СИСТЕМА МОТИВАЦИИ ТРУДА В ОРГАНИЗАЦИИ

Целищева В.В.,магистрант**,**

Мухаметшина Г.С., к.э.н., доцент,

Бирский филиал УУНиТ, г. Бирск, Россия

Аннотация. В статье раскрываются подходы к построению системы мотивации персонала с учетом современных условий деятельности организаций. Анализируются возможности материального, нематериального и цифрового стимулирования, а также их связь с результативностью труда. Особое внимание уделяется согласованию интересов работников с целями предприятия и выбору показателей, позволяющих оценивать эффект от применяемых мер. Обосновывается вывод о том, что устойчивый результат достигается при сочетании различных инструментов мотивации и их регулярной корректировке.

Ключевые слова: мотивация труда, стимулирование персонала, эффективность труда, управление персоналом, производительность, организация, KPI.

В современных условиях организациям приходится одновременно реагировать на технологические изменения, усиливающуюся конкуренцию и новые ожидания работников. При таких обстоятельствах человеческий капитал становится одним из факторов, определяющих способность предприятия сохранять устойчивость и развиваться. Даже наличие современного оборудования и отлаженных бизнес-процессов не гарантирует высоких результатов, если сотрудники не понимают целей своей работы и не заинтересованы в их достижении. По этой причине формирование продуманной системы мотивации следует рассматривать как важную часть управленческой политики организации.

Оценивать систему мотивации лишь по размеру заработной платы недостаточно: удовлетворённость работой, отношение к руководству, возможности развития и намерение сотрудника продолжать трудовую деятельность в организации тоже имеют значение. Повышение результативности труда обеспечивают мотивационные меры, объединяющие в системе управления персоналом экономические, организационные и социально-психологические инструменты [1]. Побуждения работника, которыми определяется выбор модели поведения и направление усилий на выполнение профессиональных задач, формируются под воздействием личных потребностей человека, условий труда, принятых в коллективе норм и стимулов работодателя; процесс их формирования в управленческой практике и называют мотивацией.

Одним из базовых направлений мотивационной политики остается материальное стимулирование. Его содержание не ограничивается выплатой установленного оклада: организация может применять премии за достижение конкретных результатов, доплаты за квалификацию и дополнительные обязанности, компенсации, социальные льготы, программы страхования и участие работников в распределении прибыли [2]. Преимущество подобных инструментов заключается в том, что связь между трудовым вкладом и вознаграждением может быть выражена в понятных сотруднику условиях. Вместе с тем материальные выплаты дают ожидаемый эффект только тогда, когда критерии их начисления заранее известны, достижимы и воспринимаются коллективом

как справедливые. Если показатели завышены или порядок премирования непрозрачен, стимулирующее воздействие выплат снижается.

Денежное вознаграждение важно для работника, однако само по себе оно не обеспечивает длительной заинтересованности в профессиональной деятельности. По мере удовлетворения основных материальных потребностей на первый план могут выходить признание результатов, содержание выполняемой работы и перспективы дальнейшего развития. К нематериальным методам относятся публичное признание достижений, обучение за счет организации, продвижение по карьерной траектории, привлечение сотрудников к обсуждению решений, гибкий режим работы и поддержание благоприятной атмосферы в коллективе [3]. Такие меры позволяют учитывать потребности, которые не всегда могут быть компенсированы дополнительными выплатами. Их практическая ценность проявляется в укреплении вовлеченности, развитии компетенций и формировании более устойчивой связи работника с организацией.

При разработке мотивационной системы важно учитывать, что одинаковые стимулы не оказывают равного воздействия на всех сотрудников. Для одних работников определяющее значение имеет уровень дохода, для других — стабильность занятости, профессиональное признание, возможность обучения или гибкость рабочего времени. На восприятие стимулов влияют квалификация, стаж, характер выполняемых функций, этап профессионального развития и личные приоритеты. Поэтому руководству целесообразно периодически изучать мнение персонала, анализировать причины текучести и оценивать востребованность действующих мер. Полученные сведения позволяют не просто расширять перечень льгот, а корректировать мотивационную политику с учетом реальных потребностей коллектива и задач предприятия.

Дополнительные возможности для управления мотивацией создают цифровые инструменты. HR-платформы и специализированные информационные системы помогают собирать сведения о результатах работы, фиксировать прохождение обучения, проводить оценку и получать обратную связь от сотрудников. Важное место в такой практике занимают ключевые показатели эффективности (KPI) , с помощью которых индивидуальные и командные результаты соотносятся с целями организации. При корректном выборе показателей система делает требования более понятными, а процедуру премирования — более прозрачной. Однако цифровая оценка не должна сводиться к механическому подсчету количественных результатов: необходимо учитывать качество работы, сложность задач и обстоятельства, не зависящие от сотрудника.

Чтобы показать различия между рассмотренными подходами, сопоставим основные группы инструментов по предполагаемому управленческому эффекту и показателям, которые могут использоваться для его оценки (таблица 1).

Таблица 1 – Сравнение инструментов мотивации труда

Группа инструментов

Примеры инструментов

Ожидаемый управленческий эффект

Показатели оценки (KPI)

Материальные	
Оклад, премиальные	выплаты, доплаты, бонусы за результат, компенсации и социальные лы
Усиление связи	между трудовым вкладом и вознаграждением; повышение заинтересованност
Объем выработки	на одного работника; процент выполнения плана; доля брака; размер преми
Нематериальные	
Профессиональное	признание, обучение, карьерное продвижение, участие в обсуждении реш
Рост	вовлеченности и удовлетворенности трудом; развитие профессиональных навыков; ук
Индекс	вовлеченности; доля удовлетворенных сотрудников; коэффициент текучести; колич
Цифровые	
HR	-платформы, электронная оценка деятельности, панели показателей, сер
Повышение	доступности и прозрачности данных; ускорение оценки результатов; своевреме

Доля работников	KPI установленными	; периодичность актуализации	KPI показателей; время по

Обращение к неоднородности трудовых мотивов составляет ценность теории иерархии потребностей А. Маслоу для управления персоналом: работник может ориентироваться не только на материальное вознаграждение, но и на признание, принадлежность к коллективу, профессиональный рост. Согласно этой концепции, одной из наиболее известных среди сформированных в исследованиях зарубежных и отечественных авторов, поведение человека определяется удовлетворением потребностей разного уровня — от базовых физиологических до социальных и связанных с самореализацией [4]. Строгая последовательность проявления потребностей на практике наблюдается не всегда, поэтому теоретические положения целесообразно рассматривать как ориентир, а не как универсальную схему поведения каждого работника.

Результативность мотивационной политики отражается на экономических и организационных показателях предприятия. Если работники понимают критерии оценки и видят связь между своим вкладом и вознаграждением, у организации появляются предпосылки для повышения производительности и качества продукции или услуг. Развитие персонала помогает уменьшить дефицит необходимых компетенций, а благоприятные условия труда и признание достижений могут снизить вероятность увольнений. Это, в свою очередь, сокращает расходы на поиск, отбор и адаптацию новых сотрудников. В более широком плане согласованная работа коллектива поддерживает деловую репутацию предприятия и его конкурентные позиции [5]. Вместе с тем указанные эффекты не возникают автоматически: они зависят от качества управления, экономических возможностей организации и соответствия выбранных стимулов характеру труда.

Таким образом, система мотивации труда должна рассматриваться не как набор отдельных выплат и поощрений, а как взаимосвязанный механизм управления поведением и результатами персонала. Наиболее обоснованным представляется

сочетание материальных стимулов, возможностей профессионального развития, признания достижений и цифровых средств оценки. При этом выбор конкретных инструментов необходимо соотносить с особенностями рабочих мест, запросами сотрудников и стратегическими приоритетами предприятия. Регулярный анализ показателей и обратной связи позволяет своевременно выявлять недостатки действующей системы и вносить необходимые изменения. Такой подход создает условия для повышения эффективности труда и поддержания долгосрочной устойчивости организации.

Литература

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами : учебник / пер. с англ. 10-е изд. СПб. : Питер, 2012. 848 с.

2. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент : учебник. 6-е изд., перераб. и доп. М. : Магистр, 2022. 656 с.

3. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. 4-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2023. 695 с.

4. Маслоу А. Мотивация и личность. 3-е изд. СПб. : Питер, 2021. 400 с.

5. Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г. Экономика труда : учебник и практикум для вузов. 3-е изд., перераб. и доп. М. : Юрайт, 2023. 387 с.