

Систематизация научных подходов в современной системе мотивации и стимулирования персонала

Бонйани Адонис Джалал

Аспирант, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9074-2504>, e-mail: adonisbonyani@gmail.com

Российский университет дружбы народов, 117198, Миклухо-Маклая ул., 6, г. Москва, Россия

Аннотация

Статья посвящена анализу научных подходов в системе мотивации и стимулирования персонала в современных условиях. Динамично развивающийся мир ставит перед человечеством все новые задачи, решение которых возможно только при профессионально сформированном человеческом капитале. В этой связи в статье представлен анализ существующих видов и форм систем мотивации и стимулирования персонала, а также выделены факторы современного мира, которые диктуют введение новых инструментов и методов мотивации сотрудников предприятий. Такими факторами выступают процессы цифровизации, требующие получения новых компетенций в данной сфере не только для специалистов и управленческого персонала, но и для работников, принимающих участие в производстве материально-вещественных продуктов и оказании услуг. Еще одним не менее важным фактором выступают кризисы (финансовые, политические, пандемия, военные действия и т.д.), которые за последнее десятилетие возникали несколько раз, и в этих условиях менеджеры и руководители предприятий вынуждены менять подходы и вносить изменения в существующие системы мотивации сотрудников. Проведенные исследования могут найти отражение в разработке систем мотивации и стимулирования персонала в современных условиях.

Ключевые слова: системы мотивации, стимулирование персонала, мотив, потребность, механизмы мотивации, принципы мотивации, модели систем мотивации, схемы оплаты труда

Цитирование: Бонйани А.Дж. Систематизация научных подходов в современной системе мотивации и стимулирования персонала // Управление. 2022. Т. 10, № 4. С. 84–95. DOI: [10.26425/2309-3633-2022-10-4-84-95](https://doi.org/10.26425/2309-3633-2022-10-4-84-95)



Systematization of scientific approaches in the contemporary motivation system and staff incentives

Adonis J. Bonyani

Postgraduate Student, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9074-2504>, e-mail: adonisbonyani@gmail.com

Peoples' Friendship University of Russia, 6, Miklukho-Maklaya ul., Moscow 117198, Russia

Abstract

The article is devoted to the analysis of scientific approaches to the staff motivation and incentive systems in contemporary conditions. The dynamically developing world poses ever new challenges for mankind. They can be solved only with professionally formed human capital. Therefore, the author presents in the article an analysis of the existing types and forms of personnel motivation and incentive systems, and also highlights the factors of the modern world that dictate the introduction of new tools and methods for motivating employees of enterprises. Such factors are digitalisation processes that require the acquisition of new competencies in this area not only for specialists and management personnel, but also for workers involved in the production of tangible products and the provision of services. Another equally important factor is the crises (financial, political, pandemic, military actions, etc.), which have occurred several times over the past twenty years, and under these conditions, managers and business leaders are forced to change approaches and make changes to existing employees' motivation systems. The conducted research can be reflected in the development of systems for motivating and stimulating personnel in modern conditions.

Keywords: motivation systems, staff stimulation, motive, need, motivation mechanisms, motivation principles, motivation system models, remuneration schemes

For citation: Bonyani A.J. (2022) Systematization of scientific approaches in the contemporary motivation system and staff incentives. *Upravlenie / Management (Russia)*, 10 (4), pp. 84–95. DOI: 10.26425/2309-3633-2022-10-4-84-95



Введение / Introduction

Современный мир развивается стремительно и постоянно изменяется, следовательно, требуются большие вложения для того, чтобы подстроиться под изменения и повысить свои качественные профессиональные характеристики. В то же время существенные и стремительные изменения многих сфер жизни человека и общества приводят к смене мотивационных факторов, в том числе и в производственной сфере. Существующие подходы в системе мотивации и стимулирования персонала требуют пересмотра.

Человек как фактор производства играет важную роль в формировании экономики не только хозяйствующих субъектов, но и территорий (муниципальных образований, регионов, стран). Труд человека применим на разных стадиях бизнес-процессов: проявление предпринимательских способностей на стадии создания бизнеса и его развития; проявление управленческих компетенций наемного менеджера на всех этапах жизненного цикла предприятия; использования интеллектуального труда сотрудников предприятий на этапе разработки и реализации проектов и физического труда при воздействии средств производства на предметы труда и изменении материально-вещественной формы входного ресурса.

Литературный обзор / Literature review

Размышления о роли человека в экономическом и социальном развитии являются одними из ключевых политических экономистов (А. Смит, Д. Рикардо, Р. Мальтус, К. Маркс) и классиков количественной оценки в экономике (А.Л. Лавуазье, Ж.-Л. Лагранж, У. Патти). К 80-м гг. XX в., традиционные концепции развития, основанные на повышении благосостояния и увеличении национального дохода, проникли в общество [Окунев и др., 2021].

В систему мотивации закладываются не только экономический смысл, но и психологические подходы. Психологический подход ориентирован прежде всего на выявление индивидуальных, личных особенностей человека, которые заложены ему от природы. Определение особенностей человека, которые могут быть выражены в профессиональной мотивации выполнения функциональных обязанностей и поставленных задач руководителями организации.

Основной задачей глав предприятий всех форм собственности выступает эффективное руководство персоналом, способных эффективно выполнять поставленные задачи и возложенные на него функции. Одним из инструментов эффективного управления персоналом является разработанная кадровая

политика и система мотивации сотрудников предприятия. В этой связи следует провести анализ подходов авторов к определению категории «мотивация». Так, в экономической и научной среде выделяют два подхода к понятию «мотивация». Первый подход рассматривает мотивацию как структуру, в которой присутствуют факторы и мотивы. Второй подход под мотивацией предлагает рассматривать действие, процесс. Психологические аспекты, заложенные в мотивации, раскрывают индивидуальные особенности человека, реализующего свои потребности в выполняющей функции и задачи, поставленные в рамках стратегии предприятия.

Исследования систем мотивации и стимулирования персонала проводились с момента возникновения разделения труда, но более глубокое изучение вопросов трудовой мотивации выполнялось на протяжении последних 80 лет, так как мотивация персонала остается одним из главных факторов устойчивого развития предприятий и организаций. Классические подходы теории мотивации на практике рассматриваются как содержательные теории, их основоположниками являются А. Маслоу, Д. Макгрегор, Ф. Герцберг и Д. Макклелланд. Сторонники содержательной теории делают акцент на том, что все потребности человека должны быть классифицированы определенным образом. Сторонники процессуальных теорий мотивации (В. Врум, С. Адамс, Б. Скиннер, Э. Локк, Л. Портер, Э. Лоулер) придерживаются позиции, что мотивационными факторами могут выступать не только потребности человека, но и другие факторы, такие как восприятие и ожидания, связанные с работой, достижение личных целей и т.д. [Кибанов и др., 2017; Миляева, 2017].

П. Гудмэн в мотивационной теории справедливости рассматривает тот факт, что невыполнение своих обязанностей сотрудником организации провоцирует у него возникновение внутреннего психологического дисбаланса и напряжение нервной системы. В результате невыполнения порученного сотрудник не получит соответствующего вознаграждения, и это справедливо, так как человек затратил меньше усилий, что привело к нарушению константы. Перевыполнять поставленные задачи работнику всегда психологически сложнее, чем уменьшать интенсивность и качество своей деятельности. Согласно этой теории, работник должен получить вознаграждение по результату своего труда. В случае, когда человек, получая вознаграждение от работодателя, не может удовлетворить свои потребности, он вынужденно идет на путь получения дополнительного заработка втайне от своего работодателя. В резуль-

тате у человека возникает внутреннее чувство вины и желание скрыть информацию о дополнительном заработке от руководителя. В результате, персонал компании пытается объяснить принятое решение такими критериями, как пол, нация, религия, возраст, физические данные, внешность, интимный характер отношений с руководителем и т.п., что приводит к возникновению конфликтов, а значит и к снижению производительности труда.

В условиях современного перехода к цифровому формату, который организует ресурсы и данные для ведения бизнеса на основе новой модели, в которой экономическая эффективность и конкурентоспособность компании напрямую зависят от внедрения и использования цифровых технологий и платформ, важность таких стратегических ресурсов, как интеллектуальный человеческий капитал возрастает [Аветисян, Геворкян, 2020].

Реализация систем мотивации труда на предприятиях позволяет повлиять на повышение уровня производительности труда, а также повысить качество выпускаемой продукции или предоставляемых услуг и тем самым вывести предприятие на новый уровень развития и конкурентоспособности. Эффективная система мотивации значительно повышает уровень лояльности персонала [Kirilina, Panina, 2017].

Современные подходы к системам мотивации персонала представлены О.Я. Пономаревой и О.Ю. Никитиной [Пономарева, Никитина, 2021] по трем направлениям анализа: по составу элементов, применяемым механизмам мотивации и стимулирования труда, позволяющим направить трудовое поведение сотрудников, и с учетом индивидуального подхода к формированию системы управления мотивацией (табл. 1).

Анализ подходов современных авторов к формированию систем мотивации позволяет сделать вывод, что Л.Г. Миляева, В.Н. Глаз, Б.М. Генкин

закладывают в основу методов мотивации такие механизмы стимулирования труда, которые позволяют направить трудовое поведение сотрудников за счет готовности к инновациям, принадлежности работника к определенной социальной группе и удовлетворения минимальных и базисных потребностей. Вторая группа авторов (А.Я. Кибанов, И.В. Митрофанова) делает акцент на основных элементах внутренней и внешней сред, оказывающих влияние на формирование мотивации сотрудников. Представителями третьей группы являются О.Я. Пономарева, С.Ф. Зверева, Н.И. Карпова, которые закладывают индивидуальный подход к формированию системы управления мотивацией.

Теория и методы / Theory and methods

Разработка систем мотивации персонала должна строиться на таких принципах как:

- принцип доступности. Направлен на доступ всех сотрудников организации к разработанным правилам, которые распространяются на персонал всех уровней;
- принцип индивидуального подхода к разработке мотивообразующих факторов системы мотивации с учетом потребностей сотрудников;
- принцип последовательности в разработке и реализации системы мотивации, рациональном стимулировании сотрудников предприятия. Незаслуженное вознаграждение не может приносить эффективные результаты ее реализации;
- принцип весомости в принятии решений по поощрению и наказанию сотрудников организации;
- принцип своевременности в принятии управленческих решений позволяющий предотвратить безнаказанность и отток персонала в компании конкурентов;
- принцип комплексности направлен на общее применение методов материального и нематериального поощрения сотрудников компании.

Таблица 1

Обзор современных подходов к изучению систем мотивации и стимулирования труда

Авторы	Суть подхода
<i>По применяемым механизмам мотивации и стимулирования труда, позволяющим направить трудовое поведение сотрудников</i>	
Л.Г. Миляева	Предложила метод, в основу которого заложены инновации, а сотрудники рассматриваются как готовые к инновационным изменениям, имеющие намерения для включения в инновационные процессы, и не готовые к инновациям, для которых присущи традиционно мотивационные факторы. Также автор предложила разделить все факторы на три уровня: высоко значимые, средне значимые и мало значимые
В.Н. Глаз	В качестве основного фактора выделил социальную и трудовую принадлежности работника. Отметил, что на повышение мотивации влияет групповое поведение работника, размер и факторы внешней и внутренней среды
Б.М. Генкин	Обосновал теорию потребностей. Выделил две группы потребностей: минимальную и базисную. Минимальные потребности, как правило, связаны с физиологическими потребностями и потребностями в безопасности, позволяющими человеку выживать. Базисные потребности необходимы человеку для достижения поставленных в жизни целей, следовательно, это потребности в самореализации и самосовершенствовании

Авторы	Суть подхода
<i>По составу элементов</i>	
А.Я. Кибанов	Система мотивации включает концептуальные элементы: цели, задачи, подцели, направленные на достижение конечного результата эффективной деятельности сотрудников организации; эргономичную связь мотивации сотрудников и стратегии предприятия; принципы и функции на основе которых происходит формирование системы мотивации труда персонала; факторы внешней и внутренней среды, оказывающие влияние на реализацию системы мотивации и стимулирования труда; технологические подходы в формировании системы управления мотивацией труда персонала
И.В. Митрофанова	Сформировала систему факторов, оказывающих влияние на мотивацию сотрудников предприятия: внутренние, внешние и факторы рыночной среды. На основе выделенных факторов разработала последовательность мотивации сотрудников предприятия
<i>С учетом индивидуального подхода к формированию системы управления мотивацией</i>	
О.Я. Пономарева С.Ф. Зверева Н.И. Карпова	Авторы на основе проведенного исследования смогли определить уровень удовлетворенности трудом сотрудников предприятия и существующей системой стимулирования, далее они выделили основные стимулы повышения уровня мотивации сотрудников предприятия. При проведении исследования был применен метод корреляционного анализа, который позволил определить, что материальные и нематериальные стимулы не оказывают существенного влияния на трудовую активность. Были выявлены группы факторов, которые позволяют повысить уровень мотивации в современных условиях. На основе проведенного исследования авторами был разработан механизм, позволяющий определить стоимость вознаграждения сотрудника в зависимости от эффективности его производственной деятельности и стажа работы

Источники: [Милиева, 2017; Кибанов и др., 2017; Глаз, 2018; Пономарева и др., 2018; Митрофанова и др., 2019 а, b; Генкин, 2020]

Table 1

Contemporary approaches to the study of labour motivation and stimulation systems review

Authors	Essence of the approach
<i>According to the applied mechanisms of motivation and stimulation of labor, allowing to direct the labor behavior of employees</i>	
L.G. Milyaeva	Proposed a method based on innovation, employees are considered as ready to innovative changes, having intentions to be included in innovative processes, and employees not ready for innovation, for which traditional motivational factors are inherent. The author also proposed to divide all factors into three levels: highly significant, medium significant and insignificant
V.N. Glaz	As the main factor, single out the social and labor affiliation of the employee. He noted that the increase in motivation is influenced by the group behavior of the employee, its size and factors of the external and internal environment
B.M. Genkin	Substantiated the theory of needs. He singled out two groups of needs: minimal and basic. Minimal needs are usually related to the physiological and safety needs that allow a person to survive. Basic needs are inherent in a person to achieve the goals set in life, therefore, these are the needs for self-realisation and self-improvement
<i>According to the composition of the elements</i>	
A.Ya. Kibanov	The motivation system includes conceptual elements: goals, objectives, sub-goals aimed at achieving the final result of the effective activity of the organisation's employees; ergonomic connection between employee motivation and enterprise strategy; principles and functions on the basis of which the formation of a system of personnel motivation takes place; factors of the external and internal environment that influence the implementation of the system of motivation and stimulation of labor; technological approaches in the formation of a staff motivation management system
I.V. Mitrofanova	Formed a system of factors influencing the motivation of employees of the enterprise: internal, external and factors of the market environment. Based on the identified factors, she developed the sequence for employees' of the enterprise motivation system
<i>Taking into account an individual approach to the formation of a motivation management system</i>	
O.Ya. Ponomareva S.F. Zvereva N.I. Karpova	The authors determined the level of employees' satisfaction with the work and the existing incentive system, on the basis of which the authors identified the main incentives to increase employees' level of motivation. During the study, the method of correlation analysis was applied, which made it possible to determine that material and non-material incentives do not have a significant impact on labor activity. Groups of factors have been identified that allow increasing the level of motivation in contemporary conditions. On the basis of the study, the authors developed a mechanism that allows determining the cost of an employee's remuneration depending on the effectiveness of his production activities and work experience

Sources: [Milyaeva, 2017; Kibanov et al., 2017; Glaz, 2018; Ponomareva et al., 2018; Mitrofanova et al., 2019 a, b; Genkin, 2020]

Системы мотивации в различных странах имеют свои особенности, которые зависят от таких факторов? как уровень развития страны, исторически

сложившиеся системы мотивации, национальные особенности, тип экономической системы и т.д.

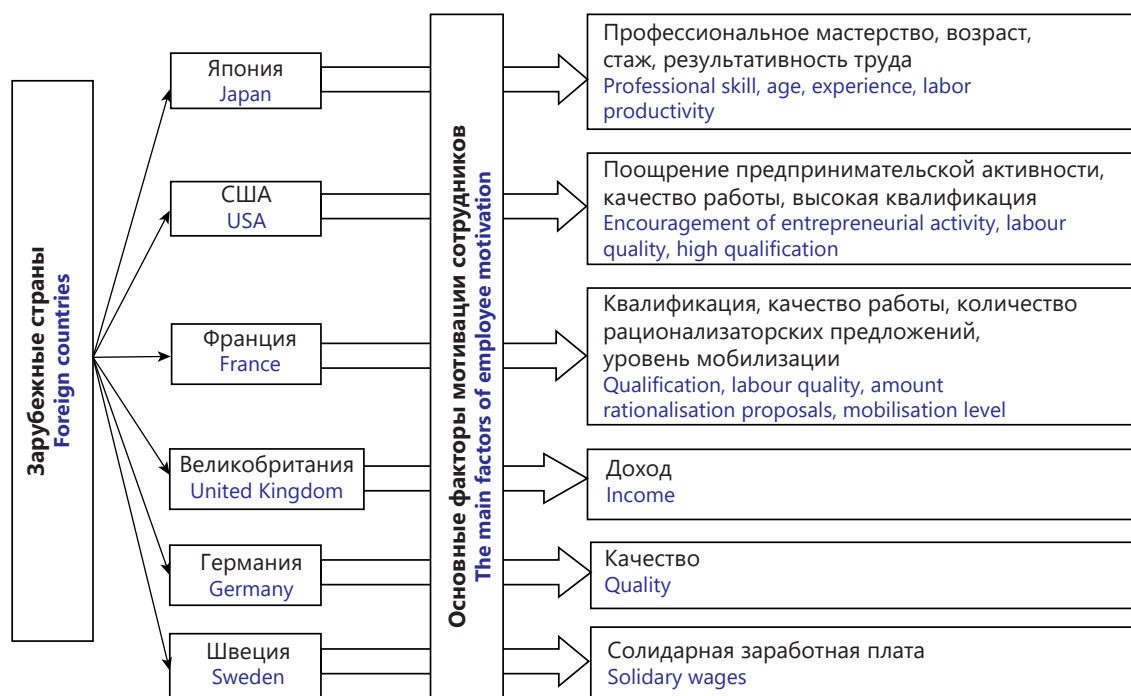
Западный подход к формированию систем мотивации сочетает финансовые, материальные и нематериальные стимулы. Самые яркие модели мотивации персонала разрабатывают и успешно внедряют компании в Японии, Германии, Великобритании, Франции, Швеции. Не всегда успешный опыт одной страны можно перенести и внедрить на предприятиях другой страны, так как это обусловлено особенностями политического и экономического строя. Например, в странах Ближнего Востока большое влияние оказывают религиозные традиции ислама, семейные и дружеские отношения, интересы сообществ. Под воздействием этих факторов происходит формирование систем мотивации персонала в том числе высокотехнологичных предприятий.

Изучив опыт применяемых систем мотивации сотрудников на предприятиях зарубежных стран, И.М. Гурова сделала вывод, что разработка эффективной системы стимулирования и мотивации сотрудников остается наиболее сложной и проблематичной. Этому вопросу посвящено достаточно много внимания в российской и мировой практике. Автор в своих трудах выделила несколько типов моделей мотивации сотрудников, используемых за рубежом. Все представленные модели имеют свои характерные признаки и особенности, связанные с уровнем развития государства, сложившихся

традиций и национальными особенностями. В то же время между различными системами мотивации существуют схожие инструменты и методы мотивации [Гурова И.М., Гурова О.В., 2017].

Рисунок 1 четко определяет сходство между системами мотивации США и Франции, где основными факторами выступают качество выполненной работы и уровень квалификации сотрудника. Качество выступает основным фактором результативности труда также в Германии и Японии.

Особенность японской модели заключается в том, что в ее основу заложены принципы превышения темпов роста производительности труда над темпами роста заработной платы и уровня жизни населения. На первоначальном этапе модель предусматривает развитие предпринимательской сферы за счет различных инструментов стимулирования со стороны государства. Кроме того, в японском обществе достаточно высокий уровень гражданской ответственности, когда человек ставит во главу приоритеты государства, а затем только личные интересы. Работники предприятий готовы идти на материальные жертвы во имя благосостояния и процветания страны. В результате, в Японии применяется достаточно гибкая система мотивации с учетом трех основных факторов: профессионального мастерства сотрудников, полученного опыта и достигнутого возраста.



Источник: [Banerjee, 2019] / Source: [Banerjee, 2019]

Рис. 1. Системы мотивации трудовой деятельности в зарубежных странах

Fig. 1. Labour motivation systems in foreign countries

Для американской и японской моделей наиболее характерно всестороннее поощрение предпринимательской активности и поддержка наиболее активной части населения. Американская модель так же, как и японская, направлена на формирование в сознании общества значимости личного успеха, а также на повышение уровня экономического благосостояния населения страны. В этих условиях реализуется система поощрения сотрудников в виде заработной платы и премирования, иногда коллективного, по результатам выполненных работ. Дополнительно сформированная прибыль распределяется следующим образом: 25 % средств направляется в резервный фонд, 25 % уходит на премирование управленческого персонала, и 75 % распределяются среди рабочих в форме премий.

Французская модель мотивации сотрудников отличается от предыдущих тем, что в ее основу заложены такие инструменты, как разработка и реализация стратегических планов и достижение поставленных целей, стимулирование конкуренции во всех ее проявлениях, в том числе и между работниками предприятий, а также реализация гибкой системы налогообложения. Французская модель системы мотивации сотрудников предприятия предусматривает применение рыночных механизмов, к которым, как уже было сказано, относится конкуренция, которая оказывает непосредственное влияние на качество продукции, удовлетворяет потребности населения в товарах и услугах, снижает себестоимость продукции. В этой связи система мотивации во Франции строится на индивидуальном подходе к оплате труда в зависимости от уровня квалификации сотрудника и его вклада в конечный результат. Основным преимуществом представленной французской модели выступает сильное стимулирующее воздействие на саморегулирование размера заработной платы сотрудника.

Модель системы мотивации сотрудников Великобритании закладывает два основных изменения, которые зависят от прибыли: денежное вознаграждение по результату выполненной работы и дополнительное вознаграждение в виде акций. Таким образом, реализации системы стимулирования сотрудников компаний напрямую зависит от результатов деятельности самой компании и полученной прибыли.

В основу модели немецкой системы мотивации сотрудников предприятий закладываются человеческие отношения к обществу, свободе. Каждый человек, работая на предприятии, должен осознавать значимость своего вклада в развитие всей страны и общества в целом, а также нахождение своего

места в системе производства и потребления. Не все предприниматели и собственники предприятий могут работать в соответствии с требованиями рынка, и в этих условиях важны предпринимательские способности и ответственность за каждого сотрудника как члена общества, которому необходимы блага для комфортного проживания.

В результате построенная немецкая система мотивации сотрудников позволяет создать условия для всех граждан, а государство за счет эффективной системы налогообложения позволяет защитить наименее защищенные слои населения за счет государственных гарантий и поддержки в виде пособий. Модель предусматривает оплату труда работников предприятий с учетом социальной справедливости и солидарности. Западные ученые и экономисты считают, что заложенные социальные гарантии и трудовые стимулы — наиболее оптимальный вариант модели когда-либо известной в истории экономической теории, которая способна обеспечить как экономическое благополучие, так и социальные гарантии в равной степени.

Шведская модель, как и немецкая, направлена на реализацию системы мотивации к труду, которая предусматривает сокращение неравенства между членами общества и перераспределение национального дохода в пользу менее обеспеченной части населения. В этой системе мотивации огромную роль играют профсоюзные организации, роль которых заключается в принятии твердой позиции в переговорах о пересмотре коллективных трудовых договоров, сокращении разрыва между минимальной и максимальной заработной платой, основанный на таких принципах, как равная оплата за равный труд. Правительство проводит политику равной оплаты труда. Но эта политика не всегда выступает стимулом для того, чтобы трудиться хорошо и качественно.

В зарубежной практике на современном этапе применяется много других гибких схем оплаты труда. Среди них можно выделить следующие.

1. Комиссионные. Это самый простой и в то же время самый старый метод. Система стимулирования предполагает получение комиссионного вознаграждения за выполненные обязательства перед клиентом и покупателем. Человек, получающий комиссионное вознаграждение, выступает своего рода дистрибьютором, который получает определенный процент от суммы, которую платит клиент при покупке у него товара. Такая система применяется в основном в сфере продаж и может сочетать выплату базовой части оклада.

2. Денежные выплаты за достижение поставленных целей. Система предусматривает выплату денежного

вознаграждения по достигнутому результату или выполненному объему работ соответствующего качества. Данный вид является в зарубежных странах наиболее популярным. Такие выплаты обычно называют бонусами, и производятся, если сотрудник соответствует заранее определенным критериям: установленным экономическим показателям, показателям соответствующего качества, определенным рейтингам и т.д. Системы мотивации основаны на удовлетворенности сотрудников компании, и, таким образом, заработная плата управленческого персонала зависит от удовлетворенности рядовых сотрудников своей работой. Она измеряется независимой аудиторской организацией.

3. Специальная персональная компенсация как признание ценности сотрудников. В основу данных моделей заложены выплаты специальных бонусов сотрудникам, имеющим уникальные компетенции, в которых остро нуждается компания, а также применение системы бонусов для сотрудников, имеющих довольно значительный стаж работы на предприятии или в компании. Бонусы также могут быть выплачены специалистам, уход которых очень нежелателен для компании. В-третьих, это может стать наградой «звезде» компании.

4. Программа распределения прибыли. В основу данной модели заложена прибыль, от которой зависит размер вознаграждения сотрудникам компании, так как они получают процент от ее размера. Применение этой модели возможно при индивидуальном подходе в ее распределении по заранее обговоренным условиям, или компания может установить схему распределения прибыли для всех сотрудников (или отдельного подразделения): в данном случае это не способ наградить за отличную работу, а скорее за общий коллективный вклад.

5. Акции и опционы на их покупку. Данная система не предусматривает выплату вознаграждения в виде «живых» денег. Вместо этого совет директоров компании может бесплатно предоставить сотрудникам определенное количество акций или просто право на покупку пакета акций определенного размера.

И.В. Митрофанова с соавторами [2019 а] провели сравнительный анализ методологических подходов к формированию систем мотивации и стимулирования труда работников, в которой выделили три методологических подхода: нематериальный, материальный и комбинированный. Нематериальный методологический подход включает такие методы, как метод эмоциональной мотивации, культурной мотивации, карьерной мотивации и метод конкурентной мотивации. Представителями данного подхода выступают М.В. Банных, Е.А. Тукова, М.В. Юкляевских,

И.В. Лозовая, В.В. Горбач, Г.В. Колосов. Материальный методологический подход включает следующие методы: окладно-премиальный; дифференциальной оплаты труда; фиксированной премии; возрастающей эффективности; балльной оценки труда; пороговой эффективности; планирования комплексного труда. Основателями этих методов являются Ф.А. Халси, Ф.У. Тейлор, Х.Л. Гант, Х. Эмерсон. Комбинированный метод — совокупность нематериальных и материальных методов, которые включают такие методы мотивации и стимулирования труда, как соревновательный метод и метод рейтинговой оценки. В настоящее время предприятия и организации применяют комбинированный метод стимулирования труда персонала, так как он позволяет учесть индивидуальные особенности и потребности сотрудников.

Наемные сотрудники компании и собственники-управленцы компании имеют разные виды мотивации. Так, группа авторов, А.В. Мухачева и А.И. Соколов [2017], в результате проведенного исследования выделили мотивационные факторы, которые имеют как схожие признаки, так и существенные отличия. Основным мотивообразующим фактором собственников бизнеса авторы выделяют не финансовую выгоду, а реализацию потребности в самоактуализации, осуществления поставленных целей. Разброс мотивообразующих факторов у наемных работников был достаточно большой. По результатам проведенного исследования такими факторами оказались как материальные, так и нематериальные. Общими факторами стали следующие:

- внутренние виды мотивации преобладали над внешними;
- стремление в достижении поставленных целей и достижение успеха;
- низкий показатель потребности в получении финансовой выгоды;
- преобладание личных и профессиональных качеств, позволяющих добиваться поставленных целей;
- незначительное влияние внешней среды на принятие решений для собственников бизнеса и страха потери работы для наемных работников;
- основным мотивом выступает потребность в самореализации и самовыражении, которые проявляются в принятии решений для собственников бизнеса и проявлении творческих подходов в выполнении функций для наемных работников.

Современная макроэкономика человека как основного фактора производства, ставит наряду с физическим капиталом «очевидную прямую детерминанту» экономического роста, конечной целью которой является то, что накопление человеческого капитала способствует росту экономик разных стран

и регионов в одной стране [Romer, 2019]. Таким образом, для макроэкономистов определение человеческого капитала слишком широкое понятие, но ментально оно правильное.

Накопление человеческого капитала зависит, во-первых, от количества выделяемых на него ресурсов, а во-вторых, от количества человеческого капитала, произведенного в результате накопления. Модель Солоу интерпретирует первый фактор как экзогенный. Что касается второго фактора, то эта модель предполагает, что человеческий капитал каждого сотрудника зависит только от периода обучения, например, времени, проведенного в учебных заведениях. Еще больше упрощая, эта модель предполагает, что работник имеет одинаковое образование, и в большинстве случаев оно не меняется со временем [Алехин, 2021].

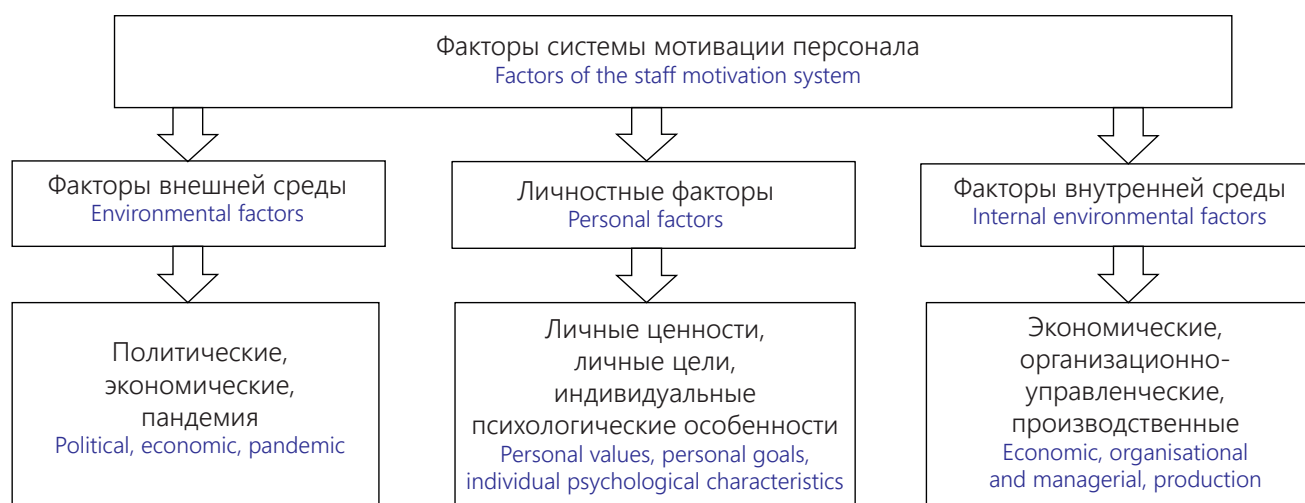
Классическая концепция человеческого капитала определяет его как совокупность знаний, навыков и умений, накопленных человеком и используемых им в профессиональной деятельности [Каравай, 2017].

Анализ результатов / Analysis of results

Факторы внешней, внутренней среды и личностные факторы оказывают влияние на формирование системы мотивации и стимулирования труда сотрудников компании (рис. 2). Данные факторы оказывают влияние на формирование системы мотивации на любом предприятии, любой организационно-правовой формы и собственности. Для каждого сотрудника

в отдельности степень влияния может быть разной в зависимости от потребности человека, его желания трудиться. Факторы могут оказывать не только положительное и негативное влияние на мотивацию сотрудников, поэтому менеджеры по персоналу и руководитель предприятия, заинтересованные в успешном развитии собственного бизнеса, должны учитывать указанные факторы при разработке кадровой политики и эффективной системы мотивации и стимулирования труда всех категорий работников компании. При этом следует понимать, что человеческие потребности безграничны и они имеют свойство со временем меняться, а также численный состав сотрудников компании не позволяют полностью подстроиться под каждого сотрудника и разработать для каждого свою систему стимулов. В этой связи следует систематически проводить опросы удовлетворенности работников предприятия, тестирования по выявлению основных факторов, влияющих на побуждение человека к качественному выполнению поставленных задач и возложенных на него функций.

Внутренние факторы, как правило, включают экономические, организационно-управленческие и производственные условия, сформированные на самом предприятии, на котором трудится человек. В основу экономических факторов, влияющих на мотивацию сотрудников, заложены прибыль, которая влияет на повышение или понижение оплаты труда. К организационно-управленческим факторам можно отнести стиль управления со стороны руководителя и менеджеров, наличие стратегических



Составлено автором по материалам исследования/ Compiled by the author on the materials of the study

Рис. 2. Факторы систем мотивации и стимулирования труда сотрудников предприятия

Fig. 2. Motivation and incentive systems factors for company employees

планов развития предприятия, кадровой политики, уровень сформированной корпоративной культуры. Производственные условия играют важную роль в мотивации сотрудников предприятия, так как комфортные условия для работы создают возможность повышать производительность труда и тем самым повышать уровень заработной платы.

К личностным факторам следует отнести ценности, которые закладываются у человека с момента его рождения и в среде, в которой он развивался и рос. К ним также следует отнести социальный статус, политические взгляды, нравственное воспитание и ценности. Личные цели играют важную роль в формировании у работника мотивообразующих факторов, которые могут быть направлены на личностный рост, признание, самореализацию или самосовершенствование. Индивидуальные качества закладываются в основу формирования компетенций работника, к которым следует отнести образование, опыт работы, ответственность, трудолюбие, коммуникабельность, тип темперамента.

Цифровизация как основной фактор экономического роста государства вносит коррективы и в систему мотивации сотрудников предприятий и организаций. Но в тоже время объем, направление, форма и социальные гарантии регулирования трудовых отношений в эпоху цифровой трансформации все еще являются предметом обсуждения. Как и степень прогресса в области цифровых технологий, установленные регулирующие органы, социокультурные факторы развития, уровень взаимодействия, который достигается между государством, бизнесом и гражданским обществом, и в конечном счете уровень развития [Лебедева, 2019].

Век нового времени и процесс повсеместной цифровизации постепенно, в соответствии со все более гибким производством, вносят коррективы в трудовые отношения, которые приобрели характер проекта, когда происходит формирование коллектива на определенный период времени для реализации бизнес-проекта. Цифровизация позволяет сформировать «трудовой коллектив», состоящий из сотрудников, которые физически находятся в разных частях мира, состав которых может изменяться много раз в течение периода внедрения. Отношения между работником и работодателем становятся все более индивидуализированными [Садоя, 2018].

Экономический, политический кризис, а также кризис, вызванный пандемией, диктует новые условия работы предприятий и организаций. Самое главное в кризис — это апеллировать к мнению сотрудников. Все процессы, необходимые для выживания, должны быть построены таким образом,

чтобы в них участвовали работники. К сожалению, большинство руководителей предприятий забывают, что трудовой резерв является важнейшим ресурсом организации. Потеря хорошего специалиста может повлиять на эффективность деятельности. Все решения, принимаемые руководством, должны обсуждаться с сотрудником.

Работая с компетентным персоналом, сотрудник может на некоторое время отказаться от бонуса. Может быть достигнута договоренность о том, что стимулы в форме различных бонусов будут восстановлены после достижения определенного результата. Но эти вопросы подлежат обязательному обсуждению с коллективом. Классический подход к отмене всех принятых правил и реализуемой системы мотивации в современных условиях уже не работает.

При общении с сотрудниками необходимо проявлять честность, представляя все проблемы предприятия в цифрах, раскрыв все затраты в период проявления кризиса. Доверительные отношения позволяют удержать квалифицированные кадры на предприятии.

Еще одним важным инструментом стимулирования во время кризиса является информирование о стратегических планах компании, дающее сотрудникам надежду на будущее. Чтобы повысить мотивацию персонала, необходимо сообщать не только о краткосрочных карьерных перспективах, но и о долгосрочных. Сотрудник должен не только понимать суть работы и неукоснительно выполнять ее, но и знать, какого уровня необходимо достичь, чтобы получить повышение по службе. Следует отметить, что в большинстве российских компаний информация о профессиональном росте закрыта, и работники мало знают о своих карьерных перспективах.

В отсутствии материальных стимулов словесные стимулы также могут выступать мощным инструментом повышения мотивации в кризисный период.

Эффект от внедрения методов мотивации персонала заключается в том, что материальное вознаграждение сотрудников организаций зависит как от их личного трудового вклада в результаты, отношения к труду, так и от результатов деятельности всей организации. Чем более качественным будет подход к разработке эффективной системы мотивации сотрудников, тем лучше и эффективнее сотрудники будут выполнять свои непосредственные обязанности, тем более прибыльным и конкурентоспособным будет предприятие.

Заключение / Conclusion

Реализация мер в системе мотивации позволит получить необходимый экономический эффект и достичь целей, поставленных перед организацией, и это свидетельствует о том, что все усилия должны быть направлены на повышение мотивации персонала [Smirnova et al., 2019].

Эффективная система мотивации сотрудников предприятия, позволяющая повысить целеустремленность, энтузиазм, вовлеченность в трудовую деятельность и самореализацию, всегда была стандартом успешной и счастливой жизни для всех. Наличие отделов кадров может быть, помимо прочего, ключом к эффективному управлению персоналом. Специалисты по управлению персоналом должны быть квалифицированными психологами и социологами, использующими эффективные

мотивационные инструменты, стимулирующие желание сотрудников вносить свой вклад в развитие компании, если существующие методы мотивации перестают быть эффективными, их нужно немедленно менять.

Основная цель, которая достигается через формирование эффективной системы мотивации и стимулирования персонала в организации, заключается в достижении наиболее важных целей за счет сильной и стабильной мотивации — набора стимулов, которые важны для всех целевых групп компании.

При детальном анализе соответствующих потребностей персонала можно создать действительно эффективную систему мотивации. По-настоящему мотивированный сотрудник становится преданным и лояльным членом коллектива.

Список литературы

- Аветисян П.С., Геворкян Н.М. (2020). Свободная образовательная среда — основа человеческого капитала и взаимосвязи основных социальных сфер // Экономика региона. Т. 16, № 2. С. 494–506. <https://doi.org/10.17059/2020-2-12>
- Алехин Б.И. (2021). Человеческий капитал и рост региональных экономик // Пространственная экономика. Т. 17, № 2. С. 57–80. <https://dx.doi.org/10.14530/se.2021.2.057-080>
- Генкин Б.М. (2020). Мотивация и организация эффективного труда (теория и практика): монография. М.: Норма, ИНФРА-М. С. 352.
- Глаз В.Н. (2011). Мотивация трудовой деятельности персонала. М.: LAP Lambert Academic Publ. 420 с.
- Гурова И.М., Гурова О.В. (2017). Зарубежный опыт мотивации и стимулирования трудовой деятельности // Экономика и социум: современные модели развития. № 18. С. 106–121.
- Каравай А.В. (2017). Состояние и динамика качества человеческого капитала российских рабочих // Terra economicus. Т. 15, № 3. С. 144–158. <https://doi.org/10.23683/2073-6606-2017-15-3-144-158>
- Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В. (2017). Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: монография. М.: Проспект. 857 с.
- Лебедева Л.Ф. (2019). Цифровая трансформация в социально-трудовой сфере: новые вызовы и возможности // Мировая экономика и международные отношения. Т. 12, № 63. С. 42–49. <https://doi.org/10.20542/0131-2227-2019-63-12-42-49>
- Митрофанова И.В., Корсакова И.В., Пономарева А.С., Калиничева И.Д. (2019 а). Мотивация и стимулирование труда: эволюция концептуально-методологических подходов // Экономика: вчера, сегодня, завтра. Т. 19, № 1А. С. 436–451. <https://doi.org/10.25799/AR.2019.80.1.045>

References

- Alekhin B.I. (2021), “Human Capital and Regional Economic Growth in Russia”, *Prostranstvennaya Ekonomika = Spatial Economics*, 2021, vol. 17, no. 2, pp. 57–80, <https://dx.doi.org/10.14530/se.2021.2.057-0803>
- Avetisyan P.S., Gevorgyan N.M. (2020), “Free Educational Environment as the Basis of Human Capital and Relationships between Social Sectors”, *Ekonomika regiona = Economy of Region*, vol. 16, no. 2, pp. 494–506, <https://doi.org/10.17059/2020-2-12>
- Banerjee A. (2019), “Forecasting of India VIX as a Measure of Sentiment”, *International Journal of Economics and Financial Issues*, vol. 9, no. 3, pp. 268–276, <https://doi.org/10.32479/ijefi.8046>
- Genkin B.M. (2020), *Motivation and organization of effective work, (theory and practice): monograph*, Norm, INFRA-M, Moscow, Russia (in Russian).
- Glaz V.N. (2011), *Motivation of labor activity of personnel*, LAP Lambert Academic Publ., Moscow, Russia (in Russian).
- Gurova I.M., Gurova O.V. (2017), “Foreign experience of motivation and incentives of labor activities”, *Economics & society: contemporary models of development*, no. 18, pp. 106–121.
- Karavay A.V. (2017), “State and dynamics of the quality of the Russian workers’ human capital”, *Terra economicus*, vol. 15, no. 3, pp. 144–158, <https://doi.org/10.23683/2073-6606-2017-15-3-144-158>
- Kibanov A.Ya., Batkaeva I.A., Mitrofanova E.A., Lovcheva M.V. (2017), *Motivation and stimulation of labor activity: monograph*, Prospekt, Moscow, Russia (in Russian).
- Kirilina T.Yu., Panina O.I. (2017), “Employee motivation management”, *Contemporary Problems of Social Work*, vol. 3, no. 3 (11), pp. 66–73, <https://doi.org/10.17922/2412-5466-2017-3-3-66-73>
- Lebedeva L.F. (2019), “Digital transformation in the social and labor sphere: new challenges and opportunities”, *World Economy*

Митрофанова И.В., Корсакова И.В., Обедкова Л.В., Трилицкая О.Ю., Опейкина Т.В., Пономарева А.С. (2019 б). Актуализация подходов к мотивации и стимулированию труда в современных условиях: монография. М.: Берлин: Директ-Медиа. 113 с.

Миляева Л.Г. (2017). Теоретико-методические аспекты мотивации и стимулирования труда персонала организаций: монография. Ногинск, Московская обл.: Аналитика РО-ДИС. 178 с.

Мухачёва А.В., Соколов А.И. (2017). Анализ различий в мотивации руководителей-собственников и наемных менеджеров региональных предприятий // Экономика региона. Т. 13, № 2. С. 524–536. <https://doi.org/10.17059/2017-2-17>

Окунев И.Ю., Баринов С.Л., Беликов А.А., Полякова Я.О. (2021). Межстрановые пространственные зависимости по показателям человеческого развития // Экономика региона. Т. 17, № 3. С. 855–872. <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2021-3-10>

Пonomарева О.Я., Никитина О.Ю. (2021). Инструменты настройки системы мотивации труда персонала: обзор исследований российских ученых и практиков // Интеллект. Инновации. Инвестиции. № 1. С. 41–53. <https://doi.org/10.25198/2077-7175-2021-1-41>

Пonomарева О.Я., Зверева С.Ф., Карпова Н.И. (2018). Управление удовлетворенностью трудом сотрудников посредством гибкой системы стимулирования // Интеллект. Инновации. Инвестиции, № 10. С. 56–63.

Banerjee A. (2019). Forecasting of India VIX as a Measure of Sentiment // International Journal of Economics and Financial Issues, vol. 9, no. 3. Pp. 268–276. <https://doi.org/10.32479/ijefi.8046>

Kirilina T.Yu., Panina O.I. (2017). Employee motivation management // Contemporary Problems of Social Work. V. 3, no. 3 (11). Pp. 66–73. <https://doi.org/10.17922/2412-5466-2017-3-3-66-73>

Romer D. (2019). Advanced Macroeconomics. Dubuque: McGraw-Hill Education. 800 p.

Sadovaya E.S. (2018). Digital economy and a new paradigm of the labor market // World economy and international relations. V. 62, no. 12, pp. 35–45. <https://doi.org/10.20542/0131-2227-2018-62-12-35-45>

Smirnova, Z.V., Vaganova O. I., Sirotyk S. D., et al. (2019). Improving the personnel motivation system in service activities organizations // International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering (IJITEE). V. 8, no. 12. Art. K24641081219, <https://doi.org/10.35940/ijitee.K2464.1081219>

and International Relations, vol. 63, no. 12, pp. 42–49. <http://doi.org/10.20542/0131-2227-2019-63-12-42-49>

Milyaeva L.G. (2017), *Theoretical and methodological aspects of motivation and stimulation of personnel of organizations: monograph*, Analytics RODIS, Noginsk, Moscow region (in Russian).

Mitrofanova I.V., Korsakova I.V., Ob'edkova L.V., Trilitskaya O.Yu., Opeikina T.V., Ponomareva A.S. (2019), *Actualization of approaches to motivation and stimulation of labor in modern conditions: monograph*, Direct-Media, Moscow, Berlin (in Russian).

Mitrofanova I.V., Korsakova I.V., Ponomareva A.S., Kalinicheva I.D. (2019), “Motivation and stimulation of labor: evolution of conceptual and methodological approaches”, *Economics: Yesterday, Today and Tomorrow*, vol. 19, no. 1A, pp. 436–451. <https://doi.org/10.25799/AR.2019.80.1.045>

Mukhacheva A.V., Sokolov A.I. (2017), “Analysis of differences in the motivation of managers-owners and hired managers of regional enterprises”, *Ekonomika regiona = Economy of Region*, vol. 13, no. 2, pp. 524–536, <http://doi.org/10.17059/2017-2-17>

Okunev I.Yu., Barinov S.L., Belikov A.A., Polyakova Ya.O. (2021), “Cross-country Spatial Patterns in Terms of Human Development Indices”, *Ekonomika regiona = Economy of Region*, vol. 17, no. 3, pp. 855–872. <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2021-3-10>

Ponomareva O.Ya., Nikitina O.Yu. (2021), “Tools for setting up the personnel labor motivation system: a review of research by Russian scientists and practitioners”, *Intellekt. Innovatsii. Investitsii = Intelligence. Innovation. Investment*, no. 1, pp. 41–53, <https://doi.org/10.25198/2077-7175-2021-1-41>

Ponomareva O.Ya., Zvereva S.F., Karpova N.I. (2018), “Management of contentment work employees through flexible system stimulating”, *Intellekt. Innovatsii. Investitsii = Intelligence. Innovation. Investment*, no. 10, pp. 56–63.

Romer D. (2019), *Advanced macroeconomics*, McGraw-Hill Education, Dubuque.

Sadovaya E.S. (2018), “Digital economy and a new paradigm of the labor market”, *World Economy and International Relations*, vol. 62, no. 12, pp. 35–45, <https://doi.org/10.20542/0131-2227-2018-62-12-35-45>

Smirnova Z.V., Vaganova O.I., Sirotyk S.D., et al. (2019), “Improving the personnel motivation system in service activities”, *Organizations International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering (IJITEE)*, vol. 8, no. 12, art. K24641081219, <https://doi.org/10.35940/ijitee.K2464.1081219>