

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2024-17-1-56-62>



Управление человеческими ресурсами с помощью инструментов мотивации и стимулирования

Ю. И. Луканкина

*Кандидат экономических наук, доцент кафедры,
2343638@bk.ru*

*Кафедра экономики и менеджмента,
Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации, Тамбовский филиал,
Тамбов, Россия*

В. И. Меньщикова

*Кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой,
menshikova@list.ru*

*Кафедра экономики,
Тамбовский государственный технический университет,
Тамбов, Россия*

Аннотация: В практике бизнеса невозможно переоценить роль системы мотивации и стимулирования персонала в компании, так как именно она позволяет сглаживать основные конфликты работника и работодателя, максимально удовлетворяя потребности и интересы обеих сторон. Важность данного направления менеджмента также обусловлена его тесной взаимосвязью с другими направлениями работы с человеческими ресурсами — адаптацией, лояльностью и вовлеченностью и т.п. В данной статье отражены процессы управления человеческими ресурсами в организации посредством использования инструментов мотивации и стимулирования. Дана методологическая характеристика мотивации и стимулирования. Определены формы и средства поощрения работников. Выявлены актуальные подходы и способы стимулирования работников, которые применяются современными организациями для повышения эффективности использования человеческих ресурсов и достижения целей организации.

Предметом исследования в статье являются инструменты управления человеческими ресурсами в организации. Исследовательские результаты заключаются в определении современных способов мотивации и стимулирования труда работников для повышения конкурентоспособности организации. Обоснована необходимость взаимосвязи данных инструментов для результативного выполнения трудовых функций персоналом организации, а также возможности и результаты их использования.

Ключевые слова: мотивация, стимулирование, управление человеческими ресурсами, персонал организации, конкурентоспособность, эффективность.

Для цитирования: Луканкина Ю.И., Меньщикова В.И. Управление человеческими ресурсами с помощью инструментов мотивации и стимулирования. Путеводитель предпринимателя. 2024. Т. 17. № 1. С. 56–62. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2024-17-1-56-62>.

Human resource management using motivation and incentive tools

Yu. I. Lukankina

*Cand. Sci. (Econ.),
Associate Professor of the Department,
2343638@bk.ru*

*Economics and Management Department,
Russian Presidential Academy of National Economy
and Public Administration, Tambov Branch,
Tambov, Russia*

V. I. Menshchikova

*Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor,
Head of the Department,
menshikova@list.ru
Department of Economics,
Tambov State Technical University,
Tambov, Russia*

Abstract: *In business practice, it is impossible to reassess the role of the personnel motivation and incentive system in a company, since it allows you to smooth out the main conflicts between an employee and an employer, meeting the needs and interests of both sides as much as possible. The importance of this area of management is also due to its close relationship with other areas of work with human resources — adaptation, loyalty and engagement, etc. This article reflects the processes of human resource management in the organization through the use of motivation and incentive tools. The methodological characteristics of motivation and stimulation are given. The forms and means of encouraging employees have been defined. The current approaches and ways of stimulating employees are identified, which are used by modern organizations to increase the efficiency of using human resources and achieve the goals of the organization.*

The subject of the research in the article is the tools of human resource management in the organization. The research results are to identify modern ways of motivating and stimulating the work of employees to increase the competitiveness of the organization. The necessity of interconnection of these tools for the effective performance of labor functions by the organization's personnel, as well as the possibilities and results of their use, is substantiated.

Keywords: *motivation, stimulation, human resource management, organization personnel, competitiveness, efficiency.*

For citation: *Lukankina Yu.I., Menshchikova V.I. Human resource management using motivation and incentive tools. Entrepreneur's Guide. 2024. T. 17. № 1. P. 56–62. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2024-17-1-56-62>.*

В настоящее время тема мотивации и стимулирования как инструментов управления человеческими ресурсами очень актуальна как для малых организаций, так и для крупных предприятий. От достаточно мотивированного персонала зависит качество предоставляемых услуг или производства товара, соответственно, повышение уровня удовлетворенности от предоставляемых услуг.

Развитие трудовых отношений, субъектами которых выступают работник и работодатель, по-прежнему не позволяют разрешить конфликт потребностей сторон этих отношений. Поэтому в качестве основополагающего критерия в достижении эффективности человеческих ресурсов следует отметить ценность трудовой функции, а, точнее, ее количественную характеристику, которая находится в прямой линейной зависимости от результатов труда (производительность работника), что также характеризуется эффективностью труда.

Таким образом, следует заметить, что основой экономических отношений между работником и работодателем выступают интересы каждой из сторон трудовых отношений. Если рассматривать причинно-следственные связи, которые ложатся в основу трудовой активности работника, то необходимо привести соответствующую характеристику следующих экономических категорий, формирующих мотивационный аспект трудовой функции: потребность, мотив, стимул, мотивирование и стимулирование. Основанием данного вывода являются многочисленные отечественные и зарубежные исследования экономистов в сфере труда ¹.

¹ Дульзон С.В. Зарубежный опыт прогнозирования формирования и использования трудовых ресурсов. Нормирование и оплата труда в сельском хозяйстве. 2012. № 10. С. 10–12; Евдохина О.С. Оценка системы мотивации и стимулирования труда персонала предприятия. Креативная экономика. 2021. Том 15. № 12. С. 4689–4708; Лазутина А.Л., Лебедева Т.Е., Башкаева О.А. Экономические аспекты мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации. Московский экономический журнал. 2019. № 1. С. 452–457; Лазутина А.Л., Лебедева Т.Е., Трошин А.С. Формирование механизма мотивации внештатных сотрудников организации. Российский экономический интернет-журнал. 2018. № 3. С. 39; Мамаева В.Ю. Трудовая активность в системе социальной активности. Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. 2004. № 1. С. 76–84; Попов А.В. Трудовая активность как основа трудового поведения населения. Молодой ученый. 2012. № 10 (45). С. 151–158.

Мотивированные люди прилагают на работе большие усилия, чем немотивированные или демотивированные, — отсюда такая забота менеджмента о мотивации персонала, стремление актуализировать его потребность в высокопроизводительном труде².

Разработка и внедрение системы мотивации персонала организации — важное условие качественного развития компании рынка предлагаемых услуг. В любой организации есть стандарты работы персонала, поэтому немотивированные сотрудники как правило с трудом соответствуют предъявленным требованиям, в отличие от мотивированных сотрудников, которые к своей работе подходят творчески и показывают хорошие результаты. Также если рассматривать персонал, взаимодействующий с клиентами (а любые услуги предполагают общение с людьми), то можно сказать, что мотивированные сотрудники наиболее эффективны в работе с людьми и достигают лучших результатов.

Мотивация сотрудников является основным средством обеспечения эффективного и оптимального использования ресурсов и реализации ресурсов³.

Непосредственное влияние на удовлетворенность работой и качество ее выполнения оказывают факторы мотивации: заработная плата; рабочая среда; стабильность; собственное развитие; полезность работы; интерес к работе⁴.

Материальное стимулирование как мощный инструмент развития бизнеса и обеспечения его стабильности и эффективности является очень важным действенным инструментом управления человеческими ресурсами, так как содержит в себе основополагающий фактор взаимодействия работника и работодателя. Разнообразие форм занятости, а также смена потребностей работника во время выполнения трудовых функций обеспечивает развитие инструментов стимулирования персонала с учетом различных условий экономики: отраслевая принадлежность, сегменты рынка и т. п. Современная рыночная экономика задает высокие темпы роста конкуренции, отчего руководство компаний сталкивается с высокой потребностью поиска инновационных подходов в работе с персоналом, в том числе и в системе мотивации и стимулирования персонала.

Для того чтобы проанализировать причинно-следственные связи в данном вопросе, необходимо исследовать базовые понятия причинно-побудительных факторов трудовой деятельности. В качестве таковых выступают следующие экономические категории: «заработная плата», «вознаграждение», «мотивирование» и «стимулирование».

В основу стимулирования как инструмента управления человеческими ресурсами ложится, прежде всего, выявление стимула, который формируется посредством конкретного набора потребностей человека. Стимул как экономическую категорию следует охарактеризовать как внешнее воздействие, целью которого является побудительный эффект на мотивы человека, тем самым оказывается побудительное влияние на реализацию конкретного действия. В качестве примеров стимула возможно привести следующие: материальные объекты или же действия других работников. Однако ключевой характеристикой стимула является его важность для исполнителя, то есть активация конкретной потребности.

Таким образом, необходимо дать характеристику следующему понятию, в основу которого ложится методологический инструментарий по активации стимулов для работника. Под мотивированием как экономической категорией принято понимать внешний процесс побудительных реакций на мотивы работника, который направлен на обеспечение достижения конкретных результатов труда, ожидаемых субъектом. Стоит обратить внимание, что стимул является составным элементом мотива. Можно провести аналогию и заметить, что стимулирование также является составной частью процесса мотивирования, то есть более узким понятием.

² Трапицын С.Ю. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для вузов. — М., 2023, 362 с. — URL: <https://urait.ru/viewer/motivaciya-i-stimulirovanie-trudovoy-deyatelnosti-534059#page/1>.

³ Дикаева Л.Х., Яударова М.Ю., Амерханова З.Ш. Мотивация персонала: основные виды и методы. Журнал прикладных исследований. 2023. № 1. С. 75–79.

⁴ Морозова Н.Н. Мотивация персонала — основная функция управления организацией. Экономика. Бизнес. Финансы. 2018. № 8, с. 30–36. — URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_37287353_91287515.pdf.

Стимулирование как экономическая категория характеризуется как способ побудительного воздействия на трудовую функцию работника, выраженную в его ожидаемом поведении, различными методами и инструментами мотивации работников. Однако понятие стимулирования персонала возможно рассматривать с точки зрения междисциплинарного подхода, так как мотивы и стимулы человека являются объектами исследования различных наук (социологии, психологии, экономики). Так, например, если рассматривать стимулирование через призму психологической науки, можно заметить, что это понятие характеризуется как «целенаправленное воздействие на объект, которое позволяет формировать и обеспечивать конкретное его состояние». Таким образом, в качестве дефиниции исследуемого понятия следует считать следующее: специальное побудительное воздействие, целью которого выступает достижение конкретной трудовой активности работника и, как следствие, конкретный результат труда, ожидаемый субъектом, который воздействует на конкретный объект. Однако стоит отметить, что в основу побудительного эффекта ложится конкретная потребность работника, активизируемая конкретными стимулами и мотивами, которая имеет в качестве компенсации за действие количественную оценочную характеристику, то есть цену труда (вознаграждение).

К основным принципам стимулирования труда персонала в организации можно отнести:

- первичность целеполагания, выраженная в отсутствии противоречивости стратегическим направлениям деятельности организации;
- системность и последовательность в наборе применяемых инструментов в области стимулирования человеческих ресурсов;
- вовлеченность;
- экономическая обоснованность;
- ориентация на конечного потребителя (работника), достигающего конкретных результатов труда, или же на имидж работодателя.

Стимулирование труда в аспекте трудовых отношений работника и работодателя характеризуется, прежде всего, материальными аспектами воздействия, которые носят как положительный (премия), так и отрицательный (порицание, штраф) эффекты. Оба этих элемента сочетаются в понятии вознаграждения и заработной платы работника.

Таким образом, дополняя ранее описанную дефиницию исследуемого понятия, можно дать более полное определение: система специального побудительного воздействия на работника посредством поощрения и порицания, обеспечивающих достижение эффективного результата обеих сторон трудовых отношений. Другими словами, в качестве полной характеристики данной экономической категории следует считать следующую: система специального побудительного воздействия на работника через призму различных материальных инструментов, целью которого выступает достижение конкретной трудовой активности работника и, как следствие, конкретный результат труда, ожидаемый субъектом, который воздействует на конкретный объект, обеспечивающее должное (эквивалентное) вознаграждение, направленное на удовлетворение потребностей сторон.

Мотивирующее действие используемых в организации форм оплаты труда тем выше, чем сильнее они связаны как с реальными рабочими показателями отдельных работников, так и с результатами, достигаемыми подразделениями и всей организацией⁵.

К принципам построения системы стимулирования работников в организации, которые позволяют обеспечивать максимальную эффективность системы мотивации человеческих ресурсов, можно отнести следующее:

1) инструменты, применяемые на практике в качестве мотивирующих, должны быть реализованы систематически и не повторяться, то есть для каждого работника эта система должна быть прозрачной и понятной;

⁵ Левашов О.А., Бурыкин А.Д. Пути оптимизации системы стимулирования труда персонала в организации. Экономика и управление: проблемы, решения. 2018. № 11, с. 79–88. — URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_36577242_10577828.pdf.

2) инструменты должны быть дифференцированы, то есть соответствовать каждой категории работников: их потребности, рабочему статусу, должности, целям компании и т. д. Ценностная значимость этого вознаграждения должна быть эквивалентна уровню менеджмента и ответственности работника;

3) система инструментов должна быть прозрачной и понятной (что выражается в принятии работником заявленной ценности трудовой функции), то есть реализуется принцип справедливости и объективности;

4) информированность работников об их праве получения конкретного вознаграждения за конкретные результаты труда должна быть полной.

В экономической практике принято описывать следующие виды классификации стимулирования работников:

1. Пропорциональное – характеризуется степенью вклада (трудоемкость) работника в достижение конкретных результатов труда. Другими словами, по мере увеличения трудоемкости процесса происходит пропорциональное воздействие на стимул.

2. Прогрессивное – характеризуется приращением стимула в сравнении с трудовыми затратами работника. Другими словами, по мере увеличения трудоемкости процесса происходит прямое линейное воздействие на стимул.

3. Регрессивное – характеризуется обратной зависимостью описанных ранее процессов.

Следует обратить внимание, что в основу данной классификации стимулирования ложатся потребительские ожидания работника в отношении будущего вознаграждения (цены труда) за реализацию трудовой функции. Факт того, что данная цена является относительной и не универсальной, обуславливается необходимостью обеспечения конкурентной системы мотивирования и стимулирования труда персонала в организации, выраженной в формировании привлекательного предложения на рынке труда.

В качестве дополнительной классификации, которая встречается в экономических исследованиях, можно отметить следующую:

1. Жесткое стимулирование – характеризуется побудительным воздействием, которое обеспечивает, скорее, принудительный эффект к выполнению трудовой функции. В основу побудительного эффекта ложится конкретная потребность, удовлетворение которой является невозможной в случае отсутствия ожидаемого субъектом результата.

2. Либеральное стимулирование – характеризуется побудительным воздействием, которое также обеспечивает достижение конкретного результата, но в основу побудительного эффекта ложится конкретная потребность, удовлетворение которой позволит максимально возможно удовлетворить потребность объекта воздействия.

Существует еще одна классификация, которая встречается в периодической литературе: активное и перспективное стимулирование. Данная классификация также основывается на системе актуальных потребностей работников, однако ограничивается степенью глубины их удовлетворения для каждого работника. Так, данная классификация очень хорошо прослеживается на пирамиде Маслоу – в первом случае акцент сдвигается на удовлетворении первичных потребностей, а во втором – на большем удовлетворении социальных потребностей в признании, карьере, статусе и т. д.

Одним из примеров перспективного стимулирования, который приобретает в современной экономике все большую популярность, является удаленная занятость. Представители компании HeadHunter отмечают в своих исследованиях стремительную динамику в темпах роста подобной формы занятости, которая является поощрением в работе, удовлетворяющим потребность работника в комфортной среде реализации трудовой функции. Для отечественного рынка подобная практика официально существует уже более десяти лет, однако на западном рынке труда подобная практика применяется уже давно.

Данная форма труда выступает в качестве мощного инструмента стимулирования работников, так как помимо материального эффекта (экономии средств на транспорт, например) обеспечивает также еще множество потребностей работника. Другими словами, данный инструмент стимулирования в управлении человеческими ресурсами следует считать комплексным. Однако

подобная форма занятости характеризуется высокими рисками работодателя, отчего его применение ограничивается как особая форма поощрения.

Выгода работодателя в данном инструменте характеризуется сокращением затрат на обеспечение условий труда работника — данная ответственность перекладывается на его плечи, а также отсутствием необходимости расширенного социального пакета, который позволяет компенсировать конкретные условия труда на территории работодателя.

Также можно отметить, что формирование потребностей как следствие изменения и развития характеристик личности работника способствует выбору конкретных инструментов в системе управления человеческими ресурсами в организации.

В настоящее время наиболее распространенными инструментами материального стимулирования в России являются система показателей КРІ и грейдинг. Данные инструменты дополняют друг друга и позволяют следовать принципу справедливости в определении уровня вознаграждения. Предлагается разработать показатели КРІ, которые можно будет в дальнейшем интегрировать в новую систему оплаты труда, с определенными правилами формирования переменной части заработка работника. Ключевые показатели эффективности позволяют количественно оценивать результаты труда и выстраивать материальную зависимость, а грейдинг позволяет объективно оценивать роль трудовой функции в достижении конечных результатов компании и на основании этого выстраивать всю компенсационную политику, а также создавать дополнительные резервы по повышению базовых ставок работникам в рамках установленного диапазона по оплате труда.

Таким образом, мотивация и стимулирование как инструменты управления человеческими ресурсами — это сложные процессы, комплекс мероприятий побудительного воздействия на работника с целью достижения конкретных результатов труда и конкретного трудового поведения. Стимулирование труда персонала выступает в качестве инструмента реализации интересов сторон трудовых отношений, выражается в количественной и качественной оценке (затратах) работодателя и работника.

Список литературы

1. Дикаева Л.Х., Яударова М.Ю., Амерханова З.Ш. Мотивация персонала: основные виды и методы. Журнал прикладных исследований. 2023. № 1. С. 75–79.
2. Дульзон С.В. Зарубежный опыт прогнозирования формирования и использования трудовых ресурсов. Нормирование и оплата труда в сельском хозяйстве. 2012. № 10. С. 10–12.
3. Евдохина О.С. Оценка системы мотивации и стимулирования труда персонала предприятия. Креативная экономика. 2021. Том 15. № 12. С. 4689–4708.
4. Лазутина А.Л., Лебедева Т.Е., Башкаева О.А. Экономические аспекты мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации. Московский экономический журнал. 2019. № 1. С. 452–457.
5. Лазутина А.Л., Лебедева Т.Е., Трошин А.С. Формирование механизма мотивации внештатных сотрудников организации. Российский экономический интернет-журнал. 2018. № 3. С. 39.
6. Левашов О.А., Бурькин А.Д. Пути оптимизации системы стимулирования труда персонала в организации. Экономика и управление: проблемы, решения. 2018. № 11. С. 79–88. — URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_36577242_10577828.pdf
7. Мамаева В.Ю. Трудовая активность в системе социальной активности. Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. 2004. № 1. С. 76–84.
8. Морозова Н.Н. Мотивация персонала — основная функция управления организацией. Экономика. Бизнес. Финансы. 2018. № 8, с. 30–36. — URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_37287353_91287515.pdf
9. Попов А.В. Трудовая активность как основа трудового поведения населения. Молодой ученый. 2012. № 10 (45). С. 151–158.
10. Трапицын С.Ю. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для вузов. М., 2023, 362 с. — URL: <https://urait.ru/viewer/motivaciya-i-stimulirovanie-trudovoy-deyatelnosti-534059#page/1>.

References

1. Dukaeva L.H., Yandarova M.Yu., Amirkhanova Z.Sh. Personnel motivation: basic types and methods. Journal of Applied Research. 2023. No. 1. Pp. 75–79.

2. Dulzon S.V. Foreign experience in forecasting the formation and use of labor resources. Rationing and remuneration of labor in agriculture. 2012. No. 10. Pp. 10–12.
3. Evdokhina O.S. Evaluation of the system of motivation and stimulation of the personnel of the enterprise. Creative economics. 2021. Volume 15. No. 12. Pp. 4689–4708.
4. Lazutina A.L., Lebedeva T.E., Bashkaeva O.A. Economic aspects of motivation and stimulation of labor activity of the organization's personnel. Moscow Economic Journal. 2019. No. 1. Pp. 452–457.
5. Lazutina A.L., Lebedeva T.E., Troshin A.S. Formation of a motivation mechanism for freelance employees of the organization. Russian Economic online magazine. 2018. No. 3. p. 39.
6. Levashov O.A., Burykin A.D. Ways to optimize the incentive system for personnel in the organization. Economics and management: problems, solutions. 2018. No. 11. Pp. 79–88. – URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_36577242_10577828.pdf.
7. Mamaeva V.Y. Labor activity in the system of social activity. OmSU Bulletin. Series: Economics. 2004. No.1. Pp. 76–84.
8. Morozova N.N. Staff motivation is the main function of organization management. Economy. Business. Finance. 2018. No. 8, pp. 30–36. – URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_37287353_91287515.pdf.
9. Popov A.V. Labor activity as the basis of labor behavior of the population. Young scientist. 2012. No. 10 (45). Pp. 151–158.
10. Trapitsyn S.Y. Motivation and stimulation of labor activity: textbook and workshop for universities. Moscow, 2023, 362 p. – URL: <https://urait.ru/viewer/motivaciya-i-stimulirovanie-trudovoy-deyatelnosti-534059#page/1>.