

УДК 331.101

DOI 10.26118/2782-4586.2025.57.38.042

Ибрагимова Камила Сайпулаховна

Дагестанский государственный университет

Аджиева Айгуль Байрамалиевна

Дагестанский государственный университет

Перспективные направления развития мотивации персонала организации

Аннотация. Мотивация имеет первостепенное значение в жизни каждого предприятия, поскольку мотивация является одним из первостепенных методов увеличения результативности персонала. От эффективности мотивации трудового коллектива во многом зависит текущая деятельность и экономические результаты организации. Мотивация позволяет повысить результативность деятельности компании без существенного роста финансовых расходов. Вследствие этого, мотивации следует отводить одно из важных мест, поскольку значительный уровень мотивации способствует проведению в жизнь результативной профессиональной деятельности и тех целей, которые ставит перед собой организация. В статье рассматриваются цели оценки эффективности мотивации персонала, а также принципы и методы мотивации персонала. Предлагаются направления развития мотивации персонала организации.

Ключевые слова: мотивация, персонал, организация, направления развития.

Ibragimova Kamila Saipulakhovna

Dagestan State University

Adzhieva Aigul Bairamalievna

Dagestan State University

Promising directions for the development of personnel motivation in the organization

Abstract. Motivation is of paramount importance in the life of every enterprise, as it is one of the primary methods for increasing employee performance. The effectiveness of employee motivation largely determines the organization's ongoing operations and economic results. Motivation allows for increased company performance without significantly increasing financial costs. Therefore, motivation should be given a key role, as a significant level of motivation facilitates the implementation of effective professional activities and the organization's goals. This article examines the objectives of assessing employee motivation effectiveness, as well as the principles and methods of employee motivation. It also suggests areas for developing employee motivation within an organization.

Keywords: motivation, personnel, organization, development directions.

Эффективное управление человеческими ресурсами невозможно без верно выстроенной мотивационной системы. Как правило, именно мотивированный персонал стремится к повышению уровня своего профессионализма, развитию имеющихся и приобретению новых знаний и навыков, что положительно сказывается на успешной деятельности предприятия в целом.

Поэтому для HR-менеджеров или руководителей, которые стремятся привести управление компанией к высоким показателям, важно понимать, от чего зависит мотивация их сотрудников: какие причины, объективные или субъективные, способствуют повышению вовлеченности персонала, а какие – напротив, снижают ее.

На каждом предприятии разрабатывается собственная концепция мотивации персонала, поэтому говорить в целом о единой и общепринятой системе (без её различных модификаций) нельзя, так как к каждому коллективу нужен подход со своей определённой спецификой, зачастую значительно отличающийся от других.

Как показывает современная практика, классические каноны менеджмента существенно трансформируются. Так, высокий доход и гарантия социальных обязательств работодателя перед работниками – не всегда является первичной мотивацией для осуществления сотрудниками трудовой деятельности на высоких показателях. Современные тренды, в данной сфере управления, говорят о том, что наиболее эффективной считается применение комплексной, экономико-нематериальной системы, основная идея которой заключается в «оптимальном» сочетании денежного стимулирования работников и мотивировании их с помощью каких-либо нематериальных средств.

Основной целью разработки и внедрения системы мотивации служит увеличение трудовой производительности работников для увеличения прибыли компании за счет улучшения трудовой отдачи от используемых человеческих ресурсов. Как следствие, в настоящее время, постоянно апробируются различные системы поощрения для более эффективного использования имеющегося потенциала предприятия, в соответствии с изменяющейся его внешней и внутренней средой.

В современном HRM и управлении персоналом популярны материальная и нематериальная мотивации. Материальная мотивация заключается в оплате заработной платы, премий, бонусов и т.п.

До последнего времени, многие руководители считали, что лучшей мотивацией для работника является материальное стимулирование, и каждый менеджер индивидуально определяет цели и задачи системы материальной их мотивации исходя из потребностей и возможностей конкретного предприятия.

Наиболее часто применяемые способы и виды материальной мотивации персонала включают следующий инструментарий – это заработка плата, премия, подарки, штрафы, льготы и компенсации.

О необходимости принятия решения по применению того или иного метода мотивации персонала на предприятии руководитель решает сам по обстановке и базируясь на личном мнении. При этом определенные виды и способы материальной мотивации могут быть как чрезвычайно эффективными и актуальными на одних предприятиях, так и являться практически полностью бесполезными или даже фактически вредными в условиях деятельности иных организаций и должностей.

Какую бы методику организации труда на предприятии не взять, у каждой есть свои достоинства и недостатки. Преимуществами материальной мотивации персонала является универсальность системы, простота внедрения, легкость оценки и регулирования механизмов.

Такая мотивационная модель имеет и институциональные положительные стороны. Например, каждый работодатель должен обосновывать применение методов материальной мотивации работников. С определённой долей условности сделать это достаточно легко – необходимо закрепить положение о материальной мотивации работников в качестве локального нормативного акта. Также, возможность применения методов материальной мотивации может присутствовать в тексте индивидуального трудового договора или же принятого коллективного договора. При этом работодатель вправе использовать несколько положений о материальной мотивации, принимая и фиксируя отдельные документы для разных должностей работников, разных видах мотивации и иных особенностях начисления.

В то же время, как показывает современная практика, такой односторонний подход имеет и существенные недостатки – особенно в стратегическом или долгосрочном плане. К таким недостаткам системы материальной мотивации персонала можно отнести:

повышение затрат предприятия, недостаточное количество инструментов, повышение налоговой нагрузки и т.п.

Другими словами, материальное стимулирование труда в виде повышения заработной платы в какой-то момент становится неэффективным, переставая давать отдачу. На наш взгляд, заработка плата может перестать быть мотивирующим инструментом, при определённых условиях, уже через несколько месяцев. Так, если заработка плата изначально устанавливается на «максимальных» (квалификационных) уровнях, то её действие, как показывают проведённые нами опросы персонала в период с 2016 по 2018 годы (например, на государственных и муниципальных предприятиях исследуемого региона), может иметь и определённое противоположное воздействие или обратный характер (т.е. демотивировать). Как правило, при прочих равных условиях, работнику нет смысла выполнять качественно свою работу, если, не прилагая больших усилий, заработка плата не становится меньше.

Поэтому, неслучайно в данной сфере менеджмента, на первый план выходит комплексный подход. Каждому руководителю кроме материальной мотивации надо стремиться, оптимально сочетать на предприятии, в управлении персоналом и приёмы нематериальной мотивации. Под такой мотивацией подразумевается определенный стиль управления с поощрениями в нематериальной форме. Как показывает анализ современной практики, их уже существует достаточно много, и зачастую они гораздо эффективнее, чем материальное вознаграждение, хотя так же, часто требуют определённых расходов.

Данный вид мотивации в современных организациях может принимать самые разнообразные формы. Исключается финансовая составляющая, тем не менее, все поощрения могут определять косвенное облегчение финансового положения. Наиболее эффективными могут быть следующие варианты из существующих:

- карьерное развитие – это изменение должности, перевод в другой отдел, изменение условий работы. Появляются дополнительные финансовые возможности, меняется статус сотрудника, его положение;
- гарантии социальной защиты сотрудников – это официальное трудоустройство, обеспечение комфортных условий работы, страхование, предоставление возможности учиться и получать медицинское обслуживание, предоставление продуктовых пакетов;
- организация досуга в компании для сотрудников – это культурные мероприятия, организация корпоративов, предоставление мест для отдыха;
- профессиональный рост за счет компании – это курсы повышения квалификации, улучшающие владение навыками, которые позволяют также увеличить заинтересованность работать самоотверженно;
- похвала от руководства – это публичное признание заслуг сотрудников организации в виде предоставления дополнительного отдыха, памятных подарков, наградных листов и др. [2]

Примерная схема внедрения новой системы мотивации в любой организации может выглядеть следующим образом:

1. Осуществляется оповещение персонала о планируемых нововведениях. Перед проведением мотивационных изменений необходимо, не только информировать о принятом решении, нужно еще и выяснить потенциальный отклик на них со стороны сотрудников. На данном этапе, объясняются причины, по которым вносятся изменения, перечисляются общие и конкретные преследуемые цели, а также указываются ожидаемые результаты. Не нужно акцентироваться, именно, на выгоде для предприятия, важно подавать сведения максимально мягко, формируя повод внедрения мотивации как достижение общих целей для сотрудников и компании.

2. Осуществляется подготовка, которая заключается в тщательном анализе всех работающих специалистов в организации для определения наиболее оптимальных элементов мотивации. Подбирать необходимо с учетом возможности выполнения

усложненных задач. Кроме этого, важно выявить общие ценности для конкретных работающих коллективов, чтобы внедряемая система поощрений была уместной. Например, используя исследование методом анкетирования можно выявить особенности понимания сотрудниками условий работы, сопоставить получаемые ими доходы, выявить перспективных специалистов, у которых есть стремление к развитию, удовлетворению амбиций. Важно получить сведения, по оценке текущего положения с системой поощрения. Степень удовлетворенности, выявленная путем анкетирования, позволит уточнить масштабы будущих изменений и их необходимость.

3. Проводится мониторинг существующей системы мотивации персонала. Эффективность применения мотивации персонала полностью зависит от экономических показателей предприятия. Если экономическое положение организации улучшилось, а также увеличилась производительность работников, тогда система работает, и ее применение возможно без существенных дальнейших корректировок.

Как правило, целями оценки эффективности мотивации персонала являются:

- выявление и снижение числа сотрудников, трудающихся недостаточно эффективно;
- повышение деятельности всей организации в целом;
- стимулирование и укрепление основного кадрового состава организации, стablyно трудящегося с достаточным уровнем эффективности;
- определение адекватных индивидуальных вознаграждений за высокую трудовую эффективность.

Также, помимо данных методик, чаще всего используется оценка социальной эффективности системы мотивации персонала. Социальная эффективность управления персоналом может оцениваться с помощью таких показателей: условия и качество труда; организация трудового процесса; профессиональная и квалифицированная структура; уровень оплаты труда; социальные и психологические условия в коллективе; текучесть кадров.

4. Проводится опрос всех сотрудников, т.е. более тщательная подготовка на уточнение возможных их пожеланий. Уже такими действиями можно еще ничего не меняя добиться результата. Атмосфера в самых различных подразделениях может быть подвержена благоприятному изменению, ведь руководство проявит более участливое отношение к персоналу, узнает его мнение и пожелания, что имеет очень большое значение. Важно уже на начальных этапах создать благоприятное впечатление об изменении политики отношения руководства к персоналу. Со временем это отзовется только позитивными результатами.

Оценка работы системы с позиции персонала происходит, как правило, с помощью анкетирования и опросов. Такой анализ позволяет в полной мере выявить существующее положение системы со стороны работников предприятия. Актуально проводить анкетирование и сбор данных несколько раз, так как таким образом уменьшается естественная погрешность результатов.

5. Осуществляется внедрение системы. Использование мотивирующих приемов в организации зависит от определенных факторов. Необходимо, так же учитывать, что некоторые методы не могут быть применены полностью ввиду разного уровня развития компаний, особенностей организации и структуры работы, количества высокопрофессиональных сотрудников. Необходимо в большинстве случаев подстраивать существующие методики или их элементы к текущей ситуации и видоизменять в соответствии с меняющимися условиями и тенденциями.

После того как выбранная методика начнет действовать, важно оперативно реагировать на проявление возможных неучтенных моментов. Ведь велика вероятность, что может появиться обратная неудовлетворенность по самым различным причинам.

Итог любого метода мотивации персонала состоит в положительном изменении эффективности работы предприятия. Мотивированные и заинтересованные сотрудники имеют более высокую эффективность труда.

Для того чтобы получить эффективно работающие механизмы, а не набор разрозненных мероприятий, носящих хаотичный разовый характер, необходимо применять определенные принципы и методы мотивации персонала:

- система должна быть ориентирована на достижение целей организации;
- система должна быть многоуровневой, учитывать вклад каждого уровня должностей в достижение общих целей организации;
- цели и задачи для каждого сотрудника должны быть четко определены и понятны;
- механизм вознаграждения должен быть прозрачен, чтобы каждый работник понимал, что он должен сделать и что получит за это;
- исключить оценку по усредненным показателям;
- система должна носить комплексный и динамичный характер.

Как правило, компании сосредотачиваются на компенсации, льготах и выгодах в качестве стратегии мотивации сотрудников. Однако стоит подчеркнуть, что большое значение играет и нематериальный фактор мотивации, который действует не менее эффективно, чем материальное мотивирование. HR-служба при разработке стратегий мотивации должна учитывать все факторы, влияющие на поведение людей, чтобы создать такую систему мотивирования, которая бы работала максимально продуктивно для достижения поставленных целей организации.

Идеальный выбор мотивационной системы – это идентификация целей организации или отдела с целями сотрудника, то есть при выполнении задачи сотрудник достигает результата не только для организации, но и для себя [1].

Изучение опыта применения системы мотивации на предприятиях дало возможность усовершенствовать имеющиеся и создать благоприятные условия для широкого внедрения новых как материальных, так и нематериальных методов:

- создание прозрачной и понятной системы оплаты труда с учетом индивидуального взноса работника, уровня его квалификации, опыта, качества выполняемой работы;
- установление надбавок, премий за добросовестный, многолетний труд, сопряжение материального вознаграждения с разнообразными системами социальных выплат, компенсаций и льгот;
- осуществление всего комплекса необходимых мероприятий по управлению карьерой каждого работника предприятия, проведение периодической комплексной оценки, самооценки и аттестации;
- установление исключительно четко сформированных и действительно достижимых целей, соответствующих функциональным обязанностям и уровню квалификации работника;
- активное привлечение работников, желательно на постоянной основе, к принятию управленческих решений, делегирование работникам управленческих полномочий с соответствующим повышением их персональной ответственности;
- привлечение работников к участию в различных программах обучения и повышения квалификации;
- создание условий для новаторской и рационализаторской деятельности, привлечение к обсуждению и решению проблем, требующих нестандартного креативного подхода;
- публичное признание и поощрение достижений работников в профессиональной и общественной деятельности, поощрение работников, добросовестно относящихся к выполнению своих обязанностей и имеют определенные профессиональные успехи;
- непрерывное системное усовершенствование механизма организации труда, применение современных инструментов нормирования труда;

- создание безопасных условий труда, отвечающих установленным требованиям по охране труда, санитарным нормам и нормативам, а также обеспечение полноценного отдыха и оздоровления;
- создание благоприятного морально-психологического климата в коллективе, улучшение трудовой дисциплины, осуществление активной политики направленной на предупреждение возникновения конфликтных ситуаций;
- содействие всестороннему развитию всех уровней корпоративной культуры на предприятии;
- обеспечение сплоченности и социального развития коллектива в целом и каждого отдельного работника в частности и тому подобное [4].

Однако для того, чтобы сформировать соответствующую мотивацию среди подчиненных и правильно стимулировать их, необходимо надлежащее планирование и контроль руководителя. Функция мотивации состоит в том, чтобы персонал выполнял свои обязанности в соответствии с делегированными ему правами и обязанностями и согласовывал их с управлеченческими решениями. Поэтому важно, чтобы руководитель не только понимал свой персонал, но также и контролировал выполнение планов и решений, которые будут способствовать более эффективной работе команды.

Следует отметить, что важное значение имеют выявление и устранение демотиваторов – факторов, которые разрушают позитивный мотивационный настрой и являются губительными для организационной деятельности. Согласно исследованиям, к числу наиболее сильных демотиваторов, которые чаще всего называют работники предприятий, кроме низкой заработной платы, относятся: неудовлетворительные условия труда и быта, неосведомленность о делах организации, нечеткость поставленных руководством целей, отсутствие признания достижений и результатов со стороны руководства, игнорирование идей и инициатив, отсутствие изменений в статусе сотрудника, низкий уровень социальной защиты и др. [3]

В настоящее время предприятия все больше внимания должны уделять развитию системы мотивации персонала, ведь от этого зависит эффективность профессиональной деятельности всех сотрудников. Обеспечение эффективности функционирования системы мотивации персонала предприятия невозможно без постоянного, комплексного и системного ее усовершенствования на основе учета влияния мотивационных факторов и путем внедрения комплекса современных материальных и нематериальных методов. Система мотивации выполняет важную роль в сочетании целевых установок персонала со стратегическими задачами деятельности предприятия. Принятие эффективных мер по стимулированию работников способствует укреплению кадровой политики, повышению интереса сотрудников к деятельности предприятия, что позволяет повысить производительность труда.

Внедрение новых и нестандартных подходов к мотивации персонала позволит не только привлечь новых высококвалифицированных специалистов, но и значительно повысить лояльность штатных работников. Для дальнейшего развития системы мотивации персонала необходимо: готовить социальные программы для работников и их семей; создавать эффективные стимулы для высокоэффективного труда; разрабатывать инновационные системы управления мотивацией труда.

Список источников

1. Беленькая В.И., Карпова Т.П. Система мотивации сотрудников в организации: теоретический аспект // Вестник международного института рынка. 2020. №1. С. 22-25.
2. Лапшин В.Ю., Рябов А.Н., Лапшина И.М., Кириллова Д.В. Современные направления развития системы мотивации персонала в организации // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2019. № 5 (123). С. 4.

3. Шильникова З.Н. Мотивация персонала как инструмент современной кадровой политики предприятий // Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. 2023. № 3 (69). С. 108-112.

4. Шильникова З.Н., Авдеева В.Н. Направления совершенствования системы мотивации персонала // Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. 2024. № 1(79). С. 136-143.

Сведения об авторах

Ибрагимова Камила Сайпулаховна, к.э.н., доцент кафедры экономики труда и управления персоналом, Дагестанский государственный университет, г. Махачкала, Россия

Аджиева Айгуль Байрамалиевна, магистр 3 года обучения кафедры экономики труда и управления персоналом, Дагестанский государственный университет, г. Махачкала, Россия

Information about the authors

Ibragimova Kamila Saipulakhovna, Ph.D. in Economics, Associate Professor Associate Professor of the Department of Labor Economics and Personnel Management, Dagestan State University, Makhachkala, Russia

Adzhieva Aigul Bairamalievna, 3rd-year Master's student, Department of Labor Economics and Personnel Management, Dagestan State University, Makhachkala, Russia