

УДК 331.2

МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА В ПРОИЗВОДСТВЕННО-КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**Е.В. Демидько**

Тихоокеанский государственный университет, Хабаровск, email: evgdem@yandex.ru

Аннотация. Целью данной статьи является исследование системы стимулирования персонала в производственно-коммерческой организации, мотивирующей выполнять работу в соответствии с возложенными на них обязанностями и целями организации. Основными методами исследования явились: анализ работ по проблематике данной статьи; анализ условий и факторов стимулирования персонала. В статье утверждается, что мотивация является мощным инструментом, позволяющим достигать поставленных целей путем активизации скрытых резервов человеческого сознания и тела. Исследование уровня мотивации на конкретном предприятии показало, что главными мотивирующими факторами выступают возможность получения высокого дохода, совершенствование профессиональных навыков и повышение качества рабочих условий. В связи с этим была внедрена обновленная система оплаты труда, которая предусматривает дифференцированный подход к вознаграждению руководителей и специалистов, основанный на их должностной категории и использование коэффициента трудового участия (КТУ). В целом, это сформирует необходимые условия для максимальной реализации потенциала сотрудников, повышения производительности их труда, улучшение качества работы. Предложенная система стимулов будет способствовать снижению текучести кадров и улучшению общих экономических показателей организации.

Ключевые слова: мотивация, стимулирование, материальное вознаграждение, моральное вознаграждение.

MOTIVATION AND STIMULATION OF PERSONNEL IN A PRODUCTION AND COMMERCIAL ORGANIZATION**E.V. Demidko**

Pacific national University, Khabarovsk, email: evgdem@yandex.ru

Abstract. The purpose of this article is to study the incentive system for personnel in a production and commercial organization, motivating them to perform work in accordance with their assigned responsibilities and goals of the organization. The main research methods were: analysis of works on the issues of this article; analysis of conditions and factors of personnel incentives. The article argues that motivation is a powerful tool that allows you to achieve your goals by activating the hidden reserves of the human mind and body. A study of the level of motivation at a particular enterprise has shown that the greatest motivating factors are the opportunity to receive high wages, the development of professional work skills, and the improvement of working conditions. In accordance with this, a new system of staff remuneration was proposed, including the introduction of remuneration for managers and specialists based on job categories and the use of labor participation rates (LIC). In general, this will create the necessary conditions for maximizing the potential of employees, increasing their productivity, and improving the quality of work. The proposed incentive system will also help reduce staff turnover and improve the overall economic performance of the organization.

Keywords: motivation, incentive, material reward, moral reward.

Дата поступления статьи в редакцию: 15.10.2025

Дата принятия статьи в печать: 28.11.2025

Введение

Мотивация является мощным инструментом, позволяющим достигать поставленных целей путем активизации скрытых резервов человеческого сознания и тела. Она включает внутренние механизмы, которые пробуждают активность и увеличивают продуктивность индивида. Понятие «мотивация» объединяет целый ряд психологических стимулов — мотивов, влияющих на поступки и решения человека таким образом, чтобы направить его усилия на получение желаемого результата.

Слово «мотив», исходя из исторических сведений, пришло в русский язык из французского («motif»), первоначально обозначая основание или повод для действий и выбора поведения. Проще говоря, мотив

выступает внутренним импульсом, заставляющим человека предпринимать конкретные шаги, необходимые для выполнения намеченных планов. Благодаря сильной мотивации человек способен сконцентрироваться на достижении цели, мобилизуя свои способности и преодолевая возникающие преграды.

Цель исследования

Исследование системы стимулирования персонала в производственно-коммерческой организации, мотивирующей выполнять работу в соответствии с возложенными на них обязанностями и целями организации.

Материалы и методы исследований

Основными методами исследования явились: анализ работ по проблематике данной статьи; анализ условий и факторов стимулирования персонала.

Классическое определение Абрахама Маслоу в его труде «Теория человеческой мотивации»: «Мотивация – это стремление удовлетворить иерархические потребности человека, от базовых (физиологические, безопасность) до высших (самоактуализация)» [1].

В таблице 1 приведены подходы к рассмотрению мотивации в работах отечественных исследователей.

Таблица 1

Определения мотивации

Автор	Определение мотивации
Леонтьев Д.А. [2]	Рассматривает мотивацию как «процесс активизации поведения индивидов посредством внутренних факторов и стимулов окружающей среды, направленных на удовлетворение определенных потребностей и достижению поставленных целей».
Гурова И. М. [3]	Определяет мотивацию как динамическую систему психических процессов, обеспечивающую формирование направленности поведения, включая активирующую, регулирующую и контролирующую компоненты.
Кубатова А. С. [4]	Трактует мотивацию как внутреннюю регуляцию поведения, обусловленную потребностями, интересами и ценностными установками личности. Она характеризует мотивацию как комплекс механизмов, формирующихся под влиянием внутренних и внешних факторов.
Мнацаканян В.Д. [5]	Подчеркивает важную роль эмоциональных состояний в мотивации, рассматривая мотивацию как сочетание когнитивных, эмоциональных и поведенческих элементов. Особое значение придаётся двум формам мотивации: эмоционально-положительной и эмоционально-отрицательной.
Попкова К.В. [6]	Формулирует мотивацию через категорию смыслов, отмечая, что она возникает не только из-за наличия конкретных целей, но и благодаря пониманию субъектом смысла собственных действий. Он выделяет разные виды мотивации, основанные на уровне вовлеченности сознания.

Человек будет стремиться воспроизводить те формы поведения, которые уже позволили успешно достичь желаемого результата и обеспечили эмоциональное удовлетворение важной потребности. Между тем, поступки, повлекшие недовольство или разочарование, осознанно или бессознательно исключаются из дальнейшего поведения. Данный механизм служит важным фактором развития систем стимулирования персонала в организациях (табл. 2).

Таблица 2

Основные виды стимулов [7]

Название группы стимулов	Параметры, характеризующие стимулы
Материальное вознаграждение	Заработная плата, участие в прибылях, приобретение акций, материальные выплаты, выплаты по результатам работы
Социальное обеспечение	Медицинское страхование, дополнительное пенсионное страхование, социальные льготы, забота о детях и родственниках, оздоровительные мероприятия, особые условия труда
Моральное вознаграждение	Грамоты, ценные подарки, сувениры, устное поощрение, благодарность
Обучение, повышение квалификации	Проведение тренингов, курсов, семинаров в рамках фирмы и за ее пределами, реализация адаптационных программ
Групповая мотивация	Участие в разработке миссии, целей, стратегии предприятия, корпоративная культура, социально-психологический климат
Уровень ответственности делегирование полномочий	Ответственность за других людей, создание условий для участия сотрудников в управлении, для самовыражения, ощущения значимости, проявления инициативы
Возможность карьеры, участие в принятии решений	Создание условий для удовлетворения амбиций сотрудников, достижения более высокого положения в обществе, применения имеющихся знаний и навыков

Материальные и моральные поощрения обладают равной силой влияния. Однако эффективность их применения существенно варьируется в зависимости от конкретных условий, таких как культурные обычаи, экономическое развитие региона, половозрастные характеристики работников, финансовое состояние компании и индивидуальные качества персонала. Поэтому важно грамотно комбинировать оба вида мотивационных инструментов с учётом особенностей конкретного сотрудника. Для этого было проведено исследование восприятия сотрудниками производственно-коммерческой организации действующей системы мотивации. Анализ включал следующие аспекты:

- отношение сотрудников к существующим формам организации оплаты труда;
- степень удовлетворённости уровнем заработной платы и справедливостью её расчёта;
- изучение ценностных приоритетов работников;
- размеры заработной платы и используемые системы выплаты вознаграждений.

Результаты исследования

Участникам исследования предлагалось выделить те факторы, которые, по их мнению, оказывают наиболее существенное мотивационное влияние на повышение рабочей эффективности. Результаты проведённого опроса представлены в виде диаграммы на рисунке 1.



Рис. 1. Ответы о мотивационных факторах, влияющих на эффективность труда



Рис. 2. Ответы о факторах, недостаточно используемых при определении оплаты труда (допускалось более 1 ответа на вопрос)

Опираясь на представленный рисунок, основными мотивирующими факторами являются перспективы высокой заработной платы, возможность развития профессиональных навыков и улучшение условий труда.

В следующем вопросе участникам предлагалось отметить, какие из этих факторов, по их мнению, недостаточно учитываются при расчете заработной платы сотрудников. Каждый респондент имел возможность выбрать от одного до трех факторов. Результаты данного опроса отображены на рисунке 2.

Работникам предложили определить несколько факторов, которые, по их мнению, важно учитывать при определении заработной платы. Итоги их ответов представлены на рисунке 3.



Рис. 3. Ответы о факторах, которые должны определять уровень заработной платы

В ходе проведенного исследования были подготовлены меры для оптимизации системы материального стимулирования сотрудников, включая проектирование новой структуры оплаты труда. В рамках предложений рассматриваются следующие направления: — создание и внедрение системы расчета заработной платы для руководящего состава и специалистов, основанной на распределении должностей по категориям; — введение коэффициента трудового участия (КТУ) в качестве дополнительного критерия для сотрудников компании.

Переход между должностными категориями осуществляется после завершения установленных сроков, определенных для каждой категории. Сотрудник, желающий повысить свою категорию, направляет заявление генеральному директору с запросом на пересмотр.

Для перехода на более высокий уровень требуется отсутствие замечаний к работе, нарушений трудовой дисциплины или наложенных штрафных санкций. Решение о присвоении новой категории принимается комиссией, состоящей из генерального директора и начальника производства, с последующей официальной фиксацией приказа, при условии соблюдения всех требований для соответствующей категории. Основными факторами, влияющими на повышение категории, являются профессиональный опыт и качественное выполнение возложенных обязанностей. Все должности в компании классифицированы по уровням значимости и распределены на категории, что подробно отображено в таблице 3.

Таблица 3

Предлагаемые категории должностей и заработные платы специалистов

Должность \ Зарплата (руб.)	Без категории	2 категория	1 категория
Начальник	-	65 000	70 000
Специалисты	50 000	55 000	60 000

Система мотивации, разделенная на категории, предоставляет специалистам возможности для профессионального роста в рамках занимаемой должности. Она включает как материальную, так и нематериальную составляющие. Материальная часть выражается в увеличении заработной платы при переходе на более высокую категорию, а также в росте премий, начисляемых на основу оклада. Нематериальная же поддержка предполагает повышение статуса специалиста и удовлетворение его стремления к карьерному развитию.

Коэффициент трудового участия (КТУ) выступает в качестве инструмента количественной оценки вклада каждого сотрудника в общее достижение результатов и используется при расчете заработной платы. Базовым уровнем КТУ считается значение 1,0, соответствующее средней оценке труда работников. Этот коэффициент назначается сотрудникам, которые за расчетный период полностью выполнили задания по отработанным часам и плановым показателям. Таблица 4 содержит значения, приводящие к уменьшению коэффициента трудового участия.

Таблица 4

Показатели, уменьшающие коэффициенты трудового участия

Наименование показателей	Понижающий коэффициент
Низкое качество работ (за каждый случай)	0,1
Нарушение дисциплины	0,1
Нарушение правил техники безопасности и противопожарной безопасности	0,1
Низкая культура производства, неудовлетворительное содержание рабочих мест	0,1
Невыполнение в срок распоряжений руководства	0,1
Неудовлетворительное содержание оборудования	0,1
Низкая трудовая дисциплина (опоздание на работу, преждевременный уход с работы, сверхнормативный отдых, прогулы)	0,1
Невыполнение производственных заданий и норм выработки по вине специалиста	0,1
Объявленные в приказе дисциплинарные взыскания:	
– замечание	0,1
– выговор	0,15

Показатели, увеличивающие КТУ, приведены в таблице 5.

Таблица 5

Показатели, увеличивающие коэффициент трудового участия

Наименование показателей	Повышающий коэффициент
Досрочное выполнение производственного задания	0,1
Выполнение внеплановых заданий	0,1
Выполнение работ отсутствующего рабочего	0,1
Применение передовых приемов и методов труда, обеспечивающих более высокую выработку	0,1
Помощь в работе коллеге, наставничество	0,1
Проявление инициативы в работе, способствующей экономному расходованию трудовых и материальных ресурсов	0,1
Личный вклад в повышение качества работ	0,1
Наличие рацпредложений, направленных на повышение эффективности производства и улучшения качества работы:	
– за поданное предложение	0,05
– за внедренное предложение	0,15
За моральные поощрения:	
– объявление благодарности	0,05
– награждение грамотой	0,05
– признание Лучшим специалистом	0,1

Таблица 6

Расчет заработной платы с применением коэффициента трудового участия для специалиста без категории, рублей

Заработная плата в месяц (до введения КТУ)	Расчет заработной платы на основе КТУ				Итого заработная плата за месяц с учетом КТУ
	Базовая тарифная ставка за месяц	Повышение	Понижение	Итого КТУ	
50 000	50 000	+0,1 за выполнение внеплановых заданий +0,1 за поданное предложение	-0,1 за неудовлетворительное содержание оборудования	+0,1	50 000 + 50 000*0,1 = 55 000

Таблица 6 демонстрирует пример расчета, выполненного для специалиста без категории. В расчет включены повышающий коэффициент за выполнение внеплановых задач и за внесенное предложение, а также понижающий коэффициент, связанный с неудовлетворительным состоянием рабочего оборудования.

Внедрение КТУ будет способствовать формированию более ответственного отношения к труду, повышению уровня самоконтроля сотрудников и, как следствие, росту общей эффективности деятельности организации.

Выводы

При создании действенной системы поощрений важно учитывать принципы адаптации и гибкости, принимая во внимание особенности корпоративной структуры, цели и задачи организации, а также личные и профессиональные предпочтения коллектива. Постоянный контроль и своевременная корректировка системы становятся залогом её стабильного функционирования и укрепления конкурентных позиций компании.

В целом, создание оптимальной системы мотивации создает необходимые условия для максимальной реализации потенциала сотрудников, повышения производительности их труда, улучшения качества работы. При этом предложенная система стимулов будет способствовать снижению текучести кадров и улучшению общих экономических показателей организации.

Литература

1. Маслоу Абрахам Гарольд. Мотивация и личность / пер. с англ. Т. Гутман, Н. Мухина. 3-е изд. М.: Питер, 2013. 351 с.
2. Леонтьев Д.А. Саморегуляция, ресурсы и личностный потенциал // Сибирский психологический журнал. 2016. № 62. С. 18-37.
3. Гурова И.М., Гурова О.В. Основные направления и современное развитие теории мотивации // Экономика и социум: современные модели развития. 2017. Т. 7. № 3. С. 42-55.
4. Кубатова А.С. Сравнительный анализ возможностей использования теорий мотивации при построении индивидуальных планов развития // Экономика труда. 2024. Т. 11. № 2. С. 171-184.
5. Мнацаканян В.Д., Сорокина Ю.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в ключе концепции эмоционального интеллекта // Экономика, предпринимательство и право. 2020. Т. 10. № 11. С. 2885-2904.
6. Попкова К.В., Балабанова Е.С. Мотивация труда творческих работников: нормативные представления и реальность трудовой жизни // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2021. № 3. С. 290-315.
7. Ильченко С.В. Исследование зарубежного опыта мотивации трудовой деятельности персонала // Бизнес и дизайн ревю. 2021. № 1. С. 4-8.