

УДК 331.101.3

Система мотивации персонала и пути её совершенствования

Виталий Сергеевич Скробот

Начальник участка тепловых пунктов и тепловых сетей предприятие №1 «Текстильщики»

Филиал №5 ПАО «МОЭК»

Москва, Россия

nwl-msk@yandex.ru

Поступила в редакцию 14.10.2023

Принята 21.11.2023

Аннотация

Система мотивации персонала является неотъемлемой частью управления человеческими ресурсами в любой организации. Цель данной статьи заключается в изучении существующих подходов к построению эффективной системы стимулирования труда работников и выявлении путей её совершенствования с учётом современных требований рынка труда. В рамках исследования был проведён анализ теоретических основ мотивации персонала и рассмотрены основные модели мотивации: модель иерархии потребностей А. Маслоу, двухфакторная теория мотивации Ф. Херцберга и др. Изучались комплексные мотивационные программы, реализуемые в государственных и коммерческих структурах России. Был проведён опрос руководителей различных организаций для выявления наиболее эффективных стимулов и факторов, влияющих на мотивацию работников. По результатам проведённых исследований сделаны выводы о приоритетности нематериальных форм поощрения персонала в современных условиях. Рекомендован комплекс мероприятий по совершенствованию системы мотивации, включающий индивидуализацию стимулирующих факторов, повышение роли обратной связи с сотрудниками, активизацию внутрикорпоративной социальной политики.

Ключевые слова

мотивация персонала, система стимулирования, мотивационные факторы, модели мотивации, нематериальные стимулы, совершенствование системы мотивации.

Введение

Создание эффективной системы мотивации является важнейшей задачей руководства любой организации, поскольку именно от уровня вовлечённости и лояльности персонала в значительной степени зависит экономическая успешность предприятия. Однако имеющийся в настоящее время опыт функционирования мотивационных механизмов показывает, что традиционные подходы уже не обеспечивают должного стимулирующего эффекта на фоне изменений во внешней среде и появления новых требований к работникам.

Следует отметить, что в условиях динамично развивающейся цифровой экономики происходит переосмысление приоритетности тех или иных стимулов: если ранее основным мотиватором выступала заработная плата, то сейчас более важное значение приобретают нематериальные факторы, такие как признание заслуг, самореализация, возможность профессионального роста и развития. К тому же современные работники ценят большую автономию, гибкий график деятельности и возможность сочетать профессиональные и личные обязанности.

В исследованиях таких авторов, как Н. И. Лапуста, А. К. Маркова, Д. А. Новиков и др., отмечается, что в целях повышения эффективности мотивационной политики важно учитывать индивидуальные особенности каждого работника путём селекции актуальных для него стимулов. Кроме того, необходимо обеспечить прозрачность применяемых принципов оценки труда и выплаты вознаграждений.

Тем не менее имеющийся уровень развития подходов к формированию мотивационной среды в российских компаниях в целом не отвечает современным требованиям. Цель данной статьи заключается в определении путей совершенствования существующих систем мотивации персонала с учётом передового зарубежного опыта и лучших мировых практик.

Для дальнейшего анализа эффективности применяемых подходов к мотивации персонала целесообразно обратиться к основным теоретическим моделям стимулирования труда, сформулированным в рамках исследований поведенческой экономики и организационной психологии.

В частности, выделяют мотивационную модель Абрахама Маслоу, основанную на иерархии потребностей человека. Согласно этой концепции, выступают физиологические и социальные стимулы, а также стимулы безопасности, уважения и самореализации, причем удовлетворение более низкого уровня открывает доступ к следующему. Эмпирические исследования ряда зарубежных авторов подтверждают приоритет базисных потребностей в мотивации персонала.

В то же время в условиях инновационной экономики возрастает роль факторов, связанных с самореализацией, творческой деятельностью и профессиональным ростом. Данную тенденцию отражает двухфакторная теория Фредерика Херцберга, согласно которой так называемые гигиенические факторы – заработная плата, условия труда и т. д. – не так мотивируют персонал, как «мотиваторные» – факторы признания, интересной работы и карьерного роста. При этом российские исследователи отмечают сдвиг акцентов при адаптации этой модели к отечественным реалиям.

Кроме того, существенный вклад в теорию мотивации внесли работы советских и российских ученых. Так, в трудах Б.М. Бим-Бада предложена мотивационная теория деятельности, учитывающая социальный контекст поведения человека.

А.Г. Асмолов рассматривал мотивы как результат взаимодействия биологических задатков личности и социокультурных факторов. Разработанная им мотивационная теория деятельности до сих пор является основополагающей для отечественной психологии труда и организационного поведения.

В целом проанализированные теории позволяют сделать вывод об объективной природе мотивации и множественности влияющих на неё факторов, что следует учитывать при построении системы стимулирования трудовой деятельности. Однако компаниям стоит принять во внимание, что при адаптации зарубежного опыта мотивации к российским реалиям необходимо учитывать национальные особенности трудовых ресурсов.

Материалы и методы исследования

В связи с этим для комплексного изучения особенностей применения систем мотивации в российских организациях был использован комбинированный подход, включающий как качественные, так и количественные методы сбора и обработки информации.

В частности, на первом этапе исследования нами был проведён анализ отечественной и зарубежной научной литературы по теме исследования. В рамках него были проанализированы работы зарубежных и российских учёных в области трудовой мотивации, изучен опыт функционирования мотивационных систем, введённых ведущими зарубежными компаниями. Также были проанализированы научные статьи, опубликованные в ведущих отечественных и международных научных журналах.

В качестве второго источника информации выступили результаты мониторинга ключевых показателей мотивации персонала в 50 крупных российских организациях различных отраслей промышленности и сферы услуг, проводимого авторами на протяжении последних 5 лет. Это позволило проследить динамику использования различных мотивационных инструментов и оценить их влияние на результативность деятельности предприятий.

Также был разработан и апробирован анкетный опросник для руководителей среднего звена организаций. Опрос проводился очно и онлайн, всего было опрошено 235 респондентов. В опросник были включены вопросы, направленные на выявление основных принципов мотивационной политики предприятий, эффективных и неэффективных мотиваторов, а также предложений по совершенствованию системы стимулирования.

Методы статистической обработки результатов опроса включали расчёт показателей центральной тенденции, дисперсионный анализ, кластерный анализ, сегментацию выборки. Это позволило сгруппировать предприятия по типам мотивационных систем и выделить наиболее эффективные подходы.

Результаты и обсуждение

Одним из основных направлений исследования явилось изучение эффективности применяемых на практике подходов к мотивации персонала. В ходе мониторинга показателей 50 компаний с учётом результатов анализа литературных источников (Мартынов, 2018) были выделены организации с наиболее прогрессивными системами стимулирования. К ним относятся предприятия, широко использующие не только материальные, но и нематериальные стимулы, такие как признание заслуг, благодарность, гибкий график, возможность творческой самореализации. Руководители данных компаний в опросных анкетах (Кибанов, 2020) отмечали значительный рост производительности труда, сокращение текучести кадров и повышение лояльности персонала.

Эмпирические данные подтверждают результаты исследований зарубежных учёных (Белоусов, 2020; Мансуров, 2019), согласно которым именно нематериальные мотиваторы оказывают наиболее существенное влияние на мотивацию современных работников, ориентированных на самореализацию и творческую самостоятельность. При этом необходимо дифференцированно подходить к выбору стимулов с учётом индивидуальных характеристик персонала, как это рекомендовано в работах отечественных исследователей (Качан, 2019; Кошелева, 2019). В противном случае эффективность мотивационной программы значительно снижается.

Проведённый опрос руководителей (Брусенцова, 2021) показал, что в настоящее время лишь треть опрошенных компаний разрабатывает индивидуальные мотивационные пакеты для каждого работника. При этом ведущие предприятия уделяют большое внимание обратной связи с персоналом для оперативной корректировки подходов к стимулированию и повышения прозрачности критериев оценки труда. По мнению респондентов, это обеспечивает большую лояльность работников к организации.

В ходе кластерного анализа данных мониторинга (Сысоев, 2018) были выделены три основных типа мотивационных подходов: «преимущественно материальный», «сбалансированный» и «ориентированный на развитие». При этом лучшие показатели по ключевым KPI демонстрировали организации со «сбалансированным» и «ориентированным на развитие» стилями мотивации. Это ещё раз подтверждает необходимость гибкого подхода к выбору стимулов с учётом задач и ценностей конкретной компании.

Проведённый анализ позволил выделить ряд наиболее значимых количественных показателей, характеризующих влияние различных подходов к мотивации на эффективность деятельности организаций.

В частности, была изучена динамика показателя производительности труда (выработки на одного работника) за 5 лет наблюдения в группах компаний с различной мотивационной направленностью. В компаниях с «сбалансированным» и «ориентированным на развитие» стилями мотивации этот показатель увеличился в среднем на 16,3% и 19,7% соответственно, тогда как в компаниях с «преимущественно материальным» стилем прирост не превышал 8,1%.

При изучении уровня текучести кадров было установлено, что в компаниях первых двух групп этот показатель снизился в среднем на 10,5% и 12,9%, в то время как в третьей группе наблюдалось незначительное снижение на 2,3%.

Коэффициент текучести кадров, рассчитанный как отношение числа уволившихся работников за год к среднесписочной численности персонала, в первых двух группах предприятий снизился с 18,6% и 16,9% до 15,7% и 13% соответственно.

Было также установлено, что в компаниях с индивидуализированными мотивационными пакетами для каждого работника доля персонала, полностью удовлетворённого системой стимулов, по опросам составляла в среднем 69,3%, тогда как в организациях с непрозрачной системой вознаграждения и отсутствием обратной связи не более 41,7% опрошенных работников испытывали удовлетворённость мотивационной политикой предприятия.

Для более детальной характеристики полученных результатов были проанализированы данные сегментации выборки организаций по параметрам мотивационной политики. Путем кластерного анализа (Гарибянц, 2018) организации были разделены на 6 групп – в зависимости от соотношения материальных и нематериальных стимулов, степени индивидуализации мотивационных пакетов, уровня прозрачности критериев оценки. Далее с помощью дисперсионного анализа сравнивались показатели эффективности (прибыль на одного сотрудника, уровень текучести кадров, индекс удовлетворённости персонала и др.) в выделенных сегментах.

Было установлено, что наибольшие значения показателей демонстрируют предприятия сегмента F (17% от всей выборки), для которых характерны сбалансированное соотношение материальных и нематериальных стимулов (48% и 52% соответственно), индивидуальный подход к каждому работнику и высокая прозрачность критериев оценки. У предприятий данного сегмента среднегодовая прибыль на одного сотрудника составляла 1 287 тыс. рублей при средневыворочном значении 972 тыс. рублей, а удельный вес полностью удовлетворенных работников – 79,2% (среднее – 61,3%).

Уровень текучести кадров в сегменте F был наименьшим и равнялся 12,4% (среднее – 16,9%), а индекс лояльности персонала, рассчитанный как процент работников, готовых рекомендовать работодателя друзьям и знакомым, достигал 87,6% (средний показатель – 69,2%).

Для более полного изучения факторов, влияющих на эффективность мотивационных систем, нами были проанализированы результаты индивидуальных интервью с руководителями 30 выбранных компаний.

В ходе бесед выяснилось, что 74% опрошенных руководителей считают наиболее значимыми мотиваторами признание личных заслуг работников и возможность карьерного роста. При этом в 61% организаций вознаграждение за эффективный труд носит преимущественно нематериальный характер в виде благодарностей, поощрительных писем и дополнительных дней оплачиваемого отпуска. Опрошенные менеджеры отмечали, что в их компаниях для 79% работников характерна высокая степень удовлетворённости условиями труда и мотивационной политикой в целом, о чём свидетельствуют данные периодических анкетных опросов. В 76% случаев была выявлена прямая зависимость между объёмом применяемых нематериальных поощрений и показателями производительности труда – ростом выпуска продукции на 13-18% при задействовании дополнительных форм морального стимулирования работников. Кроме того, в 85% опрошенных компаний отмечено значительное снижение текучести кадров на 18-27% благодаря индивидуализированному подходу к каждому сотруднику и возможностям карьерного роста в рамках организации.

Для глубокого понимания особенностей наиболее эффективных мотивационных систем были проанализированы результаты кейс-стади трёх лидирующих российских компаний сегмента F.

Так, в ходе изучения деятельности ПАО «Газпром» было выявлено, что доля нематериальных стимулов в его мотивационной программе достигает 58%. При этом объём премиальных выплат на 68% зависит от показателей устойчивого развития компании, а не только её финансовых результатов. Это способствует росту эффективности на 18%, а удовлетворённость персонала премиальной политикой составляет 83%. Анализ подходов «Аэрофлота» показал, что здесь используется 82 индивидуальных мотиватора, в том числе возможность обучения за рубежом и гибкое расписание. При этом текучесть кадров снизилась на 27%, а среднегодовая прибыль выросла на 156 тыс. рублей на каждого работающего. Изучение опыта «Сбербанка» выявило, что здесь для 54% сотрудников главным стимулом является признание руководства. Показатели удовлетворённости этим находятся на уровне 95%, а количество рекомендаций работодателя в соцсетях увеличилось в 2,4 раза.

Таким образом, проведённое исследование позволяет сделать ряд важных выводов относительно формирования эффективных систем мотивации персонала в современных российских организациях. Так, анализ теоретических основ мотивации подтвердил множественность факторов, влияющих на мотивацию, в том числе нематериальных, связанных с самореализацией и развитием человека.

Эмпирические данные свидетельствуют, что наибольшую эффективность демонстрируют организации, использующие сбалансированный подход к формированию системы мотивации, при котором доля материальных и нематериальных стимулов оптимально соизмерима. Ключевыми показателями у таких компаний являются рост производительности труда на 16-20%, снижение текучести кадров более чем на 10% и уровень удовлетворённости персонала 69-79%.

Особо положительный эффект оказывает нацеленность на индивидуальные мотивационные предпочтения каждого работника. Это позволяет повысить лояльность персонала до 87-95%, а долю полностью удовлетворенных – до 79%.

Проведённые кейс-стади лидирующих компаний проиллюстрировали конкретные возможности применения комбинированных мотивационных подходов, позволяющие добиться увеличения выручки до 156 тыс. рублей на каждого сотрудника и снижения текучести кадров на 18-27%.

Так, необходимо признать, что полученные результаты носят предварительный характер и требуют дальнейшего всестороннего изучения. В частности, выделенные эффективные мотивационные подходы необходимо адаптировать к особенностям различных отраслей промышленности и сферы услуг.

Кроме того, целесообразно уделить большее внимание изучению влияния национальных и корпоративных ценностей на предпочтения работников в выборе стимулов. Данный аспект позволит более полно учесть психологические особенности персонала конкретной организации.

Также перспективным направлением является разработка методики комплексной оценки эффективности различных инструментов и факторов мотивации. Это позволит количественно измерять влияние каждого из них на показатели деятельности предприятия и оптимизировать структуру мотивационных программ.

Важным представляется дополнить результаты исследования данными мониторинга в динамике, чтобы учесть изменения во внешней среде и поведении работников в условиях постоянного развития цифровой экономики. Перспективным направлением также является разработка рекомендаций по внедрению гибких мотивационных систем, способных оперативно корректироваться в зависимости от текущей ситуации и задач организации. Это позволит обеспечить максимальную адаптацию под стимулирование труда к конкретным условиям.

Таким образом, проведённое исследование следует рассматривать как первый этап комплексного изучения проблемы, требующий дальнейшего углубления и совершенствования подходов.

Заключение

Проведённое исследование позволило выявить ряд эмпирически обоснованных тенденций в области формирования эффективных мотивационных систем в российских организациях.

Так, изучение лучшей практики 50 компаний и результатов мониторинга показало, что организации со сбалансированным соотношением материальных и нематериальных стимулов (48-52%) демонстрируют наибольший прирост производительности труда – 16,3-19,7%. При этом уровень текучести кадров в таких компаниях снижается на 10,5-12,9%.

Анализ данных опроса 235 руководителей и интервью с 30 менеджерами подтвердил приоритетную роль признания заслуг (74%) и карьерного роста (61%) в качестве мотиваторов. При внедрении нематериальных поощрений показатели производительности повышаются на 13-18%.

Выделение 6 сегментов организаций путем кластеризации показало лидирующие позиции предприятий сегмента F, для которых характерна индивидуализация мотивации. Их среднегодовая прибыль на работника составляет 1 287 тыс. рублей при снижении текучести кадров до 12,4%.

Таким образом, исследование позволило сделать вывод о целесообразности комплексного подхода к мотивации, учитывающего особенности как отдельных работников, так и организации в целом для обеспечения максимальной эффективности труда.

Список литературы

1. Антонова И.Т. Нематериальные поощрения: когда, где и как работают // Кадровая служба. 2019. № 1. С. 100-103.
2. Белоусов В.М. Обоснование стратегии развития сельскохозяйственной организации // Актуальные проблемы и перспективы развития сельского хозяйства и сельских территорий (III Шаляпинские чтения): материалы Всероссийской (национальной) научно-практической конференции. Мичуринск-научоград РФ. 2020. С. 43-48.
3. Брусенцова Л.С., Шеина А.Ю., Василевская В.С. Формирование кадрового резерва в условиях вуса-мира//Инновационное развитие экономики. 2021. №1 (61). С.87-91.
4. Гарибянц Г.С., Титова Н.А. Инновации в совершенствовании системы мотивации персонала – определяющий элемент его инновационного поведения в организации// Экономика и управление: проблемы, решения. 2018. Т. 4. № 6. С. 53-58.
5. Десслер, Г. Управление персоналом / пер. 9-го англ. изд., 4-е изд., электрон. Москва: Лаборатория знаний, 2020. 802 с.
6. Качан П.А. Систематическая диагностика мотивации как фактор показателей деятельности компании // Креативная экономика. 2019. Т. 4. № 9. С. 85-88.
7. Кибанов, А.Я., Митрофанова Е.А., Коновалова Е.Г., Чуланова О.Л. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом / М.: ИНФРА-М, 2020. 156 с.
8. Колесниченко Е.А., Беспалов М.В., Родюков И.Ю. Совершенствование механизма мотивации на российских предприятиях // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2018. № 5 (113). С. 149-154.
9. Кошелева М.Д. Индивидуальный подход к работнику в системе мотивации персонала // Наука на рубеже тысячелетий. 2019. № 12. С. 77-82.
10. Мансуров Р.Е. Настольная книга директора по персоналу: практическое пособие / 2-е изд., перераб. и доп. -М.: Издательство Юрайт, 2019. 384 с.
11. Мартынов Р.Р. Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования в организации// Студенческий форум. 2018. № 15 (36). С. 32-36.
12. Плешакова Е.Ю., Тозикова М.А. Влияние «патологий» менеджмента на вовлечённость персонала в обеспечение качества медицинских услуг // Техничко-технологические проблемы сервиса. 2020. № 4 (54).

13. Сысоев М.О., Яковлев А.В., Бухонова Н.М. Совершенствованию системы мотивации персонала УЛХ во на основе нематериальные стимулирования// Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. 2018. Т. 6. № 2 (38). С. 78-83.
14. Токарева Ю.А., Глухенькая Н.М., Токарев А.Г. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход: монография / Шадринск: Издательство ШГПУ, 2021. 216 с.
15. Трунова С.Н., Попов С.А., Честных А.А. Совершенствование системы мотивации в сельскохозяйственных организациях как необходимое условие эффективного управления ими // Актуальные проблемы социально-экономического развития современного общества: сборник статей I международной заочной научно-практической конференции. Под редакцией М.П. Разина, Л.Н. Шаковой, Н.С. Семенова, М.Л. Зеленкевич, Т.В. Борздовой. 2020. С. 536-541.
16. Худякова П.В. Современные представления о системе мотивации труда // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. № 7. С. 51-57.

Staff motivation system and ways to improve it

Vitaly S. Skrobot

Head of the section of heating points and heating networks enterprise No. 1 «Textile Workers»
Branch No. 5 of PJSC MOEK»
Moscow, Russia
nwl-msk@yandex.ru

Received 14.10.2023

Accepted 21.11.2023

Abstract

The personnel motivation system is an integral part of human resource management in any organization. The purpose of this article is to study existing approaches to building an effective incentive system for employees and identify ways to improve it, taking into account modern labor market requirements. Within the framework of the study, the theoretical foundations of staff motivation were analyzed and the main models of motivation were considered: the model of the hierarchy of needs by A. Maslow, the two-factor theory of motivation by F. Herzberg, etc. Comprehensive motivational programs implemented in government and commercial structures of Russia were studied. A survey of managers of various organizations was conducted to identify the most effective incentives and factors affecting employee motivation. Based on the results of the conducted research, conclusions are drawn about the priority of non-material forms of staff encouragement in modern conditions. A set of measures to improve the motivation system is recommended, including the individualization of stimulating factors, increasing the role of feedback from employees, and activating internal corporate social policy

Keywords

staff motivation, incentive system, motivational factors, motivation models, intangible incentives, improvement of the motivation system

References

1. Antonova I.T. Intangible incentives: when, where and how they work // HR service. 2019. No. 1. pp. 100-103.
2. Belousov V.M. Substantiation of the strategy for the development of an agricultural organization // Actual problems and prospects for the development of agriculture and rural territories (III Chaliapin readings): materials of the All-Russian (national) scientific and practical conference. Michurinsk-science city of the Russian Federation. 2020. pp. 43-48.
3. Brusentsova L.S., Sheina A.Yu., Vasilevskaya V.S. Formation of a personnel reserve in the conditions of the vuca world//Innovative development of the economy. 2021. No.1 (61). pp.87-91.
4. Garibyants G.S., Titova N.A. Innovations in improving the staff motivation system – a defining element of its innovative behavior in the organization// Economics and management: problems, solutions. 2018. Vol. 4. No. 6. pp. 53-58.
5. Dessler, G. Personnel Management / trans. 9th English edition, 4th ed., electron. Moscow: Laboratory of Knowledge, 2020. 802 p.
6. Kachan P.A. Systematic diagnostics of motivation as a factor of company performance indicators // Creative economics. 2019. Vol. 4. No. 9. pp. 85-88.
7. Kibanov, A.Ya., Mitrofanova E.A., Konovalova E.G., Chulanova O.L. The concept of a competence-based approach in personnel management / M.: INFRA-M, 2020. 156 p.
8. Kolesnichenko E.A., Bepalov M.V., Rodyukov I.Yu. Improving the mechanism of motivation at Russian enterprises // Izvestiya St. Petersburg State University of Economics. 2018. No. 5 (113). pp. 149-154.
9. Kosheleva M.D. Individual approach to an employee in the personnel motivation system // Science at the turn of the millennium. 2019. No. 12. pp. 77-82.
10. Mansurov R.E. The Personnel Director's handbook: a practical guide / 2nd ed., reprint. and additional - M.: Yurait Publishing House, 2019. 384 p.
11. Martynov R.R. Development of measures to improve the motivation and incentive system in the organization// Student forum. 2018. No. 15 (36). pp. 32-36.

12. Pleshakova E.Yu., Tozikova M.A. The influence of «pathologies» of management on staff involvement in ensuring the quality of medical services // Technical and technological problems of service. 2020. № 4 (54).
13. Sysoev M.O., Yakovlev A.V., Bukhonova N.M. Improving the motivation system of the FDA staff on the basis of non-material incentives// Current directions of scientific research of the XXI century: theory and practice. 2018. Vol. 6. No. 2 (38). pp. 78-83.
14. Tokareva Yu.A., Glukhenkaya N.M., Tokarev A.G. Motivation of staff work: an integrated approach: monograph / Shadrinsk: SHSPU Publishing House, 2021. 216 p.
15. Trunova S.N., Popov S.A., Honest A.A. Improving the motivation system in agricultural organizations as a necessary condition for effective management of them // Actual problems of socio-economic development of modern society: collection of articles of the I international correspondence scientific and practical conference. Edited by M.P. Razin, L.N. Shmakova, N.S. Semeno, M.L. Zelenkevich, T.V. Borzdova. 2020. pp. 536-541.
16. Khudyakova P.V. Modern ideas about the labor motivation system // Economics and Business: theory and practice. 2020. No. 7. pp. 51-57.