

Научная статья

УДК 334.027

DOI 10.18101/2304-4446-2026-1-121-129

Исследование системы мотивации работников предприятия: проблемы и решения

© Осипов Дмитрий Викторович

кандидат экономических наук, доцент

dm09081982@mail.ru

© Джомая Джано

кандидат экономических наук, доцент

dzhano@nzh.ieml.ru

Нижекамский филиал

Казанского инновационного университета имени В. Г. Тимирязова

Россия, 423570, г. Нижнекамск, просп. Шинников, 44б

Аннотация. Мотивация представляет собой сложный процесс, направленный на активизацию внутренних и внешних мотивов сотрудников для стимулирования их к продуктивному труду. Цель мотивации заключается в создании условий, которые мотивируют людей к действиям, направленным на достижение поставленных целей с наибольшим эффектом. Этот процесс включает в себя такие ключевые понятия, как потребности, мотивы и цели. Мотивы, которые побуждают человека к действию, являются сложными и изменчивыми, формируясь под воздействием различных внешних и внутренних факторов, таких как способности, образование, социальное положение, материальное благосостояние, общественное мнение и др. Из-за этой сложности прогнозирование реакции сотрудников на различные мотивационные системы представляется непростой задачей. В современных организациях широко используются разнообразные подходы к мотивации сотрудников с целью повышения их производительности. В практике управления обычно сочетают различные методики для достижения наилучших результатов. Для эффективного управления мотивацией важно использовать все доступные группы методов, в том числе социально-психологические методы мотивации.

Ключевые слова: мотивация, человеческий потенциал, развитие, совершенствование, управление, ресурсы, эффективность, производительность, персонал.

Для цитирования

Осипов Д. В., Джомая Дж. Исследование системы мотивации работников предприятия: проблемы и решения // Вестник Бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент. 2026. № 1. С. 121–129.

Актуальность темы объясняется тем, что в современном мире умение эффективно управлять людьми стало решающим условием для успеха и устойчивого развития компаний. Особое внимание в менеджменте последнего столетия уделяется вопросам мотивации сотрудников, которые занимают центральное место в управленческой практике.

Сегодня для бизнеса крайне важно понимать, что движет работниками, и уметь использовать эти знания для достижения корпоративных целей. Руководи-

тель, применяя различные управленческие подходы, может влиять на продуктивность команды, качество выполняемой работы, а также на атмосферу в коллективе. Мотивация персонала представляет собой набор инструментов, которые менеджмент использует для повышения эффективности организации. Ключевую роль здесь играет гибкость руководителя в выборе методов, поскольку от этого зависит не только результативность бизнеса, но и психологический климат среди сотрудников [2, с. 121].

Грамотно разработанная система мотивации способна вдохновлять персонал, увеличивать производительность и помогать компании достигать поставленных задач. Ее внедрение ведет к росту прибыли, расширению клиентской базы и позитивным изменениям в коллективе. В то же время отсутствие продуманной мотивационной политики может вызвать недовольство среди работников и снизить их вовлеченность.

Актуальность исследований в этой области подтверждается тем, что правильно организованная мотивация персонала напрямую влияет на экономическую эффективность компании и профессиональные результаты сотрудников.

Эффективная работа любой организации невозможна без заинтересованности сотрудников в качественном выполнении своих задач. Умение мотивировать персонал — основа грамотного управления. Однако само понятие «мотивация» имеет множество трактовок из-за сложной природы этого явления и его междисциплинарного характера. Ученые — как зарубежные, так и российские — предлагают разные определения мотивации, исходя из своих теоретических подходов и методологических принципов [1, с.30].

Разные исследователи рассматривают мотивацию как движущую силу поведения, побуждающую человека к активному взаимодействию с окружающей средой. Ее суть заключается в стремлении к достижению значимых целей. В управленческой практике мотивационный подход направлен на обеспечение устойчивого развития, рациональное использование времени и ресурсов, рост производительности и улучшение качества трудовой деятельности.

Специалисты в области управления, исследуя поведение людей в рабочей среде, разработали два типа теорий мотивации: содержательные и процессуальные. Это было вызвано не только развитием технологий и специализации труда, но и стремлением к поиску новых психологических подходов к решению проблемы мотивации.

Иерархия потребностей, будучи ключевым элементом анализа, требует постоянного пересмотра и адаптации к современным реалиям. Современные исследования показывают, что базовые физиологические потребности служат фундаментом для развития более сложных — интеллектуальных и духовных. Примечательно, что структура потребностей может варьироваться как на индивидуальном, так и на групповом уровне [4, с. 112].

Классическая модель выделяет пять уровней потребностей:

- 1) физиологические (базовые нужды организма);
- 2) потребность в безопасности;
- 3) социальные потребности (в общении и принадлежности);
- 4) потребность в уважении и признании;
- 5) потребность в самореализации.

Эта многоуровневая система продолжает оставаться важным инструментом для понимания человеческой мотивации и поведения, хотя и требует постоянного совершенствования в соответствии с изменяющимися социальными условиями.

Анализируя потребности человека, важно рассматривать не только их типы, но и степень реализации. Поведение человека определяется взаимодействием стимулов и мотивов, что поддерживает мотивацию как инструмент управления. Стимулы воздействуют на действия сотрудников, в то время как задача руководителя — создать условия, способствующие возникновению внутренних мотивов. Это позволит персоналу быть более заинтересованным в эффективном и результативном выполнении задач. Ключевым является согласованное воздействие стимулов и мотивов на работника, чтобы удовлетворять его потребности и цели [6, с.101].

Мотивы представляют собой внутренние стимулы, которые направляют деятельность человека на достижение определенных результатов. Под целями же понимаются конкретные объекты или состояния, к которым стремится индивид.

Человек ощущает потребность в удовлетворении, когда он не доволен своим положением, будь то физическое или психологическое. Это ощущение побуждает его к действию и направлено на достижение определенной цели. Побуждение проявляется в поведении и требует осознания необходимости поиска способов удовлетворения потребности. В контексте теории мотивации потребность играет важную роль, стимулируя человека к действию и поиску решений для ее удовлетворения.

В механизме мотивации присутствуют различные факторы, внутренние и внешние, которые оказывают влияние на стимулы и мотивы. Мотивация может быть как внутренней, так и внешне организованной, что влияет на результаты в разных областях деятельности. Различные уровни мотивации определяют отношение человека к достижениям и самосовершенствованию [5, с.167].

В современном менеджменте разработка эффективной системы стимулирования сотрудников остается одной из наиболее сложных задач. Многие компании испытывают значительные трудности при создании и реализации действенных мотивационных механизмов. Ключевые проблемы включают:

- недооценку роли мотивации. Руководители часто ошибочно полагают, что сам факт наличия работы уже мотивирует персонал. Однако практика показывает: один и тот же специалист при одинаковой должности и зарплате может продемонстрировать совершенно разную продуктивность в различных организациях;
- культуру наказаний вместо поощрений. Во многих компаниях сложилась парадоксальная ситуация — ошибки сотрудников активно критикуются, тогда как их достижения остаются без должного внимания. Мотивационные решения часто принимаются без учета мнения персонала, что снижает их эффективность;
- запаздывающее вознаграждение. Критической ошибкой становится значительный временной разрыв между достижением результатов и их поощрением. Такое запаздывание существенно снижает мотивационный эффект;
- необходимость постоянной адаптации. Мотивационная система требует регулярного мониторинга и корректировки по двум причинам: изменение по-

требностей и ожиданий сотрудников, эффект привыкания к существующим стимулам;

– проблемы коммуникации. Многие организации сталкиваются с недостаточной информированностью персонала о возможных поощрениях, отсутствием постоянной поддержки мотивационной системы, нестабильностью стимулирующих мер, что демотивирует сотрудников.

Для создания эффективной системы мотивации необходимо комплексное решение этих проблем с обязательным учетом индивидуальных потребностей персонала и установлением четкой связи между достижениями и вознаграждением [12, с. 52].

Низкая мотивация персонала создает в организации комплекс взаимосвязанных проблем, которые негативно сказываются на всех аспектах ее деятельности. Сотрудники теряют интерес к работе, что проявляется в падении качества труда, снижении дисциплины и росте конфликтности. При этом размывается связь между усилиями работников и получаемым вознаграждением, что еще больше усиливает демотивацию.

В таких условиях коллектив утрачивает сплоченность, а профессиональное развитие персонала заходит в тупик. Руководство сталкивается с неэффективностью своих управленческих методов, а рабочий процесс сопровождается постоянным напряжением. Техническая оснащенность перестает соответствовать задачам, а перспективы карьерного роста выглядят все более призрачными.

Эта ситуация формирует порочный круг, где каждый элемент проблемы усиливает другие. Без целостного подхода к мотивации организация рискует столкнуться с хроническим кризисом производительности и кадровой нестабильностью. Ключевая сложность заключается в системном характере этих проблем, требующем не точечных изменений, а пересмотра всей философии управления персоналом [5, с. 67].

Таким образом, суть мотивации заключается в создании системы факторов, побуждающих сотрудников к продуктивной трудовой деятельности. Она реализуется через два взаимодополняющих механизма: внутренний (опирающийся на личные устремления работника) и внешний (основанный на системе стимулов). Главная задача мотивационного процесса — пробудить у персонала осознанное стремление к достижению организационных целей с наивысшей эффективностью. В основе мотивации лежит триада ключевых элементов: потребности, побудительные причины (мотивы) и целевые установки. При этом мотивационные факторы отличаются многогранностью и динамичностью, поскольку формируются под влиянием целого спектра индивидуальных характеристик (профессиональных качеств, уровня образования) и социально-экономических условий (материального положения, статуса, общественных норм). Эта многомерная зависимость делает чрезвычайно трудным прогнозирование реакции трудового коллектива на те или иные мотивационные методики.

Обеспечение активизации человеческого фактора через поиск эффективных методов управления трудом является одной из ключевых задач для предприятий различных форм собственности. Важное место в системе управления персоналом занимают мотивация, стимулирование и оплата труда работников, что способствует достижению целей управления предприятием в области качества. Сове-

менные условия требуют качественно структурированной системы мотивации как важного компонента обеспечения эффективной деятельности предприятия в области стандартов качества, особенно для быстрорастущих и динамично развивающихся компаний.

Для достижения высокой эффективности и продуктивности труда сотрудников, а также для укрепления их приверженности, предприятие использует систему мотивации в рамках стандарта менеджмента качества. Эта система включает в себя разнообразные материальные и нематериальные поощрения и методы мотивации, направленные на обеспечение качественной работы персонала и достижение поставленных целей [8, с. 39].

Материальное стимулирование персонала строится на двух ключевых элементах: фиксированном окладе и переменной премиальной части. Оклад выступает гарантированной составляющей дохода, тогда как премии представляют собой гибкий инструмент вознаграждения, размер которого может корректироваться. По своей сути, такая система формирует основу заработной платы сотрудников.

Грамотно разработанная система компенсаций выполняет несколько стратегических функций в управлении персоналом: привлекает и удерживает в компании высококвалифицированных специалистов, повышает трудовую отдачу и эффективность работы персонала, снижает операционные издержки, связанные с текучестью кадров.

При построении системы оплаты труда крайне важно соблюдать баланс интересов работодателя и сотрудника. Заработная плата должна не только компенсировать физические и интеллектуальные затраты работника, но и обеспечивать приемлемый уровень жизни. Недостаточная оплата труда неизбежно ведет к снижению мотивации, росту неудовлетворенности, падению производительности.

Критически важным является принцип справедливой зависимости вознаграждения от фактических результатов труда. Только при соблюдении этого условия система материального стимулирования будет выполнять свою мотивирующую функцию [7, с. 63].

Сегодня в деловой сфере применяется модель стимулирования сотрудников, основанная на предоставлении компенсационного пакета, который состоит из различных неденежных льгот, зависящих от позиции, опыта работы и авторитета работника. Система косвенной материальной мотивации включает в себя два вида дополнительных компенсаций для сотрудников. Одним из них являются обязательные льготы, которые определены трудовым законодательством: оплата отпусков раз в год; оплата листов нетрудоспособности; отчисления на пенсионное страхование, которое обязательно; медицинское страхование, без которого нельзя.

Несмотря на важность материального вознаграждения современные HR-стратегии все чаще делают акцент на нематериальных способах стимулирования сотрудников. Эти методы формируют особую систему ценностей в организации, где лояльность и продуктивность персонала подкрепляются не только финансовыми, но и психологическими факторами.

Классические подходы к нематериальному стимулированию включают:

- возможности профессионального роста и повышения статуса;

- гибкие формы занятости (удаленная работа, свободный график);
- преференции при выборе времени отпуска;
- ротацию между должностями одного уровня;
- публичное признание заслуг (указание авторства в проектах);
- льготные условия труда (парковочные места, новое оборудование);
- строгое соблюдение норм рабочего времени.

Инновационные практики мотивации:

- дополнительные выходные как поощрение за эффективность;
- персонализированные подарки к праздникам;
- компенсация питания для складского персонала;
- оздоровительные программы и санаторные путевки;
- корпоративные скидки на продукцию компании;
- программы профессионального развития;
- корпоративные события и тимбилдинг;
- специальные знаки отличия (награды, фирменная атрибутика, доска почета).

Такие подходы создают эмоциональную вовлеченность сотрудников, формируя корпоративную культуру, где ценятся не только результаты, но и сам процесс работы [9, с. 41].

Разработка системы нематериального стимулирования требует персонализированного подхода и служит важным дополнением к стандартным программам оплаты труда и социальных льгот. Широкий спектр возможных методов позволяет руководителям проявлять творческий подход в мотивации персонала. Чем более нестандартными и разнообразными будут эти решения, тем выше окажется их влияние на вовлеченность и продуктивность сотрудников.

Эффективное управление персоналом требует грамотного сочетания нефинансовых методов стимулирования. Практика показывает, что такие подходы часто оказываются более результативными, чем традиционные денежные бонусы. Однако важно понимать: отсутствие прямых выплат сотрудникам не означает нулевых затрат для компании.

Многие формы социального пакета (ДМС, компенсация транспортных расходов, корпоративное питание) хотя и относятся к нематериальной мотивации, но требуют существенных бюджетных вложений. К этой же категории можно отнести организацию корпоративных событий и тимбилдингов, программы профессионального развития, системы неденежного признания заслуг (публичные благодарности, конкурсы профессионального мастерства, почетные награды). Ключевое преимущество таких методов — создание устойчивой эмоциональной связи сотрудника с компанией, что в долгосрочной перспективе дает более значимый эффект, чем разовые премии. При этом их эффективность напрямую зависит от продуманности системы и учета реальных потребностей коллектива [10, с. 206].

Современная управленческая литература предлагает переосмысление традиционных концепций мотивации, дополняя их актуальными практиками, отвечающими вызовам времени. Особое внимание уделяется партисипативным методам, направленным на формирование систем вознаграждения, способствующих развитию внутренней мотивации персонала. Академические исследования и профессиональные издания в сфере менеджмента сосредоточены на разработке и

оптимизации различных стимулирующих механизмов. Среди ключевых тенденций можно выделить делегирование сотрудникам более широких управленческих полномочий, внедрение систем участия персонала в распределении прибыли, создание моделей вовлечения работников в принятие стратегических решений. Эти подходы отражают эволюцию взглядов на мотивацию, где акцент смещается с внешних стимулов на создание условий для профессиональной самореализации и экономической заинтересованности сотрудников в результатах деятельности компании.

Существует разнообразие методов стимулирования в современном менеджменте, включая иные группировки. Классификация методов стимулирования включает четыре основных типа. Экономические стимулы, такие как различные виды заработной платы, премии, льготы, страховки, беспроцентные кредиты и др., могут быть эффективными только при строгом соблюдении принципов системы стимулирования и наказания, а также при своевременной связи с результатами работы.

Обогащение труда — это система, которая ориентирована на предоставление людям более интересной и перспективной работы, а также большей самостоятельности в определении своего трудового процесса и использовании ресурсов. Часто это сопровождается повышением заработной платы и улучшением социального статуса.

Управление по целям — концепция, широко применяемая в США, заключается в установлении для отдельного человека или группы ряда целей, направленных на достижение основной цели организации (достижение определенных уровней качества или количества, развитие квалификации сотрудников и прочее). Достижение каждой поставленной цели автоматически приводит к повышению заработной платы или другим формам поощрения.

В разных странах существует разнообразные формы системы участия в настоящее время. Например, в Японии широко применяется участие коллектива в принятии решений по важным вопросам производства и управления. В США и Англии люди могут стать соучастниками в собственности, покупая акции своих предприятий на специальных условиях [11, с. 69].

Сегодня в рамках различных групп методов активно разрабатываются специфические подходы и инструменты для поощрения персонала. Считается, что наиболее эффективной является система мотивации, где разнообразные формы стимулирования разрабатываются и внедряются в соответствии с возможностями компании и потребностями ее сотрудников.

Важно учитывать различные аспекты стимулирования работников, включая экономические и внеэкономические факторы мотивации. Компании следует создавать не только материальные поощрения, но и учитывать психологические и нематериальные потребности сотрудников. Принцип «кнута и пряника» влияет на разработку положительной и отрицательной мотивации, которые направлены на стимулирование высоких результатов и управление низкими результатами и нарушениями [3, с. 120].

В сегодняшних компаниях все чаще обсуждают важность индивидуального и группового стимулирования персонала. Вместо общекорпоративной системы мотивации становится популярной идея удовлетворения разнообразных потребностей и интересов сотрудников через персонализированный подход. Ключевые

сотрудники и отдельные группы работников, такие как линейные менеджеры или обслуживающий персонал, все больше получают индивидуальные стимулы для работы.

Литература

1. Мотивация труда персонала как ключевое направление кадровой политики организации / А. В. Болденков, Е. В. Клецкова, О. А. Лисутич, Е. В. Трусевич // Проблемы социально-экономического развития Сибири. 2024. № 3(57). С. 30–36. Текст: непосредственный.
2. Гайрбекова Р. С., Гетиева А. К. Мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала организации с целью развития организации // Тенденции развития науки и образования. 2024. № 110–5. С. 121–123. Текст: непосредственный.
3. Гайрбекова Р. С., Бибулатова М. Э. Организация мотивации персонала в организации // Тенденции развития науки и образования. 2024. № 110–5. С. 118–121. Текст: непосредственный.
4. Дубровский В. Ж., Алексина А. С., Тулин Д. А. Особенности управления мотивацией персонала на промышленном предприятии // Естественно-гуманитарные исследования. 2024. № 5 (55). С. 111–116. Текст: непосредственный.
5. Дуракова И. Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта. Воронеж: Изд-во Воронежского гос. ун-та, 2022. 223 с. Текст: непосредственный.
6. Ивановская Л. В., Свистунов В. М. Обеспечение системы управления персоналом на предприятии. Москва, 2025. 271 с. Текст: непосредственный.
7. Козина Е. В. Актуальные вопросы мотивации персонала: опыт зарубежных и российских компаний // Тенденции развития науки и образования. 2024. № 110–6. С. 61–65. Текст: непосредственный.
8. Концевич Г. Е. Современные инструменты мотивации персонала // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. 2024. № 1. С. 32–48. Текст: непосредственный.
9. Могутова, А.Е. Роль мотивации персонала в современных организациях // Вестник науки. 2024. Т. 3, № 9(78). С. 35–44. Текст: непосредственный.
10. Реброва Т. А. Совершенствование системы управления мотивацией персонала предприятия // Век качества. 2024. № 4. С. 191–208. Текст: непосредственный.
11. Рофе А. И. Рынок труда, занятость населения, экономика ресурсов для труда. Москва: МИК, 2022. 253 с. Текст: непосредственный.
12. Торохова М. С., Антамонова В. А., Жуков Н. А. Система мотивации и ее роль в повышении эффективности управления персоналом организации // Вестник экономики и права. 2025. № 99. С. 49–57. Текст: непосредственный.

Статья поступила в редакцию 31.10.2025; одобрена после рецензирования 10.01.2026; принята к публикации 16.01.2026.

Studying an Employee Motivation System: Problems and Solutions

Dmitry V. Osipov
Cand. Sci. (Econ.), A/Prof.
dm09081982@mail.ru

Dzhano Dzhomaa
Cand. Sci. (Econ.), A/Prof.
dzhano@nzh.ieml.ru

Nizhnekamsk Branch of Timiryasov Kazan Innovative University
44b Shinnikov Prospect, Nizhnekamsk 423570, Russia

Abstract. Motivation is a complex process aimed at activating the internal and external motives of employees to encourage them to work productively. Its task is to create conditions that incentivize people to achieve their goals with maximum effectiveness. This process includes key concepts such as needs, motives, and goals. The motives that encourage people to act are complex and changeable, they are shaped by various external and internal factors, such as skills, education, social status, material well-being, public opinion, and others. Due to this complexity, predicting employee responses to various motivational systems is a challenging task. Modern organizations widely use a variety of approaches for motivating employees to enhance their performance. Management practices typically combine diverse methods to achieve optimal results. For effective motivation management, it is important to utilize all available methods, including socio-psychological ones.

Keywords: motivation, human potential, development, improvement, management, resources, efficiency, productivity, personnel.

For citation

Osipov D. V., Dzhomaa D. Studying an employee motivation system: Problems and solutions. *Bulletin of Buryat State University. Economy and Management.* 2026; 1: 121–129 (In Russ.).

The article was submitted 31.10.2025; approved after reviewing 10.01.2026; accepted for publication 16.01.2026.