

Щербакова Дарья

Научный руководитель: канд. экон. наук, доцент Соловьева О.А.  
Санкт-Петербургский Государственный университет, экономический факультет,  
управление человеческими ресурсами, магистрант  
[dchsherbakova@mail.ru](mailto:dchsherbakova@mail.ru)

## **ПОДХОДЫ К СТИМУЛИРОВАНИЮ ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ**

Аннотация: в статье рассматривается процесс трансформации подходов к стимулированию сотрудников под воздействием изменений, происходящих в бизнес-среде, анализируются возможности применения материальных и нематериальных методов стимулирования, их соотношение и восприятие современными организациями.

Ключевые слова: материальное стимулирование персонала, нематериальное стимулирование персонала, мотивация, теории мотивации.

Chsherbakova Darya

Scientific adviser: candidate of economic sciences, associate professor O. A. Solovyeva  
Saint-Petersburg University, Faculty of Economic, Human Resources Management,  
undergraduate student  
[dchsherbakova@mail.ru](mailto:dchsherbakova@mail.ru)

## **APPROACHES TO STIMULATION OF HUMAN RESOURCES IN MODERN COMPANIES**

Abstract: The article discusses the process of transforming approaches to stimulating employees due to changes in the business environment, analyses the possibilities of using material and intangible methods of stimulation, their ratio and perception by modern organizations.

Keywords: material incentives of human resources, non-material incentives of human resources, motivation, theories of motivation.

В современном мире персонал является одним из основных ресурсов для конкурентоспособной и успешной деятельности любой организации. Все чаще различные компании возвращаются к вопросу о том, почему люди работают. Как у человека формируется

желание работать, и как на это желание можно повлиять извне. Это может дать компании возможность выйти на качественно новый уровень, повысив продуктивность сотрудников.

Важно отметить, что теория мотивации прошла долгий путь эволюции прежде чем прийти к формулированию и выработке современных решений, которые требуют современные реалии в направлении методов стимулирования персонала. Говоря о том, как на сегодняшний день организации стремятся стимулировать своих сотрудников, следует обратить внимание на основные положения различных теорий мотивации, которые в разное время предлагались учеными. Теории мотивации принято разделять на содержательные и процессуальные. Представителями содержательных теорий являются А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макклелланд.

А. Маслоу обращает внимание на то, что у каждого человека есть потребности, и именно они оказывают воздействие на его мотивацию, как следствие, побуждая его к труду. Так, он предлагает иерархию потребностей, суть которой заключается в том, что потребности более высокого уровня могут выступать стимулирующим фактором только в том случае, когда удовлетворены потребности более низкого уровня [1].

Ф. Герцберг предлагает двухфакторную модель удовлетворенности работой, говоря о том, что на поведение человека в рамках организации влияют факторы удовлетворенности и неудовлетворенности работой. Он выделяет гигиенические факторы, к которым относит политику фирмы, условия работы, уровень заработной платы, межличностные отношения, степень контроля над работой, и факторы мотивации: достижение целей, продвижение по службе, признание и одобрение результата, высокая степень ответственности, возможность творческого и делового роста. Согласно его идее, удовлетворение гигиенических факторов не стимулирует сотрудников к работе, а лишь поддерживает их удовлетворенность предоставляемыми условиями. Для стимуляции к труду необходимо воздействовать именно на факторы мотивации [1].

Д. Макклелланд говорит, преимущественно, о структуре потребностей высшего уровня и том, что ее можно свести к трем факторам: стремлению к причастности, стремлению к власти и стремлению к успеху. Он выдвигает идею о том, что доминирующей для человека может быть только одна из потребностей. Все остальные, так или иначе, уходят на второй план. В отличие от других теорий, здесь не предлагается никакой иерархии потребностей, а внимание обращается на взаимосвязь и взаимовлияние потребностей друг на друга [2].

Таким образом, можно заметить, что представители содержательных теорий сосредотачивают свое внимание на потребностях человека при выполнении им своих профессиональных обязанностей и говорят о возможности стимулирования сотрудников посредством удовлетворения их потребностей.

Положения процессуальных теорий мотивации отражены в идеях В. Врума, Дж. Адамса, Л. Портера и Э. Лоулер, Д. Макгрегора, В. Оучи.

В. Врум замечает, что не только потребность является необходимым условием мотивации человека, но также и выбранный тип поведения. Согласно его «Теории ожиданий», работник должен иметь потребности, которые могут быть удовлетворены предполагаемыми вознаграждениями, а руководитель должен поощрять так, чтобы ожидаемая потребность работника была удовлетворена. В последствии уровень мотивации будет зависеть от того, насколько качественное вознаграждение получил работник [1].

Тему взаимозависимости вознаграждения и мотивации в своих работах продолжает Дж. Адамс, представляя «Теорию справедливости». Согласно данной теории работник оценивает стимулирующие факторы исходя из сравнения своего вознаграждения за определенную работу и вознаграждения своих коллег за схожую работу, что в последствии прямым образом сказывается на его мотивации. «Теорию справедливости» далее развивают в своих трудах Л. Портер и Э. Лоулер, разработав «Теорию мотивации». Основные положения данной теории заключаются в том, что есть пять переменных, которые влияют на удовлетворенность работника вознаграждением: затраченные усилия, полученный результат, само вознаграждение, восприятие, степень удовлетворения, и именно удовлетворенность вознаграждением является фактором, влияющим на результативность труда. В свою очередь Д. Макгрегор и В. Оучи уходят от прямого анализа потребностей и вознаграждения, а больше обращают внимание на создание благоприятной среды для работника и оказания ему доверия для получения от него заинтересованности в труде и максимальной отдачи [3].

Рассматривая процессуальные теории мотивации, следует отметить, что здесь выдвигается новая категория. Внимание сосредотачивается не только на наличии потребностей и необходимости их удовлетворения, но также и на необходимости вознаграждения. Отдельный акцент делается на том, что сотрудник – это не только функция в организации, а это личность, требующая доверия и условий самостоятельности для поддержания заинтересованности в трудовой деятельности.

Вышеприведенные и описанные теории мотивации являются базисом для разработки программ мотиваций и по сей день. Подход к стимулированию персонала в современных организациях неизменно продолжает учитывать потребности сотрудников и необходимость вознаграждения за проделанную работу таким образом, чтобы поддерживать или даже увеличивать заинтересованность сотрудников в качественном выполнении их профессиональных обязанностей. Принимая во внимание существующие теории мотивации, мало кто из коммерческих организаций сегодня склонен применять на практике или оперировать категориями какой-либо конкретной теории мотивации в чистом виде. Вместо

этого современный бизнес обобщил предложенные ранее теории в два уже ставших устойчивыми понятия материальной и нематериальной мотивации, применяя к сотрудникам различные инструменты материального и нематериального стимулирования.

К материальному стимулированию принято относить прямые дополнительные денежные выплаты сотруднику: бонусы, повышение заработной платы, оплата медицинской страховки, оплата проезда до места работы и обратно, денежные выплаты по особым случаям, например, на юбилей, на свадьбу, на рождение ребенка и т.д., льготы на приобретение продукции организации. Нематериальное стимулирование, обычно, включают в себя социальные аспекты: улучшение условий труда, предоставление дополнительных дней отпуска, предоставление различных услуг социальных учреждений для сотрудника и членов его семьи, а также моральные аспекты: похвала руководства, награждение знаками отличия, создание благоприятной атмосферы, предоставление возможностей карьерного и профессионального роста и др. [4]

Ввиду сложившейся классификации бизнес сообщество все чаще ставит вопрос об эффективности тех или иных инструментов, зачастую противопоставляя нематериальное стимулирование материальному и наоборот. Для того, чтобы разобраться с категорией эффективности каждого способа стимулирования персонала, интересно обратить внимание на сильные и слабые стороны каждого способа, а также определить возможности и угрозы от их применения.

В представленном SWOT-анализе отмечены сильные и слабые стороны, возможности и угрозы от внедрения и применения материальных методов стимулирования в организации. За внутреннюю среду принята сама организация и процессуальные вопросы в ее рамках. Внешняя среда определена влиянием материального стимулирования на процессы в организации. Пересечение возможностей и сильных сторон показывает нам то, какие выгоды организация может получить от материальных методов влияния на мотивацию, а слабых сторон и возможностей – как возможности, которые появляются у организации могут положительным образом повлиять на слабые стороны, сглаживая их негативный эффект в сторону выгод для организации. На стыке сильных сторон и угроз обозначено, как сильные стороны могут повлиять на угрозы, а слабых сторон и угроз – какой негативный эффект может ожидать организация от применения материального стимулирования сотрудников.

<b>Факторы</b>	<b>Сильные стороны:</b> Простота внедрения и регулирования; Наличие элемента соревнования; Упрощение оценки эффективности сотрудника; Прозрачность в соотношении результата работы и вознаграждения.	<b>Слабые стороны:</b> Большие финансовые издержки; Необходимость регулярного пересмотра размера поощрения – есть максимальный уровень.
<b>Возможности:</b> Влияние на количественные показатели трудовой деятельности; Повышение эффективности и скорости достижения плановых показателей организации; Лавирование между фиксированной и переменной частью оплаты труда.	Быстрый и измеримый результат от применения. Сотрудники ориентированы на скорость и качество, что приближает результат. Поддержание духа здоровой конкуренции. Выделение из общего числа высокоэффективных сотрудников, перформеров.	Сокращение фиксированной части оплаты труда в пользу переменной.
<b>Угрозы:</b> Заинтересованность сотрудников в личных достижениях – снижение командного духа; Повышение запросов сотрудников с течением времени и ростом профессионализма.	Пересмотр сетки вознаграждения в направлении личных достижений и командных результатов (внедрение группового бонуса).	Снижение мотивации менеджеров среднего звена с течением времени и наработкой экспертизы.

Рисунок 1 – SWOT-анализ материальных методов стимулирования

Согласно SWOT-анализу, можно отметить, что применение материального стимулирования в краткосрочной перспективе дает положительный эффект, ввиду ориентирования сотрудников компании на «пряник» при достижении определенного результата. Также стоит обратить внимание на возможность применения гибкой политики в отношении формирования бюджета на материальное стимулирование. Однако, наряду с этим, данный метод влияния на мотивацию сотрудников лимитирован во времени применения, т.к. сотрудники привыкают к определенному размеру поощрения, особенно, если они регулярно демонстрируют высокие результаты работы. Повышение заработной платы и выплата денежных бонусов за успехи имеют определенный лимит, который сотрудник рано или поздно достигает. В таком случае мотивирующий фактор уже перестает быть для него таковым. В рамках организации же такая ситуация наиболее характерна может быть для менеджеров среднего звена, когда они начинают достигают предельно высокого для своего уровня должности дохода, и в компании нет возможности карьерного продвижения.

В данном SWOT-анализе представлены сильные и слабые стороны, возможности и угрозы для организации ввиду использования нематериальных методов стимулирования сотрудников. Внутренняя и внешняя среда также представлены самой организацией и процессуальными вопросами в ее рамках и влиянием материального стимулирования на процессы в организации соответственно.

<b>Факторы</b>	<b>Сильные стороны:</b> Продолжительность действия; Создание у сотрудников ощущения заботы и сопричастности к их жизни вне организации; Работает тогда, когда перестают работать материальные стимулы; Не требует прямых инвестиций.	<b>Слабые стороны:</b> Сложность в оценке эффективности; Необходимость подготовки менеджмента; Возможная необходимость адресного подхода; Косвенные материальные затраты; Неуниверсальность, сложность в выборе подходящего инструмента стимулирования.
<b>Возможности:</b> Создание качественной обстановки; Положительное влияние на корпоративную культуру; Улучшение бренда работодателя.	Повышение уровня «включенности в работу». Возрастание степени лояльности сотрудников к работодателю. Качественное выполнение долгосрочных задач.	Удержание высокоэффективных сотрудников в организации.
<b>Угрозы:</b> Отсутствие заинтересованности со стороны высшего менеджмента.	Апелляция к поддержанию стабильности в рамках компании. Создание благоприятного имиджа компании в сравнении с конкурентами.	Отказ от развития программы нематериального стимулирования.

Рисунок 2 – SWOT-анализ нематериальных методов

Из анализа следует, что, применяя инструменты нематериального стимулирования персонала, организация в качестве положительного эффекта получает продолжительную лояльность сотрудников и улучшение собственного имиджа на рынке. Однако для применения нематериального стимулирования, высший менеджмент организации должен быть твердо уверен в необходимости того положительного эффекта, который это применение с собой несет.

Опираясь на выводы, полученные в результате проведения SWOT-анализа применения материального и нематериального стимулирования, можно отметить, что существуют определенные факторы для выбора вида стимулирования сотрудников. К таким факторам следует отнести этап развития компании, отрасли, цели, которые компания планирует достичь на рынке, т.е. что для нее есть эффективный результат. Поскольку материальное стимулирование позволяет достичь качественный результат в короткие сроки, то применение его в чистом виде может быть характерно для этапа становления организации на пути к росту и развитию. На этапе зрелости вопрос необходимости достижения быстрого и качественного результата, вопрос выявления перформеров в организации уже начинает заменяться вопросом о том, как удержать перформеров и сохранить лояльность сотрудников к компании. Что же касается отрасли, то по результатам, которые дает материальное стимулирование, оно должно хорошо работать в сфере продаж, где высокую эффективность показывает применение бонусной системы, в области производства, когда, например, есть ограничение во времени и необходимость сдачи больших объемов или сверхнормы к определенной дате. В то же время сложнее применить материальную систему поощрения к специалистам, чья работа связана с

творчеством, когда большее значение для достижения результата начинает играть комфорт и наличие качественной обстановки.

Понимая трудности отделения одного вида стимулирования от другого, в случае, если необходим рост и долгосрочное развитие, современные организации все реже выбирают что-то одно. Принимая во внимание выгоду от каждого из видов стимулирования, они проводят компиляцию этих двух направлений управления мотивацией сотрудников. Такой подход позволяет эффективнее воздействовать на мотивацию сотрудников, выполняющих разные задачи в структуре организации, и на разных этапах развития организации.

Ко всему прочему, наблюдается еще одна тенденция – концентрация на отсутствии и невозможности существования универсальной системы, а также ограниченности материальных методов стимулирования. Материальное стимулирование постепенно перестает восприниматься как нечто сверхэффективное, а во многих крупных компаниях из поощрения уже успело стать чем-то обыденным и вполне естественным. Все это еще раз подтверждает тезис о том, что для обеспечения эффективной работы над материальной системой стимулирования должна стоять надстройка из нематериальной. При этом, наряду с обеспечением комфортных условий и здоровой атмосферы, нематериальное стимулирование должно стремиться к использованию адресного подхода по отношению к сотрудникам, особенно перформерам [5]. Яркими примерами отражения таких реалий управления мотивацией персонала служат инновационные организации. В их числе «Google», «Apple», «Microsoft» и др. Так «Google» наравне с предоставлением знаменитых комфортабельных условий для своих сотрудников ориентирует их не на зарабатывание денег, несмотря на то, что компания целиком и полностью коммерческая, а на воплощение в жизнь своих креативных идей. Для этого компания предоставляет им самые разные возможности в рамках организации, например, доступ к руководителям, для обсуждения креативных идей, возможность двадцать процентов рабочего времени заниматься тем, что нравится сотруднику, продвигать свое видение и быть услышанным. Все этого заставляет сотрудника ощутить, как заботу о нем, как о личности, так и его важность, как профессионала [6]. Схожим образом обстоит ситуация и в двух других указанных и широко известных компаниях, которые в своих рамках активно развивают систему нематериального стимулирования, повышая лояльность сотрудников к организации и укрепляя свой бренд работодателя [7].

Исходя из всего вышесказанного, можно заметить, что с трансформацией окружающего мира трансформируется и бизнес среда, а вместе с ней – подход к управлению мотивацией персонала и применению методов его стимулирования. Привязка к конкретным теориям отодвигается на второй план, в то время как на первый план выходят цели организации, а человек, его знания и компетенции, становятся в организациях основным ресурсом,

обеспечивающим конкурентоспособность на рынке. Ввиду этого, все больший интерес для бизнес-сообщества начинают представлять возможности нематериального стимулирования персонала, задачей которых является не просто получить быстрый результат и вознаградить за его достижение, как это характерно для материального стимулирования, а также развить человеческий капитал и сохранить его в рамках организации.

#### Список литературы

1. Васильев Ю. В. Теория управления. М.: Финансы и статистика, 2005. 608 с.
2. Соломанидина Т. О., Соломанидин В. Г. Мотивация трудовой деятельности персонала. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТА-ДАНА, 2011. 312 с
3. Хохлова Т. П. Организационное поведение: учеб. пособие. М.: Экономистъ, 2005. 167 с
4. Гонтарева О. Особенности материального и нематериального стимулирования работников в системе управления организацией [Электронный ресурс]// Концепт, 2016 URL: <https://e-koncept.ru/2016/76391.htm> (дата обращения: 31.11.2019)
5. Фаулер С. Почему они не работают? Новый взгляд на мотивацию сотрудников. Альпина Паблицер, 2016. 164 с.
6. Laszlo Bock. Work Rules! Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead. Twelve, 2015. 440 p.
7. Васильева М. Мотивация персонала в условиях внедрения инноваций [Электронный ресурс]// Журнал «Управление персоналом», № 10, 2009 URL: <https://www.top-personal.ru/issue.html?2028> (дата обращения: 31.11.2019)





Санкт-Петербургский  
государственный  
университет

# СЕРТИФИКАТ

XXV Международная конференция молодых учёных-экономистов

**«Предпринимательство и реформы в России»**

7 декабря 2019 г.

*Щербанова Дарья Александровна*

принимал(а) участие и выступал(а) с докладом



Первый зам. декана  
экономического факультета СПбГУ,  
зам. председателя программного комитета

Ю.Н. Гузов