JEL classification: M52, J24, M54

МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА И ЕЁ ВЛИЯНИЕ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ РАБОТЫ

ПУСТОВОЙТОВА В.С.,
обучающаяся бакалавриата кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация.
E-mail: pustovoitovavlada@gmail.com

В статье исследуется роль мотивации персонала в повышении эффективности работы предприятия. Анализируются ключевые методы мотивации, их влияние на производительность труда, вовлеченность сотрудников и снижение текучести кадров. Рассматриваются современные подходы к разработке мотивационных программ, сочетающие материальные и нематериальные стимулы. На основе проведенного исследования сформулированы рекомендации по оптимизации систем мотивации для достижения стратегических целей организации.

Ключевые слова: *мотивация персонала, эффективность работы, управление персоналом, производительность труда, стимулирование.*

EMPLOYEE MOTIVATION AND ITS IMPACT ON WORK EFFICIENCY

The article examines the role of employee motivation in improving organizational efficiency. Key motivation methods, their impact on labor productivity, employee engagement, and staff turnover reduction are analyzed. Modern approaches to designing motivation programs that combine material and non-material incentives are discussed. Based on the research, recommendations for optimizing motivation systems to achieve strategic goals are formulated.

Key words: *employee motivation, work efficiency, personnel management, labor productivity, incentives.*

Постановка проблемы в общем виде. В условиях глобализации и усиления конкуренции эффективное управление персоналом становится критическим фактором успеха предприятия. Мотивация сотрудников, как ключевой элемент управления, напрямую влияет на их вовлеченность, лояльность и производительность. Однако многие организации сталкиваются с проблемами, такими как низкая инициативность сотрудников, высокая

текучесть кадров и недостаточная адаптация к изменениям. Эти вызовы требуют пересмотра традиционных подходов к мотивации и внедрения современных методов, ориентированных на индивидуальные потребности работников.

Современные исследования показывают, что материальные стимулы, такие как зарплата и бонусы, не всегда обеспечивают долгосрочную мотивацию. Нематериальные факторы, включая признание, профессиональное развитие и гибкий график, играют всё более значимую роль. Внедрение комплексных мотивационных программ позволяет предприятиям не только повысить эффективность работы, но и укрепить корпоративную культуру, создавая среду для инноваций и устойчивого развития.

Цель исследования — анализ современных методов мотивации персонала и их влияния на эффективность работы организации. Исследование направлено на выявление ключевых факторов, которые способствуют повышению вовлечённости сотрудников и их продуктивности.

Изложение основного материала исследования. Мотивация определяется как совокупность внутренних и внешних факторов, побуждающих человека к достижению личных и организационных целей. Важное различие проводится между мотивацией (внутренними стимулами, такими как самореализация) и стимулированием (внешними воздействиями, например, премиями). Мотивация упрощает управление за счет снижения необходимости контроля, поскольку сотрудники самостоятельно стремятся к результатам.

Для более глубокого понимания понятия «мотивация» необходимо рассмотреть основные теории мотивации, представленные в таблице 1.

Таблица 1

Основные теории мотивации

Теория	Характеристика
Теория Маслоу	подчеркивает иерархию нужд: от физиологических (зарплата) до потребностей в признании и самореализации
Теория Герцберга	разделяет факторы на гигиенические (условия труда) и мотиваторы (достижения, ответственность); гигиенические факторы предотвращают неудовлетворенность, но не мотивируют, тогда как мотиваторы способствуют вовлеченности
Теория ожиданий Врума	наличие интенсивной потребности не является единственным условием мотивации человека на достижение определённой цели
модель Портера-Лоулера	на мотивацию человека влияет комплекс факторов, важнейшими из которых являются: затраченные усилия, полученный результат, вознаграждение, его восприятие и степень удовлетворённости

Эти теории формируют основу для разработки систем мотивации, комбинирующих материальные и нематериальные стимулы.

Мотивация как процесс побуждения человека к деятельности для достижения целей может реализовываться через разнообразные методы, которые классифицируются по нескольким критериям. Одной из ключевых классификаций является разделение на внутреннюю и внешнюю мотивацию. Внутренняя мотивация связана с личностными факторами, такими как

интерес к деятельности, стремление к самореализации или удовольствие от процесса. Например, сотрудник, увлечённый творческой задачей, демонстрирует внутреннюю мотивацию. Внешняя мотивация, напротив, зависит от воздействия извне: материальных стимулов (премии, бонусы) или нематериальных поощрений (признание, карьерный рост), а также избегания негативных последствий (выговоры, штрафы).

Другая классификация выделяет материальные и нематериальные методы. Материальные включают финансовые инструменты — повышение зарплаты, премирование, участие в прибыли компании. Нематериальные методы фокусируются на психологических и социальных аспектах: публичная похвала, возможности обучения, гибкий график, вовлечение в принятие решений или создание комфортной рабочей среды. Например, система наставничества или корпоративные тренинги укрепляют чувство принадлежности к коллективу.

Также методы мотивации делят на позитивные (поощрение желаемого поведения) и негативные (предупреждение нежелательных действий). Позитивные методы — это премии, грамоты, продвижение по службе. Негативные могут включать дисциплинарные взыскания или лишение бонусов. Однако эффективность негативных методов часто ограничена, так как они способны снижать лояльность и инициативу.

Современные подходы дополняют традиционные методы. Геймификация внедряет игровые элементы в рабочие процессы, например, системы баллов или рейтингов. Удалённая работа и гибкий график учитывают потребность в балансе между личной жизнью и профессиональной деятельностью. Социальная ответственность компании и экологические инициативы также становятся мотиваторами для сотрудников, ценящих смысл и этичность своей работы.

Мотивация сотрудников является ключевым фактором, определяющим эффективность работы организации, поскольку напрямую влияет на вовлечённость, производительность и качество выполнения задач. Когда

сотрудники чувствуют, что их потребности и интересы учтены, они склонны проявлять инициативу, брать на себя ответственность и вкладывать больше усилий в достижение общих целей. Это создаёт синергетический эффект, при котором индивидуальные усилия трансформируются в коллективный результат, укрепляя конкурентоспособность компании на рынке.

Одним из наиболее заметных проявлений влияния мотивации является повышение производительности. Сотрудники, мотивированные как материальными стимулами (премии, бонусы), так и нематериальными (признание, карьерный рост), стремятся оптимизировать свои рабочие процессы, сокращать сроки выполнения задач и минимизировать ошибки. Например, система KPI (ключевых показателей эффективности), связанная с вознаграждением, стимулирует сотрудников фокусироваться на конкретных результатах, что ускоряет достижение стратегических целей организации.

Кроме того, мотивация способствует снижению текучести кадров. Когда работники ощущают ценность своего вклада и видят возможности для профессионального развития, их привязанность к компании усиливается. Это уменьшает затраты на поиск, найм и адаптацию новых сотрудников, а также сохраняет корпоративные знания и опыт внутри организации. Например, программы обучения не только повышают квалификацию персонала, но и формируют лояльность, снижая риск ухода ценных кадров к конкурентам.

Важным аспектом является влияние мотивации на качество работы и инновации. Внутренняя мотивация, связанная с интересом к задачам и творческой самореализацией, часто становится драйвером нестандартных решений. Сотрудники, которым предоставлена автономия и поддержка, чаще предлагают идеи по оптимизации процессов или разработке новых продуктов. Например, компании, внедряющие «хакатоны» или системы подачи предложений, активизируют креативный потенциал команды, что приводит к прорывам в технологиях или услугах.

Мотивация также укрепляет корпоративную культуру и командный дух. Когда организация поощряет сотрудничество, открытость и взаимную

поддержку, это формирует среду, где работники чувствуют себя частью единого целого. Нематериальные методы, такие как публичное признание заслуг или тимбилдинг, усиливают доверие между коллегами и руководством, что позитивно сказывается на решении сложных задач и преодолении кризисов.

Однако недостаточное внимание к мотивации может привести к обратным эффектам: апатии, снижению качества работы и конфликтам. Демотивированные сотрудники часто ограничиваются формальным выполнением обязанностей, избегают инициативы и сопротивляются изменениям. Это не только замедляет развитие компании, но и создаёт риски репутационных потерь, например, из-за ошибок или недовольства клиентов.

В таблице 2 описаны проблемы и вызовы в применении мотивационных систем.

Таблица 2

Проблемы и вызовы в применении мотивационных систем

Проблемы и вызовы	Суть
Индивидуализация подходов	универсальные методы не работают: потребности разнорабочего и топ-менеджера различаются
Баланс между материальными и нематериальными методами	чрезмерный акцент на финансовые стимулы приводит к краткосрочной мотивации
Финансовые ограничения	малый бизнес вынужден акцентироваться на гибком графике или обучении
Измерение эффективности	трудно оценить влияние нематериальных методов; для анализа используют косвенные показатели: уровень вовлеченности, удовлетворенность персонала

Современные системы мотивации персонала сталкиваются с рядом существенных вызовов, требующих комплексного подхода к их решению. Ключевая проблема заключается в необходимости индивидуализации мотивационных подходов, поскольку универсальные методы оказываются неэффективными в условиях разнообразия профессиональных ролей и личностных характеристик сотрудников. Как показывает практика, потребности рядового сотрудника и топ-менеджера существенно различаются, что требует разработки дифференцированных программ стимулирования.

Особую сложность представляет поиск оптимального баланса между материальными и нематериальными методами мотивации. Чрезмерный акцент на финансовые стимулы, как отмечают исследователи, приводит лишь к краткосрочному эффекту, не формируя устойчивой вовлеченности персонала. В то же время, ограниченные финансовые ресурсы, особенно характерные для малого бизнеса, вынуждают организации искать альтернативные, менее затратные способы мотивации, такие как гибкий график работы или программы профессионального развития.

Отдельной проблемой является сложность объективной оценки эффективности нематериальных методов мотивации. В отличие от финансовых показателей, результаты применения психологических и социальных стимулов трудно поддаются количественному измерению, что требует разработки специальных методик оценки, основанных на анализе косвенных показателей - уровня вовлеченности, удовлетворенности персонала и корпоративной культуры.

Преодоление этих вызовов требует от организаций разработки гибких, адаптивных систем мотивации, учитывающих как индивидуальные потребности сотрудников, так и стратегические цели компании. Важным условием успеха является регулярный мониторинг и корректировка мотивационных программ на основе обратной связи от персонала и анализа их влияния на ключевые показатели эффективности работы организации.

Выводы. Мотивация персонала играет ключевую роль в управлении предприятием, оказывая прямое влияние на его эффективность, стабильность и конкурентоспособность. Как показало исследование, успешная система мотивации должна быть комплексной, сочетая материальные и нематериальные стимулы. Материальные вознаграждения, такие как заработная плата, премии и социальные льготы, остаются важным фактором, особенно для удовлетворения базовых потребностей сотрудников. Однако долгосрочную вовлеченность и лояльность обеспечивают именно нематериальные методы: возможности профессионального роста, признание достижений, гибкие условия труда и участие в принятии решений.

Особое значение имеет персонализация мотивационных программ, поскольку потребности и ожидания сотрудников могут значительно различаться в зависимости от их возраста, должности и личных ценностей. Внедрение регулярной обратной связи позволяет своевременно корректировать систему стимулирования, делая её более гибкой и адаптивной. Кроме того, интеграция мотивации в корпоративную культуру способствует формированию среды, в которой сотрудники чувствуют свою значимость и вовлеченность в общее дело.

Эффективная мотивация не только повышает производительность труда, но и снижает текучесть кадров, улучшает психологический климат в коллективе и укрепляет репутацию компании на рынке. В долгосрочной перспективе это приводит к устойчивому развитию организации, позволяя ей успешно адаптироваться к изменениям и достигать стратегических целей. Таким образом, инвестиции в мотивацию персонала являются неотъемлемой частью успешного управления, обеспечивая как экономические, так и социальные выгоды для предприятия.

Научный руководитель – Удовиченко К.А., канд.экон.наук, доцент кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы».

Список литературы

1. Болденков, А. В. Мотивация, методы мотивации персонала на предприятиях производственной сферы / А. В. Болденков // Молодежь и наука. – 2021. – № 7.

2. Абдуллаев, А. Р. Функция мотивации. Теории мотивации: содержательные и процессуальные / А. Р. Абдуллаев, В. А. Воронов // Интернаука. – 2023. – № 24-3(294). – С. 20-22.

3. Шипелин, К. А. Мотивация и стимулирование персонала, как элементы системы мотивации персонала / К. А. Шипелин // Академия педагогических идей Новация. Серия: Студенческий научный вестник. – 2020. – № 6. – С. 31-34.

4. Камбарова, Ж. У. Мотивация как инструмент управления / Ж. У. Камбарова // Ежеквартальный научно-информационный журнал "Экономический вестник". – 2023. – № 3,4. – С. 37-42.

5. Сооданбек Кызы, З. Мотивация в системе управления организацией: тенденции, анализ и пути совершенствования / З. Сооданбек Кызы, М. З. Джумабаева // Вестник Кыргызского государственного университета имени И. Арабаева. – 2023. – № 4. – С. 236-244. – DOI 10.33514/1694-7851-2023-4-236-244.