

Исакова М. Н.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

Исакова Маргарита Николаевна

кандидат экономических наук, доцент
Российская академия народного хозяйства и государственной
службы при Президенте Российской Федерации, Среднерусский
институт управления (Орел, Россия)
burceva.margarita@yandex.ru
<https://orcid.org/0000-0001-6486-3065>
SPIN 7623-1540

Margarita N. Isakova

Candidate of Economic Sciences, Associated Professor
Russian Presidential Academy of National Economy and Public
Administration, Central Russian Institute of Management (Orel,
Russia)
burceva.margarita@yandex.ru
<https://orcid.org/0000-0001-6486-3065>
SPIN 7623-1540

Мотивация персонала становится важнейшим элементом стратегического успеха организации в условиях роста конкуренции и повышения требований к качеству управления человеческими ресурсами. Необходим системный подход к мотивации, при котором комплексно работают как материальные, так и нематериальные стимулы. Это позволит достигать краткосрочных целей, а также формировать основу для устойчивого роста, улучшения качества услуг и укрепления кадрового потенциала предприятия. Важен комплексный подход к созданию эффективной системы стимулирования.

Staff motivation is becoming an essential element of strategic success in an organization under conditions of increasing competition and demands on the quality of human resource management. Systematic approach to motivation, in which both tangible and intangible incentives work together, is needed. This will make it possible to achieve short-term goals, as well as form the basis for sustainable growth, improve services quality and strengthen human resources potential of the enterprise. Integrated approach to creation of effective incentive system is important.

Ключевые слова: мотивация, стимулирование, управление персоналом, менеджмент, эффективность

Keywords: motivation, incentive, personnel management, management, efficiency

Конфликт интересов: автор заявляет об отсутствии конфликта интересов, требующего раскрытия в данной статье.

Conflict of interest: The author declares no conflict of interest requiring disclosure in this article.

Для цитирования: Исакова М.Н. Совершенствование системы управления мотивацией персонала предприятия // Форпост науки. 2025. Том 19, № 3. С. 136-141. <https://doi.org/10.22394/sp253.11>. EDN RJZTBQ.

For citation: Isakova M.N. Perfection of Motivation Management System of the Enterprise. *Science Outpost*, 2025, vol. 19, no. 3, pp. 136-141. Available from: <https://elibrary.ru/RJZTBQ>. <https://doi.org/10.22394/sp253.11>.

Мотивация – деятельность, которая формирует у работника потребность действовать в интересах компании. В то время как стимулирование – принуждение (в прямом или косвенном виде) человека к выполнению необходимой задачи [1]. Формирование стимулов является более простым управленческим процессом, так как не требует глубоко анализа коллектива. Однако стимулирование даёт лишь краткосрочный эффект, так как:

- не создает устойчивую внутреннюю мотивацию у работников;
- сотрудники могут привыкнуть к стимулам и не воспринимать их как поощрения;
- стимул не подходит конкретному сотруднику – признание заслуг неэффективно, если специалист нуждается в премии, и наоборот.

Перед современными менеджерами стоит серьёзная задача: создание и внедрение эффективной системы мотивации, позволяющей интегрировать цифровые технологии в традиционную систему, базирующуюся на взаимодействии корпоративных ценностей и классических принципов управления персоналом. При этом нельзя забывать о необходимости обеспечения справедливой компенсации трудозатрат всем категориям сотрудников

(включая работающих дистанционно) и надлежащем распределении мотивационных бонусов среди наиболее эффективных работников.

Комплексное исследование с использованием цифровых инструментов организации труда, контроля рабочего времени и учета индивидуального трудового вклада каждого работника в общий результат помогает проанализировать ситуацию внутри организации и разработать соответствующую систему мотивации сотрудников [2–5].

Отношение работников к их обязанностям коррелирует с позитивным эмоциональным фоном, на который влияют внешние и внутренние факторы. Внутренняя мотивация – стремление к деятельности, которое основывается на удовлетворении индивидуальных интересов и ценностей, а не из-за внешних стимулов (деньги, похвала или наказание). На эффективность деятельности сотрудников непосредственное влияние оказывает уровень их внутренней мотивации [6; 7]. Когда сотрудники понимают связь между своими усилиями, результатами и вознаграждениями, они мотивированы на достижение более амбициозных целей. Сотрудники с сильной мотивацией стараются уменьшить ошибки в работе, добиться лучших результатов, что способствует увеличению эффективности труда. Удовлетворённость результативным трудом, в свою очередь, работает как фактор дополнительной мотивации [8]. Ощущение значимости у сотрудников укрепляет их лояльность и повышает удовлетворённость работой. Благодаря комфортной атмосфере в организации уменьшается уровень стресса и улучшаются отношения с коллегами.

Мотивация хорошо влияет на кадровую стабильность, в организациях с эффективной системой мотивации текучесть кадров снижается, конфликтных ситуаций становится меньше [9; 10]. Сильно мотивированные работники меньше увольняются, формируется сплочённый коллектив, а также снижаются затраты на обучение новых кадров.

Кроме того, у сильно мотивированных сотрудников прослеживается стремление к обучению и профессиональному развитию, что положительно влияет на уровень их компетенций и эффективность работы [11; 12; 13].

Корпоративная культура не только создает дополнительные стимулы, но и сама трансформируется в зависимости от уровня мотивации. Благодаря ей укрепляется единство ценностей и целей в компании, что создаёт благоприятную рабочую среду и повышает взаимодействие сотрудников [14]. Высокая мотивация побуждает работников быстрее вникать в процессы принятия решений, что подкрепляет их значимость в организации.

Таким образом, мотивация определяет производительность труда и уровень удовлетворённости коллектива, что делает её значимым фактором в работе. Если организации внедряют механизмы мотивации, создают комфортную обстановку, то у сотрудников появляется чувство значимости, они стремятся достичь высокой результативности.

Организациям в современных условиях управления персоналом стоит обращать внимание не только на экономические показатели, но и на человеческий фактор. Как раз мотивация сотрудника влияет на результативность компании, что делает её ключевым элементом кадровой политики [15; 16; 17; 18]. Эффективная система мотивации гибко сочетает материальные и нематериальные стимулы.

Материальная мотивация требует больших финансовых вложений. Материальная мотивация намного проще нематериальной, так как она не требует проводить сложные анализы и выявлять индивидуальные мотивационные факторы, также финансовые поощрения положительно влияют на всех работников. Для разработки системы материального стимулирования не нужно проводить сложных действий – необходимо разработать нормативный документ (например, «Положение о премировании») и создать соответствующий приказ руководителя. Эффективность материальной мотивации легко измерить: если после внедрения данного вида эффективность работы увеличилась, то подход выбран правильно. Но повышение уровня заработной платы не всегда способствует уменьшению текучести кадров. В ряде случаев после повышения оплаты сотрудники всё равно увольняются, поскольку на уровень текучести кадров может влиять эмоциональное выгорание, состояние здоровья работника и межличностные отношения в коллективе. В данном случае продуктивнее всего было бы использовать нематериальную мотивацию, которая направлена на

формирование здоровой рабочей атмосферы и на уменьшение текучести кадров. Нематериальная мотивация включает в себя методы управления, которые ориентированы на удовлетворение психологических потребностей сотрудников, не связанных с материальным вознаграждением. В данном виде мотивации основной целью является формирование условий, в которых комфортно сотрудникам, присутствует возможность самореализации и признания в коллективе.

В отечественной практике, если работодатель считает, что уровень заработной платы полностью соответствует базовым финансовым потребностям сотрудников, то нематериальная мотивация отходит на второй план [19]. Именно данный вид мотивации, который включает в себя внимание к личности работника, качественную коммуникацию, возможность для собственного роста и признание его результатов, играет главную роль в формировании личности сотрудников. Из-за отсутствия результативной системы нематериальной мотивации может возникнуть рост неудовлетворённости сотрудников, что может привести к увеличению текучести кадров.

Успех у компании напрямую зависит от высокопрофессиональных и инициативных кадров, у которых не только высокий уровень рабочих знаний и компетенций, но и сильные креативные способности. При этом некоторые исследователи полагают, что человеческий мозг может функционировать эффективно не более четырёх часов в день [20].

В современных условиях организации стараются внедрить мотивационные механизмы в стратегию развития. Это отражается в использовании персонализированных подходов к стимулированию, формировании программ карьерного роста, интеграции гибких систем оценки результативности сотрудников. В достижение стратегических целей и для обеспечения устойчивого развития необходимо проводить эффективную систему стимулирования работников. В условиях высокой конкуренции и постоянных изменений внешней среды организациям необходимо не только привлекать высококвалифицированных сотрудников, но и создавать комфортные условия, при которых они будут готовы остаться. Для этого необходимо постоянно следить за изменениями и оперативно подстраиваться под них. Можно выделить следующие направления развития – усовершенствование системы мотивации сотрудников, улучшение в сфере корпоративной атмосферы и прозрачность критериев премирования (табл. 1).

Таблица 1 – Основные направления совершенствования системы мотивации персонала предприятия

Направление совершенствования	Конкретные мероприятия	Ожидаемый эффект
Прозрачность премирования	Разработка чётких критериев, обучение персонала	Повышение доверия и вовлеченности
Нематериальная мотивация	Благодарственные письма, корпоративные бонусы	Увеличение лояльности сотрудников
Баланс работа/личная жизнь	Гибкий график, «дни без задач»	Снижение выгорания и текучести кадров

Важным направлением совершенствования системы мотивации персонала предприятия является повышение прозрачности критериев начислениями премий. В организациях отмечается недопонимание со стороны сотрудников в отношении критериев оценки труда, из-за этого снижается доверие к предприятию, а также уменьшается результативность работы. Чтобы решить эту проблему, необходимо чётко структурировать критерии оценки результатов деятельности персонала, исходя из которых происходит премирование, чтобы не возникало недопонимание. Эти показатели должны быть связаны со спецификой выполняемых функций – будь то производственные, административные или коммерческие задачи. Рекомендуются зафиксировать эти критерии в локальных нормативных актах предприятия, например, в Положении о премировании, которое может стать основой для создания единого регламента, обеспечивающего равенство между работниками. Следует постоянно информировать сотрудников об изменениях в критериях и получать обратную связь

от персонала. Внедрение данного предложения поспособствует повышению мотивации сотрудников, а также усилит дисциплину внутри организации и сформирует у работников представление о справедливости премирования.

В организации также необходимо внедрить чёткую систему нематериального стимулирования. Из практики многих организаций можно заметить, что признание достижений работников (даже без материального подтекста) может повысить их заинтересованность, лояльность и желание повысить качество своей работы. В итоге благодаря нематериальному стимулированию у сотрудников предприятий повышается мотивация, а также этот вид поощрения становится инструментом признания заслуг.

Обеспечение баланса между работой и личной жизнью также повысит мотивацию персонала. Увеличение рабочей нагрузки может привести к выгоранию, снижению производительности и увеличению текучести кадров, особенно в некоторых отделах. Чтобы защититься от этих рисков, следует уделять внимание не только материальным стимулам, но и созданию психологически комфортной организационной среды.

Один из возможных шагов в данном направлении – поэтапное внедрение гибкого графика работы, особенно в отделах, чья деятельность допускает удалённый или смешанный формат труда. Предоставление сотрудникам возможности самостоятельно регулировать время начала и окончания рабочего дня при соблюдении общего количества часов способствует повышению удовлетворённости условиями труда и снижает стрессовую нагрузку. Дополнительно необходимо внедрить практику регулярных «дней без задач» – это специально выделенные дни, в которые работники освобождаются от выполнения рутинных или срочных поручений. Такие дни могут быть посвящены обучению, обмену опытом, внутренним коммуникациям или просто восстановлению эмоционального состояния коллектива. Не менее важна предпринимательская деятельность, направленная на улучшение микроклимата и снижение напряжённости. Это могут быть выездные встречи в неформальной обстановке, командные тренинги, спортивные или культурные мероприятия.

В совокупности данные меры создают условия для улучшения физического и психического здоровья сотрудников, снижения риска профессионального выгорания, поддержания лояльности сотрудников к корпоративным ценностям. Внедрение мотивационных мероприятий предполагает достижение краткосрочного эффекта в виде трудовой отдачи, а также создание устойчивых поведенческих установок у персонала, которые направлены на развитие, заинтересованность и приверженность установкам организации.

Таким образом, для разработки системы мотивации предприятия потребуются системные, целенаправленные действия. Прозрачная система бонусов, использование нематериальных методов мотивации и создание условий, обеспечивающих оптимальную совместимость личной и профессиональной жизни, являются важнейшими факторами повышения приверженности и интереса. Дальнейшая реализация данных мер укрепит приверженность сотрудников ценностям компании и будет способствовать устойчивому росту производственных показателей, тем самым обеспечивая стабильность компании на рынке.

Список источников

1. Острик, В. Ю. Разработка конкурентной стратегии управления персоналом в условиях однородности рынка труда / В. Ю. Острик, Ю. Н. Короленко // Экономика труда. – 2024. – Т. 11, № 12. – С. 2193-2210. – <https://doi.org/10.18334/et.11.12.122217>. – EDN HSSNSS.
2. Коновалов, М. А. Трансформация профессионализма рекрутера в условиях внедрения цифровых технологий / М. А. Коновалов // Среднерусский вестник общественных наук. – 2023. – Т. 18, № 4. – С. 138-157. – <https://doi.org/10.22394/2071-2367-2023-18-4-138-157>. – EDN UDMTMS.
3. Круглов, Д. В. Внутрифирменная мобильность как фактор качества трудовой жизни работников: специфика проявления в условиях экономической турбулентности / Д. В. Круглов, В. А. Плотников, О. С. Резникова // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2024. – Т. 14, № 6. – С. 132-143. – <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2024-14-6-132-143>. – EDN ZYNQMV.
4. Лобанова, Т. Н. Особенности мотивации трудовой деятельности работников ритейла в условиях цифровой среды / Т. Н. Лобанова // Психология личности: методология, теория, практика

(Методология, теория и история психологии) : Сборник статей. – Москва : Институт психологии РАН, 2024. – С. 479-485. – EDN ULHFBY.

5. Малявкина, Л. И. Тенденции развития и применения инструментария комплексных информационных систем управления человеческим капиталом в условиях импортозамещения / Л. И. Малявкина, А. Г. Савина, Д. А. Савин // Экономическая среда. – 2024. – Т. 13, № 1. – С. 20-31. – <https://doi.org/10.36683/ee241.20-31>. – EDN ANHFVH.

6. Белых, К. С. Совершенствование механизма регулирования оплаты труда в системе материального стимулирования персонала / К. С. Белых, Н. А. Лытнева // Образование и наука без границ: фундаментальные и прикладные исследования. – 2023. – № 17. – С. 36-42. – <https://doi.org/10.36683/2500-249X/2023-17/36-42>. – EDN EBGYYC.

7. Се, Я. Эффективность труда в условиях развития цифровой экономики / Я. Се, Д. В. Круглов // Экономика труда. – 2024. – Т. 11, № 9. – С. 1375-1386. – <https://doi.org/10.18334/et.11.9.121626>. – EDN JBVSLA.

8. Кулапов, М. Н. Мотивация и личность в HR-менеджменте / М. Н. Кулапов, А. А. Литвинюк. – Москва : Первое экономическое издательство, 2024. – 142 с. – ISBN 978-5-91292-509-2. – <https://doi.org/10.18334/9785912925092>. EDN GYYEJC.

9. Маслова, В. М. Совершенствование системы обеспечения кадровой безопасности в организации / В. М. Маслова // Вестник экономической безопасности. – 2024. – № 2. – С. 200-202. – <https://doi.org/10.24412/2414-3995-2024-2-200-202>. – EDN QZZDBR.

10. Марабян, Г. А. Мотивация персонала в условиях кризиса / Г. А. Марабян // Научные Записки ОрелГИЭТ. – 2021. – № 2(38). – С. 21-23. – EDN CJNJTZ.

11. Маслова, В. М. Групповая форма корпоративного обучения и развития персонала: эффективное взаимодействие / В. М. Маслова // Аудиторские ведомости. – 2023. – № 1. – С. 214-217. – https://doi.org/10.17686/17278058_2023_1_214. – EDN TIWJWV.

12. Трапицын, С. Ю. Возможности и риски управления талантами: опыт успешных компаний / С. Ю. Трапицын, Н. Н. Покровская // Лидерство и менеджмент. – 2024. – Т. 11, № 3. – С. 865-886. – <https://doi.org/10.18334/lim.11.3.121413>. – EDN LKTVUM.

13. Трушков, Д. И. Мотивация научной деятельности в сфере высшего образования: современные парадигмы исследования / Д. И. Трушков // ЭГО: Экономика. Государство. Общество. – 2023. – № 3(52). – С. 42-47. – EDN TDBPJN.

14. Соломанидина, Т. О. Организационная культура компании и ее влияние на формирование мотивационной системы / Т. О. Соломанидина // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2019. – № 9. – С. 65-73. – EDN YPEMXF.

15. Алехина, Л. Л. Многогранность трудовой мотивации и совершенствование методов стимулирования труда персонала / Л. Л. Алехина, А. Н. Щекина, А. А. Щекин // Экономическая среда. – 2023. – № 3(45). – С. 42-48. – <https://doi.org/10.36683/2306-1758/2023-3-45/42-48>. – EDN SOBXBO.

16. Белолипецкая, А. Е. Мотивационная стратегия развития персонала / А. Е. Белолипецкая, Т. А. Головина, Н. Е. Поповичева // Среднерусский вестник общественных наук. – 2020. – Т. 15, № 1. – С. 204-220. – <https://doi.org/10.22394/2071-2367-2020-15-1-204-220>. – EDN UBZISO.

17. Белых, К. С. Совершенствование механизмов по стимулированию трудовой деятельности персонала в современной коммерческой организации / К. С. Белых // Научные записки академии. – 2023. – № 1(45). – С. 135-142. – <https://doi.org/10.36683/nz45.135-142>. – EDN EFKNVM.

18. Dambueva, V. Yu. Managing personnel motivational profile as a tool for motivating civil servants / V. Yu. Dambueva // Gosudarstvennaya sluzhba. – 2020. – Vol. 22, No. 6(128). – P. 19-22. – <https://doi.org/10.22394/2070-8378-2020-22-6-19-22>. – EDN AZTVIS.

19. Казакова, А. М. Управление мотивацией персонала на предприятиях лёгкой промышленности: история и современность / А. М. Казакова, Е. М. Самородова // Образование и наука без границ: фундаментальные и прикладные исследования. – 2023. – № 17. – С. 48-58. – <https://doi.org/10.36683/2500-249X/2023-17/48-58>. – EDN AODWDF.

20. Burkeman, O. Four Thousand Weeks: Time Management for Mortals / O. Burkeman. – New York: Farrar, Straus and Giroux, 2021. – 288 p.

References

1. Ostrik V. Yu., Korolenko Yu. N. Developing a competitive personnel management strategy in a heterogeneous labor market. *Russian Journal of Labour Economics*, 2024, vol. 11, no. 12, pp. 2193-2210. <https://doi.org/10.18334/et.11.12.122217>.

2. Kononov M. A. Transformation of a recruiter's professionalism in the context of digital technologies introduction. *Central Russian Journal of Social Sciences*, 2023, vol. 18, no. 4, pp. 138-157.

<https://doi.org/10.22394/2071-2367-2023-18-4-138-157>.

3. Kruglov D. V., Plotnikov V. A., Reznikova O. S. Intra-firm mobility as a factor in the quality of employees' working life: specifics in the context of economic turbulence. *Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics. Sociology. Management.*, 2024, vol. 14, no. 6, pp. 132-143. <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2024-14-6-132-143>.

4. Lobanova T. N. Features of motivation of retail workers in a digital environment. *Personality psychology: methodology, theory, practice (Methodology, theory and history of psychology)*. Moscow : Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences, 2024, pp. 479-485. Available from: <https://elibrary.ru/ULHFBY>.

5. Malyavkina L. I., Savina A. G., Savin D. A. Development Trends and Tools of Integrated Information Systems of Human Capital Management under Conditions of Import Substitution. *Economic environment*, 2024, vol. 13, no. 1, pp. 20-31. <https://doi.org/10.36683/ee241.20-31>.

6. Belykh K. S., Lytneva N. A. Improvement of remuneration regulation mechanism in the system of personnel material incentives. *Education and Science without Limits: Fundamental and Applied Researches*, 2023, no. 17, pp. 36-42. <https://doi.org/10.36683/2500-249X/2023-17/36-42>.

7. Xie Ya., Kruglov D. V. labor efficiency in the context of the development of the digital economy. *Russian Journal of Labour Economics*, 2024, vol. 11, no. 9, pp. 1375-1386. <https://doi.org/10.18334/et.11.9.121626>. Available from: <https://elibrary.ru/JBVSIA>.

8. Kulapov M. N., Litvinyuk A. A. *Motivation and personality in HR management*. Moscow, 2024, 142 p. <https://doi.org/10.18334/9785912925092>.

9. Maslova V. M. Improvement of the personnel security system in the organization. *Bulletin of economic security*, 2024, no. 2, pp. 200-202. <https://doi.org/10.24412/2414-3995-2024-2-200-202>.

10. Marabyan G. A. Staff motivation in a crisis. *Scientific Journal of OrelSIET*, 2021, no. 2(38), pp. 21-23. Available from: <https://elibrary.ru/CJNJTZ>.

11. Maslova V. M. Group form of corporate training and staff development: effective interaction. *Audit Journal*, 2023, no. 1, pp. 214-217. https://doi.org/10.17686/1727-8058_2023_1_214.

12. Trapitsyn S. Y., Pokrovskaya N. N. Opportunities and risks of talent management: successful companies' experience. *Leadership and Management*, 2024, vol. 11, no. 3, pp. 865-886. <https://doi.org/10.18334/lim.11.3.121413>.

13. Trushkov D. I. Motivating research activity in higher education: modern research paradigms. *EPS: Economics. Politics. Society*, 2023, no. 3(52), pp. 42-47. Available from: <https://elibrary.ru/TDBPJN>.

14. Solomanidina T. O. Organizational culture of the company and its influence on the formation of incentive system. *Labor Norming and Remuneration in Industrial Sector*, 2019, no. 9, pp. 65-73. Available from: <https://elibrary.ru/YPEMXF>.

15. Alekhina L. L., Shchekina A. N., Shchekin A. A. Versatility of Labour Motivation and Methods Perfection of Personnel Work Stimulation. *Economic environment*, 2023, no. 3(45), pp. 42-48. <https://doi.org/10.36683/2306-1758/2023-3-45/42-48>.

16. Belolipezkaya A. E., Golovina T. A., Popovicheva N. E. Motivational strategy for staff development. *Central Russian Journal of Social Sciences*, 2020, vol. 15, no. 1, pp. 204-220. <https://doi.org/10.22394/2071-2367-2020-15-1-204-220>.

17. Belykh K. S. Improvement of mechanisms for stimulating personnel labor in modern commercial organization. *Scientific Journal of Academy*, 2023, no. 1(45), pp. 135-142. <https://doi.org/10.36683/nz45.135-142>.

18. Dambueva V. Yu. Managing personnel motivational profile as a tool for motivating civil servants. *Gosudarstvennaya sluzhba*, 2020, vol. 22, no. 6(128), pp. 19-22. <https://doi.org/10.22394/2070-8378-2020-22-6-19-22>.

19. Kazakova A. M., Samorodova E. M. Personnel motivation management at light industry enterprises: history and modernity. *Education and Science without Limits: Fundamental and Applied Researches*, 2023, no. 17, pp. 48-58. <https://doi.org/10.36683/2500-249X/2023-17/48-58>.

20. Burkeman O. *Four Thousand Weeks: Time Management for Mortals*, New York: Farrar, Straus and Giroux, 2021, 288 p.

Статья поступила в редакцию / Received: 15.06.2025

Доработана после рецензирования / Revised: 16.09.2025

Принята к публикации / Accepted: 22.09.2025

Подписано в печать / Passed for printing 21.11.2025