

# ЭКОНОМИКА ТРУДА И УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

PERSONNEL MANAGEMENT  
AND HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

УДК 336.1  
ББК 65.05

DOI 10.47475/2618-9852-2021-16307

## ИССЛЕДОВАНИЯ ЭФФЕКТИВНЫХ ПРАКТИК СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА НА РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

*О. А. Иванова*

Сургутский государственный университет, Сургут,  
Россия

Актуальность данной темы связана с быстрым развертыванием современных механизмов контроля и регулирования хозяйственной деятельности, которые в первую очередь нацелены на механизмы рыночной экономики, промышленность обязуется подстраиваться под новые методы и темпы работы. Безусловно, опираясь на требования рынка и законы государства, а также приспособливаясь к новым нормам поведения, все стороны ведения бизнеса, в том числе и процессы стимулирования и мотивации труда сотрудников, подстраиваются под эти правила. Цель работы — поиск решений проблемы низкой эффективности работников в ключе стимулирования, с учетом тенденций рыночной экономики и преобразований. Практическая значимость результатов исследования заключается в том, что результаты исследования позволят компаниям выстраивать фундаментальные направления и принципы системы стимулирования таким образом, чтобы они являлись отражением именно таких норм поведения сотрудников и общих результатов труда, которые наиболее ярко и четко подчеркивают основные идеи, кредо и порядки корпоративной культуры.

**Ключевые слова:** *стимулирование персонала, эффективность, управление человеческими ресурсами, компании, мотивация.*

## RESEARCH OF EFFECTIVE PRACTICES OF STIMULATION OF PERSONNEL IN RUSSIAN ENTERPRISES

*O. A. Ivanova*

Surgut State University, Surgut, Russia

The relevance of this topic is associated with the rapid deployment of modern mechanisms for control and regulation of economic activity, which are primarily aimed at the mechanisms of a market economy, the industry undertakes to adapt to new methods and pace of work. Of course, relying on the requirements of the market and the laws of the state, as well as adapting to new norms of behavior, all aspects of doing business, including the processes of stimulating and motivating employees, adjust to these rules. The purpose of the work is to find solutions to the problem of low efficiency of workers in the key of incentives, taking into account the trends of the market economy and transformations. The practical significance of the research results lies in the fact that the research results will allow companies to build the fundamental directions and principles of the incentive system in such a way that they reflect precisely such norms of employee behavior and overall work results that most vividly and clearly emphasize the main ideas, credo and corporate culture.

**Keywords:** *staff incentives, efficiency, human resource management, companies, motivation.*

Человек — существо весьма сложное, и материальное поощрение не может являться единственно правильным, поскольку потребности, интересы и преследуемые цели у сотрудников могут быть очень вариативны.

Управление человеком или группой людей тесно сопряжено с психологическими аспекта-

ми мотивации, поэтому содержание стимулирования включает в себя цепи взаимодействия не только объектов управления на субъекты, но и наоборот [3; 6]. На сегодняшний день психологическая мотивация как категория эффективного управления признается многими авторами (табл. 1).

Таблица 1

## Анализ дефиниции психологической мотивации [1; 4; 5]

Автор	Название работы	Мнение автора
Абрахам Гарольд Маслоу — основатель гуманистической психологии, психолог	«Теория человеческой мотивации»	Согласно теории, денежное стимулирование способно удовлетворить только нижние уровни пирамиды потребностей человека (потребность в безопасности и физиологические). Но личности необходима подпитка и других потребностей (принадлежность, признание, самовыражение)
Питер Коэн — американский писатель, педагог и бизнесмен	«Harvard Research Highlights 5 Surprising Tips To Motivate Your Employees Some are motivated by praise; others by fear. Act accordingly»	Эффективен тот сотрудник, чьи ценности совпадают с принципами и интересами компании; и для кого понятно направление развития организации, в которой он работает
Елена Ветлужских — автор книг по мотивации, бизнес-тренер	«Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика»	Менеджер сам управляет продуктивностью своих сотрудников и должен помочь им раскрыть потенциал, найти сильные стороны, используя индивидуальный подход к каждому
Дэниел Пинк — бизнес-аналитик, автор мировых бестселлеров	«Драйв: Что на самом деле нас мотивирует»	Денежная мотивация эффективна, но работает во вред внутренней мотивации. Человеческое стремление к саморазвитию, превосходству и независимости — вот самые актуальные способы повысить производительность труда работников и конкурентоспособность компании

Итак, смысл стимулирования подчиненных отражается в следующих тезисах:

- направлено на повышение показателей труда работника;
- необходимо формирование определенной системы поведения коллектива;
- наиболее благоприятный сценарий строится на том, что работник осознает свою пользу и воплощает свой умственный или физический потенциал во благо общего дела.

Исследования проблемы занятости в России позволяют получить наиболее распространенные факторы, влияющие на изменение места работы (рис. 1).

Данные причины, по сути, являются классическими факторами текучести. Но одновременно с этим следует обратить внимание, что все они так или иначе связаны с недостаточными усилиями работодателей по выявлению потребностей работников, их удовлетворенности условиями труда и мерами по развитию стимулирования человеческих ресурсов. Отметим, что понимание мотивации как эффективного способа управле-

ния наиболее свойственно странам с развитой экономикой, в практике российского бизнеса стимулирование и мотивация появились благодаря демократизации предпринимательской деятельности, поэтому это относительно молодые понятия, так как свою лепту внесло политическое прошлое страны [9; 11].

Большая группа причин, порождающих прокрастинацию, связана с проблемой мотивации. Внешняя мотивация (материальное или социальное вознаграждение) не всесильна, и если у человека нет внутреннего побуждения выполнять какое-то задание, то даже обещание больших денег не гарантирует того, что он возьмется за дело. Отсюда вывод: если вы чувствуете, что, хотя и не устали, работать все равно не хочется, следует задуматься о том, насколько осмысленна работа, выполнения которой от вас ожидают. Если вы не видите смысла в работе, это не означает, что его там точно нет. Может быть, вы просто его пока не улавливаете и стоит поглубже разобраться в вашей деятельности, проанализировать разные источники мотивации?



Рис. 1. Основные факторы, влияющие на текучесть персонала, 2019 год, % [12]

Ученые Джон Барбуто и Ричард Сколл предложили модель мотивации, интегрирующую подходы разных теоретиков. Модель описывает взаимоотношения между человеком и организацией и выделяет пять источников мотивации. Они могут в разной степени быть выражены у человека или группы людей:

1. Процесс. Получение удовольствия от процесса деятельности, когда работа сама по себе — источник мотивации.

2. Награда. Понимание, что деятельность принесет вознаграждение в виде зарплаты, премий, карьерного продвижения и так далее.

3. Внешняя ориентация. Получение статуса и принятие со стороны других людей или референтной группы, признание ими личных качеств, ценностей и компетентности человека.

4. Внутренняя ориентация. Определение собственных стандартов личных качеств, ценностей и компетентности в качестве идеала, к которому нужно стремиться.

5. Интернализация цели. Вера в цель организации и мотивация работать ради коллективно разделяемой цели, если она при этом отвечает собственной системе ценностей человека.

Возьмем для примера источник мотивации, связанный с внутренней ориентацией. Причина прокрастинации может быть связана с желанием человека ощущать себя эффективным и результативным. Поскольку сложные и важные дела всегда связаны с риском неудачи, то человек, подсознательно стремясь ее избежать, откладывает их на потом, занимаясь мелкими, второстепенными (но выполняемыми) задачами. Социальные психологи называют этот эффект моральной компенсацией. Понятно, что это один из видов

самообмана: большой объем малозначимых результатов вовсе не делает человека эффективным, однако оправдывает прокрастинацию в его собственных глазах и даже приносит некоторую практическую пользу.

С мотивацией связан и эффект социальной лености, открытый французским профессором Максимилианом Рингельманом и названный его именем. В ходе специально поставленных экспериментов по перетягиванию каната он обнаружил, что при увеличении численности группы участники снижали свои индивидуальные усилия. Рингельман объяснил это уменьшением индивидуальной мотивации при необходимости координировать усилия с другими в условиях, когда результаты не персонифицируются. Менеджеры обязательно должны учитывать возможность возникновения социальной лености при организации групповой работы. Один из способов борьбы с этим видом прокрастинации — оценка индивидуального вклада каждого сотрудника в общий результат группы.

Материальное стимулирование является одним из самых очевидных и наиболее распространенных форм мотивации в современных условиях российского бизнеса.

Рассмотрение различных исследований в области мотивации и стимулирования персонала, позволило выявить тот факт, что организации, в которых сотрудники связывают свою деятельность с некой общей высокой миссией и принимают ее как способ достижения социально значимых результатов, в большей степени обречены на успех.

В настоящих реалиях российского бизнеса человек в первую очередь стремится к получению

материальной выгоды и достижению личностного роста, но в данном случае, одно тянет за собой другое — материальные блага способны в более ускоренном темпе обеспечить возможность самореализации и повышения навыков [7; 8; 13]. Тем не менее, среди молодого поколения специалистов и поколений постарше, имеющих доход выше среднего, есть сотрудники, вполне мотивированные к постоянному совершенствованию своих профессиональных возможностей. Руководители же тоже осознанно подходят к тому, что достижение успеха и производительности невозможно без соответствующего квалифицированного персонала, и инвестиции в собственные знания и знания подчиненных — это долгоиграющие и эффективные факторы устойчивого развития. Но, для достижения этого эффекта необходимо обеспечить соответствующие условия, позволяющие раскрыть его потенциал и выработать систему поощрения за расширение навыков в различных специальностях.

Однако доход большей части населения нашей страны находится на уровне ниже среднего, поэтому некоторые региональные организации не могут позиционировать заработную плату как основу стимулирования, поскольку в частных случаях она не способна удовлетворить даже основные потребности человека [10; 12]. В данном случае, основной проблемой можно обозначить несправедливое ранжирование доходов, она ре-

шается логичным путем: строгое следование статьям правовых актов, социальная ориентация, соблюдение баланса интересов между руководящим составом и персоналом.

Эффективная система материального стимулирования особенно важна в условиях цифровизации экономики и высокой конкуренции. Денежное стимулирование в обязательном порядке требует создания структурированной и справедливой системы, в которой четко отражается схема и порядок мотивации, кроме того, формулируется упорядоченная система работы аттестационной комиссии, поскольку именно она является одним из важнейших элементов в управлении персоналом. Ведущая компания ПАО «СберБанк» в данном вопросе реализует свою, довольно развитую и разностороннюю политику.

Система мотивации и стимулирования не будет работать в должном порядке, если в организации отсутствует грамотно выстроенная система оценивания. В этом вопросе Сбербанк использует различные системы для топ-менеджеров и для обычных сотрудников [2; 3]. Рядовой сотрудник оценивается по так называемой «Системе 5+» (табл. 2), например, ключевым показателем работы сотрудника-операциониста, является уровень продаж продуктов, предоставляемых банком. Вознаграждаются работники, набравшие оценки «А» и «В» по итогу годовых результатов.

Таблица 2

## Индикаторы оценивания по системе «5+»

Название критерия	Сущность критерия	Шкала выполнения				
		A	B	C	D	E
Ориентация на клиента	Умение работать с клиентами, своевременное понимание их потребностей и навык разрешения конфликтных ситуаций	A	B	C	D	E
Развитие знаний и навыков	Степень совершенствования и роста профессиональных навыков и знаний работника	A	B	C	D	E
Личная продуктивность и результативность	Продуктивность труда сотрудника, качество и количество выполненной работы, самостоятельность, дисциплинированность	A	B	C	D	E
Командная работа	Умение кооперироваться с коллегами, вклад в сплоченность коллектива, уровень способности работать во благо команды	A	B	C	D	E
Внедрение инноваций и оптимизация процессов	Насколько и каким образом сотрудник проявляет инициативу в совершенствовании рабочих процессов или способность брать на себя ответственность за оптимизации процессов в подразделении	A	B	C	D	E

Управленцы оцениваются по системе «Приоритетных проектов», ее основная идея состоит в том, что оценивается уровень способности менеджера самостоятельно ставить цели, принимать решения и проявлять свои способности в делегировании задач нижестоящим подразделениям.

Кроме прочих систем, в Сбербанке есть «Лига талантов», основная цель которой — поиск и при-

влечение молодых специалистов для предоставления им возможности осуществлять принятие решений по актуальным вопросам и проблемам [9].

Таким образом, во взаимодействии теории и практики стимулирования есть некоторый разрыв, тем не менее, крупные организации весьма преуспевают в использовании систем стимулирования. В связи с этим подведем ряд итогов.

1. Данная проблема является помехой для повышения продуктивности производства, поскольку теоретическое развитие требует применения методов на практике, а практические аспекты невозможны без эффективной методологии.

2. Из-за разрыва рыночная экономика стала катализатором как многих положительных результатов хозяйствования (социальная направленность, новые пути максимизации прибыли, конкуренция и т. д.), так и отрицательных (множество противоречий, давление со стороны крупных компаний, уже внедривших системы мотивации, коррумпированность, рост уровня доносок и т. д.).

3. Перед руководителем раскрываются множество путей и методов определения и внедрения наиболее соответствующей специализации организации эффективных систем как материального,

так и нематериального стимулирования персонала. Кроме того, имеется возможность их комбинирования, смешивания и применения метода «проб и ошибок».

5. ПАО «СберБанк России» в осуществлении политики мотивации и стимулирования во многом сумела воплотить современные постулаты эффективного использования методов стимулирования труда.

6. Богатая база возможностей, наличие устойчивой схемы оценивания, а также корпоративная культура позволяют нам сделать вывод о том, что Сбербанк по праву может называться компанией с развитой системой мотивации и стимулирования.

7. Уровень быстрого развития и расширения спектра товаров и услуг от «Сбер» говорит о том, что данная система работает на отличном уровне.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Балаханова, Д. К. Важнейшие вопросы управления персоналом организации: производительность и стимулирование / Д. К. Балаханова, Б. Д. Лошков, Н. В. Сидоров // Нормирование и оплата труда в промышленности. — 2020. — № 1. — С. 32–40.

2. Официальный сайт компании «СберБанк России». — URL: <http://www.sberbank.ru/> (дата обращения: 12.06.2021).

3. Система мотивации персонала на примере «Сбербанк». — URL: <https://apni.ru/article/260-sistema-motivatsii-personala-na-primere-rao> (дата обращения: 12.06.2021).

4. Филин, С. А. Система материального стимулирования с целью формирования человеческого капитала в организации / С. А. Филин, З. Д. Алибоева // Нормирование и оплата труда в промышленности. — 2020. — № 1. — С. 8–12.

5. Ширинкина, Е. В. Бизнес-модели в условиях все возрастающей сложности бизнес-среды / Е. В. Ширинкина // Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика. — 2021. — Т. 23. — № 1. — С. 121–130.

6. Ширинкина, Е. В. Индикаторы эффективности формирования кадрового резервного капитала / Е. В. Ширинкина // Экономика и менеджмент систем управления. — 2016. — 2 (1). — С. 174–180.

7. Ширинкина, Е. В. Конвергенция знаний к управлению человеческим капиталом на предприятиях в теории менеджмента / Е. В. Ширинкина // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2019. — Т. 8. — № 1. — С. 15–18.

8. Ширинкина, Е. В. Модели креативности в организации / Е. В. Ширинкина // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. — 2021. — № 1 (37). — С. 21–28.

9. Ширинкина, Е. В. Многофакторная модель оценки текучести персонала в организации / Е. В. Ширинкина, В. В. Короленко // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2018. — Т. 7. — № 6. — С. 76–80.

10. Ширинкина, Е. В. Психометрические стандарты оценивания на основе методологии «Performancebased assesment» / Е. В. Ширинкина // Качество и жизнь. — 2021. — № 1 (29). — С. 15–19.

11. IBM Institute for Business Value. Facing the storm. Navigating the global skills crisis. 2016. — URL: <http://blog.oxfordeconomics.com/facing-the-storm-navigating-the-global-skills-crisis> (дата обращения: 12.06.2021).

12. KPMG. Corporate Digital Learning. — URL: <https://iversity.org/en/courses/corporate-digital-learning> (дата обращения: 12.06.2021).

13. Shirinkina E. V., Ivanova O. A. Designing «tuning of educational structures» system in Russian universities as the implementation of the methodological principles of the European education // Инновации в образовании (Казахстан). — 2021. — № 3 (55). — С. 4–8.

#### СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРЕ

**Иванова Ольга Алексеевна** — кандидат педагогических наук, старший преподаватель кафедры менеджмента и бизнеса Сургутского государственного университета, Сургут, Россия. [shirinkina86@yandex.ru](mailto:shirinkina86@yandex.ru)

## REFERENCES

1. Balakhanova D. K., Loshkov B. D., Sidorov N. V. Vazhnejshie voprosy upravleniya personalom organizacii: proizvoditel'nost' i stimulirovanie [The most important issues of personnel management of the organization: productivity and incentives]. *Normirovanie i oplata truda v promyshlennosti* [Rationing and wages in industry], 2020, no. 1, pp. 32–40. (In Russ.).
2. Oficial'nyj sajt kompanii «SberBank Rossii» [The official website of the SberBank of Russia Company]. Available at: <http://www.sberbank.ru/>, accessed 12.06.2021. (In Russ.).
3. Sistema motivacii personala na primere «Sberbank». [Personnel motivation system on the example of Sberbank]. Available at: <https://apni.ru/article/260-sistema-motivatsii-personala-na-primere-pao>, accessed 12.06.2021. (In Russ.).
4. Filin S. A., Aliboeva Z. D. Sistema material'nogo stimulirovaniya s cel'yu formirovaniya chelovecheskogo kapitala v organizacii [The system of material incentives for the formation of human capital in the organization]. *Normirovanie i oplata truda v promyshlennosti* [Rationing and wages in industry], 2020, no. 1, pp. 8–12. (In Russ.).
5. Shirinkina E. V. Biznes-modeli v usloviyah vse vozrastayushchej slozhnosti biznes-sredy [Business models in the increasingly complex business environment]. *Vestnik Volgogradskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika*. [Bulletin of the Volgograd State University. Economy], 2021, vol. 23, no. 1, pp. 121–130. (In Russ.).
6. Shirinkina E. V. Indikatory effektivnosti formirovaniya kadrovogo rezervnogo kapitala [Indicators of the effectiveness of the formation of personnel reserve capital]. *Ekonomika i menedzhment sistem upravleniya* [Economics and management of management systems], 2016, vol. 2 (1), pp. 174–180. (In Russ.).
7. Shirinkina E. V. Konvergenciya znaniy k upravleniyu chelovecheskim kapitalom na predpriyatiyah v teorii menedzhmenta [Convergence of knowledge to human capital management at enterprises in management theory]. *Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii* [Personnel and intellectual resources management in Russia], 2019, vol. 8, no. 1, pp. 15–18. (In Russ.).
8. Shirinkina E. V. Modeli kreativnosti v organizacii [Models of creativity in the organization]. *Modeli, sistemy, seti v ekonomike, tekhnike, prirode i obshchestve* [Models, systems, networks in economics, technology, nature and society], 2021, no. 1 (37), pp. 21–28. (In Russ.).
9. Shirinkina E. V., Korolenko V. V. Mnogofaktornaya model' ocenki tekuchesti personala v organizacii [A multifactor model for assessing the turnover of personnel in an organization]. *Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii* [Personnel and intellectual resources management in Russia], 2018, vol. 7, no. 6, pp. 76–80. (In Russ.).
10. Shirinkina E. V. Psihometricheskie standarty ocenivaniya na osnove metodologii «Performancebased assessment» [Psychometric assessment standards based on the «Performancebased assessment» methodology]. *Kachestvo i zhizn'* [Quality and life], 2021, no. 1 (29), pp. 15–19. (In Russ.).
11. IBM Institute for Business Value. Facing the storm. Navigating the global skills crisis. 2016. Available at: <http://blog.oxfordeconomics.com/facing-the-storm-navigating-the-global-skills-crisis>, accessed: 12.06.2021. (In Russ.).
12. KPMG. Corporate Digital Learning. Available at: <https://iversity.org/en/courses/corporate-digital-learning>, accessed 12.06.2021. (In Russ.).
13. Shirinkina E. V., Ivanova O. A. Designing “Tuning of educational structures” system in Russian universities as the implementation of the methodological principles of the European education. *Innovations in education (Kazakhstan)*, 2021, no. 3 (55), pp. 4–8.