрафов в практике казахстанского не только малого, но и крупного бизнеса также не является достаточно эффективной практикой. Мнение о том, что штраф-это такой же стимул, как и премия, но отрицательный (не должно быть нарушения или невыполнения – тогда не будет и штрафа), нельзя назвать обоснованным. Штраф воспринимается работником не как стимул, а как наказание. Наказание на практике не всегда приводит к “исправлению” и могут возникнуть сомнения в его справедливости, что, как следствие, может только демотивировать работника к эффективной работе. Гораздо правильнее было бы “дифференцировать премию”, устанавливая ее, например, в определенных размерах или процентах за:

- отсутствие замечаний о нарушении трудовой дисциплины;
- отсутствие недостатков, жалоб и т.д.;
- другие результаты, непосредственно связанные с производством, реализацией и выполнением услуг.

В этом случае работник получит более высокую премию, если выполнит определенные требования (если нет, то премия будет ниже). Штрафы могут быть оставлены только за серьезные нарушения. В этом случае справедливость штрафной системы должна быть гораздо выше. Проблема заключается в недостаточном внимании работодателей малого бизнеса (что характерно для Казахстана и не только для малого бизнеса) к материальным неденежным стимулам. Действительно, предоставление жилья за счет работодателя ценным работникам из других городов (арендная плата за жилье, которая, по сути, значительно ниже заработной платы квалифицированного персонала), плата за обучение (которая также может быть зафиксирована договором между предприятием и работником, по которому работник обязуется отработать на предприятии определенный срок), оплата спортивных мероприятий, краткосрочных поездок в места отдыха в регионе или даже частичная оплата путевок или авиабилетов, приобретенных у туроператора (для юридических лиц, как правило, туроператоры или их агенты могут делать существенные скидки) – все это важные моменты, которые помогут как построить доверие между командой и руководством, так и удержать нужных сотрудников на месте, побудить их продолжать работать на благо компании.

Аналогичная проблема заключается в очень небольшом акценте на нефинансовые стимулы в малом бизнесе и все же это важный инструмент мотивации персонала. Действительно, каждый человек занимает определенное место в иерархии ценностей, которую А. Маслоу представил в своей “пирамиде потребностей”. Изначально для сотрудника важен только заработок, но при стабильной работе, и, особенно, при высоких доходах, для него также становится важным общественное признание, именно поэтому такие инструменты мотивации, как доски почета, публичные похвалы,

группы в социальных сетях или сайты, где публикуются фотографии сотрудников, данные о награждении и признании заслуг – все это важно для сотрудников, которые чувствуют себя ценными для собственного предприятия. Аналогично, наличие кадрового резерва и работа с ним. Человек может претендовать на должность начальника отдела или заместителя директора, и его включение в резерв дает ему шанс и надежду на будущую работу в компании, а не уход с нее, и он будет работать более эффективно и будет обучен включению в кадровый резерв и переходу из него на вакансию. Кроме того, кадровый резерв используется для заполнения образовавшихся вакансий, в первую очередь в руководящих кадрах. Неиспользование перечисленных инструментов мотивации персонала делает мотивационную политику предприятия слабее, чем она могла бы быть.

Таким образом, мотивация персонала – это социально-психологический процесс, способствующий эффективной работе сотрудников. Это обусловлено наличием мотиваторов (или "стимулов"), которые можно рассматривать в первую очередь как материальные (это денежные стимулы, такие как заработная плата и премии, в отдельных случаях штрафы, а также неденежные стимулы, связанные с другим вознаграждением в неденежной форме, оплатой услуг для работника за счет работодателя, включая страхование, связь, жилье, командировки, Фитнес и т. д.) и нематериальные (формируемые отношением руководства к работникам, в том числе системой поощрений и штрафов, комфортными условиями труда, вовлечение в процесс управления предприятием и т. д.). поэтому реализация этих стимулов является процессом стимулирования. В комплексе применяемые стимулирующие мотиваторы, процесс их применения и цели применения составляют мотивационную политику предприятия, направленную на повышение производительности труда и удержание при этом наиболее ценных работников. В каждой организации мотивационная политика строится по-своему, и это зависит от состава персонала, региона, уровня заработной платы на рынке, менталитета (в результате чего в разных странах общие подходы к мотивационной политике могут существенно отличаться).

Проведено практическое исследование 30 малых организаций (со штатом от 15 до 100 человек) в сфере оптовой торговли, услуг и производства в области Алматы, в результате которого сделаны следующие основные выводы. В значительном числе случаев исследуемые предприятия используют сдельную оплату труда для большинства работников, при этом премии используются недостаточно, не уделяя внимания таким вопросам, как материальное неденежное и нефинансовое стимулирование персонала, что нельзя отметить как положительный результат. Использование "отрицательных" материальных стимулов в виде штрафов на многих обследованных предприятиях также является достаточно сомнительным инструментом мотивации, который в большей степени должен быть заменен дифференцированными премиями.

*Список использованной литературы:*

1. Vesnin, V.R. (2009). *Upravlenie personalom [Personnel management]. Moscow: Prospect.*
2. Vesnin, V.R. (2001). *Prakticheskii menedzhment personala. Posobie po kadrovoi rabote [Practical management of personnel. Benefit on personnel work]*
3. Kibanov, A.Ya. (2009). *Upravlenie personalom orhanizatsii. Praktikum [Personnel management of the organization. Practical work. Education guidance].*
4. Polozhenie «Ob otdele kadrov Evraziiskoho natsionalnoho universiteta imeni L.N.Humileva» [The statement «On the human resource department of N. Gumilyov Eurasian National University». (2012). Astana [in Russian].

*References:*

1. Vesnin, V.R. (2009). *Upravlenie personalom [Personnel management]. Moscow: Prospect.*
2. Vesnin, V.R. (2001). *Prakticheskii menedzhment personala. Posobie po kadrovoi rabote [Practical management of personnel. Benefit on personnel work]*
3. Kibanov, A.Ya. (2009). *Upravlenie personalom orhanizatsii. Praktikum [Personnel management of the organization. Practical work. Education guidance].*
4. Polozhenie «Ob otdele kadrov Evraziiskoho natsionalnoho universiteta imeni L.N.Humileva» [The statement «On the human resource department of N. Gumilyov Eurasian National University». (2012). Astana [in Russian].