

УДК 331.101.3

*Е.И. Данилина, А.А. Тагибова, О.Н. Сараева, А.А. Бухтаяров*  
**ИССЛЕДОВАНИЕ ТЕРМИНОЛОГИЧЕСКИХ АСПЕКТОВ  
МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА: ТЕКУЩИЕ ТРЕНДЫ И ВЫЗОВЫ**

*E.I. Danilina, A.A. Tagibova, O.N. Saraeva, A.A. Buhtayarov*  
**RESEARCH OF TERMINOLOGICAL ASPECTS  
OF STAFF MOTIVATION: CURRENT TRENDS AND CHALLENGES**

*Ключевые слова: мотивация персонала, эффективность труда, стратегия мотивации, управление персоналом, стимулирование сотрудников, кадровая политика, повышение эффективности, трудовая деятельность, повышение квалификации.*

*Keywords: staff motivation, labor efficiency, motivation strategy, personnel management, employee incentives, personnel policy, efficiency improvement, labor activity, advanced training.*

Цель: исследовать терминологические аспекты мотивации сотрудников, рассмотреть термин «мотивация персонала», изучить факторы, влияющие на мотивацию сотрудников в современных условиях; дать характеристику основным методам стимулирования сотрудника. Обсуждение: в статье рассмотрены научные работы на тему мотивации персонала, представлены ключевые элементы системы мотивации, определено влияние удовлетворенности работника на производительность труда, проанализированы факторы внешней и внутренней среды, влияющие на мотивацию персонала. Результаты: на основе проведенного анализа предложена балансирующая система мотивации, выявлено, что оптимизации мотивационной системы на предприятии имеет циклический характер, так как с изменением внешней среды предприятия и состава персонала эффективность существующей системы трудовой мотивации может изменяться как в лучшую, так и в худшую сторону; выявлена необходимость комбинирования материальных и нематериальных стимулов для повышения эффективности труда.

Purpose: to explore the terminological aspects of employee motivation, consider the term “staff motivation”, study the factors influencing employee motivation in modern conditions; characterize the main methods of stimulating an employee. Discussion: the article examines scientific works on the topic of staff motivation, presents the key elements of the motivation system, determines the influence of employee satisfaction on labor productivity, and analyzes external and internal environmental factors affecting staff motivation. Results: based on the analysis, a balancing motivation system was proposed; it was revealed that optimization of the motivational system at the enterprise has a cyclical nature, since with changes in the external environment of the enterprise and personnel composition, the effectiveness of the existing work motivation system can change both for the better and for the worse; The need for combining material and non-material incentives to improve labor efficiency has been identified.

*Электронный адрес: Danilina05@mail.ru, a.a.tagibova@mail.ru, narhoz-irk@yandex.ru, abuhtayarov@ruc.su*

#### **Введение**

В условиях финансовых и нефинансовых санкций мотивация сотрудников играет важную роль, оказывая значительное влияние на производительность труда, а, следовательно, и на прибыль предприятия. Однако на практике возникают проблемы при формировании системы мотивации: неправильное комбинирование инструментов мотивации может привести к негативным последствиям – снижению эффективности труда, повышению текучести кадров и т.п. Несовершенство и разрозненность действующих методик актуализирует интерес к технологиям мотивации персонала.

#### **Методы**

Решению исследовательских задач способствовало применение следующих методов:

- контент-анализ источников, описывающих состояние проблемы;
- описание различных методов воздействия с целью формирования единого подхода к решению проблемы;
- общетеоретические методы исследования: анализ, синтез, метод обобщения, сравнения, классификации, аналогии, абстракции.

#### **Результаты**

Термин «мотивация сотрудников» может быть сегодня интерпретирован по-разному. Абдуллаева Н.Э. считает, что мотивация – это процесс внутреннего и внешнего психологического управления поведением, сочетающий интеллектуальные, физиологические и психологические подпроцессы, заключающийся в стимулировании самого себя или других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных целей или общих целей организации [1]. По мнению А.М. Руденко, мотивация – это процесс стимулирования сотрудника или группы людей к действиям, приводящим к осуществлению целей организации [9].

В данном случае рассматривается внешнее стимулирование сотрудников при отсутствии психологического аспекта. Худякова П.В. и Аршанская О.В. в своей работе рассматривают мотивацию с другой точки зрения: это процесс удовлетворения человеком своих потребностей в ходе выполнения профессиональных задач, осуществляемых для достижения собственных целей, согласованных с целями организации [8]. По нашему мнению, система мотивации подразумевает комплекс мер, направленных на побуждение сотрудников к достижению целей предприятия и удовлетворению собственных нужд и желаний. Вагапова Ю.Р. разделяет мотивацию на несколько видов (рис. 1).

В профильной литературе под материальной мотивацией понимают стимулирование с помощью денежных средств (премии, надбавки, процент от продаж и т.д.). Материальное стимулирование считается эффективным, но краткосрочным, поэтому система мотивации организации не может строиться только на материальном подходе [4]. Мотивацию нематериального вида разделяют на денежную и неденежную. К первому относятся блага, не связанные напрямую с финансами, такие как путевки в санаторий, подарки и т.д., ко второму, – социальное одобрение, возможности карьерного роста и др. По нашему мнению, для наиболее эффективного воздействия на персонал необходимо комбинировать материальные и нематериальные стимулы, опираясь на принципы кадровой политики и цели организации. Важно понимать и учитывать желания сотрудников, так как в основе процесса мотивации лежат человеческие потребности, для удовлетворения которых выполняются определенные действия (рис. 2).



Рис. 1. Классификация видов мотивации (составлено по [4])



Рис. 2. Структура процесса мотивации [2]

В условиях цифровизации экономики, существенного изменения содержания труда, распространения удаленной занятости именно потребности остаются стимулами, побуждающими работника к деятельности. Мотивированный своими потребностями, сотрудник выполняет различные действия для их удовлетворения, что выступает конечной целью его активности [5]. Таким образом, при разработке стратегии трудовой мотивации трудового коллектива необходимо рассматривать ее как процесс достижения целей трудового коллектива и организации в двустороннем порядке. При разработке системы мотивации часто используют кадровый аудит, позволяющий рассмотреть и оценить систему кадрового менеджмента, выявить закономерности, динамику показателей, причинно-следственных связей и т.д. [11]. Так, Бурлакова А.Е. и Хадасевич Н.Р. рассматривают кадровый аудит как проверку по двум направлениям – изучение существующей системы мотивации труда и оценка удовлетворенности персонала системой мотивации (рис. 3).



Рис. 3. Векторы развития кадрового аудита (составлено по [3])

В рамках изучения системы мотивации аудитор рассматривает общий вид системы мотивации, изучая различные документы организации и проводя интервью и опросы сотрудникам, занимающим управленческие должности. Анкетирование рядовых сотрудников помогает понять потребности и ценности персонала, выявить отношение сотрудников к существующей мотивационной системе предприятия, определить необходимость в изменениях. При оценке удовлетворенности персонала также есть возможность определить степень мотивации сотрудников, что обусловлено эффективностью действующей системой мотивации в организации [3]. Коротаев Д.А. утверждает, что при разработке системы мотивации необходимо оценивать персонал с учетом различий сотрудников по демографическим, психологическим, поведенческим и другим признакам. В таблице приведем основные отличия персонала по различным признакам.

Отличия персонала по различным признакам (составлено по [6])

| Признак                      | Сущность отличия                                                                                                                                                          |
|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Пол                          | Мотивация для мужчин и женщин отличается в силу психологии поведения, стиля и целей жизни                                                                                 |
| Возраст                      | Сотрудники молодого возраста более мотивированы к работе, для них важен карьерный рост, в то время как старшие сотрудники ставят в приоритет стабильность и размер пенсии |
| Размер и престиж предприятия | В крупных компаниях сотрудники более мотивированы, так как присутствует больший потенциал для карьерного роста, чем в малом и среднем бизнесе                             |

Проведя анализ актуального пула научно-методической литературы о трудовой мотивации, различиях персонала при создании профильной системы, подчеркнем, что ее инструменты будут оперативно воздействовать на всех сотрудников, что позволит быстрее добиться желаемого результата.

#### Обсуждение

Говоря об интересах различных сотрудников, нужно помнить, что нематериальная мотивация имеет место только при удовлетворении финансовых потребностей. Если уровень дохода, который компания предлагает сотруднику, не будет удовлетворять его запросы, нематериальные блага не будут иметь большой значимости. Фандий К.В. и Воропаева А.Г., описывая в своей работе материальную и нематериальную мотивацию, ссылаются на пирамиду Маслоу [10]. Физические потребности человека находятся в ее основании, перед духовными, а для удовлетворения физических потребностей важен финансовый, то есть материальный, аспект трудовой деятельности. Вместе с тем Хегай В.И. считает, что для оптимизации мотивационной системы предприятия важно также учитывать теорию ожиданий Виктора Врума [12], согласно которой сотрудники должны понимать прямую зависимость результата их труда от приложенных усилий. Ляндау Ю.В., Мрочковский Н.С., Захарова Т.И. и Садыкова К.В. утверждают, что наибольшего эффекта можно достигнуть, применяя индивидуальную систему мотивации для каждого отдельного работника [7]. Речь идет не только о комбинировании материальной и нематериальной мотивации для различных сотрудников, но также и о других методах, например, мотивационной беседе, в ходе которой обе стороны (сотрудник и руководитель) обсуждают предпочтения, желания, ожидания от работы и т.д. Такая беседа позволяет руководителю понять потребности работников и разработать систему мотивации, эффективно воздействующую как на каждого из них, так и на весь персонал в совокупности. На наш взгляд, процесс создания эффективной системы мотивации – достаточно длительный и трудоемкий, он состоит из пяти этапов (рис. 4).

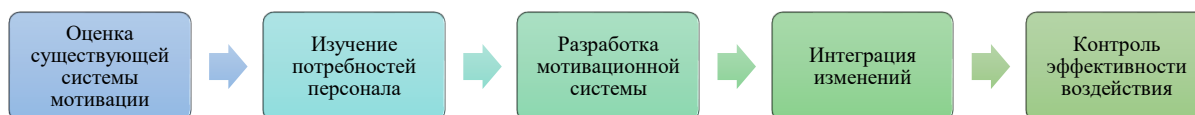


Рис. 4. Процесс оптимизации системы мотивации на предприятии (составлено по [11,12])

Первоначально необходимо оценить систему мотивации на предприятии, чтобы понять, какие ошибки были допущены и какие изменения могли бы вызвать рост производительности труда. Далее следует с помощью искусственного интеллекта изучить персонал – оценить каждого сотрудника по различным признакам с целью выявления индивидуальных и групповых потребностей. На этом этапе становится понятно, как именно следует мотивировать персонал основываясь на предпочтениях и ожиданиях работников. На следующем этапе разрабатывается непосредственно система мотивации, основанная на результате предыдущих действий, которую потом внедряют в компании. Завершающим этапом процесса выступает контроль эффективности мотивационной системы. Это позволяет отследить изменения показателей хозяйственной деятельности предприятия для выявления результатов проведенных преобразований. Заметим, что в долгосрочной перспективе указанный процесс становится циклическим в силу изменений в кадровом составе предприятия (кадровый голод) и его конъюнктурном окружении (санкции, экологическая безопасность, импортозамещение и т.д.).

#### Заключение

Таким образом, мы пришли к следующим выводам:

- мотивация персонала имеет значительное влияние на результаты работы предприятия, т.к. от нее во многом зависит производительность труда;
- для разработки наиболее эффективной системы мотивации необходимо изучить и оценить весь кадровый состав, поскольку результат мотивации во многом зависит от понимания потребностей различных сотрудников;
- процесс оптимизации мотивационной системы на предприятии имеет циклический характер, так как с изменением внешней среды предприятия и состава персонала эффективность существующей системы трудовой мотивации может изменяться как в лучшую, так и в худшую сторону.

#### Литература

1. Абдуллаева Н.Э. Мотивация персонала // Экономика и социум, 2020. – № 5-1.
2. Баженов С.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ», 2018. – Т. 7. – № 4.
3. Балашова Н.В. К вопросу оплаты труда работников государственных учреждений / Н.В. Балашова, Д.В. Коновалова // Baikal Research Journal, 2023. – Т. 14. – № 3. – С. 910–918.
4. Бурлакова А.Е., Хадасевич Н.Р. Некоторые аспекты оптимизации процессов мотивации персонала в организации // Экономика и социум, 2016. – № 1.
5. Вагапова Ю.Р. Мотивация и стимулирование персонала // Вестник науки, 2020. – № 1.
6. Давлетов И.И., Гурьянов В.В., Клячин А.О. Мотивация персонала // Международный журнал прикладных наук и технологий «Integral», 2020. – № 1.
7. Коротаев Д.А. Методы оценки мотивации персонала на предприятиях // Наука и образование сегодня, 2018. – № 9.
8. Мунгалов В.Н. Распределение активности человека и профессиональное выгорание / В.Н. Мунгалов, А.А. Бухтоярова // Baikal Research Journal, 2024. – Т. 15. – № 1. – С. 236–247.

9. Фонталова Н.С. Взаимосвязь карьерных ориентаций личности будущего специалиста с их социальной эффективностью / Н.С. Фонталова, В.И. Рерке // Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный университет экономики и права), 2015. – Т. 6. – № 3.
10. Чистякова О.А. Цифровая трансформация ресурсного потенциала учетно-аналитических работников в подготовке конкурентоспособных акторов сферы услуг / О.А. Чистякова, Е.В. Жданова // Baikal Research Journal, 2024. – Т. 15. – № 1. – С. 58–70.
11. Pasechkina T.N. Creating reating professionally oriented tasks of communicative nature: from teaching experience // Juvenis scientia, 2019. – P. 23–26.
12. Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). Science, Technology and Industry Outlook. 2008 OECD Code: 922008108E5 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.oecd.org/html>.