

УДК 331.1

Дубровский Валерий Жоресович

д.э.н., профессор кафедры экономики
предприятий
Уральский государственный экономический
университет
Екатеринбург, Россия
kafpp@usue.ru

Valery Zh. Dubrovsky

Doctor of Economics, Professor of the
Department of Enterprise Economics
Ural State University of Economics
Ekaterinburg, Russia

Зинатуллина Эльза Равильяновна

руководитель финансовой службы Greif Russia,
главный методолог в управлении
корпоративного контроллинга
Новолипецкий металлургический комбинат
Липецк, Россия
elza0502@yandex.ru

Elza R. Zinatullina

Head of Financial Service Greif Russia,
Chief Methodologist in Corporate
Controlling Department
Novolipetsk Metallurgical Plant
Lipetsk, Russia

**ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА УПРАВЛЕНИЕ
МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА НА
ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ**

**FACTORS INFLUENCING THE MANAGEMENT
OF STAFF MOTIVATION AT AN
INDUSTRIAL ENTERPRISE**

Аннотация

Рассматриваются вопросы повышения мотивации персонала организации. Проводится анализ подходов по оценке мотивации, такие как функциональный и персонально-ориентированный, которые помогают понять потребности персонала и разработать эффективные стратегии мотивации. Результатами исследования являются рекомендации предприятиям, дающие понимание о том, что управление мотивацией требует индивидуального подхода к каждому сотруднику, учитывая их особенности и предпочтения. Сделан вывод о том, что мотивация труда – важная система сочетания материальных и нематериальных стимулов, влияющая на производительность и удовлетворенность сотрудников.

Ключевые слова:

мотивация персонала, управление мотивацией, промышленное предприятие

Abstract

The issues of increasing the motivation of the organization's personnel are considered. An analysis of approaches to assessing motivation is carried out, such as functional and personal-oriented, which help to understand the needs of personnel and develop effective motivation strategies. The results of the study are recommendations for enterprises, giving an understanding that motivation management requires an individual approach to each employee, taking into account their characteristics and preferences. It is concluded that labor motivation is an important system of combining material and non-material incentives that affects employee productivity and satisfaction.

Keywords:

staff motivation, motivation management, industrial enterprise

Сбалансированная система мотивации, соответствующая стратегии компании, способствует гармоничному развитию бизнеса и укреплению его позиций на рынке. Понимание различий в восприятии мотивации между сотрудниками и работодателями требует дополнительного анализа и корректировки мер по мотивации для обеих сторон.

В контексте классической экономической теории, мотивацию персонала обычно делят на материальный и нематериальный типы. Схематично данные виды мотивации

представлены на рисунке 1.



Рисунок 1 – Виды мотивации и их компоненты [6].

Материальная мотивация представляет собой систему вознаграждений, которая подразумевает финансовое стимулирование работников за их труд. Она основывается на предоставлении заработной платы и дополнительных денежных поощрений таких, как премии за высокие достижения, надбавки за сложность и интенсивность работ, а также оплата овертайма – сверхурочные часы, отработанные за пределами обычного рабочего времени. Одновременно практикуется применение финансовых санкций и штрафов в случаях несоблюдения рабочей дисциплины или неисполнения трудовых обязательств.

Такой подход основан на принципе прямого материального стимулирования, предполагающего, что размер заработка напрямую связан с вносимым вкладом в общую деятельность компании. Материальная мотивация выступает в качестве

эффективного механизма для улучшения производительности, так как создает конкретный финансовый интерес к более качественной и продуктивной работе. Это согласуется с рыночной экономикой, где заработная плата должна соответствовать как минимум среднему уровню по отрасли или региону, чтобы быть конкурентоспособной и привлекательной для квалифицированных специалистов.

Тем не менее, система материального поощрения может содержать риски, если не управляется осторожно. В частности, существует опасность того, что затраты на оплату труда могут значительно возрасти, что, в свою очередь, уменьшит прибыльность бизнеса. Если расходы на зарплату увеличиваются без соответствующего роста производительности, это может отрицательно сказаться на финансовых показателях компании и уменьшить ее способность инвестировать в развитие и инновации. Такое расхождение между издержками и результатами работы может в результате привести к сокращению персонала, замедлению роста зарплаты и снижению качества выпускаемой продукции или услуг [1].

Нематериальная мотивация включает широкий спектр факторов, которые играют ключевую роль в поддержании энтузиазма и лояльности сотрудников к компании и их работе [2]. Эти факторы направлены на удовлетворение психологических, социальных и профессиональных потребностей персонала, которые идут за пределы простого денежного вознаграждения.

Примерами нематериальных стимулов являются публичное признание успехов сотрудника, награды и похвала за хорошо выполненную работу. Это может быть продвижение по службе, предоставляющее больше возможностей для самовыражения и ответственности, или предложение профессионального обучения, повышающего квалификацию и способствующего личному росту сотрудника [3; 4].

Также к нематериальной мотивации относятся гибкий рабочий график, возможность работы в комфортной и поддерживающей среде, создание условий для самореализации через вовлеченность в интересные проекты или участие в принятии важных решений, что может поднять статус и улучшить самооценку сотрудника.

Ещё одним важным аспектом является создание условий для взаимоподдержки в коллективе и постоянного обмена идеями, что может способствовать чувству принадлежности и командной солидарности. Комфортная и позитивная корпоративная культура, уважение к личности и ее потребностям, а также налаженное взаимопонимание с руководством — все это факторы, значимо влияющие на

нематериальную мотивацию.

Применение нематериальных мотиваторов требует от менеджмента компании способности к глубокому пониманию уникальных стремлений и ожиданий каждого сотрудника. Необходим целостный подход к анализу и оценке индивидуальных мотивационных предпочтений, что потребует регулярных обратных связей с персоналом, проведение опросов и собеседований для выявления их желаний и потребностей. Только тогда можно будет адекватно адаптировать стратегию управления персоналом, чтобы она оказывала наиболее положительное и длительное воздействие на эффективность работы сотрудников.

Так же мотивацию делят на прямую и косвенную. Сравнительная характеристика прямой и косвенной мотивации представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Сравнительная характеристика прямой и косвенной мотивации [6]

Тип мотивации	Прямая мотивация	Косвенная мотивация
Описание	Стимулы, влияющие непосредственно на сотрудника, учитывая его личные и профессиональные потребности.	Стимулы, создающие благоприятные условия для сотрудника и его семьи.
Примеры	<ul style="list-style-type: none">- Финансовые бонусы за результаты;- Личные награды за производительность;- Карьерный рост;- Профессиональное обучение;- Позитивная рабочая среда.	<ul style="list-style-type: none">- Медицинское страхование;- Дополнительные отпускные дни;- Программы поддержки образования для детей;Финансовая помощь в экстренных случаях.
Влияние	Увеличивает эффективность работы и удовлетворенность сотрудников от их деятельности.	Улучшает социальный статус, стабильность и лояльность к компании.
Цели	Стимулирование активности и вовлеченности сотрудников.	Обеспечение чувства стабильности и безопасности рабочего и его семьи.

Прямая мотивация персонала — это набор стимулирующих мер, которые воздействуют непосредственно на сотрудника, учитывая его личные, профессиональные интересы и потребности. Это может включать, например, финансовые бонусы за достижение определенных результатов, личные награды за высокую производительность, возможности карьерного роста, обучение и повышение

квалификации, а также создание благоприятной рабочей среды. Таким образом, сотрудник становится активным участником процесса мотивации, его личные достижения и вклад оцениваются и поощряются непосредственно [5; 8].

Косвенная мотивация — это мотивационные инструменты, цель которых — создать благоприятные условия не только для самого сотрудника, но и для его семьи. Это может выражаться в предоставлении льгот и привилегий, таких как медицинское страхование, дополнительные

дни отпуска, программы помощи в образовании детей сотрудников или финансовая поддержка в чрезвычайных ситуациях. Эти меры направлены на создание у сотрудника ощущения финансовой и социальной стабильности, что, в свою очередь, позитивно сказывается на его лояльности и преданности компании.

Использование комбинации прямой и косвенной мотивации позволяет компаниям разрабатывать комплексные программы стимулирования своих сотрудников. Прямая мотивация чаще всего направлена на непосредственное увеличение эффективности работы и удовлетворенности сотрудника от своей деятельности. Косвенная мотивация, в свою очередь, затрагивает более широкий социальный контекст жизни работника и нацелена на создание благоприятных условий его жизни вне рабочего места. Оба этих подхода в совокупности формируют ощущение заботы о сотруднике со стороны организации, что может значительно повысить уровень его мотивации и, как следствие, общее благополучие и успех компании [7].

Подводя итоги вышесказанному, следует подчеркнуть, что мотивация является личным внутренним стимулом, который приводит человека к определённым поступкам. Она уникальна для каждого человека и зависит от множества различных внешних и внутренних факторов, которые могут возникать и изменяться со временем. Не только заставляет индивида предпринять какие-либо шаги или, наоборот, избегать каких-то действий, но и задаёт определённую последовательность этих действий. Так, одна и та же потребность может привести к различным способам её удовлетворения у разных людей. Таким образом, хоть потребности и могут быть схожи у разных индивидов, методы их воплощения в жизнь будут отличаться. К тому же человек имеет способность сознательно влиять на свои мотивационные стимулы, регулировать их или даже полностью исключать из своей системы мотивации.

Список использованных источников

1. Афонин А.Ю. Понятие и значение мотивации и мотивационного процесса. – Москва: ИНФРА – М, 2019. – 136 с.
2. Базарова Т.Ю. Управление персоналом. – Москва: ЮНИТИ, 2019. – 224 с.
3. Верхоглазенко В. К. Система мотивации персонала. // Консультант директора. – 2020. – №4 – С. 23 – 34.
4. Панова Н.В. Роль самоменеджмента, мотивации и рефрейминга в достижении эффективной деятельности специалиста. // Экономикс. – 2013. – №2. – С. 19 – 23.
5. Резник С.Д. Персональный менеджмент как наука об управлении собственной жизнью и личной деятельностью деловых людей // Интернет – журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». – 2017. – Том 9. – № 6. – С. 103 – 110.
6. Токарева Ю.А. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход: монография / Ю.А. Токарева, Н.М. Глухенькая, А.Г. Токарев ; Урал. федер. ун – т им. Б.Н. Ельцина, Шадр. гос. пед. ун – т. – Шадринск : ШГПУ, 2021. – 216 с.
7. Предприятие в условиях цифровой трансформации: экономика и управление / Я. П. Силин, А. Н. Головина, Е. Л. Андреева [и др.]. – Верхняя Пышма : Общество с ограниченной ответственностью "Трудовая реабилитация инвалидов культура и спорт", 2021. – 338 с. – ISBN 978-5-6046523-4-3.
8. Экономика предприятия : учебник / В. И. Гришин, Я. П. Силин, А. Н. Головина [и др.]. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью "Издательство "КноРус", 2022. – 472 с. – ISBN 978-5-406-10213-8.