

# ТРУД И СОЦИАЛЬНАЯ СФЕРА

## LABOR AND SOCIAL SPHERE

---

Экономические системы. 2023. Том 16, № 4 (63). С. 106–112.  
Economic Systems. 2023;16(4(63)):106-112.

Научная статья  
УДК 005.95  
DOI 10.29030/2309-2076-2023-16-4-106-112

5.2.6 – Менеджмент

### Оптимизация системы мотивации персонала организации

Сергей Александрович Соколов

Московский финансово-промышленный университет «Синергия», sergey.sokolov@kpparus.ru

**Аннотация.** В условиях современной конкурентной среды компании стремятся не просто производить товар или предоставлять услугу, но и качественно выстраивать взаимодействие с важными партнерами, клиентами, налаживать логистическую цепочку поставок и выходить на мировой рынок. Для эффективного выполнения таких задач компании уделяют внимание квалификации персонала, навыкам и, соответственно, мотивации. Мотивация является важнейшей составляющей кадровой политики.

В представленной научно-практической работе выявлены наиболее частые ошибки при построении мотивационной системы, которые могут негативным образом отражаться на уровне и качестве производственных услуг, и предложены способы их устранения.

**Ключевые слова:** мотивация персонала, система, ошибки, производство, управление дисфункциями

**Для цитирования:** Соколов С.А. Оптимизация системы мотивации персонала организации // Экономические системы. 2023. Том 16, № 4 (63). С. 106–112. DOI 10.29030/2309-2076-2023-16-4-106-112.

---

Original article

## Directions of optimization of companies' strategies optimization of the organization's personnel motivation system

Sergey A. Sokolov

Moscow Financial and Industrial University «Synergy», sergey.sokolov@kapparus.ru

**Abstract.** In today's competitive environment, companies strive not just to produce goods or provide services, but to build high-quality interaction with important partners, customers, establish a logistics supply chain and enter the world market. To effectively perform such tasks, companies pay attention to staff qualifications, skills and, accordingly, motivation. Motivation is the most important component of personnel policy.

In the presented scientific and practical work, the most frequent errors in the construction of a motivational system are identified, which can negatively affect the level and quality of production services, and ways to solve them are proposed.

**Keywords:** staff motivation, system, errors, production, dysfunction management

**For citation:** Sokolov S.A. Directions of optimization of companies' strategies optimization of the organization's personnel motivation system. *Economic Systems*. 2023;16(4(63)):106-112. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2023-16-4-106-112.

---

### Введение

Актуальность темы настоящей работы обусловлена тем, что в условиях сложной экономической ситуации и нарастающей конкурентной борьбы производственные компании стремятся не просто получить прибыль, но и повысить эффективность производства определенной категории товаров. Для этого им необходимо понимать специфику сложной системы мотивации в текущих условиях. Ведь наличие дисфункций управления может негативным образом отразиться на достижении общих целей компании. В данном контексте новый подход к управлению персоналом сводится к выявлению процессов, которые мешают выполнению важных задач.

Целью работы является изучение и анализ ключевых ошибок при построении системы мотивации персонала.

Теоретическое изучение вопросов мотивации чаще всего связано с кадровым подбором персонала. Сюда же относятся и его обучение, адаптация, повышение квалификационных знаний. Также особое внимание уделяется построению организационной культуры на конкретном предприятии. При написании статьи исполь-

зованы материалы из публикаций таких авторов, как А.У. Адашев, Х.О. Арсланов [1], А.Н. Фомичев [2, 3], О.И. Беседина [4], А.Б. Высоцкая [5] и др. [6, 7].

Научная новизна статьи обусловлена тем, что в процессе исследования выявлены наиболее частые ошибки при построении мотивационной системы, которые могут негативным образом отражаться на уровне и качестве производственных услуг, и предложены способы их устранения. Если в компании, где осуществляется производство непродовольственных товаров со сложной схемой операционной деятельности, будет отсутствовать четкое понимание инструментов и методов мотивации, то в таком коллективе возможно наличие конфликтных ситуаций, недоверия к руководству, низкой ответственности к своим должностным обязанностям. В данном контексте важным является наличие связи между системой мотивации персонала и результатами его труда.

Практическая значимость заключается в том, что выводы исследования могут быть использованы как рекомендации для производственных организаций. Более того, полученные результаты исследования помогут избежать ошибок при разработке собственной системы мотивации, которая будет учитывать потребности сотрудников и улучшит понимание ими общей эффективности при производстве товара.

### **Основная часть**

Трудовая мотивация – это процесс, который пробуждает, заряжает энергией, направляет и поддерживает поведение и производительность [4, с. 19].

Технически термин «мотивация» относится к латинскому слову *movere*, что означает «двигаться». Это значение очевидно из следующего всеобъемлющего определения. Мотивация является процессом, начинающимся с физиологического или психологического дефицита. Также это процесс удовлетворения потребностей, которые обновляют поведение в сторону достижения целей.

Более подробную связь потребностей и мотивации описывает теория Ф. Герцберга. Ее еще принято называть двухфакторной теорией. Первый фактор сводится к тому, что существующие определенные трудовые условия или их отсутствие могут привести к неудовлетворенности сотрудников своей работой. В то же время и наличие определенных условий не повышает мотивацию работников. Еще одна группа факторов включает в себя достижение, преуспевание, ответственность, самостоятельность, возможность развития, работу на себя [5, с. 208].

Любая мотивация исходит изнутри, независимо от того, вызвана ли она вознаграждением или усилиями, повышающими самооценку сотрудника, или внутренне мотивирующими действиями, которыми человек занимается без какой-либо награды, кроме удовольствия, которое эти действия приносят ему [2].

Отрасли, внедряющие в производство передовые технологии, уделяют системе мотивации особое значение [7]. Это касается в первую очередь обучения персонала, так как производительность в этих условиях зависит от навыков и знаний работника [2]. Но, несмотря на это, существует ряд промышленных пред-

приятый, на которых трудятся неквалифицированные работники. Это значит, что они не прошли формального обучения и поэтому в основном используют процедурные навыки вместо знаний предметной области для решения проблем.

С точки зрения теоретических подходов система мотивации формируется из инструментов и методов, которые направлены на повышение производительности труда. Если рассматривать основополагающие принципы успешной мотивации, то система будет базироваться на эффективном сочетании материальной и нематериальной мотивации, на связи мотивации со стратегией организации, на сбалансированности мотивации. Также хорошая система мотивации – это многоуровневость, соблюдение принципа единства полномочий и отсутствие дисфункций управления как таковых.

Понимание руководством дисфункции персонала – серьезный шаг на пути улучшения системы мотивации [8]. Сотрудники должны четко понимать свои функции и цели компании, поэтому отсутствие прозрачной системы целей может снизить мотивацию персонала. Сейчас в современных организациях в качестве мотивирующего фактора принято взаимодействовать руководству с сотрудниками в рамках установления обратной связи. Например, если в коллективе происходит какая-либо конфликтная ситуация, то руководитель должен знать об этом и уметь урегулировать конфликт. Иначе сотрудники будут уделять время не выполнению задач, а самому конфликту, что негативно скажется на производстве [1, с. 34].

Стрессовые ситуации на работе также негативно влияют на производительность труда, так как в последние годы имеется тенденция к увеличению продолжительности рабочего дня в результате использования технологий 24/7 и конкурентного давления со стороны руководства [9]. Экспертами были проведены опросы, которые показали, что подавляющее большинство сотрудников часто трудится в нерабочее время [10].

Одна из ключевых ошибок при построении мотивации – давление руководства на подчиненных, так как в результате постоянной критики сотрудники не смогут эффективно работать, а будут находиться в состоянии стресса.

Еще одной существенной ошибкой в кадровой работе можно считать тот факт, что службы по подбору персонала стараются улучшить систему мотивации по действующим стандартам в соответствии со спецификой деятельности самого предприятия. Однако при этом они ориентируются на личные убеждения и собственное видение ситуации, что носит субъективный характер. В результате принимаемые решения не всегда могут быть применены как основа для разработки мотивационных методов [5].

Материальная составляющая мотивации в большинстве современных компаний сводится к выплатам в виде годовых или квартальных премий, что сейчас считается малоэффективным. Если проанализировать опыт зарубежных стран, то можно заметить, что во многих компаниях применяются различные эффективные формы стимулирования труда. Это могут быть участие в прибылях предприятия, льготная продажа или безвозмездная передача акций компании

с последующей выплатой по ним дивидендов. Сюда относится и система бонусов, т. е. разовые выплаты в виде премий, добавочные вознаграждения, а также бонусы в форме подарков фирмы ко дню рождения или юбилею.

Хорошо известно, что производительность труда сотрудников зависит от многих факторов. Одним из наиболее важных из них является то, насколько успешно они мотивированы и вовлечены в процесс выполнения работы. По сути, вовлеченность персонала и мотивация неразрывно связаны. Ведь вовлеченность служит хорошей базой для применения инструментов мотивации. То есть высокий уровень вовлеченности дает возможность более эффективного внедрения тех или иных инструментов мотивации.

Согласно экспертным оценкам, во всем мире увольнение сотрудников приводит к производственным потерям в размере 7,8 трлн долл. Поэтому целесообразно проводить опросы мотивации сотрудников и оценивать уровень их вовлеченности в трудовой процесс. В результате могут быть выявлены возможности для усиления мотивации работников и существенного повышения производительности их труда.

С помощью опросов руководители производственных подразделений смогут не только отслеживать уровень мотивации и выявлять наиболее влиятельных мотиваторов, но и дадут сотрудникам возможность чувствовать себя услышанными, лучше вовлекаться в процесс производства.

Опрос чаще всего осуществляется с помощью анкет, в которые включены основные вопросы по поводу целей компании, места сотрудника в организационной структуре этой компании, удовлетворения заработной платой, отношением руководства и так далее. Рассматривая систему мотивации в рамках производства какого-либо товара, можно предложить заполнить анкету тем сотрудникам, которые непосредственно отвечают за объем и качество выпущенной продукции. С помощью анкеты можно выявить потребности каждого из работников и определить слабые стороны, влияющие на производство.

Анкетный опрос должен быть нацелен на выявление эффективных мер как морального стимулирования, так и материальной мотивации. Кроме этого, важно оценить состояние организационной культуры предприятия, что также имеет важное значение для удовлетворения потребностей персонала.

В целом опросы персонала на регулярной основе помогают выявить, мотивированы ли сотрудники компании и что мешает их эффективной работе.

## **Заключение**

На основании проведенного исследования можно предложить несколько способов улучшения системы мотивации производственного персонала:

1. Внедрение системы премирования и поощрения за достижение целей и результатов производства: бонусов, премий, подарков, повышения зарплаты и других форм материальной мотивации. Практика показывает, что при построении системы премирования, а точнее соотношения оклад/премия, стоит

учитывать превалирующие особенности восприятия сотрудниками такой системы.

2. Развитие системы карьерного роста и возможностей для профессионального развития. Предоставление сотрудникам возможности обучения, участия в проектах, повышения квалификации и получения новых навыков может стимулировать их мотивацию.

3. Создание комфортных условий труда и обеспечение безопасности на производстве, а именно обновление оборудования, организацию эргономичных рабочих мест, соблюдение техники безопасности и другие меры, направленные на улучшение условий труда.

4. Вовлечение сотрудников в процесс принятия решений и управления. Предоставление возможности участвовать в обсуждении и принятии решений по поводу производственных процессов может повысить уровень ответственности и мотивации персонала.

### **Список источников**

1. *Адашев А.У., Арслонов Х.О.* Мотивация персонала как функция менеджмента // *Мировая наука*. 2019. № 1 (22). С. 34–37.

2. *Фомичев А.Н.* Адаптация системы обучения персонала к условиям глобальной цифровизации мировой экономики // *Стратегия как инструмент социально-экономического развития региона: от разработки к реализации : материалы Всерос. (национальной) науч.-практ. конф. (Барнаул, 14 апр. 2022 г.)*. Барнаул : Пять плюсов, 2022. С. 121–124.

3. *Фомичев А.Н.* Цифровизация технологий обучения персонала в современных условиях // *Государство и рынок: новые векторы развития : материалы XIII Всерос. науч.-практ. конф. (Чебоксары, 11 фев. 2022 г.)*. Чебоксары : Новое время, 2022. С. 143–145.

4. *Беседина О.И., Новенко Д.И., Малахова Е.В.* Инновационные методы в кадровой политике // *Экономика. Менеджмент. Инновации*. 2019. № 1 (19). С. 3–10.

5. *Высоцкая А.Б.* Основные ошибки руководителей при построении системы мотивации персонала. М., 2019. С. 204–209.

6. *Капанин П.С.* Развитие системы мотивации и стимулирования персонала как фактор повышения производительности труда на производстве. М., 2022. С. 155–164.

7. *Шаркова А.В.* Государственное регулирование инновационного предпринимательства: объекты, методы и формы // *Предпринимательство*. 2013. № 7. С. 106–113.

8. *Фомичев А.Н.* Закон надежности трудовой деятельности и особенности его применения в дисфункциональном менеджменте // *Предпринимательство*. 2012. № 2. С. 83–88.

9. *Фомичев А.Н.* Дистрессы как источник психологических дисфункций // *Европейский журнал социальных наук*. 2012. № 8 (24). С. 262–266.

10. *Вдовина И.* Сверхурочная занятость на предприятиях // *Управление качеством*. 2023. № 10. С. 59–61.

### **References**

1. Adashev A.U., Arslonov H.O. Personnel motivation as a function of management. *Mirovaya nauka = World Science*. 2019;(1(22)):34-37. (In Russ.).

2. Fomichev A.N. Adaptation of the personnel training system to the conditions of global digitalization of the world economy. Strategy as a tool for socio-economic development of the

region: from development to implementation : Materials of the All-Russian (national) scientific and practical Conferences, (Barnaul, Apr. 14, 2022.). Barnaul : Five plus, 2022. P. 121–124. (In Russ.).

3. Fomichev A.N. Digitalization of personnel training technologies in modern conditions. State and market: new vectors of development : Materials of the XIII All-Russian Scientific and Practical Conference (Cheboksary, Feb. 11, 2022.). Cheboksary : Novoye Vremya, 2022. P. 143–145. (In Russ.).

4. Besedina O.I., Novenko D.I., Malakhova E.V. Innovative methods in personnel policy. *Ekonomika. Menedzhment. Innovacii = Economy. Management. Innovation.* 2019;(1(19)):3-10. (In Russ.).

5. Vysotskaya A.B. The main mistakes of managers in building a staff motivation system. M., 2019. P. 204–209. (In Russ.).

6. Kapanin P.S. Development of the system of motivation and stimulation of personnel as a factor of increasing labor productivity in production. M., 2022. P. 155–164. (In Russ.).

7. Sharkova A.V. State regulation of innovative entrepreneurship: objects, methods and forms. *Predprinimatel'stvo = Entrepreneurship.* 2013;(7):106-113. (In Russ.).

8. Fomichev A.N. The law of reliability of labor activity and features of its application in dysfunctional management. *Predprinimatel'stvo = Entrepreneurship.* 2012;(2):83-88. (In Russ.).

9. Fomichev A.N. Distress as a source of psychological dysfunctions. *Evropejskij zhurnal social'nyh nauk = European Journal of Social Sciences.* 2012;(8(24)):262-266. (In Russ.).

10. Vdovina I. Overtime employment at enterprises. *Upravlenie kachestvom = Quality management.* 2023;(10):59-61. (In Russ.).

## **Информация об авторе / Information about the author**

С.А. Соколов – аспирант.

S.A. Sokolov – Ph.D. student.

Статья поступила в редакцию 21.11.2023; одобрена после рецензирования 07.12.2023; принята к публикации 15.12.2023.

The article was submitted 21.11.2023; approved after reviewing 07.12.2023; accepted for publication 15.12.2023.