DOI 10.58351/2949-2041.2026.39.10.010

Щетинина Светлана Васильевна, Магистрант
ФГБОУ ВО СПбГУ ГА им. А.А. Новикова
Shchetinina Svetlana Vasilyevna
Saint-Petersburg State University of Civil Aviation

ПОНЯТИЕ СТИМУЛИРОВАНИЯ И МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОТРУДНИКОВ, ИХ ЗНАЧЕНИЕ И РОЛЬ
THE CONCEPT OF STIMULATION AND MOTIVATION OF EMPLOYEES' LABOR ACTIVITY, THEIR SIGNIFICANCE AND ROLE

Аннотация. В статье раскрываются понятия мотивации и стимулирования труда, их взаимосвязь, значение и роль в управлении персоналом.

Abstract. The article defines motivation and stimulation of labor activity and explains their relationship, significance and role in personnel management.

Ключевые слова: Мотивация, стимулирование, трудовая деятельность, персонал, управление персоналом, вовлечённость.

Keywords: Motivation, stimulation, labor activity, personnel, personnel management, engagement.

В 2025 году вовлечёнными в работу были лишь 20% сотрудников мира – минимум с 2020 года, а недостаточная вовлечённость, по оценке Gallup, обходится мировой экономике примерно в 10 трлн долларов упущенной производительности [1]. Одной квалификации и оклада мало: чтобы человек работал в полную силу, нужны мотивация и стимулирование. Эти понятия часто путают, хотя они описывают разное.

Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности ради личных целей или целей организации [2]. Она вырастает из потребностей человека и входит в четыре функции менеджмента наряду с планированием, организацией и контролем [2]. Классическая модель – иерархия потребностей А. Маслоу: пока не закрыты базовые потребности, желание признания и самореализации остаётся на втором плане [3]. На практике начинающему специалисту важен стабильный доход, а опытному – сложная задача и самостоятельность.

Стимулирование – это использование внешних стимулов (оплаты, премий, поощрений), чтобы направить уже существующую мотивацию работника: изменить её нельзя, но можно использовать и направлять [4, с.6]. В России стимулы закреплены законом: стимулирующие выплаты (доплаты и надбавки, премии, иные поощрительные выплаты) входят в состав заработной платы (ст. 129 ТК РФ), а ст. 191 называет благодарность, премию, ценный подарок, почётную грамоту и звание лучшего по профессии [5]. Типичные примеры – ежемесячная премия за выполнение плана или грамота лучшему сотруднику квартала.

Мотив принадлежит человеку, стимул приходит снаружи – и срабатывает, лишь когда попадает в реальную потребность. Ф. Герцберг показал: зарплата и условия труда – «гигиенические» факторы, их нехватка вызывает недовольство, а достаток не воодушевляет; людьми движут достижения, признание, ответственность и интерес к самой работе [6]. Эмпирика добавляет нюанс: метаанализ 39 исследований показал, что денежные стимулы связаны с количеством труда (скорректированная корреляция 0,34), но не с его качеством [7]. Сдельная оплата ускорит выпуск изделий, но сама не сделает их лучше.

Значение мотивации и стимулирования в том, что они сводят цели работника и работодателя. Это наиболее значимый фактор, влияющий на потенциал сотрудников: чем выше мотивация, тем сильнее стремление работать качественнее и тем выше лояльность к организации [4, с.6]. О цене вопроса говорят метаанализы Gallup: вовлечённость тесно связана с производительностью, прибыльностью и продажами подразделений [1]. Роль системы мотивации – превращать потенциал людей в результат: повышать отдачу и удерживать

ценных сотрудников. Руководитель, знающий, что одному подчинённому важнее гибкий график, а другому – карьерный рост, получит больше, чем при единой премии для всех.

Мотивация отвечает на вопрос «почему человек работает», стимулирование – «чем организация поддерживает это желание». Поэтому сначала нужно изучить мотивы сотрудников и лишь затем подбирать стимулы: иначе даже щедрые премии станут фоном, который никто не замечает.

Список литературы:

1. State of the Global Workplace: 2026 Report. – Washington: Gallup, 2026. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx

2. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. – М.: Дело, 2000. – 701 с.

3. Maslow A.H. A theory of human motivation // Psychological Review. – 1943. – Vol. 50, № 4. – P. 370–396.

4. Лобанова Т.Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата. – М.: Юрайт, 2015. – 482 с.

5. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/

6. Herzberg F. One more time: how do you motivate employees? // Harvard Business Review. – 1968. – Vol. 46, № 1. – P. 53–62.

7. Jenkins G.D., Mitra A., Gupta N., Shaw J.D. Are financial incentives related to performance? A meta-analytic review of empirical research // Journal of Applied Psychology. – 1998. – Vol. 83, № 5. – P. 777–787