

УДК 331.101.3

***СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА КАК  
СПОСОБ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ***

***Бронников А.А.***

*студент,*

*ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»,*

*РФ, г. Уфа*

***Барлыбаев У. А.***

*к. э. н., доцент,*

*ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»,*

*РФ, г. Уфа*

**Аннотация.** В условиях современной экономики, характеризующейся высокой конкуренцией и дефицитом квалифицированных кадров, эффективность деятельности организации напрямую зависит от заинтересованности сотрудников в конечном результате. В данной статье рассматриваются теоретические аспекты мотивации, анализируется эволюция подходов от классических теорий к современным концепциям. Особое внимание уделяется классификации и содержательной характеристике современных методов мотивации: материальных, нематериальных и смешанных. Представлен анализ влияния данных методов на ключевые показатели эффективности (KPI) организации. В работе предложена авторская модель интеграции мотивационных механизмов в общую стратегию управления предприятием, направленная на рост производительности труда и снижение текучести кадров.

**Ключевые слова:** мотивация персонала, эффективность организации, стимулирование труда, KPI, геймификация, материальная мотивация, управление персоналом.

***MODERN METHODS OF PERSONNEL MOTIVATION AS A WAY TO  
INCREASE THE ORGANIZATIONS EFFICIENCY***

**Bronnikov A.A.**

*student,*

*Ufa University of Science and Technology,  
Ufa, Russian Federation*

**Barlybaev U. A.**

*Candidate of Economics, Associate Professor,*

*Ufa University of Science and Technology,  
Ufa, Russian Federation*

**Annotation.** In the modern economy, characterized by high competition and a shortage of qualified personnel, the efficiency of an organization directly depends on the employers interest in the final result. This article examines the theoretical aspects of motivation and analyzes the evolution of approaches from classical theories to modern concepts. Special attention is paid to the classification and substantive characteristics of modern methods of motivation: material, non-material and mixed. The analysis of the impact of these methods on the key performance indicators (KPIs) of the organization is presented. The paper proposes an authors model for integrating motivational mechanisms into the overall enterprise management strategy, aimed at increasing labor productivity and reducing staff turnover.

**Keywords:** personnel motivation, organizational efficiency, labor stimulation, KPI, gamification, material motivation, non-material motivation, personnel management.

Актуальность темы исследования обусловлена кардинальной сменой парадигмы управления человеческими ресурсами в XXI веке. Если в эпоху индустриализации основным мотиватором являлось административное принуждение и фиксированная оплата труда, то сегодня на первый план выходят факторы самореализации, вовлеченности и причастности к общему делу. Эффективность организации в долгосрочной перспективе определяется не столько наличием материальных активов, сколько качеством человеческого капитала и способностью менеджмента раскрыть потенциал каждого

сотрудника [1]. Современные исследования показывают, что компании с высоким уровнем вовлеченности персонала демонстрируют на 21% более высокую прибыльность по сравнению с конкурентами, а также на 17% выше производительность труда [2]. Более того, в условиях цифровой трансформации экономики возрастает потребность в адаптивных системах мотивации, способных удерживать высококвалифицированных специалистов, для которых нематериальные факторы часто имеют решающее значение [3].

Целью данной работы является систематизация современных методов мотивации и обоснование их роли в повышении эффективности деятельности организации. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Изучить теоретические основы и эволюцию подходов к мотивации персонала.
2. Провести классификацию и дать содержательную характеристику современных методов мотивации.
3. Проанализировать влияние мотивационных механизмов на ключевые показатели эффективности организации.
4. Предложить модель интеграции системы мотивации в общий контур управления предприятием.

Мотивация как функция управления представляет собой процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации. В основе современных подходов лежит понимание многогранности человеческой личности, что нашло отражение в эволюции теорий мотивации. От классической школы (Ф. Тейлор, где человек рассматривался как «экономический человек») через школы человеческих отношений (Э. Мэйо) и содержательные теории (А. Маслоу, Ф. Герцберг) наука пришла к процессуальным теориям (В. Врум, теория справедливости С. Адамса), которые

утверждают, что поведение человека является функцией его восприятия и ожиданий [4]. В современной научной литературе под мотивацией понимается динамический процесс физиологического и психологического управления поведением человека, определяющий его направленность, организованность, активность и устойчивость. Для целей нашего исследования важно разграничить понятия «мотивация» (внутреннее состояние) и «стимулирование» (внешнее воздействие). Эффективная система управления персоналом должна обеспечивать конгруэнтность (соответствие) внутренних мотивов сотрудника и внешних стимулов, предлагаемых организацией.

Анализ современных научных источников и практики управления позволяет классифицировать методы мотивации по различным признакам. Наиболее значимой представляется классификация по способу воздействия на мотивационную сферу работника. В таблице 1 представлена развернутая характеристика основных групп методов.

Таблица 1 - Классификация и характеристика современных методов мотивации персонала [5]

Группа методов	Примеры	Область воздействия
Экономические (материальные)	Сдельная оплата, премии за КРІ, бонусы, проценты от продаж, участие в прибыли	Удовлетворение базовых потребностей, справедливая оценка вклада
Организационно-административные	Карьерный рост, гибкий график, удаленная работа, участие в принятии решений, обогащение труда	Потребность в самореализации, ответственность, статус
Социально-психологические	Корпоративная культура, признание заслуг (доски почета, звания), обратная связь, командообразование, наставничество	Потребность в принадлежности, уважении, психологический комфорт
Инновационные	Геймификация, краудсорсинг идей, тайм-менеджмент, индивидуальные траектории развития	Вовлеченность, творческий потенциал, соревновательный эффект

Как видно из таблицы, современный подход требует отказа от исключительно материального стимулирования. Доминирующим трендом

становится кастомизация мотивационных пакетов — предоставление сотруднику возможности выбора льгот и компенсаций в зависимости от его текущих потребностей (система «Cafeteria Plan») [5]. Особенно важно учитывать поколенческие особенности: для сотрудников поколения Z приоритетом являются гибкость, быстрая обратная связь и цифровая среда, тогда как поколение X больше ценит стабильность и социальные гарантии [6,7].

Эффективность организации — сложная категория, которую невозможно измерить одним показателем. Однако влияние мотивации можно проследить через систему KPI. Связь между качеством мотивационной среды и результатами бизнеса носит системный характер. Во-первых, производительность труда. При внедрении прозрачной системы премирования, увязанной с достижением конкретных результатов (например, выполнение плана продаж или соблюдение сроков проекта), наблюдается рост выработки на одного работника. Внедрение системы KPI само по себе является мощным мотивационным фактором, так как вносит ясность в ожидания руководства. Во-вторых, качество продукции или услуг. Нематериальная мотивация (гордость за бренд, причастность к общему делу, профессиональное развитие) напрямую коррелирует с уменьшением количества брака и рекламаций. Сотрудник, мотивированный на качество, становится внутренним аудитором [8]. В-третьих, текучесть кадров. Высокий уровень мотивации является главным фактором удержания талантов. Затраты на замену сотрудника могут достигать 100-200% его годового оклада (с учетом поиска, адаптации, обучения). Инвестиции в мотивацию, таким образом, являются инструментом прямого снижения издержек. В-четвертых, инновационная активность. Создание атмосферы, поощряющей инициативу и допускающей ошибки (в разумных пределах), стимулирует генерацию новых идей. Методы краудсорсинга идей и геймификации позволяют превратить рутинный процесс подачи предложений в увлекательное соревнование [9].

Для системного понимания процесса внедрения мотивационных механизмов можно использовать авторскую модель, представленную на рисунке 1.

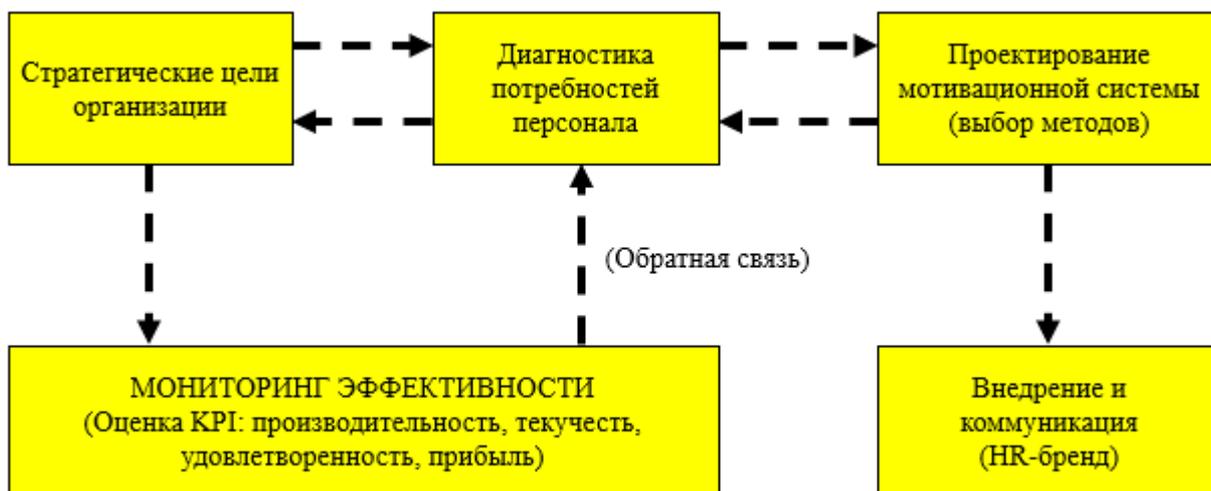


Рисунок 1 - Модель интеграции системы мотивации в контур управления эффективностью организации [Составлено автором]

Представленная модель демонстрирует замкнутый цикл управления. Ключевым элементом здесь является диагностика. Современные методы мотивации будут бесполезны, если они не соответствуют реальным потребностям коллектива. Использование опросников (например, Q12 — индекс вовлеченности Гэллага) позволяет точно определить «болевые точки». Далее следует этап проектирования. Здесь важно соблюдать принципы справедливости (теория Адамса) и прозрачности. Система премирования должна быть понятной, чтобы сотрудник мог самостоятельно рассчитать свой потенциальный доход за достижение того или иного результата. Особого внимания заслуживает геймификация — применение игровых механик в неигровых процессах. Внедрение рейтингов, уровней, бейджей за выполнение сложных задач, командные соревнования позволяет задействовать внутреннюю мотивацию соревнования и достижения, что особенно эффективно для отделов продаж, IT-

специалистов и проектных команд [10]. Однако геймификация должна быть тщательно продумана, чтобы не создавать излишней токсичной конкуренции, разрушающей командный дух.

Проведенное исследование позволило систематизировать современные методы мотивации и подтвердить их значительное влияние на эффективность организации. Ключевым результатом работы является обоснование необходимости комплексного подхода, который базируется на сочетании различных групп методов. Выявлено, что наибольший эффект достигается при интеграции мотивационных механизмов в общий стратегический контур управления, что отражено в авторской циклической модели. Данная модель включает в себя этапы диагностики потребностей, проектирования мотивационной системы, внедрения, оценки эффективности через KPI и последующей коррекции. Такой подход позволяет гибко реагировать на изменения как во внешней среде, так и во внутренних запросах сотрудников.

Подводя итог, можно сделать вывод, что современные методы мотивации персонала представляют собой сложный, многоуровневый инструментарий, выходящий далеко за рамки простого увеличения заработной платы. В условиях экономической нестабильности и необходимости повышения эффективности деятельности организации, грамотно выстроенная система мотивации становится одним из ключевых факторов конкурентоспособности.

Исследование показало, что наиболее эффективным является комплексный подход, сочетающий:

1. Базовую справедливую оплату труда (гигиенический фактор по Герцбергу).
2. Прозрачную систему переменного вознаграждения (KPI и бонусы), стимулирующую достижение стратегических целей.

3. Развитую систему нематериальной мотивации, ориентированную на признание, развитие и комфортную психологическую атмосферу.

4. Инновационные методы (геймификация, кастомизация льгот), повышающие вовлеченность молодых сотрудников.

Перспективы дальнейших исследований в данной области лежат в плоскости цифровизации управления мотивацией, использования Big Data для прогнозирования удовлетворенности сотрудников, а также изучения специфики мотивации в условиях цифровой экономики и удаленных форм занятости. Внедрение описанных подходов позволит организации не только снизить издержки на подбор персонала за счет снижения текучести, но и выйти на качественно новый уровень производительности труда.

### Библиографический список

1. Кибанов А. Я., Баткаева И. А., Митрофанова Е. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник. — М.: ИНФРА-М, 2022. — 483 с.

2. Иванова С. В. Вовлеченность персонала как фактор повышения эффективности бизнеса в условиях цифровой экономики // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2024. — № 1 (64). — С. 110-117.

3. Петров А. Н., Сидорова Е. В. Геймификация в системе мотивации персонала: современные тенденции и эффективность применения // Российский журнал менеджмента. — 2023. — Т. 21, № 2. — С. 52-68.

4. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. — 5-е изд. — М.: Вильямс, 2020. — 672 с.

5. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией: учебное пособие для вузов / пер. с англ. под ред. Е. А. Климова. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2022. — 399 с.

6. Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г. Управление персоналом: учебник для вузов. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2023. — 778 с.
7. Смирнова О. О. Индивидуализация мотивационных пакетов как тренд управления персоналом в высокотехнологичных компаниях // Лидерство и менеджмент. — 2024. — Т. 11, № 1. — С. 89-104.
8. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. — 14-е изд. — СПб.: Питер, 2021. — 1038 с.
9. Лобанова Т. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для вузов. — М.: Издательство Юрайт, 2024. — 489 с.
10. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика. — 8-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2023. — 218 с.