

Алехина Л. Л., Щекина А. Н., Щекин А. А.

МНОГОГРАННОСТЬ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОВ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА

Алехина Лариса Леонидовна

кандидат экономических наук, доцент
Среднерусский институт управления – филиал РАНХиГС
г. Орел, Россия
доцент кафедры менеджмента и управления персоналом
e-mail: allar9372@mail.ru
ORCID: 0000-0002-4611-7760

Щекина Алина Николаевна

Сервисный центр г. Орел ПАО «Промсвязьбанк»
г. Орел, Россия
Специалист Группы внесения изменений в досье рыночных клиентов
e-mail: 9065716677@mail.ru

Щекин Александр Андреевич

ООО МФК «МигКредит»
г. Орел, Россия
Старший специалист Группы авторизации
e-mail: 9065716677@mail.ru

Larisa L. Alekhina

Candidate of Economic Sciences, Associated Professor
Central Russian Institute of Management – Branch of RANEPA
Orel, Russia
Associated Professor of Management and Personnel Management Department
e-mail: allar9372@mail.ru
ORCID: 0000-0002-4611-7760

Alina N. Shchekina

Service Center of Orel Promsvyazbank PJSC
Orel, Russia
Specialist of the Group of Market Clients Files Alteration
e-mail: 9065716677@mail.ru

Alexander A. Shchekin

LLC MFC "MigCredit"
Orel, Russia
Senior Specialist of the Authorization Group
e-mail: 9065716677@mail.ru

Мотивация трудовой деятельности персонала носит разно-
сторонний и всеобъемлющий характер. На этапе формирова-
ния трудовых ресурсов организации важно установить,
насколько мотивирован потенциальный претендент для по-
следующего продуктивного труда и профессионального со-
вершенствования. На стадии функционирования и развития
персонала организации не менее значима заинтересованность
и желание сотрудника в прогрессе и обновлении компетенций.
В настоящее время целесообразно оценить факторы, находя-
щиеся в организации и вне её, и определить их влияние на по-
ведение персонала при выполнении его трудового функцио-
нала и решении корпоративных задач. Внутренние мотивы
каждого человека оказывают доминирующее воздействие на
способность к труду и действенность сотрудника, занимаю-
щего ту или иную должность или рабочее место. В этой связи
способы мотивации играют неоценимую роль в процессе тру-
дового взаимодействия работодателя и персонала. В рамках
поставленной цели в статье дается комплексный анализ ме-
тодов мотивации труда на предприятиях и в организациях.
Используются методы обобщения, анализа, сравнения, сопо-
ставления и факторной оценки как инструментальная основа
подтверждения гипотезы о том, что развитию трудовой
мотивации способствует применение разнообразных мето-
дов стимулирования труда персонала. Исследуются достоин-
ства и недостатки рассматриваемых способов мотивации
трудовой деятельности в рамках функционирования предпри-
ятий и организаций как социально-экономических систем и
рыночных субъектов. В процессе исследования проанализиро-
ваны актуальные проблемные аспекты методов мотивацион-
ного воздействия на персонал и сделаны выводы относи-

Labour activity motivation of the personnel is versatile and
comprehensive. At the stage of organization's manpower
formation, it is important to establish how motivated for
subsequent productive work and professional improvement a
potential applicant is. At the stage of functioning and
development of the organization's personnel, the employee's
interest in progress and updating competencies is not less
significant. It is advisable at present to assess the factors
inside and outside of the organization, and to determine their
impact on the personnel's behavior in the process of
performing their labour functions and solving corporate
tasks. The internal motives of each person have a dominant
effect on the ability to work and the effectiveness of an
employee occupying a particular position or work place. In
this regard, motivation methods play an invaluable role in
the process of labour interaction between the employer and
the staff. Within the framework of the goal, the article
provides comprehensive analysis of labour motivation
methods in enterprises and organizations. Methods of
generalization, analysis, comparison, correlation and factor
evaluation are used as an instrumental basis to confirm the
hypothesis that the use of various stimulating methods of
staff work contributes to the development of labour
motivation. The advantages and disadvantages of the
considered motivation methods of labour activity within the
framework of the enterprises and organizations functioning
as socio-economic systems and market entities are
investigated. In the course of the research, actual
problematic aspects of personnel motivation methods are
analyzed and conclusions are made regarding economic and
non-economic components of personnel motivation, as well

тельно составляющих экономической и неэкономической мотивации персонала, а также демотивирующих факторов.

Ключевые слова: мотивация, работник, предприятие, факторы, премия, заработная плата.

Вклад авторов: все авторы внесли равный вклад в проведение исследования и написание статьи; выразили согласие нести публичную ответственность за все аспекты работы, связанные с точностью или достоверностью любой части рукописи; одобрили финальную версию статьи перед публикацией.

Алехина Л. Л., Щекина А. Н., Щекин А. А. Многогранность трудовой мотивации и совершенствование методов стимулирования труда персонала // Экономическая среда. – 2023. – № 3 (45). – С. 42-48. – <http://dx.doi.org/10.36683/2306-1758/2023-3-45/42-48>.

as demotivating factors.

Keywords: motivation, employee, enterprise, factors, bonus, remuneration.

Authors' contribution: All authors contributed equally to the research and writing; agreed to be publicly responsible for all aspects of the work related to the accuracy or integrity of any part of the manuscript; approved the final version of the article before publication.

Alekshina L. L., Shchekina A. N., Shchekin A. A. Versatility of Labour Motivation and Methods Perfection of Personnel Work Stimulation. *Economic environment*. 2023; 3 (45): 42-48. (In Russ.). – <http://dx.doi.org/10.36683/2306-1758/2023-3-45/42-48>.

В современных реалиях сотрудники являются фундаментальным трудовым капиталом в каждой организации как социально-экономической системы. И от мотивации трудового персонала напрямую зависит успех предприятия. Ключевой составляющей предприятия выступает грамотно выстроенная система мотивации, которая будет стимулировать повышение производительности и результативности труда. Таким образом, система мотивации трудовой деятельности является основополагающим направлением в кадровой политике и кадровой работе организации. Для формирования системы мотивации труда требуется учитывать объемный перечень различных факторов, закономерностей и процессов. Только грамотно выстроенная мотивационная система позволит удовлетворить как материальные, так и психологические потребности сотрудников. Рассмотрим на конкретном примере компании систему мотивации труда [8].

Благодаря мотивационной составляющей представляется возможным достичь наивысших результатов в любой области или сфере особенно организациям или компаниям, которые в качестве трудового капитала используют понимание отдельно взятого человека либо трудового коллектива в общем и целом.

На сегодняшний день известно каждому руководителю, директору организации, что не существует единого теоретического пособия, которое помогло бы решить все существующие аспекты, касательно мотивации трудовой деятельности. Также нет единого способа трудовой мотивации для сотрудников, который бы позволил добиться максимально высоких результатов в деятельности.

В соответствии с вышеотмеченным, необходимо принимать во внимание множество факторов и обстоятельств в конкретной организационной ситуации. Также важнейшими аспектами выступают личностные потребности сотрудников, условия трудовой деятельности и ряд других факторов [1; 2].

Для современного руководителя является важнейшим качеством то, которое заключается в умении прогнозировать и учитывать последствия организационных решений, которые он принимает. Такие решения могут иметь не только комплексный, но и единичный характер – экономический или технический. Современный работодатель в лице руководителя должен создавать не только рабочие места в организации, но и комфортные условия труда для повышения мотивации деятельности трудового коллектива. Как считает большинство руководителей, достойная заработная плата – это единственное мотивационное поощрение, которое может заместить иные потребности сотрудников. Но данная политика за последние десятилетия в корне изменилась и на сегодняшний день является не достаточно верной [9].

С экономической точки зрения производительность (результативность, эффективность труда) представляет собой функцию способности и мотивации. Таким образом, производительность (результативность, эффективность труда) представляет собой произведение способности к труду и мотивации и стимулирования труда.

Способность, в свою очередь, зависит от образования, опыта и профессиональной подготовки, и её развитие – длительный процесс, требующий активных усилий со стороны самого работника [3; 4].

С другой стороны, мотивация и стимулирование могут быть быстро увеличены даже без участия самого работника и потому представляют наибольший интерес с позиций управления эффективностью предпринимательства.

На рисунке 1 представлены преимущества мотивации и стимулирования труда работников современных предприятий, которые включают в себя отдельные элементы и факторы.

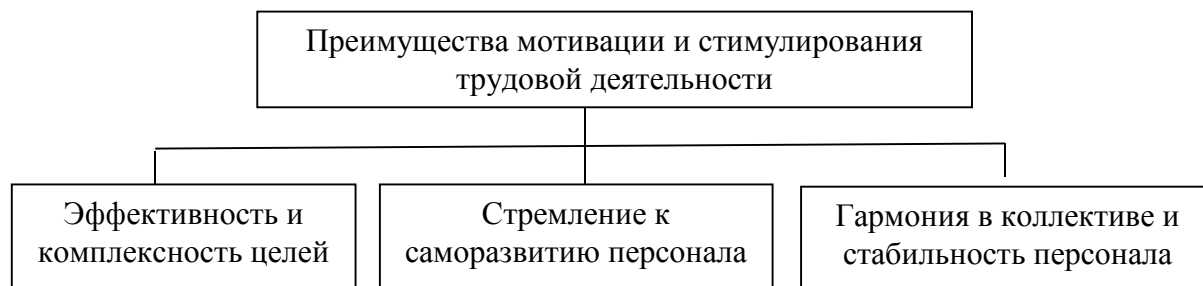


Рисунок 1 – Основные факторы преимущества мотивации и стимулирования персонала в организации

1. Высокая эффективность и комплексность достижения целей предприятия. Современные предприятия, как правило, ставят перед собой сразу несколько целей, которые могут включать, в свою очередь, к примеру, достижение значительной производительности в сочетании с высокой инновационной активностью. Мотивация и стимулирование труда работников позволяют добиться их деятельности в обоих направлениях, а при отсутствии или ненадлежащей мотивации и стимулирования большинство работников будет выполнять только свои основные обязанности (норма труда) без проявления инновационной активности.

2. Стремление работников к саморазвитию. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности помогают сотрудникам достичь их личных целей, тем самым создавая предпосылки к их будущему саморазвитию (как в интересах достижения собственных интересов, так и в благодарность предприятию). Благодаря этому развитие способностей работников происходит более интенсивно без каких-либо дополнительных затрат со стороны предприятия.

3. Гармония в рабочем коллективе и стабильность персонала способствуют успешной командной работе. Надлежащая рабочая среда, ориентированная на тесное и взаимовыгодное сотрудничество персонала, очень важна для успеха предприятия. Помимо того, что это может принести стабильность и прибыль, сотрудники легче адаптируются к изменениям. Вследствие чего это обеспечивает широкие возможности для быстрого роста и развития предприятия как субъекта рынка.

Стабильность трудовых ресурсов очень важна с деловой точки зрения, так как позволяет избежать утраты ценных корпоративных знаний, лежащих в основе конкурентных преимуществ предприятия. В дополнение к этому сотрудники будут оставаться лояльными к организации и её руководству при успешной мотивации и стимулировании к труду. Это позволит сформировать и укрепить репутацию привлекательного и успешного работодателя на рынке труда, благодаря чему привлечь компетентных и квалифицированных сотрудников [10; 13].

В настоящее время известны два существующих вида мотивации и стимулирования труда работников предприятий: финансовое (экономическое) и нефинансовое (неэкономическое) (рисунок 2).

Финансовая мотивация и стимулирование труда работников носят экономический характер и означают, что работодатель тратит деньги на вознаграждение напрямую и работник

получает денежное вознаграждение. Финансовая мотивация и стимулирование вознаграждения имеют краткосрочный эффект, то есть действуют, пока работнику выплачивается материальное вознаграждение, и перестают действовать сразу по завершении выплат [14].

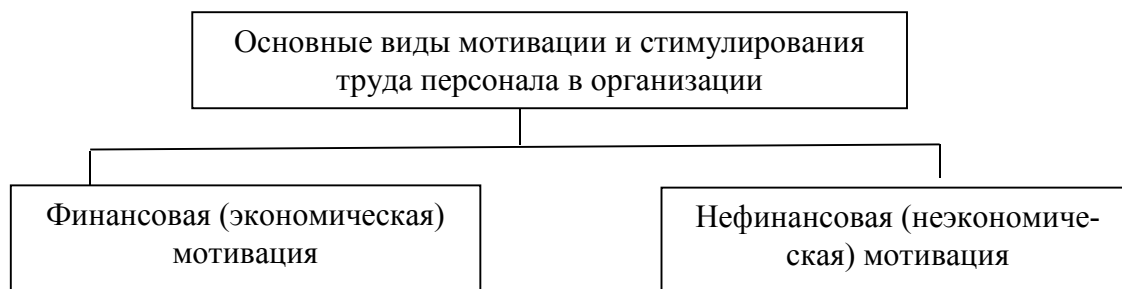


Рисунок 2 – Основные виды мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала в организации

Наиболее распространенной формой финансового вознаграждения является либо денежный бонус (премия), либо повышение заработной платы (в том числе оклада). Более половины сотрудников, опрошенных Обществом по управлению человеческими ресурсами (Society for Human Resource Management), отметили, что финансовые привилегии и компенсации важны для них. В условиях рыночной экономики и общества потребления финансовая мотивация и стимулирование являются особенно важными, но они оказывают различный эффект на отдельных сотрудников. Следует отметить следующие наиболее распространённые примеры финансовой мотивации и стимулирования труда работников современных предприятий и организаций.

Во-первых, премия (бонус наличными деньгами) – это дополнительная оплата сверх обычной заработной платы (оклада), побуждающая сотрудников работать более интенсивно и соответствовать целям предприятия. Премирование мотивирует и стимулирует работника к точному пониманию того, что представляют собой организационные цели, а также быть как можно более продуктивным и обеспечивать выполнение поставленных перед ним задач. Не существует определённых предельных сроков для выплаты премий – они могут как назначаться по итогам месяца или года, так и быть привязанными к важным датам (к примеру, новый год или день рождения предприятия и т. п.).

Во-вторых, увеличение заработной платы (в том числе оклада) работника, которое также называется повышением (как с сохранением в текущей должности, так и с переходом на другую, более высокую должность на предприятии или в организации).

В-третьих, еще один способ финансовой мотивации и стимулирования труда работников предприятия – это процент, т. е. корреляционное соотношение с результатом или иным фактором. Оплата труда работников может основываться исключительно на проценте или может предполагать процент в дополнение к основной заработной плате (окладу).

Обследование удовлетворённости работой, проведённое Обществом по управлению человеческими ресурсами (Society for Human Resource Management), предполагало проведение социологического опроса работников о том, насколько вероятно, что они останутся на своей нынешней работе, если им предложат больший оклад с таким же процентом на другом предприятии. Почти шесть из 10 сотрудников утверждают, что они с большой вероятностью останутся на текущей работе, если они получают предложение о более высокой (на 30 % больше) заработной плате и такой же процент выплат [6]. Следовательно, процент позволяет сохранять лояльность работников и удерживать их на предприятии.

В-четвёртых, работодатель может также предлагать пакет дополнительных финансовых привилегий (расширенный социальный пакет) своим сотрудникам в качестве способа вознаграждения их труда и привлечения наиболее производительных работников. Состав данных

пакетов может быть различным в зависимости от возможностей предприятия, его целей и потребностей работников. Он может включать в себя дополнительные выплаты в связи с отпуском или по болезни, оплата отдыха работников или предоставляемых им медицинских услуг (дополнительное медицинское страхование) и т. д. В период кризиса работодатели могут использовать пакеты дополнительных финансовых привилегий для удержания работников при низком уровне оплаты труда. Чем более велик и востребован работниками пакет дополнительных финансовых привилегий, тем он может сделать предприятие более привлекательным для соискателей работы на рынке труда [11; 15].

В-пятых, другой формой финансовой мотивации и стимулирования труда являются программы распределения прибыли. Совместное использование прибыли, как следует из названия, означает, что работники получают часть прибыли в дополнение к их регулярной заработной плате (окладу).

Недостаток данного способа заключается в необходимости ужесточения контроля качества, поскольку работники будут заинтересованы производить как можно больше продукции (оказывать услуги, выполнять работы), что неизбежно приведёт к снижению её качества.

Таким образом, существует много способов мотивации и стимулирования труда работников в финансово-экономическом отношении, что делает данный вид мотивации и стимулирования труда работников доступным во всех отраслях народного хозяйства (при условии выбора наиболее подходящей формы) [17]. Если данный вид мотивации и стимулирования труда работников предприятий используется правильно, он может быть высокоэффективным инструментом оптимизации бизнес-процессов.

При этом необходимо отметить, что возможности финансовой мотивации и стимулирования труда работников ограничены из-за прямой связи с корпоративным бюджетом. В условиях продолжающегося кризиса экономики современной России активное применение экономической мотивации и стимулирования труда работников затруднено из-за дефицита финансовых ресурсов у отечественных предприятий. Если работники привыкли к финансовым стимулам и в какой-то момент их действие приостанавливается, это может подорвать мотивацию к труду и снизить производительность и результативность [12].

В отличие от финансовой, нефинансовая (неэкономическая) мотивация и стимулирование труда работников предприятий более вариативны и доступны даже в условиях кризиса. Этот вид мотивации и стимулирования труда работников занимает больше времени у менеджера, но позволяет достигать более длительных результатов. Нефинансовая мотивация и стимулирование труда, как правило, требуют индивидуального подхода к каждому работнику предприятия. Результаты опроса, проведённого McKinsey, показали, что такие способы нефинансовой мотивации и стимулирования труда высоко ценятся работниками, а для многих даже более важны, чем финансовые способы. Неэкономическая (нефинансовая) мотивация включает следующие формы: похвала руководства, внимание и поддержка руководства, возможность руководить проектами в командной работе.

А. А. Шкрабалюк отмечает в своём исследовании, что три лучших мотива и стимула для современных работников являются бесплатными для предприятий – это личная благодарность руководства, благодарственное письмо и публичная похвала. Учёные также отмечают, что признание способствует мотивации и стимулированию труда работника только в том случае, если оно сделано правильным образом и имеет логическое обоснование (действительно выдающиеся заслуги работника и их высокую ценность для предприятия) [16].

Нематериальные награды (неэкономическое вознаграждение) должны быть значимыми и быть отданы за действие, повторения которого руководство хочет добиться от других сотрудников [5]. Чтобы нематериальное вознаграждение было значимым, оно должно быть именным, подобранным специально для данного работника и учитывать его личностные особенности. При этом важно принимать во внимание, что работники не должны получать награду за приложенные усилия, не приведшие к какому-либо результату (к примеру, за активную работу над проектом или действием) – вознаграждаться должен достигнутый результат.

Важную и значимую роль в успехе мотивации труда играет устранение демотивирующих факторов.

Для того что увеличить производительность и мотивацию сотрудников, необходимо устранить демотивирующие факторы, которые имеются в трудовом коллективе. К демотивирующим факторам следует относить повышенный уровень стресса, профессиональное и эмоциональное выгорание, связи родственного характера, конфликты, агрессивность и т. д. Совокупность данных факторов значительно снижает мотивационную составляющую сотрудника. Атмосфера в рабочем коллективе напрямую влияет на мотивацию каждого сотрудника.

Также стоит отметить, что факторы, которые демотивируют сотрудников, могут возникать в ходе перестройки организационной культуры компании, перераспределения материальных ресурсов или при формировании новой системы поощрения и мотивации.

На сегодняшний день мотивация трудовой деятельности сотрудников в организации выступает проблемным аспектом, так как её содержательная основа выражается в своеобразном управлении капиталом труда. Ранее для сотрудников компании апогеем мотивационной составляющей выступало финансовое вознаграждение (зарботная плата), но на сегодняшний день отмечается тенденция к удовлетворённости трудовой деятельности, опережающая материальные потребности. Работники, помимо достойной заработной платы, хотят личностно и профессионально развиваться, получать новые знания, владеть современными компетенциями, иметь морально-психологическое удовлетворение от рабочего процесса [9].

Для большинства сотрудников ключевую роль играет не только получение достойной заработной платы. Социально-психологические потребности – это неотъемлемый составляющий компонент, который должен быть удовлетворён руководством компании. Поощрение в социально-психологическом аспекте со стороны работодателя положительным образом влияет на продуктивность сотрудников и результативность их труда. Достойная заработная плата в связке с удовлетворением социально-психологических потребностей позволит сотрудникам организации наслаждаться процессом рабочей деятельности, а также радоваться успехам самой компании [7]. При реализации вышеуказанных факторов во всей совокупности персонал организации будет с максимальной самоотдачей выполнять поставленные задачи и достигать цели. Таким образом, только заинтересованные сотрудники с высокой мотивацией могут внести значительный вклад в процветание организации.

Исследуя практический аспект, необходимо отметить, что для продуктивного результата сотрудник должен быть мотивирован, и только в таком случае его компетенции и навыки будут максимально реализованы в достижении целей. Соответственно, когда происходит собеседование с потенциальным сотрудником, необходимо досконально изучить тот факт, насколько он замотивирован выполнять поставленные перед ним задачи и профессионально развиваться. Необходимо понять уровень целеустремленности и мотивации у потенциальных сотрудников и работающего персонала.

Список источников:

1. Алехина, Л. Л. Использование управленческих технологий в становлении и развитии кадрового потенциала организации / Л. Л. Алехина, С. А. Легостаева // Вестник ОрелГИЭТ. – 2022. – № 3(61). – С. 30-35. – DOI 10.36683/2076-5347-2022-3-61-30-35. – EDN AUVGGF.
2. Алехина, Л. Л. Оценка кадровых и мотивационных ресурсов в системе управления предприятием / Л. Л. Алехина, С. А. Легостаева // Актуальные вопросы развития современного общества : Сборник научных статей 12-й Всероссийской научно-практической конференции, Курск, 21–22 апреля 2022 года. – Курск: Юго-Западный государственный университет, 2022. – С. 25-29. – EDN CESYXQ.
3. Бабич, О. В. Обучение как эффективный метод профессионального развития персонала в организации / О. В. Бабич, Ю. Э. Кожухова // Среднерусский вестник общественных наук. – 2022. – Т. 17, № 1. – С. 166-185. – DOI 10.22394/2071-2367-2022-17-1-166-185. – EDN ENBGKE.
4. Исакова, М. Н. Совершенствование технологий обучения персонала компании / М. Н. Исакова, Ю. А. Звягинцева // Форпост науки. – 2023. – № 1(63). – С. 36-41. – DOI 10.36683/2076-5347-2023-1-63-36-41. – EDN NEMKQV.

5. Иост, И. А. Эмоциональный маркетинг как инструмент повышения вовлеченности сотрудников и развития внутреннего бренда компании / И. А. Иост, Л. В. Гирш, Д. В. Соловьева // Экономика. Право. Инновации. – 2022. – № 2. – С. 24-29. – DOI 10.17586/2713-1874-2022-2-24-29. – EDN CRYSYM.
6. Исакова, М. Н. Профессиональное развитие персонала в организации / М. Н. Исакова // Современные тенденции развития менеджмента и государственного управления : Материалы всероссийской научно-практической конференции, Орёл, 01 декабря 2022 года. – Орёл: Среднерусский институт управления - филиал РАНХиГС, 2022. – С. 117-120. – EDN QAHNV.
7. Марков, Р. А. Стратегия управления человеческими ресурсами на предприятиях IT-сферы / Р. А. Марков // Среднерусский вестник общественных наук. – 2022. – Т. 17, № 4. – С. 141-159. – DOI 10.22394/2071-2367-2022-17-4-141-159. – EDN AQHOXO.
8. Басюк, А. С. Мотивация, как механизм эффективного управления персоналом / А. С. Басюк, А. Д. Якименко, Л. В. Клаус // Социально-экономические и гуманитарные науки : сборник избранных статей по материалам Международной научной конференции, Санкт-Петербург, 27 декабря 2020 года. – Санкт-Петербург: Частное научно-образовательное учреждение дополнительного профессионального образования Гуманитарный национальный исследовательский институт «НАЦРАЗВИТИЕ», 2020. – С. 100-103. – EDN YBPPME.
9. Носов, А. Д. Мотивация персонала / А. Д. Носов // Молодой ученый. – 2020. – № 21(311). – С. 158-163. – EDN SDKNBL.
10. Парушина, Н. В. Анализ рынка труда и проблемы содействию занятости населения в Орловской области / Н. В. Парушина, Н. А. Лытнева // Среднерусский вестник общественных наук. – 2022. – Т. 17, № 4. – С. 84-103. – DOI 10.22394/2071-2367-2022-17-4-84-103. – EDN YUGUCY.
11. Полякова, Е. К. Как корпоративная социальная ответственность может предотвратить проблемы социально-психологического характера работников / Е. К. Полякова, О. И. Дивина // Научные записки академии. – 2022. – № 3(43). – С. 5-9. – EDN XYRQUN.
12. Симонова, Е. В. Обеспечение конкурентоспособности российского предпринимательства через развитие личностно-ориентированных качеств / Е. В. Симонова // Вестник ОрелГИЭТ. – 2022. – № 1(59). – С. 196-198. – DOI 10.36683/2076-5347-2022-1-59-196-198. – EDN CBYGHU.
13. Современные модели кадрового менеджмента в развитии стратегии процесса управления персоналом / И. Л. Авдеева, А. Г. Германович, Т. А. Головина [и др.]. – Орел : Среднерусский институт управления - филиал РАНХиГС, 2022. – 192 с. – ISBN 978-5-93179-730-4. – EDN QFISS.
14. Уразалиев, И. А. Мотивация персонала в организациях / И. А. Уразалиев // Молодой ученый. – 2023. – № 15(462). – С. 151-153. – EDN MDYNOU.
15. Цехла, С. Ю. Система социально-трудовых отношений в условиях цифровых трансформаций: структурные компоненты и содержание / С. Ю. Цехла, Н. Н. Орлова // Экономическая среда. – 2022. – № 1(39). – С. 78-83. – DOI 10.36683/2306-1758/2022-1-39/78-83. – EDN RJRUBI.
16. Шкрабалюк, А. А. Мотивация персонала: сущность и значение как функции управления персоналом / А. А. Шкрабалюк // Молодой ученый. – 2021. – № 5(347). – С. 297-301. – EDN TXRDBJ.
17. Directions of perspective development of innovational infrastructure of Russian regions / L. L. Alekhina, M. N. Burtseva, A. G. Savina [et al.] // The Future of the Global Financial System: Downfall or Harmony. – Cham, Switzerland : Springer Nature, 2019. – P. 219-228. – DOI 10.1007/978-3-030-00102-5_23. – EDN XKAKCS.

Статья поступила в редакцию / Received: 03.10.2023

Принята к публикации / Accepted: 11.10.2023

Дата выхода в свет / Date of publication: 31.10.2023