

<https://doi.org/10.5281/zenodo.10390755>

УДК 331.101.3

Присяжнюк А. Ю.

Присяжнюк Александр Юрьевич, Московский университет им. С.Ю. Витте, г. Москва, Россия, Москва, 115432, 2-й Кожуховский пр-д, 12, стр.1. E-mail: jafree158@gmail.com.

Возможности совершенствования мотивационной системы на предприятии в целях повышения эффективности HR-менеджмента

Аннотация. В статье проведено исследование основных возможностей совершенствования мотивационной системы на предприятии в целях повышения эффективности HR-менеджмента. Автором рассмотрены теоретические аспекты мотивации персонала, определены компоненты мотивации для увеличения заинтересованности современного персонала в результативности функционирования предприятия. Подробно раскрыты основные составляющие эффективной системы мотивации, которая по мнению автора должна включать материальную мотивацию, нематериальную мотивацию, штрафы и наказания. Обоснована необходимость учета психологического фактора в развитии мотивационных систем на предприятии. В результате статьи разработан комплекс рекомендаций по совершенствованию мотивационной системы на предприятии.

Ключевые слова: мотивация персонала, управление персоналом психологическая поддержка, стимулирование, HR-менеджмент.

Prisyazhnyuk A. Yu.

Prisyazhnyuk Alexander Yurievich, Moscow University. S.Yu. Witte, Moscow, Russia, Moscow, 115432, 2nd Kozhukhovsky pr-d, 12, building 1. E-mail: jafree158@gmail.com.

Opportunities to improve the motivation system at the enterprise in order to increase the efficiency of HR management

Abstract. The article investigates the main possibilities of improving the motivation system at the enterprise in order to improve the efficiency of HR management. The author considers the theoretical aspects of personnel motivation, defines the components of motivation to increase the interest of modern personnel in the effectiveness of the functioning of the enterprise. The main components of an effective motivation system are disclosed in detail, which, according to the author, should include material motivation, non-material motivation, fines and penalties. The necessity of taking into account the psychological factor in the development of motivational systems at the enterprise is substantiated. As a result of the article, a set of recommendations for improving the motivational system at the enterprise has been developed.

Key words: personnel motivation, personnel management, psychological support, stimulation, HR management.

Актуальность исследования заключается в том, что мотивация является одной из базовых функций HR-

менеджмента в процессе реализации задач социальной политики, которая позволяет сформировать или восстановить положи-

тельное отношение к труду, построить новое трудовое сознание работников предприятий. Она является спланированным, организованным, систематическим и долгосрочным влиянием на человека или трудовой коллектив, ставя целью целесообразную трансформацию структуры ценностных ориентаций и интересов, формирование мотивационно-поведенческого ядра и, как следствие, развитие трудового потенциала в целях обеспечения высокой производительности труда.

Проблема. Без учета содержания и специфики мотивационного процесса, современных форм и принципов мотивации трудовой деятельности невозможно принимать эффективные управленческие решения в системе HR-менеджмента предприятий.

Для успешного функционирования любого предприятия недостаточно осуществить подбор и подготовку высококвалифицированных работников, нужны мотивированные, заинтересованные, ответственные и лояльные сотрудники. Мотивация персонала является гарантированным условием эффективности и качества работы, позволяет построить хорошую HR-репутацию компании и повысить ее конкурентоспособность на рынке.

Обзор литературы. Актуальность вопросов мотивации в управлении персоналом и их широкое использование на предприятиях привлекают внимание ученых еще с прошлого века. Значительное внимание изучению проблемы мотивации персонала уделяли ученые: С. А. Попов, Н. О. Сабанина, С. А. Швец, Н. В. Кузнецова, М. М. Коростелкин, Г. С. Григорян и др. Они исследовали тенденции формирования и развития системы мотивации работников, специфику качества их трудовой жизни в России и обосновывали направления совершенствования.

В целом, несмотря на степень решения данной проблем, ряд важных вопросов по поиску новых методов мотивации персонала, учитывая изменение общих тенденций развития предприятий под влияни-

ем глобализационных изменений, дистанционной занятости, изменения бизнес-моделей современных предприятий все еще остается дискуссионными, что подтверждает актуальность выбранной темы исследования и ее практическую значимость.

Нерешенными в условиях современных вызовов остаются проблемы по определению наиболее действенных методов мотивации персонала, разработке и внедрению на предприятиях стимулирующих систем, которые позволят установить тесную взаимосвязь между мотивацией персонала и эффективностью его HR-менеджмента.

Материалы и методы. Целью исследования является разработка мер по формированию и развитию мотивационной системы на предприятии в целях повышения эффективности HR-менеджмента.

Основным методом исследования в рамках данной статьи выступает - анализ научных статей и публикаций и синтез на его основе возможностей для развития мотивационных систем современных предприятий.

Результаты. Прежде всего, остановимся кратко на основных понятийных аспектах темы исследования. О. А. Лымарева, Ю. Н. Беленцова, М. А. Лымарев рассматривают понятие мотивации как желание работника удовлетворить свои потребности через трудовую деятельность [4, с. 73]. В свою очередь Д.А. Лукашевская, со ссылкой на работы Абрахама Маслоу, определяет мотивацию как функцию удовлетворения иерархии потребностей, а именно – физиологических, потребностей в безопасности, принадлежности, уважении и признании, потребностей в самовыражении [3, с. 156].

В исследованиях С.А. Мацкевич мотивация рассматривается как процесс, начинающийся с физиологического или психологического недостатка или потребности, который активизирует поведение или вызывает побуждение, направленное на достижение определенной цели или полу-

чение вознаграждения [6, с. 141]. С. А. Попов, Н. О. Сабанина, С. А. Швец и Н. В. Кузнецова считают, что мотивацию следует рассматривать с трех сторон как:

1) характеристику психологического состояния человека, которое является отражением потребностей, интересов, наставлений в конкретный период времени и характеризует меру его трудовой активности;

2) «процесс сознательного выбора личностью определенного типа поведения в соответствии с поставленной целью, которая побуждает ее к определенным действиям или бездействию»;

3) сферу профессиональной, практической деятельности, предусматривающую выработку методов, средств влияния на поведение человека в организации для достижения личных его целей и целей организации [8, с. 144].

Таким образом, из анализа приведенных выше определений следует, что си-

стема мотивации персонала как инструмент повышения качества труда должна заинтересовать руководителей предприятий и стимулировать работников к постоянному развитию и росту профессионально-квалификационного уровня.

Удовлетворенность работой, в свою очередь, играет важную роль в повышении мотивации сотрудников, поскольку грамотное управление ею является «источником жизненной силы бизнеса и толчком к развитию растущей, прибыльной компании» [5, с. 56]; улучшает качество работы и тем самым способствует повышению ее производительности.

От того, насколько грамотно построена трудовая мотивация, насколько она соответствует целям и задачам деятельности предприятия зависит эффективность и качество профессиональной деятельности персонала.

Таблица 1. Компоненты мотивации для увеличения заинтересованности современного персонала в результативности функционирования предприятия

№	Компоненты мотивации	Инструменты	Цели
1	Материальное вознаграждение	Зарплата, премии, бонусы	Увеличение доходов, достижение финансовой стабильности
2	Карьерный рост	Повышение по службе, корпоративное обучение, профессиональное развитие	Достижение высокого должностного положения, профессиональный рост
3	Признание и похвала	Поощрительные слова, награды, грамоты	Укрепление самооценки, повышение самомотивации
4	Развитие личности	Обучение, тренинги, курсы	Улучшение социально-психологического климата в коллективе
5	Удовлетворение от работы	Интересные задачи, творческая свобода	Повышение удовлетворенности работой, улучшение качества жизни
6	Социальная поддержка	Коллективные мероприятия, корпоративная культура	Укрепление командного духа, создание благоприятной рабочей атмосферы
7	Баланс работы и личной жизни	Гибкий график, отпускные дни	Улучшение качества жизни, уменьшение стресса
8	Развитие чувства значимости	Участие в принятии решений, ответственность	Повышение самооценки, ощущение важности работниками собственного вклада в деятельность компании

Для облегчения работы HR-менеджеров и управленческого состава предприятия по управлению коллективом нами были выделены и сформированы основные компоненты мотивации персонала, которые позволяют достигать определенных целей предприятия и помогают реализовываться с помощью определенных инструментов (табл. 1).

Результаты прикладных исследований указывают, что уровень удовлетворенности процессом труда выражается в преобладании положительного и креативного отношения к процессу труда со стороны персонала.

Это проявляется в таких качествах сотрудников, как трудолюбие, взаимопомощь, ответственность. Положительное отношение к выполнению профессиональных обязанностей проявляется в соблюдении режима рабочего дня, стремлении к профессиональному развитию, решении поставленных трудовых задач.

Эффективной является такая система мотивации персонала, сочетающая в себе:

– материальную мотивацию – повышение размера заработной платы; процент от продажи; премии, надбавки, бонусы за перевыполнение KPI; социальный и компенсационный пакет, страховка, льготы; системы скидок на услуги/продукты компании и другие дополнительные денежные выплаты);

– нематериальную мотивацию (возможность карьерного роста; публичное признание заслуг, похвала за успехи; возможность пользоваться заведениями предприятия бесплатно или со специальными скидками; путевки для отдыха; организация культурных мероприятий; внеочередные оплачиваемые отгулы, выходные; обучение, повышение квалификации, зарубежная стажировка при содействии работодателя; комфортные условия труда; мотивирующие совещания; участие в принятии стратегических решений; профессиональные конкурсы, розыгрыши призов; обратная связь от руководства; улучшение

организации рабочего места сотрудника; благодарности и прочее.

– штрафы и наказания (наказание работника за опоздание на работу, невыполнение запланированного объема работ в установленные сроки и другие административные нарушения; лишение премиальных выплат всех сотрудников отдела за неудовлетворительные результаты работы; введение «штрафных» рабочих часов и др.).

Для успешного управления системой мотивации применяются внутренние и внешние факторы мотивации сотрудников, которые должны поощрять и побуждать их к достижению стратегических целей и высоким результатам работы. К внутренним относятся стремления, творческие идеи, потребность в самореализации и тому подобное. К внешним – денежные вознаграждения, возможности карьерного продвижения, социальный статус, высокий уровень благосостояния работника и др.

Основой согласования интересов работников с интересами предприятия и успешно разработанной программы мотивации является оптимальное соотношение внутренних и внешних факторов. Мировая практика указывает, что достичь успеха могут те предприятия, которые изучают, внедряют современные формы мотивации и стимулирования труда.

Так, продолжают использовать пирамиду потребностей Маслоу для построения своего мотивационного пакета ведущие компании мира – Google и Facebook. Они используют иерархию Маслоу инновационным способом, мотивируя своих сотрудников на всех 5 уровнях пирамиды: физиологические потребности, безопасность, любовь и принадлежность, уважение и самореализация.

Составляющие мотивационного пакета Google, Facebook включают: бесплатное питание; бесплатный автомобиль и его техническое обслуживание; занятия фитнесом и спортом; оплачиваемый проезд (Google); возможность приводить домашних животных на работу (Google), услуги парикмахера и стилиста; прием врача, сто-

матолога, массажиста, психолога и др. [2, с. 38].

Сегодня практически каждое предприятие использует собственную систему мотивации сотрудников, которая, как и любая другая сфера, имеет свои преимущества и недостатки.

Поэтому изучение различных видов мотивации персонала, перенимая зарубежный опыт, позволяет предприятиям минимизировать недостатки собственной системы мотивации и усовершенствовать ее. Работодатели должны больше внимания уделять стабильности трудовых коллективов, знать запросы сотрудников, разрабатывать стратегические и тактические программы мотивирования персонала, а не применять принцип «незаменимых работников не имеет».

Основными задачами разработки мотивационной программы должно быть устранение трудностей, напряженности, конфликтности, других проблем предприятия, а также стремление достичь максимальной отдачи сотрудников в условиях нестабильности, порождающей новые вызовы.

Мотивация персонала в условиях современных вызовов должна решать конкретные задачи:

- стимулировать персонал качественно и вовремя выполнять поставленные задачи,
- способствовать росту уровня производительности труда,
- формировать позитивный социально-психологический климат внутри коллектива,
- снижать уровень текучести персонала;
- привлекать и удерживать ценных, компетентных, высококвалифицированных специалистов;
- усиливать лояльность персонала к предприятию, работодателю;
- развивать корпоративный дух и корпоративную культуру.

Реальная мотивация сотрудников характеризуется высоким уровнем целеустремленности персонала. Достичь такого уровня и удерживать ценных, надежных, мотивированных сотрудников намного легче, если последние чувствуют, что их замечают, к их идеям прислушиваются и должным образом оценивают.

Руководители предприятий, которые недостаточно осознают значимость системы мотивации сотрудников сталкиваются с негативными последствиями: возрастает текучесть талантливых сотрудников, нарушается стабильность трудового коллектива, снижается производительность труда, ухудшается социально-психологическая атмосфера, возрастает уровень напряженности в отношениях работников и руководства.

Чтобы решить существующие проблемы, руководители должны стремиться к улучшению своих профессиональных качеств; формировать организационную и корпоративную культуру; применять различные методы мотивации; уделять внимание обучению сотрудников и управлению карьерой; использовать полный набор льгот и услуг; поддерживать эффективные каналы связи; устанавливать справедливую заработную плату и, как следствие, выстраивать эффективную систему мотивации персонала [1, с. 76].

Помимо этого, важно учитывать, что человек по своей природе подвержен стрессу, а его психическое состояние может быть нестабильно. А. С. Ступак определяет, что стресс может быть следствием эмоционального выгорания на работе, переживание которого может привести к хронической усталости, депрессии, эмоциональному беспокойству и многим другим проблемам [9, с. 540].

Это приводит к снижению качества выполнения профессиональных обязанностей, уменьшению результативности и даже потере трудовых ресурсов. Поэтому руководителям важно использовать такие мотивационные программы, которые бы способствовали уменьшению уровня

стресса у персонала и созданию максимально комфортных условий для работы.

Поэтому необходимо предпринять соответствующие шаги, направленные на психологическую поддержку и коучинг персонала. Так, нужно постоянно поддерживать контакт и общение внутри коллектива. Для рабочих моментов верным шагом будет увеличить количество планерок и встреч с обратной коммуникацией, это позволит оперативно узнавать о прогрессе и результатах труда, отвечать на возникшие в новых условиях работы вопросы от подчиненных. Для психологической поддержки персонала можно также пересмотреть действующие на предприятии КРІ (ключевые показатели эффективности) и разработать новую систему оценки работы персонала, учитывая новые входные условия, и состояние, в котором находится коллектив. Работники будут больше мотивированы на достижение результатов, ведь более четко будут понимать свои цели и объемы работы. К тому же, регулярный пересмотр задач и формирование краткосрочных планов каждый день, неделю, месяц - поможет сфокусироваться на насущных проблемах и оперативно корректировать действия в случае форс-мажорных обстоятельств. Для уменьшения уровня стресса в коллективе желательно отказаться от жестких дедлайнов, вместо этого планировать время с запасом и систематически отслеживать прогресс работы.

По данным исследования фирм «MakeTheirDay» и «Badgeville», 83% опрошенных сказали, что признание и похвала приносит больше удовольствия, чем денежные вознаграждения; 88% отметили, что считают похвалу от своих менеджеров очень мотивирующей [10]. Приведенный пример доказывает, что при оценке результатов работы персонала надо обращать внимание на положительные моменты, а в случае достижения лучших результатов, чем планировалось, отмечать и хвалить работников. Таким образом руководитель выражает свое уважение, одобрение, равнодушие и внимание к сотрудникам,

что улучшает отношения в системе «руководитель-подчиненный» и придает работнику чувство удовлетворенности, значимости и нужности.

Также, нельзя забывать о важности для работников иметь возможность планировать карьеру, учиться и повышать квалификацию, ведь это возможность улучшить знания и навыки, повысить свою производительность и гибкость.

Методы, которые можно применить в данном направлении:

- проведение тренингов, курсов, повышение квалификации, коучинг,
- участие в вебинарах, мастер-классах вне предприятия,
- участие в выставках, культурных программах,
- ротация кадров,
- планирование карьеры, формирование карьерограммы для каждого работника;
- привлечение работников к процессу принятия управленческих решений и т.п.

В последние годы большие возможности для развития мотивационной системы предприятия связаны с геймификацией и внедрением элементов игры в рабочие процессы. Это может включать в себя рейтинги сотрудников, виртуальные награды и бонусы, а также возможность участия в корпоративных турнирах или соревнованиях.

Что касается материальной мотивации, то помимо таких привычных инструментов как бонусы, надбавки и премии существует ряд других поощрительных мер. Предприятие может организовывать бесплатное питание, оплачивать проезд и расходы на транспорт, предоставлять жилье или компенсировать стоимость проживания, делать корпоративные скидки на свои же товары и услуги и тому подобное.

Кроме того, важную роль в мотивации персонала может сыграть организация корпоративов, празднования Дней рождения сотрудников и выдающихся дат компании и т.п. Ведь, во-первых, такие меро-

приятая смогут сплотить коллектив, улучшить отношения внутри компании, а во-вторых, показать сотрудникам, что руководство ценит их труд и уважает их достижения. Это будет стимулировать работников стараться еще больше для достижения общих целей компании. Итак, подытожим рекомендации по совершенствованию мотивационной системы на предприятии в современных условиях на

рис. 1. Реализация приведенного на рисунке комплекса мер по совершенствованию мотивационной системы на предприятии поможет руководителям в развитии предприятия, облегчит саму работу, потому что каждый работник будет вдохновлять и развивать свои проекты и цели в компании, не будет думать только о заработной плате и материальной форме вознаграждений.

Психологическая поддержка	<ul style="list-style-type: none"> • Систематическое отслеживание психологического состояния сотрудников, предоставление информации о психологической помощи, по возможности найм психолога. Создание комфортной рабочей среды.
Коммуникации	<ul style="list-style-type: none"> • Неформальные коммуникации с подчиненными, small talk • Проведение встреч, собраний с двусторонней коммуникацией
Ключевые показатели эффективности	<ul style="list-style-type: none"> • Просмотр задач, разработка краткосрочных планов • Не устанавливать жесткие дедлайны • Просмотр системы оценки работы, ключевых показателей эффективности
Оценка результатов	<ul style="list-style-type: none"> • Положительная оценка проведенной работы • Празднование и похвала за хорошие результаты
Обучение	<ul style="list-style-type: none"> • Проведение тренингов, курсов, коучинг • Участие в семинарах, мастер-классах • Посещение выставок, культурных программ, спектаклей
Материальная поддержка и нематериальная мотивация	<ul style="list-style-type: none"> • Компенсации проезда, питания, проживания и т.д. • Организация корпоративов, праздников • Гибкий график работы, геймификация
Преобразование и развитие корпоративной культуры	<ul style="list-style-type: none"> • Формирование и развитие корпоративной культуры: пересмотр ценностей и убеждений.
Тимбилдинг	<ul style="list-style-type: none"> • Организация коллективной работы, совместных проектов, программы по сплочению коллектива, систематическое проведение рабочих совещаний.

Рис. 1. Возможности совершенствования мотивационной системы на предприятии в целях повышения эффективности HR-менеджмента.

Выводы. Подытоживая вышеизложенное, можно сделать вывод, что для по-

вышения производительности и эффективности деятельности предприятий, работа-

ющих в условиях современных вызовов, необходимо постоянно совершенствовать методы мотивации персонала для достижения стратегических целей и укрепления своих конкурентных позиции на рынке.

Следовательно, 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: формировать современную культуру и имидж предприятия; готовить социальные программы для работников и их семей; создавать эффективные стимулы для высокоэффективного труда; разрабатывать инновационные системы управления мотивацией труда.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гавриш Е. С., Решетников Т. А. Мотивация персонала как часть стратегического плана предприятия // Современная школа России. Вопросы модернизации. 2022. № 3-1(40). С. 76-77.
2. Кожин В. А., Шагалова Т. В. Научная основа организация мотивации и стимулирования труда персонала // Экономика и общество. 2022. № S4(22). С. 36-45.
3. Лукашевская Д. А. Различия между мотивацией и стимулированием персонала // Вестник университета. 2020. № 1. С. 156-163.
4. Лымарева О. А., Беленцова Ю. Н., Лымарев М. А. Теоретико-категориальный подход к изучению мотивационной системы управления персоналом // Экономика: теория и практика. 2020. № 3(59). С. 73-78.
5. Макарова Е. В. Понятия стимулирования и мотивации персонала // Социальная политика и социальное партнерство. 2023. № 1. С. 54-57.
6. Мацкевич С. А. От управления персоналом к управлению человеческими ресурсами: теоретические подходы к определению понятий // Экономика, право и проблемы управления. 2019. № 9. С. 141-149.
7. Михайлова Н. В. Понятие системы мотивации и стимулирования труда как фактора эффективности деятельности персонала предприятия // Скиф. Вопросы студенческой науки. 2022. № 3(67). С. 85-89.
8. Попов С. А., Сабанина Н. О., Швец С. А., Кузнецова Н. В. Мотивация как фактор повышения эффективности деятельности персонала организации // Вестник Университета Российской академии образования. 2021. № 4. С. 144-157.
9. Ступак А. С. К вопросу о сущности понятия «мотивация труда персонала» // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2020. № 11-3. С. 540-547.
10. Study on Employee Engagement Finds 70% of Workers Don't Need Monetary Rewards to Feel Motivated. URL: <https://www.prnewswire.com/news-releases/study-on-employee-engagement-finds-70-of-workers-dont-need-monetary-rewards-to-feel-motivated-211394831.html>

REFERENCES (TRANSLITERATED)

1. Гавриш Е. С., Решетников Т. А. Мотивация персонала как часть стратегического плана предприятия // Современная школа России. Вопросы модернизации. 2022. № 3-1(40). С. 76-77.
2. Кожин В. А., Шагалова Т. В. Научная оценка эффективности мотивации и стимулирования труда человека // Экономика и общество. 2022. № S4(22). С. 36-45.
3. Лукашевская Д. А. Различия между мотивацией и стимулированием персонала // Вестник университета. 2020. № 1. С. 156-163.
4. Лымарева О. А., Беленцова Ю. Н., Лымарев М. А. Теоретико-категориальный подход к изучению мотивационной системы управления персоналом // Экономика: теория и практика. 2020. № 3(59). С. 73-78.
5. Макарова Е. В. Понятия стимулирования и мотивации персонала // Социальная политика и социальное партнерство. 2023. № 1. С. 54-57.

6. Мацкевич С. А. От управления персоналом к управлению человеческими ресурсами: теоретические подходы к определению понятий // Экономика, право и проблемы управления. 2019. № 9. С. 141-149.
7. Михайлова Н. В. Понятие системы мотивации и стимулирования труда как фактора эффективности деятельности персонала предприятия // Скиф. Вопросы студенческой науки. 2022. № 3(67). С. 85-89.
8. Попов С. А., Сабанина Н. О., Швец С. А., Кузнецова Н. В. Мотивация как фактор повышения эффективности деятельности персонала организации // Вестник Университета Российской академии образования. 2021. № 4. С. 144-157.
9. Ступак А. С. К вопросу о сущности понятия «мотивация труда персонала» // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2020. № 11-3. С. 540-547.
10. Исследование вовлеченности сотрудников показало, что 70% работников не нуждаются в денежном вознаграждении, чтобы чувствовать мотивацию. URL: <https://www.prnewswire.com/news-releases/study-on-employee-engagement-finds-70-ofworkers-dont-need-monetary-rewards-to-feel-motivated-211394831.html>

Для цитирования:

Присяжнюк А. Ю. Возможности совершенствования мотивационной системы на предприятии в целях повышения эффективности HR-менеджмента // Гуманитарный научный вестник. 2023. №11. С. 140-148. URL: <http://naukavestnik.ru/doc/2023/11/Prisyazhnyuk.pdf>