

Пономарев Сергей Анатольевич  
Магистрант, АТиСО, Москва

## МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ: КАК ДОСТИЧЬ БАЛАНСА В УПРАВЛЕНИИ КОМПАНИЕЙ.

**Аннотация:** Статья посвящена вопросам эффективного управления персоналом через сочетание мотивации и стимулирования. В статье анализируются ключевые теории мотивации, подчеркивается важность индивидуального подхода к каждому сотруднику, предлагаются стратегии для достижения баланса между материальными и нематериальными стимулами.

**Ключевые слова:** Мотивация, стимул, баланс в управлении, корпоративная культура, индивидуальный подход, ключевые показатели эффективности.

В современном мире управление компанией становится все более сложным процессом, требующим от руководителей не только глубоких знаний в области менеджмента, но и умения эффективно мотивировать и стимулировать сотрудников. Эффективная система мотивации способствует повышению производительности, снижению текучести кадров и укреплению конкурентоспособности организации. Однако достижение оптимального баланса между различными методами мотивации и стимулирования остается нелегкой задачей для многих компаний.

Мотивация и стимулирование персонала являются основополагающими факторами эффективного функционирования любой организации. Грамотное применение этих инструментов напрямую влияют на производительность труда, удовлетворенность сотрудников и, в конечном итоге, на успех компании в целом. Эффективно выстроенная система мотивации и стимулирования позволяет не только удерживать квалифицированный персонал, но и привлекать новых специалистов, что особенно важно в условиях конкурентного рынка труда [7].

В данной статье мы рассмотрим, что такое мотивация и стимулирование, как они взаимодействуют друг с другом, и какие стратегии могут помочь достичь баланса в управлении компанией.

Мотивация представляет собой внутренний процесс, побуждающий человека к определенным действиям для достижения определенных целей. В контексте управления компанией мотивация сотрудников является важным фактором, который влияет на их производительность и вовлеченность в рабочий процесс. Мотивация может быть как внутренней (например, стремление к самореализации, интерес к работе, ощущением автономии, компетентности и значимости выполняемой работы), так и внешней (например, заработная плата, премии, карьерный рост) [9].

Теории мотивации, такие как теория иерархии потребностей Абрахама Маслоу [4], теория двух факторов Фредерика Герцберга [12], теория ожиданий Виктора Врума [13] и теория приобретенных потребностей Дэвида МакКлелланда [3] помогают понять, какие факторы влияют на мотивацию сотрудников и как их можно использовать для повышения эффективности работы.

Стимулирование – это процесс воздействия на сотрудников с помощью внешних факторов (материальных и нематериальных), которые побуждают их к достижению определенных результатов [8]. В отличие от мотивации, которая является внутренним процессом, стимулирование предполагает использование внешних стимулов, таких как бонусы, премии, карьерные перспективы, признание и т.д. Стимулирование может быть как положительным (например, премии за достижение целей), так и отрицательным (например, штрафы за нарушение правил). Однако важно понимать, что эффективное стимулирование должно быть направлено не только на краткосрочные результаты, но и на долгосрочное развитие сотрудников и компании в целом.



В управлении персоналом термины "мотивация" и "стимулирование" часто используются как синонимы, однако между ними существуют принципиальное различие, которое заключается в сущности их природы: мотивация является внутренним побуждением, тогда как стимулирование – внешним воздействием. Однако эти понятия тесно взаимосвязаны. Эффективное стимулирование может усиливать мотивацию сотрудника, если оно соответствует его личным потребностям и ценностям. Например, предоставление возможностей для профессионального роста может стимулировать сотрудника, удовлетворяя его потребность в самореализации. Однако опираться исключительно на внешние стимулы, например, на такие как денежные вознаграждения и т.п. не стоит, т.к. этого может быть недостаточно для обеспечения долгосрочной эффективности работы сотрудников. Хотя материальные стимулы способны временно повысить производительность, их влияние со временем снижается, сотрудники привыкают к определенному уровню вознаграждений, начинают считать это чем-то «самим собой разумеющимся». В таком случае для поддержания их мотивации требуется постоянное увеличение стимулов, а это не всегда возможно и экономически целесообразно.

Понимание различий и взаимосвязи между мотивацией и стимулированием является основополагающим для разработки эффективной системы управления персоналом. Сочетание материальных и нематериальных методов, направленных на удовлетворение как внешних, так и внутренних потребностей сотрудников, способствует созданию устойчивой мотивации и повышению общей производительности организации [5].

Как же достичь оптимального баланса между мотивацией и стимулированием? С одной стороны, чрезмерное акцентирование на стимулировании (особенно материальном) может привести к тому, что сотрудники будут работать только ради вознаграждения, в следствие чего они могут утратить интерес к самой деятельности, что негативно скажется на качестве их работы. С другой стороны, недостаток стимулирования может привести к демотивации сотрудников, особенно если их внутренняя мотивация недостаточно сильна.

Для достижения баланса необходимо учитывать индивидуальные потребности и мотивы сотрудников, а также использовать комплексный подход, который включает как материальные, так и нематериальные стимулы. Например, помимо финансового вознаграждения, важно предоставлять сотрудникам возможности для профессионального роста, признания их достижений и создания комфортной рабочей атмосферы. Каждый человек имеет свои уникальные потребности, ценности и мотивы, которые влияют на его поведение и отношение к работе. Поэтому руководители должны стремиться понять, что именно мотивирует каждого сотрудника, и использовать соответствующие стимулы. Например, для одних сотрудников важным мотиватором может быть карьерный рост, для других – признание их достижений, а для третьих – возможность работать в гибком графике. Использование индивидуального подхода позволяет не только усилить мотивацию сотрудников, но и сделать стимулирование более эффективным.

Эффективная система управления мотивацией зависит и от баланса материальных и нематериальных способов повышения самооценки персонала [1]. Такие материальные стимулы, как заработная плата, премии и т.д., удовлетворяют базовые потребности сотрудников. Нематериальные стимулы (возможности для развития, улучшение условий труда и т.д.), направлены на удовлетворение высших потребностей, таких как самореализация и признание.

Создание корпоративной культуры, основанной на доверии, уважении и поддержке, способствует усилению внутренней мотивации сотрудников. Создание среды, где ценятся идеи и инициативы работников, повышает их вовлеченность в рабочий процесс и стремление к достижению общих целей. Благоприятная атмосфера в коллективе может снижать необходимость в постоянном стимулировании, так как сотрудники ощущают свою значимость и причастность к успеху компании.

Систему ключевых показателей эффективности (KPI) так же можно использовать в качестве инструмента для достижения баланса между мотивацией и стимулированием. KPI



помогают сотрудникам понять, какие результаты от них ожидаются, и как их работа влияет на общие цели компании. Для эффективного использования КРІ должны быть четко связаны с целями компании и понятны сотрудникам. Это помогает сотрудникам видеть, как их работа может повлиять на общий успех, что приводит к усилению их мотивацию. Кроме того, КРІ должны быть измеримыми и реалистичными. Недостижимые цели могут вызывать стресс и демотивацию, а слишком простые цели не стимулируют должным образом. Важно, чтобы показатели были достаточно амбициозными, но при этом выполнимыми. Необходимо сочетать индивидуальные КРІ с командными, чтобы избежать излишней конкуренции и поддерживать коллективную ответственность. КРІ должны быть направлены на реальные результаты, а не на формальное выполнение показателей. Это требует контроля качества работы, а не только количественных результатов [2].

Регулярная и конструктивная обратная связь позволяет сотрудникам понимать свои сильные стороны и выявлять области для дальнейшего развития. Она позволяет сотрудникам понимать, насколько их деятельность соответствует ожиданиям, и делать выводы о том, что они могли бы улучшить в своей работе. Кроме того, обратная связь помогает руководителям своевременно выявлять проблемы и принимать меры для их решения. Публичное признание успехов способствует формированию позитивного имиджа сотрудника в коллективе и повышает его самооценку.

Современные тренды в мотивации и стимулировании персонала отражают изменения в обществе, технологиях. Они помогают компаниям адаптироваться к новым условиям и поддерживать высокий уровень вовлеченности сотрудников. Так пандемия COVID-19 ускорила переход к удаленной работе. Сотрудники теперь ценят гибкость в выборе места и времени работы. Компании, предлагающие такие условия, имеют преимущество в привлечении и удержании талантливых работников. Использование игровых элементов (баллы, уровни, награды) в рабочих процессах повышает вовлеченность и мотивацию сотрудников [6]. Это может быть особенно эффективно при выполнении монотонных задач. Забота о физическом здоровье сотрудников становится важным трендом. Компании внедряют программы по поддержке здоровья, такие как фитнес-абонементы, йога, психологическая помощь [10] либо предлагают финансовые стимулы для сотрудников за здоровое поведение [11].

Таким образом, для достижения баланса между мотивацией и стимуляцией необходимо использовать комплексный подход, учитывающий индивидуальные особенности сотрудников, сочетание различных методов воздействия, создание корпоративной культуры, способствующей мотивации, и использование системы КРІ с обратной связью. Грамотное управление мотивацией и стимулированием способствует не только повышению производительности труда, но и формированию устойчивой, конкурентоспособной организации, способной адаптироваться к изменениям внешней среды и привлекать высококвалифицированные кадры. Только при таком подходе можно обеспечить долгосрочную эффективность и устойчивое развитие организации.

### **Список литературы:**

1. Захаров, Д. С. Особенности современных методов управления мотивацией персонала на предприятии / Д. С. Захаров // Современный менеджмент: проблемы, анализ тенденций, перспективы развития: Материалы V международной научно-практической конференции преподавателей, аспирантов, магистрантов, студентов, Волгоград, 01 марта 2023 года. – Курск: ЗАО «Университетская книга», 2023. – С. 236-238.
2. Иванова. С. В. Мотивация на 100%: а где же у него кнопка? / – 12-е изд. – М.: Альпина Паблшерз, 2018. – С.283
3. Макклелланд, Дэвид. Мотивация человека / Д. Макклелланд; науч. ред. пер. Е.П. Ильина; [пер. с англ. А. Богачев и др.]. – Москва [и др.]: Питер, 2007. – 669 с.
4. Маслоу А. Г. Мотивация и личность / Абрахам Маслоу; [пер. с англ. Т. Гутман, Н. Мухина]. – 3-е изд. – Москва [и др.]: Питер, 2013. – 351 с.



5. Ребров А. В. Еще раз о пользе и вреде стимулирования // Журнал социологических исследований. 2016. №. 3. С. 3-3. DOI: [https://doi.org/https://naukaru.ru/ru/nauka/article/14946/view?utm\\_source=chatgpt.com#print](https://doi.org/https://naukaru.ru/ru/nauka/article/14946/view?utm_source=chatgpt.com#print)
6. Руденко, А. А. Инновационные подходы к мотивации и стимулированию персонала / А. А. Руденко, О. А. Лымарева // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – № 12-2 (106). – С. 129-132.
7. Соловцова, А. О. Мотивация и стимулирование персонала как основной инструмент реализации кадровой политики организаций / А. О. Соловцова // Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами: Сборник научных статей VII Международной научно-практической конференции, Москва, 29-31 марта 2022 года. Том ЧАСТЬ II. – Москва: ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "ЭДЕЛЬВЕЙС", 2022. – С. 278-281.
8. Тейлор Ф. У. Принципы научного управления / Ф. У. Тейлор. – Москва: Контроллинг, 1991. – 104 с.
9. Терновская, А. Д. Мотивация в менеджменте / А. Д. Терновская, В. С. Мостовая, А. А. Ларина. // Молодой ученый. – 2016. – № 10 (114). – С. 898-900.
10. Abraham JM, Feldman R, Nyman JA, Barleen N (2011). What factors influence participation in an exercise-focused, employer-based wellness program? Inquiry: A Journal of Medical Care Organization, Provision and Financing. 48 (3): 221-41.
11. Cawley J, Price JA (September 2013). A case study of a workplace wellness program that offers financial incentives for weight loss. Journal of Health Economics. 32 (5): 794-803.
12. Herzberg F. Harvard Business Review. One More Time: How Do You Motivate Employees? // September-October. Reprint Number. – 1987 pp. 5 – 16.
13. Vroom V. Work and Motivation. New York: Wiley, 1964. 331 p.

