

УДК 338.2

<sup>1</sup>Г.Н. Гужина, <sup>2</sup>Ж.А. Жилина

<sup>1</sup>Государственный гуманитарно-технологический университет, Орехово-Зуево,  
email: guzina74@mail.ru

<sup>2</sup>Владимирский филиал РАНХиГС, Владимир, email: zhzha@yandex.ru

## МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА: СУЩНОСТЬ И ЗНАЧЕНИЕ ДЛЯ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

**Ключевые слова:** мотивация, увеличение производительности труда, методы мотивации персонала, изменяющиеся потребности и ожидания персонала, человеческий капитал.

В статье делается акцент на том, что современный менеджмент включает в себя реализацию различных функций, основной из которых является мотивация. Применение мотивации является важной частью современной управленческой деятельности, так как она позволяет оказывать влияние на большинство процессов внутренней среды организации. Отдельно отмечается, что целью применения мер по мотивации труда является формирование заинтересованности сотрудников в результативном выполнении своих трудовых обязанностей за счет наличия зависимости между результатами и вознаграждением. При этом динамизм, который присущ современному времени, обуславливает регулярный пересмотр имеющихся на предприятии методов и подходов с целью принятия соответствующих положению вещей корректирующих мер. Без регулярной оптимизации предпринимаемых руководством организации усилий по мотивации невозможно добиться устойчивого прогресса в формировании заинтересованности персонала в результатах его труда. В статье приводится классификация методов мотивации персонала организации на основе применения ряда разнообразных инструментов, которые формируются в зависимости от направленности и содержания применяемого влияния на заинтересованность сотрудников организации в высоко результативной трудовой деятельности. На основе проведенного анализа отмечается, что существует широкое разнообразие инструментов мотивации, с помощью которых можно удовлетворять совершенно разные потребности сотрудников. Очевидно, что все виды инструментов мотивации персонала должны применяться комплексно, дополняя друг друга. Это обеспечит высокую эффективность и результативность труда персонала.

<sup>1</sup>G.N.Guzhina, <sup>2</sup>Zh.A.Zhilina

<sup>1</sup>State University of Humanities and Technology, Orekhovo-Zuevo, email: guzina74@mail.ru

<sup>2</sup>Vladimir branch of RANEPa, Vladimir, email: zhzha@yandex.ru

## PERSONNEL MOTIVATION: ESSENCE AND SIGNIFICANCE FOR MODERN ORGANIZATION

**Keywords:** motivation, increase in labor productivity, methods of motivating personnel, changing needs and expectations of personnel, human capital.

The article emphasizes that modern management includes the implementation of various functions, the main of which is motivation. The use of motivation is an important part of modern management activities, as it allows you to influence most of the processes of the internal environment of the organization. Separately, it is noted that the purpose of applying measures to motivate labor is to form the interest of employees in the effective performance of their labor duties due to the dependence between results and remuneration. At the same time, the dynamism inherent in modern times leads to a regular review of the methods and approaches available at the enterprise in order to take corrective measures appropriate to the state of affairs. Without regular optimization of the motivation efforts undertaken by the management of the organization, it is impossible to achieve sustainable progress in the formation of staff interest in the results of their work. The article provides a classification of methods of motivating the organization's personnel based on the use of a number of various tools, which are formed depending on the direction and content of the applied influence on the interest of the organization's employees in highly effective labor activity. Based on the analysis, it is noted that there is a wide variety of motivation tools with which you can meet completely different needs of employees. Obviously, all types of personnel motivation tools should be applied in a comprehensive manner, complementing each other. This will ensure high efficiency and effectiveness of the staff.

Мотивация персонала является ключевым фактором успешной деятельности любой организации. Эффективная система мотивации способствует

увеличению производительности, улучшению качества работы сотрудников, снижению текучести кадров и повышению уровня удовлетворенности персонала.

Современные рыночные условия требуют от предприятий постоянного совершенствования своих методов мотивации персонала, чтобы привлекать и удерживать высококвалифицированных специалистов. При этом совершенствование системы мотивации требует комплексного подхода и постоянного анализа результатов, чтобы адаптировать меры мотивации к изменяющимся потребностям и ожиданиям персонала. В связи с этим, исследование и разработка новых подходов к мотивации персонала является актуальной задачей для современных организаций.

Важность осознанного подхода к формированию действенной мотивации у сотрудников организации обусловлено вполне объективными факторами (рис. 1).

Итак, меры по мотивации имеют высокую востребованность в современной практике управления организацией и это обусловлено объективными факторами, которые связаны с необходимостью не только формировать человеческий капитал, но и эффективно его использовать для достижения поставленных целей.

### **Цели и задачи исследования**

Целью статьи является исследование, ориентированное на выявление проблем, связанных с мотивацией персонала, оценкой эффективности системы мотивации персонала организации и разработке методов воздействия на заинтересованность сотрудников в результативном труде.

Для того, чтобы достичь указанной цели, необходимо решить следующие задачи:

- определить подход к мотивации персонала на основе различных групп методов, в основе которых лежат разные критерии для классификации;
- рассмотреть возможность применения различных групп методов мотивации персонала, в основе которых лежат разные критерии для классификации;
- проанализировать применение индивидуальных методов мотивации персонала, которые бы в наибольшей мере соответствовали потребностям персонала и специфике выполняемой ими работы;
- определить возможные факторы влияния и показатели результативности

труда для формирования полной и объективной базы данных по исследуемому вопросу.

### **Материалы и методы исследования**

Методологической основой написания научной статьи выступает категорийный аппарат менеджмента и управления в области мотивации, методы диалектики, экономико-статистические приемы обработки фактического материала.

### **Результаты исследования и их обсуждение**

Мотивация кадрового состава является важным элементом современного менеджмента, поэтому использование определенных мотивационных инструментов является обязательной работой руководителей и владельцев бизнеса [4]. Чем большее внимание уделяется данному вопросу, тем на большую результативность труда сотрудников можно рассчитывать. При этом максимально задействуется весь человеческий капитал, который в настоящее время имеет высокую значимость для достижения поставленных целей и получения конкурентных преимуществ.

Реализация мер по мотивации персонала в организации должна основываться на учете базовых принципов, основные из которых описаны на рисунке 2.

Перечисленные на рисунке 2 принципы являются ориентиром построения системы мотивации, которая должна учитывать большое количество как теоретических, так и практических аспектов. Для достижения наибольшей эффективности применяемых методов все указанные на рисунке принципы должны работодателем браться во внимание.

Мотивация имеет большое значение для управления трудовыми ресурсами каждой организации, так как с помощью ее инструментов является возможным добиться максимального использования человеческого капитала для достижения поставленных целей.

Под системой мотивации персонала принято понимать системный и комплексный подход к формированию заинтересованности у сотрудников организации в высоких результатах своего труда на основе различных методов побуждения [3, с. 109].



Рис. 1. Актуальность мотивации персонала организации в современных условиях

|                                               |                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Системность                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Это тот принцип мотивации в управлении персоналом, который работает только в том случае, если бонусы начисляют всегда, а не изредка</li> </ul>                              |
| Комплексный подход и пропорциональность       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Чем шире диапазон потребностей сотрудника, удовлетворяемых в процессе применения мер, тем лучше результат. При этом награда должна соответствовать объему усилий</li> </ul> |
| Преобладание положительной мотивации          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Поощрение гораздо лучше влияет на трудовую инициативу работника, чем наказание</li> </ul>                                                                                   |
| Дифференциация                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Система мотивации должна предусматривать разные виды вознаграждений для разных сотрудников, групп и подразделений</li> </ul>                                                |
| Временная близость                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Вознаграждать за успешно выполненное задание лучше в максимально краткие сроки, тогда ассоциативная связь «достижение цели — вознаграждение» будет прочнее</li> </ul>       |
| Понятные и четкие критерии                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Сотрудники должны понимать, какая награда или наказание последует за тем или иным действием. Критерии лучше прописать в локальных актах организации</li> </ul>              |
| Принятие основных целей организации           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Каждый работник должен знать, что хорошо для общего дела, а что — вредно. Задачи компании должны восприниматься как собственные</li> </ul>                                  |
| Соблюдение законодательных норм               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Нельзя применять механизмы и правила вознаграждения, идущие вразрез с требованиями действующего законодательства</li> </ul>                                                 |
| Уважение к личности и достоинству сотрудников | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Уважая работника как личность, работодатель тем самым мотивирует его</li> </ul>                                                                                             |

Рис. 2. Принципы применения мер по мотивации персонала организации

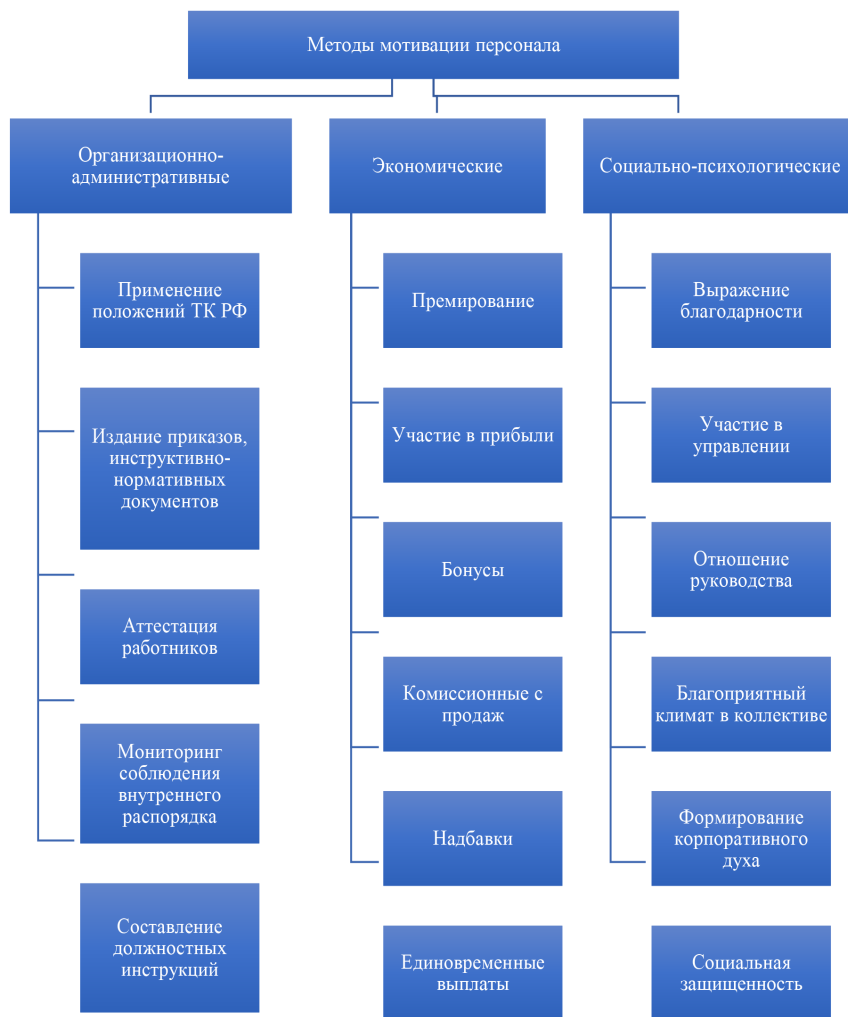


Рис. 3. Классификация методов мотивации персонала организации

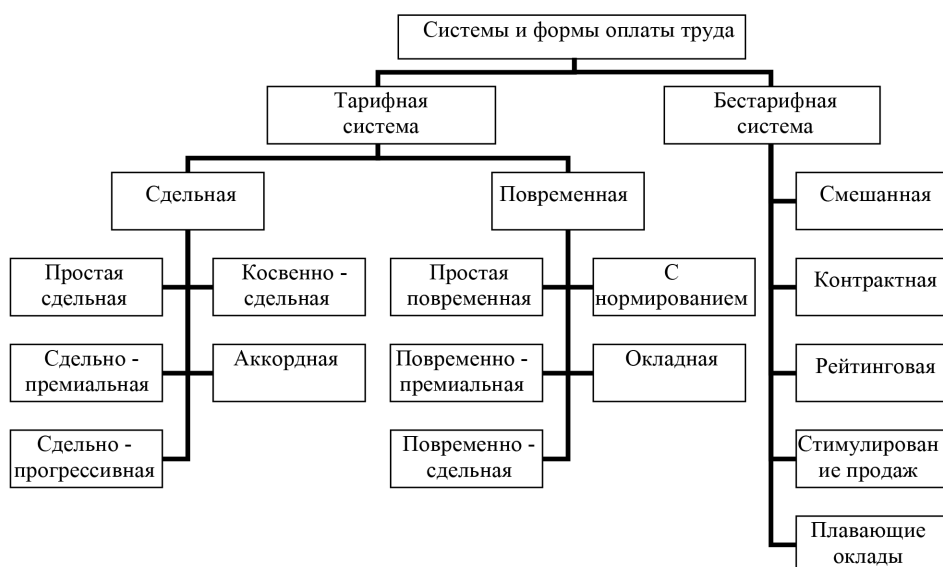


Рис. 4. Формы и системы оплаты труда

Персонал в настоящее время представляет собой один из главных ресурсов организации, его эффективное использование за счет применения системы мотивации является одним из первоочередных вопросов.

В настоящее время функционирование системы мотивации персонала в организации основывается на применении ряда разнообразных инструментов, подразделение и классификация которых формируется в зависимости от направленности и содержания применяемого влияния на заинтересованность сотрудников организации в высоко результативной трудовой деятельности (рис. 3).

Согласно данным рисунка 3 в настоящее время принято выделять 3 основные группы инструментов мотивации персонала: организационно-административные, экономические и социально-психологические. Названия данных групп отражают содержание применяемых методов мотивации и их направленность.

Далее рассмотрим содержание перечисленных на рисунке 3 методов более подробно.

Основным и наиболее распространенным в современной практике видом является экономическая мотивация – комплекс материальных благ, получаемых сотрудниками за вклад в достигнутый результат хозяйственной деятельности компании [4, с. 60].

Материальные денежные инструменты мотивации предполагают совокупность экономических инструментов регулирования поведения сотрудника посредством денежных выплат и взысканий за его трудовые действия и поведение. В число основных выплат входит заработная плата, то есть вознаграждение за трудовую деятельность в зависимости от квалификации, условий труда и его сложности.

При расчете заработной платы используют различные системы (тарифная и бестарифная) и формы (сдельная и повременная) оплаты труда. Формы и системы оплаты труда представлены на рисунке 4.

Основными структурными элементами заработной платы являются: составляющая за отработанное время или выполненный объем работ или услуг, доплаты и надбавки, премии. Заработная

плата, как правило, является основным фактором, который вызывает заинтересованность у сотрудников в заключении договора на включение в штат той или иной организации. Размер заработной платы напрямую влияет на трудовое поведение, так как позволяет организации пользоваться повышенным спросом на рынке труда и формировать конкуренцию между работниками за возможность трудоустройства именно в ней [2, с. 305].

Доплаты и надбавки – дополнительные вознаграждения, включаемые в систему оплаты труда. Надбавки – установленное по величине и срокам денежное вознаграждение, выполняющее побуждающую функцию и показывающее важность сотрудника, а доплата – компенсирующая периодическая выплата за работу в отличных от установленных условий труда или режима работы.

Следующим элементом экономических методов мотивации являются премии. Премии – выплаты за достижение заранее установленных показателей [6, с. 179]. Такими показателями могут служить: объем продукции, ее высокое качество, производительность труда, эффективное использование оборудования и т.д. Главным побуждающим элементом при применении премии служит тот факт, что она может начисляться по результатам индивидуальной трудовой деятельности. Как правило, система премирования включает в себя текущие и единовременные премии.

Говоря о материальной мотивации персонала, нельзя не сказать о взысканиях и факторах, влияющих на уменьшение суммы выплат. Так, размер премии может быть снижен при наличии таких условий, как ненадлежащее исполнение трудовых обязанностей, предоставление недостоверной отчетности, нарушение правил внутреннего трудового распорядка, нарушение правил пожарной безопасности и т.д.

Материальные неденежные инструменты мотивации основываются на побуждении способами, которые не предполагают прямой выдачи денежных средств, но представляют собой материальную ценность.

Этот вид мотивации разделяется на несколько групп. Основные группы материальной неденежной мотивации представлены на рисунке 5.

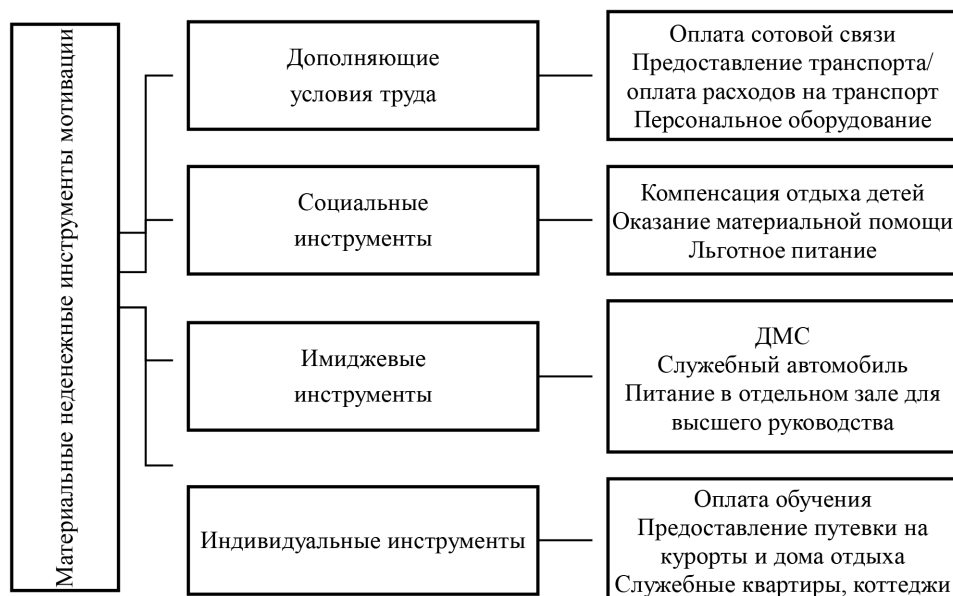


Рис. 5. Группы материальных неденежных инструментов мотивации персонала организации

| Моральные                                                                                                                                                                                                        | Мотивация свободным временем                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Благодарности, почетные грамоты и дипломы</li> <li>2. Книги, доски, стена почета</li> <li>3. Знаки, медали, ордена</li> <li>4. Официальное признание заслуг</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Дополнительные оплачиваемые отпуска</li> <li>2. Гибкий график работы</li> <li>3. Незапланированный выходной</li> <li>4. Временная и сезонная занятость</li> <li>5. Дополнительные дни к отпуску</li> <li>6. Самозанятость</li> </ul> |

Рис. 6. Социально-психологические методы мотивации персонала

Каждая группа мотивации трудового поведения персонала выполняет свое предназначение. Так, дополняющие условия труда заключаются в предоставлении средств труда, необходимых на рабочем месте, но не предусмотренных в нормативных документах; социальные инструменты формирования заинтересованности применяются для повышения эффективности использования рабочего времени, имиджевые инструменты формирования заинтересованности заключаются в повышении статуса сотрудника внутри компании и вне ее,

индивидуальные подходы применяются в целях привлечения / удержания ценных специалистов.

Ученые зачастую называют нематериальные неденежные методы мотивации социальным пакетом. Такой пакет требует значительных затрат по стороны предприятия, однако он является одной из главных составляющих системы мотивации персонала [7, с. 21].

Рассматривая систему мотивации, нельзя не отметить наличие в ней таких важных инструментов, как нематериальные.





Рис. 7. Классификация методов мотивации в зависимости от охвата

Нематериальная мотивация персонала – это грамотно организованная система мер, не требующая больших финансовых средств, но влияющая на эффективность работы персонала. Она основана на нравственных потребностях человека, осознании важности и полезности своего труда, долга перед обществом [5, с. 239].

Выделяют 4 формы нематериальных методов формирования заинтересованности в сотрудниках:

- социальные;
- моральные;
- творческие;
- социально-психологические [8, с. 171].

Итак, нематериальные методы мотивации также являются многоаспектными и имеют различное содержание и форму применения.

За время практики социально-психологические методы также стали представлять из себя обширный перечень различных способов. Классификация социально-психологических методов мотивации персонала представлена на рисунке 6.

Можно отметить широкое разнообразие инструментов мотивации, с помощью которых можно удовлетворять совершенно разные потребности сотрудников. Очевидно, что все виды инструментов мотивации персонала должны применяться комплексно, дополняя друг друга. Это обеспечит высокую эффективность и результативность труда персонала.

Заинтересованность работников в эффективном труде прямо пропорциональна количеству применяемых

в организации методов мотивации. Большое разнообразие льгот и поощрений помогает обеспечивать дополнительный доход в случае низкой заработной платы. Такая методика управления мотивацией зачастую применяется на государственных предприятиях.

Организационно-административные методы мотивации предполагают нормативное регулирование трудового поведения, включающее в себя как положительное, так и отрицательное воздействие на положение сотрудника в организации [1, с. 6]. Данные методы мотивации, как правило, носят отрицательный характер, так как неисполнение нормативов и организационных положений несет за собой карательные меры в виде лишения каких-либо аспектов (премии, материальной помощи, удобного графика работы, комфортного рабочего места и т.п.). Однако данные методы могут нести и положительное содержание в виде вознаграждения за точное исполнение регламентов работы и продвижения по карьерной службе. Руководство каждого отдельного предприятия вправе подбирать свое содержание организационно-административных методов мотивации с учетом особенности и масштабов осуществляемой хозяйственной деятельности.

Другой подход к классификации методов персонала организации описан на рисунке 7.

Согласно представленным данным, можно увидеть, что в зависимости от охвата выделяют 3 метода мотивации. Так, общекорпоративная мотивация предполагает общие для всей орга-

низации инструменты вознаграждения и побуждения к высоко результативной деятельности.

Групповая мотивация применяется, когда необходимо акцентировать внимание на определенной категории персонала, занятых специфической или имеющей особую важность работой. Такие методы мотивации широко распространены в проектном менеджменте, когда к каждой проектной группе подбираются определенные способы формирования заинтересованности в скорейшем и эффективнейшем достижении поставленной цели [9, с. 19].

Индивидуальные методы мотивации направлены на создание персонального подхода к мотивации отдельных сотрудников и должностных лиц. Такие методы применяются к руководящим лицам или сотрудникам, чья работа связана с нестандартным и творческим трудом.

Кроме того, методы мотивации персонала могут различаться в зависимости от содержания применяемого воздействия. На основе этой классификации выделяют:

- положительную мотивацию персонала;
- отрицательную мотивацию персонала.

Положительная мотивация персонала основывается на формировании заинтересованности за счет обещания какого-либо вознаграждения или получения чего-либо. Она имеет позитивный для сотрудника смысл и ассоциируется у него с каким-либо приобретением в материальном или нематериальном плане.

Отрицательная мотивация персонала предполагает воздействие на содержание трудового поведения посредством определенных наказаний: лишения премирования, ухудшения условий труда, понижения по должностной лестнице, перевод в менее желанное подразделение или на рабочее место, ухудшение репутации и т.п. Данные методы основываются на желании избежать негативного воздействия в виду несоответствия трудовой деятельности, установленным или ожидаемым нормам. В сотруднике данные методы вызывают негативные эмоции, которые он стремится избежать посредством добросовестного и усердного выполнения рабочих обязанностей.

### Выводы

Таким образом, не существует единого подхода к мотивации персонала, при этом существуют различные группы методов, в основе которых лежат разные критерии для классификации. Воздействие на заинтересованность сотрудников в результативном труде может иметь разное содержание и форму. При выборе видов учитываются цели организации, ее финансовые показатели, национальные особенности, наличные трудовые ресурсы и их потребности. Грамотная разработка и управление системой мотивации требует серьезной работы службы кадров и руководителей, но она позволяет организации повышать свои экономические показатели и имидж, а также удовлетворенность и лояльность персонала организации.

### Библиографический список

1. Абаренкова М.С., Гужина Г.Н. Принятия управленческих решений: эволюция общественно-экономических формаций или этапы социально-экономического развития общества // Студенческая наука Подмосквью: Материалы Международной научной конференции молодых ученых, Орехово – Зуево, 05–06 апреля 2018 года. Орехово – Зуево: Государственный гуманитарно-технологический университет, 2018. С. 5-8.
2. Былков В.Г., Харькина В.С. Исследование типов мотивации работников и анализ системы мотивации в компании // Современные технологии и научно-технический прогресс. 2021. № 8. С. 305-306.
3. Гужина Г.Н., Гужина Е.А. Роль и значение мотивации в управлении персоналом // Экономика. Наука. Инноватика: III Международная научно-практическая конференция, Донецк, 23 марта 2023 года. – Донецк: Донецкий национальный технический университет, 2023. С. 108-111.
4. Гужина Г.Н., Гужин А.А. Основы управления персоналом современных компаний // Ресурсосбережение. Эффективность. Развитие: Материалы VII Международной научно-практической конференции, Донецк, 07 ноября 2022 года / Отв. редактор А.В. Ярошенко. Донецк: Донецкий национальный технический университет, 2022. С. 59-64.
5. Карпова О.О., Гужина Г.Н. Делегирование как эффективный метод управления персоналом // Студенческая наука Подмосквью: Материалы Международной научной конференции молодых ученых, Орехово – Зуево, 05–06 апреля 2018 года. Орехово – Зуево: Государственный гуманитарно-технологический университет, 2018. С. 238-241.



6. Лукаш Д.И. Психология мотивации в управлении временем: как поддерживать мотивацию и эффективно планировать своё время // Социально-гуманитарные дискуссии XXI века в мировом современном обществе: Материалы II Международной научной конференции, Москва, 15 апреля 2024 года. Ульяновск: ИП Кеньшенская Виктория Валерьевна (издательство «Зебра»), 2024. С. 178-180.
7. Авдеева И.Л., Александрович Ю.Е., Алехина Л.Л. и др. Развитие системы кадрового менеджмента как функциональной сферы деятельности экономических субъектов / Под общ. редакцией Н.А. Лытневой. Орёл: Среднерусский институт управления – филиал РАНХиГС, 2023. 324 с.
8. Авдеева И.Л., Ананченкова П.И., Аношина Ю.Ф. и др. Современные управленческие технологии в деятельности бизнес-структур и органов государственной власти. Орёл: Среднерусский институт управления – филиал РАНХиГС, 2022. 360 с.
9. Углова К.В. Применение нематериальной мотивации в целях совершенствования системы мотивации труда // Студенческий вестник. 2023. № 15-6(254). С. 19-20.