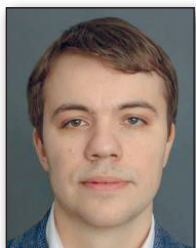


НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ СТИМУЛЫ И МОТИВАЦИЯ РАБОТНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЙ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

THE PROBLEM OF MOTIVATION OF EMPLOYEES OF ENTERPRISES IN MODERN CONDITIONS

ПОЛУЧЕНО 02.10.2024 ОДОБРЕНО 10.10.2024 ОПУБЛИКОВАНО 30.12.2024 УДК 316.658.2 DOI: 10.12737/2305-7807-2024-13-6-64-70



НАУМЧЕВ И.В.

Аспирант 2-го года, кафедра современного государственного и муниципального управления, ФГБОУ ВО «Российский государственный социальный университет», г. Москва

NAUMCHEV I.V.

2nd year Postgraduate Student, Department of Modern State and Municipal Management, Russian State Social University, Moscow

e-mail: i-naumchev@yandex.ru

Аннотация

В современной динамичной экономике, когда глобальные процессы и цифровизация кардинально меняют условия деятельности предприятий, выходит на первый план проблема стимулирования работников. Стремление к повышению производительности и удержанию ключевых кадров представляет собой особую значимость для менеджмента и специалистов по управлению персоналом, отыскивающих механизмы для укрепления стимулирования своих коллективов.

В рамках разрабатываемых в данной статье аспектов, предметом анализа становится взаимосвязь мотивации сотрудников и перемен в общепринятых ценностных ориентирах, вызванных универсальными трансформациями, такими как глобализация. Влияние различных факторов, включая размер вознаграждения, качество рабочей среды, карьерные возможности, а также степень внимания, оказываемого руководством, на степень мотивации работников задокументировано в рамках настоящего исследования, с особым акцентом на их роль в усилении либо уменьшении активного участия и производительности персонала. Затронуты также вопросы о том, как современные теоретические подходы к мотивации коррелируют с практикой бизнес-организаций.

Для коллективов предприятий, функционирующих в изменчивом окружении современности, автором предложены уникальные стратегические наставления, позволяющие оптимизировать внутреннюю мотивацию. Практикумы, основанные на актуальных исследованиях, предназначены для повышения вовлечённости и самоотдачи работников, описываются с учетом глобальных вызовов сегодняшнего дня.

Предмет исследования — определение степени влияния нематериальной мотивации и инструментов стимулирования на работников предприятий в России.

Научная новизна и выводы:

По результатам проведенного исследования подтверждена гипотеза, что стимулирующий аспект нематериального характера оказывает значительное воздействие на работоспособность сотрудников. Это влияние находит отражение в повышении продуктивности за счет лучшей дисциплины, повышенной степени удовлетворения от выполнения трудовых обязанностей и, как следствие, в уменьшении флуктуации персонала. Эффекты нематериальной стимуляции труда становятся значимыми факторами в укреплении корпоративной культуры и создании благоприятного климата внутри организаций.

Сформированы выводы о необходимости уделять больше внимания, а иногда и основного внимания работодателей на нематериальное стимулирование работников, выработку централизованной стратегии предприятий России на организацию нематериального стимулирования.

Область применения: результаты исследования могут быть полезны для организаций, имеющих повышенную текучесть кадров и ограниченность в фонде оплаты труда.

Ключевые слова: стимулирование персонала, работник, текучка кадров, удержание персонала, подбор персонала, работодатель.

Abstract

In today's dynamic economy, when global processes and digitalization are radically changing the conditions of enterprises, the problem of employee incentives comes to the fore. The desire to increase productivity and retain key personnel is of particular importance for management and HR professionals who are looking for mechanisms to strengthen the incentives of their teams.

Within the framework of the aspects developed in this article, the subject of analysis is the relationship between employee motivation and changes in generally accepted value orientations caused by universal transformations such as globalization. The influence of various factors, including the amount of remuneration, the quality of the work environment, career opportunities, as well as the degree of attention provided by management, on the degree of motivation of employees is documented in this study, with special emphasis on their role in increasing or decreasing active participation and productivity of staff. The questions of how modern theoretical approaches to motivation correlate with the practice of business organizations are also raised.

For the teams of enterprises operating in the changing environment of modernity, the author offers unique strategic guidelines that allow optimizing internal motivation. Workshops based on relevant research designed to increase employee engagement and dedication are described taking into account the global challenges of today.

Subject of the study — determining the degree of influence of non-material motivation and incentive tools for employees of enterprises in Russia.

Scientific novelty and conclusions:

The conducted research confirms the hypothesis that the stimulating aspect of an intangible nature has a significant impact on the performance of employees. This influence is reflected in increased productivity due to better discipline, an increased degree of satisfaction from performing work duties and, as a result, in reducing staff fluctuations. The effects of non-material labor stimulation are becoming significant factors in strengthening corporate culture and creating a favorable climate within organizations.

Area of application: The results of the study may be useful for organizations with increased staff turnover and limited payroll.

The practical value of labor market research in the aging phase of workers with an emphasis on the analysis of theories, concepts and models of active longevity may lie in rethinking personnel management strategies, improving employment policies and creating intergenerational interaction programs.

Keywords: staff stimulation, employee, staff turnover, staff retention, recruitment, employer.

ВВЕДЕНИЕ

В эпоху непрерывных трансформаций, конкурентных баталий и финансовых волнений ключевым элементом, поддерживающим эффективность и стабильность деловой среды, выступает стимулирование трудового энтузиазма персонала. Многие корпоративные структуры, даже обладая интеллектуальными разработками и передовыми стратегиями управления, тем не менее, столкнулись с проблемой апатии сотрудников. Данный недуг влечет за собой регресс продуктивности, ускорение оборота кадров и падение конкурентной борьбы.

Современные обстоятельства предъявляют к компаниям запросы не только на преобразовательность и адаптируемость, но и на умение вглядываться в насущные факторы, оказывающие влияние на трудовой импульс. Такие аспекты, как достойное вознаграждение, перспективы профессионального взлета, оценка достижений и шансы на самовыражение, для многих работников выходят на передний план. Далеко не каждая организация способна предоставить концепцию, отзывающуюся на подобные запросы работников.

В контексте непрерывно меняющегося производственного ландшафта, понимание и нацеливание на удовлетворение профессиональных стремлений сотрудников начинает превалировать над привычными способами вознаграждения. В эпоху цифровой трансформации и расширения границ удаленной работы возникает принципиальная необходимость в выработке индивидуально ориентированных стратегий, отражающих устремления и амбиции каждого работника.

Эффективное управление любого предприятия зависит от работоспособности необходимых производственных и обеспечивающих процессов.

Эволюция корпоративной структуры — динамическое перемешивание, затрагивающее коренные преобразования ресурсных основ, интеграцию актуальных технологий и принципов организации производства, а также внедрение инновационных бизнес-процедур и открытие перспективных направлений. Эпизоды развития компании становятся не только временными рамками её существования, они представляют собой постоянно эволюционирующее состояние дел, обусловленное формированием и реорганизацией внутренних процессов [1]. При организации любых процессов руководитель ориентируется на правильное и эффективное построение процессной модели, описание процессов во внутренней нормативной документации, инструментарий, а также обеспечивающие факторы — финансирование и человеческие ресурсы.

В деле достижения корпоративных амбиций весьма значимым является бережливое и продуманное управление человеческим капиталом. Производительность труда в контексте его вклада в генерирование фирменного успеха заключается не только в минимизации расходов времени, средств и личных сил работников, но и в их оптимизации. Рациональное применение и развитие навыков, компетенций и знаний персонала подчеркивают принципы рациональности и экономичности, демонстрируя уместность действий работников по отношению к задачам организации [2]. Дефицит квалифицированных работников на предприятии неизбежно влечет к нарушению естественной жизнедеятельности процессов, допущению просчётов и ошибок и влечёт прочие негативные последствия для бизнеса. Чем крупнее бизнес, тем больше потребности в квалифицированных кадрах разного уровня, однако это также влияет на естественную текучку и потребность в подборе новых работников.

Однако в настоящее время в России сложился острый дефицит квалифицированных работников.

По данным Росстата, безработица в январе 2024 г. составила 2,9%, что на 0,6% меньше, чем в январе 2023 г. [3]. Крайне низкий уровень безработицы в РФ является тормозом для роста экономики, человеческий капитал стал самым дефицитным ресурсом, это «серьезный системный вызов», заявил глава Минэкономразвития РФ Максим Решетников: «Сложно спорить с тем, что человеческий капитал, человеческий ресурс стал самым дефицитным ресурсом в экономике. Очевидно, что препятствиям в развитии экономики не всегда являются финансовые вопросы или технологические барьеры, особенно когда дело касается сложности этих аспектов. В действительности на семинаре, посвященном социальным инновациям на уровне регионов, министр выдвинул тезис о том, что коренной дилеммой является дефицит квалифицированных кадров. Такой вывод подкреплён озвученностью по поводу аномально маленького процента безработных — всего 3%, что, по его словам, никак не способствует экономическому процветанию, а, напротив, служит тормозом. Дальнейшему экономическому росту противоречит и стремительное увеличение заработных плат, исключительно вынужденная мера в свете трудновыразимого дефицита ресурсов человеческого капитала. Министр Решетников подчеркнул, что эту проблематику следует рассматривать как системный и значительный вызов: ограничения носят как количественный, так и качественный характер. Эти перспективы необходимо учесть в стратегии развития национальной экономики, чтобы преодолеть грядущие трудности [4].

Hh-индекс [5] может рассматриваться как отражение ситуации на рынке труда, выступая ключевым индикатором пропорции между существующими активными резюме и наличием активных предложений работы. Значение данного показателя, падающее ниже отметки в четыре пункта, сигнализирует о серьезном дисбалансе: специалистов недостаточно, чтобы удовлетворить спрос на рынке занятости, что представляется как явный признак дефицита рабочей силы.

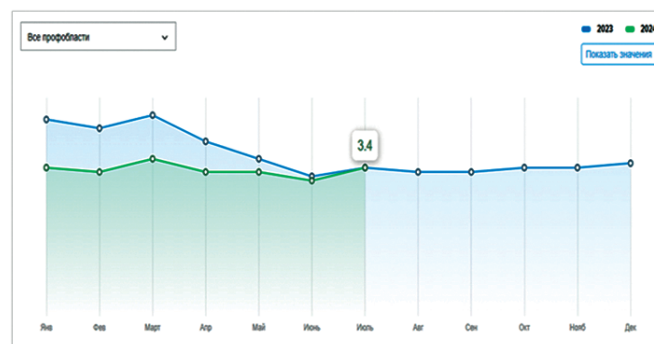


Рис. 1. Индекс *hh*

В подобных условиях работодатели вынуждены предпринимать агрессивные меры финансового стимулирования работников, а также переманивать работников из других компаний, что создаёт объективно высокую конкуренцию окладов и увеличивает итоговую стоимость продукта или услуги для конечного потребителя, а также увеличивает инфляцию. Также это способствует росту зарплатных ожиданий специалистов с недостаточными компетенциями, у которых в силу недостатка опыта ещё не сформировано чувство объективной оценки соответствия своих компетенций реальному уровню заработной платы, а также не сфор-

мировано чувство уважения к труду и развития на рабочем месте.

Как подтверждение вышеизложенному автором было проведено исследование в строительной компании г. Москвы в период с 2021 по 2024 г. Автором было проведено более 100 собеседований на должность секретаря зоны ресепшн, так как в компании данная должность рассматривалась как стартовая для молодых специалистов (до 25 лет), и по истечении года работы отличившимся работникам всегда предлагались более высокооплачиваемые должности. Исследование показало, что в период с 2021 г. по 2022 г. рынок труда в 70% случаев предлагал сформировавшихся специалистов, имеющих высшее образование и опыт работы не менее двух лет, а начиная с середины 2023 г., на аналогичные условия вакансии откликалось не более 20% соискателей, имеющих подобные компетенции и опыт. При увеличении оклада на 30%, количество соискателей выросло до 40%, однако следует отметить, что, помимо материальной мотивации, для 40% соискателей должности было важно профессиональное развитие, опыт работы в команде профессионалов и интересные рабочие задачи.

В динамичном мире технологий стимуляция внутренней мотивации персонала становится стратегической необходимостью для сокращения оттока кадров. Детерминация удовлетворённости работой через факторы вроде достижения личных целей, признания заслуг и вовлечённости в проекты, релевантные их интересам, обретает основополагающее значение. Исследования Q. Zhao и X. Li в статье *Intrinsic Motivation and Employee Retention: A Study of the Technology Sector* индицируют, что компании, акцентирующие внимание на подпитке внутренней мотивации своих сотрудников, улучшают показатели в плане удержания высококвалифицированных специалистов и повышения степени их удовлетворённости профессиональной деятельностью [6].

Важность нефинансовых стимулов возрастает, поскольку работники всё активнее стремятся к реализации себя внутри профессионального пути, желая достигнуть гармонии между карьерными достижениями и личным благополучием, а также к доступу к разнообразным образовательным и развивающим программам.

Мотивация представляет собой многоуровневый психический механизм, который инициирует и направляет конкретные попытки достичь определённой цели, функционируя как внутреннее стимулирующее начало (рис. 2).



Рис. 2. Три уровня мотивации каждого сотрудника [7]

Руководителями предприятий изучаются разнообразные тактики и методологии, направленные на то, чтобы компании смогли эффективно усилить мотивационный дух в команде и укрепить лояльность работников к корпоративным задачам.

Руководители занимаются постановкой задачи создания корпоративной атмосферы, которая поощряет совместную работу и поддерживает непрерывный диалог, что требует

от них открытости к новаторским методам в управлении и формировании организационных ценностей. Таким образом, эффективная мотивация на сегодня требует глубокого осмысления потребностей работников и бережного обращения с их ожиданиями, что диктует новые условия для материальных и нематериальных стимулов.

Описанная ситуация на рынке труда требует проанализировать, какие ещё инструменты (кроме материальных) есть у работодателя для сохранения квалифицированных специалистов, а также привлечения новых мотивированных для работы работников. К примеру, изучение влияния трудовых гибких условий, в том числе удалённой работы, на психологическое состояние работников. Martinez и Evans выявили, что это может способствовать улучшению мотивации и укреплению удовлетворённости персонала. Согласно результатам их исследования, сотрудники испытывают повышение баланса между профессиональной деятельностью и личной жизнью. Тем не менее они также указывают на потенциальное уменьшение уровня вовлечённости, связанное с нехваткой межличностных взаимодействий при удалённой работе. По их мнению, для поддержания высокой мотивации в виртуальной рабочей среде руководителям требуется интегрировать инновационные подходы [8] или использование оплачиваемого профессионального обучения как средство стимулирования наиболее перспективных работников [9].

Мотивационные стратегии необходимы для формирования уверенности в завтрашнем дне среди работников, особенно в атмосфере экономической неуверенности, характерной для кризисов и инфляции. В то же время динамика глобальных процессов, включая глобализацию и переход к дистанционным форматам труда, влечет за собой обновление систем стимулирования на фоне меняющихся трудовых рынков. Факторы, влияющие на мотивацию, экстенсивно расширяются благодаря демографическим сдвигам и социальным трансформациям, особенно с приходом молодых специалистов, имеющих различные взгляды и ожидания от трудовой деятельности.

Стратегии мотивации внутри организации отличаются разнообразием, и корпоративная культура играет ключевую роль. Принадлежность к коллективу, наличие поддержки со стороны управленческого аппарата, а также реальные перспективы профессионального и личного роста существенно поднимают уровень удовлетворённости работников. Системы вознаграждения, которые учитывают не только материальные аспекты, но и такие формы признания, как карьерный рост, содействуют повышению мотивации и преданности делу. К тому же стиль руководства имеет неоспоримое влияние на внутреннюю мотивацию и вовлечённость персонала; тут стоит особо выделить гибкость авторитарных, демократических и трансформационных подходов в управлении.

Не меньшее значение имеют условия труда и рабочая среда. Флексибельность в режимах работы, возможности для удаленного труда, создание комфортабельной рабочей обстановки и сбалансированность жизни и труда оцениваются специалистами как важные факторы, формирующие их волю к участию в трудовом процессе и усиливают их трудовые побуждения.

ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

Нынешнее экономическое колебание, ускорение технологического прогресса, всемирная конкурентная борьба и динамические устремления сотрудников выдвигают перед фирмами принципиальный вызов: непрерывную коррекцию

ровку методик в сфере управления персоналом. Ключевую роль в этом процессе играет мотивация подчиненных, которая не только усиливает результативность и укрепляет стабильность предприятий, но и способствует их гибкости перед лицом непрекращающихся новшеств.

Понять и расшифровать этот механизм позволит детальный разбор влияющих на мотивацию параметров, подразделяющихся на экстерьерные и интерьерные аспекты. К первой группе относятся экономико-социальные перемены, регулятивные нововведения и колебания на рынке трудоустройства. Что же касается второй, то здесь оказывают весомое воздействие конкретные черты корпоративной идеологии, структура стимулирования, профессиональные перспективы и менеджерский стиль внутри организации.

Вопросы мотивации затрагиваются в теории двух факторов Фредерика Герцберга, известной также под названием «теория мотивации-гигиены». Она выделяет две главные группы влияющих факторов: гигиенические, которые напрямую связаны с окружающими рабочими условиями, и мотиваторы, ориентированные на суть выполняемой работы. Гигиенические факторы, к которым относятся уровень заработной платы, условия труда, корпоративная политика, взаимоотношения с коллегами и руководителями, а также безопасность на рабочем месте, в лучшем случае могут предотвратить недовольство, но не способствуют самой мотивации. Отсутствие же или недостаточность таких факторов приводят к разочарованию сотрудников.

На противоположном полюсе находятся мотиваторы: достижения, признание, ответственность и возможности развития, а также интерес к самой работе. Они направлены на поддержание не только профессионального, но и личного удовлетворения, способствуя повышению производительности и уровня вовлеченности работников. Герцберг подчеркивает, что истинный успех в мотивации достигается не ограничением, устранением элементов неудовлетворенности — гигиенических факторов, но созданием благоприятных условий для удовлетворения стремления к достижениям, признанию, возможностям для роста и развития, т.е. активацией мотиваторов [10].

В аналитическом рассмотрении механизмов, стимулирующих вовлеченность сотрудников в трудовую активность и влияющих на их удовлетворенность от выполняемой работы, учёные выявили несколько ключевых факторов. Стоит упомянуть вклад Дэниела Пинка, который в своём труде «Драйв: Что на самом деле нас мотивирует» акцентировал внимание на доминирующей роли внутренней мотивации и её компонентах: автономности, стремлении к мастерству и наличию чётко поставленной цели [11].

МЕТОДЫ И МЕТОДОЛОГИЯ

Автором было проведено исследование посредством анкетирования 1017 респондентов с целью анализа факторов мотивации современного работника и выявления взаимосвязи удовлетворенности работой с доминирующими мотивами.

При анализе полученных результатов использовался бинаминальный критерий распределения ответов, сравнительного анализа t -критерия Стьюдента и Корреляционный анализ Пирсона.

Изучение механизмов стимулирования трудового коллектива, способствующих стабильному прогрессу организации в контексте неопределенности экономического и социального положения, является ключевой задачей данного исследования.

ГИПОТЕЗА

Пути отбора профессиональных кадров, удержания имеющих работников и поиск точек роста сотрудников (карьерного, профессионального) выходят на первый план для современных предприятий в России.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Исследование показало, что финансовое вознаграждение по-прежнему очень важно, однако уже не является решающим фактором мотивации работников.

Из диаграммы, представленной на рис. 3, видно, что доминирующим импульсом является стремление к творческой самореализации. Сразу за ним следует стремление к финансовому вознаграждению. Это говорит о том, что для участников одновременно важны как нематериальные, так и материальные мотивы.

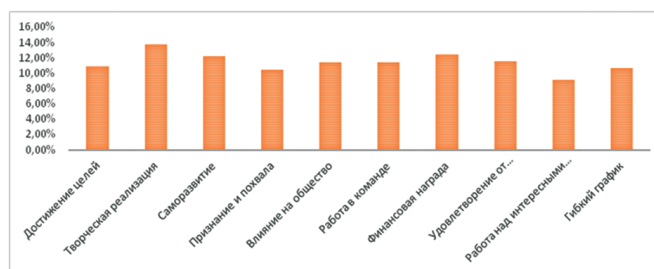


Рис. 3. Факторы, влияющие на мотивацию работников

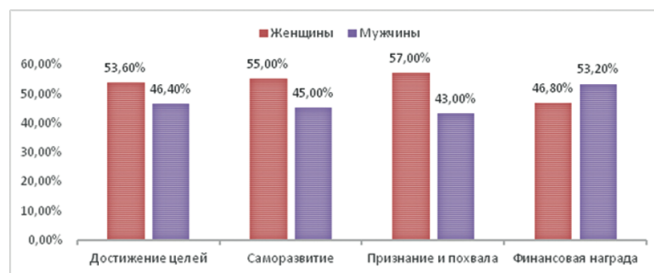


Рис. 4. Основные факторы, влияющие на мотивацию работников (в разрезе гендерной принадлежности)

Необходимо подчеркнуть значимость гендерного угла при рассмотрении элементов, способствующих формированию стимулов трудовой деятельности сотрудников: мужская часть работников продолжает предпочитать материальную компенсацию вопреки нематериальным составляющим, в то время как женщины склонны отдавать предпочтение последним (рис. 4).

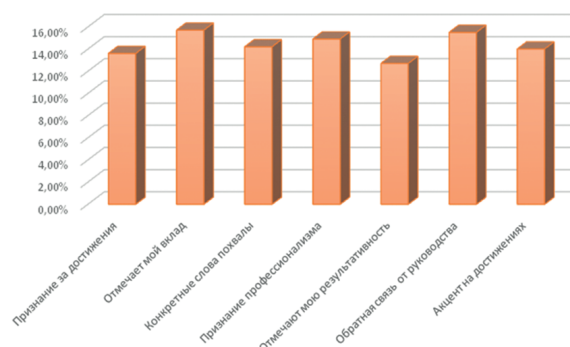


Рис. 5. Доминирующие желаемые виды признания

Можно отметить, что для участников самым важным видом признания является обратная связь от руководства и понимание, что оно замечает их вклад (рис. 5). Отмеченность вниманием руководства и адекватная оценка труда создают почву для усиления личной вовлеченности сотрудников в рабочий процесс. Подобная практика подчеркивает значимость усилий работников, стимулируя тем самым прирост удовлетворенности и верности компании. Поскольку служащие осознают, что их вклад видим и значим для управленческой структуры, это прямо влияет на повышение морального духа и способствует формированию более эффективной и гармоничной рабочей среды.

Автор предположил, что участники существенно чаще считают, что финансовые поощрения влияют на их рабочую мотивацию. Для проверки этой гипотезы используем одновыборочный биноминальный критерий, который позволит проверить, является ли распределение ответов равномерным или же наблюдается сдвиг к какой-то одной категории ответов. Получаем следующие результаты.

Таблица 1

Биноминальный критерий распределения ответов о влиянии финансовых поощрений на мотивацию

Показатели критерия		Не влияет	Влияет
Статистика критерия	337	325	337
Асимптотическая значимость (2-сторонний критерий)	0,669	32,10%	33,30%

Исследование показало, что нет значимых сдвигов в определенную категорию ответов. Участники одинаково часто отмечают то, что финансовые поощрения влияют (33,3%) и не влияют на их мотивацию (32,1%). Тем самым мы можем сказать, что гипотеза о влиянии и материальных и нематериальных поощрений на мотивацию подтверждается, сдвига в сторону какого-либо из мотивов нет ($P = 0,67$).

С помощью сравнительного анализа *t*-критерия Стьюдента автор проверил версию о том, что участники, которые отмечают, что финансовые поощрения влияют на их мотивацию, значительно отличаются по опыту работы, удовлетворенности работой и ощущению автономии от работы от тех, кто отмечает, что финансовые поощрения не влияют на их мотивацию.

Таблица 2

Сравнительный анализ *t*-критерия участников, отмечающих, что финансовые поощрения влияют на их мотивацию и участников, отмечающих, что финансовое поощрение не влияет на их мотивацию

	<i>t</i> -критерий	Знач. (двух-сторонняя)	Финансовое поощрение влияет	Финансовое поощрение не влияет
Опыт работы	1,75	0,08	2,83	3,1
Удовлетворенность работой	-1,55	0,12	5,74	5,4
Чувствуете ли достаточно автономии на работе	1,44	0,15	2,37	2,56

Результат анализа (табл. 2) показывает, что тенденция к значимым различиям на уровне $P = 0,08$ наблюдается только по одной шкале — опыт работы. Так, участники, которые считают, что финансовое поощрение влияет на их мотивацию, имеют меньший опыт работы, чем участники, которые считают, что финансовое поощрение не влияет на их опыт работы. По остальным шкалам значимых различий не обнаружено.



Рис. 6. Влияние финансового поощрения на удовлетворённость работой

По графику (рис. 6) также можем отметить, что удовлетворенность работой чуть выше у участников, которые отмечают, что финансовые поощрения влияют на их мотивацию, но различия между группами все же не значимы.

При помощи корреляционного анализа Пирсона автор проверил версию о том, что отдельные значимые для работника виды поощрений и мотиваций связаны с его удовлетворенностью работой. Исследование показало, что обнаружена только одна значимая связь между удовлетворенностью работой и ощущением работника себя одиноким $r = -0,64$, $P < 0,05$. То есть если работник считает себя одиноким, то у него меньше удовлетворенность работой, и наоборот. В целом можно отметить, что очевидная важность определенных видов мотивов (как материальных, так и нематериальных) не выражена.

ОБСУЖДЕНИЕ

Мотивационная политика предприятий испытывает трансформацию в свете текущих экономических, технологических и социальных сдвигов. Главным образом, требуется отход от универсальных решений к персонализированным стратегиям, направленным на удовлетворение уникальных потребностей каждого работника, что демонстрируют современные исследования. Например, по результатам исследования компании *Gallup* в 2023 г. относительно опроса 122 тыс. человек по всему миру, сотрудники, отсутствующие на рабочем месте из-за «тихого увольнения», физически или виртуально пребывающие в офисах, иногда теряют осознание сущности своей деятельности и важности вклада в общие цели организации. Их отсутствие взаимовыгодно с коллегами, руководством и учреждением усиливает ощущение изоляции, влекущее за собой пониженную заинтересованность. Рассматриваемые лица, занявшие первую позицию в рейтинге низкой вовлеченности с результатом в 59%, часто страдают от эмоционального выгорания и стресса, что приводит к снижению производительности и экономической эффективности в рамках компании. Проблема усугубляется, когда речь идет о группе, выражающей своё недовольство, занимающей 18%, что ведет к значительным финансовым потерям в масштабах всей экономики. Мало мотивированные работники зачастую начинают поиски новых возможностей трудоустройства, но не спешат с переходом на другую работу либо сталкиваются с трудностями при смене места занятости [12]. Ключевым аспектом здесь выступает признание индивидуального вклада сотрудника, его карьерных устремлений и увлечений наряду с предложением возможностей для саморазвития и карьерного роста. Развивающиеся технологии радикально преобразовали рабочее пространство, предоставив возможности для гибридных и полностью удалённых форм труда. Такой подход, привлекательный благодаря его географической независимости и потенциальному балансу между жизнью и работой,

накладывает определённые трудности. Именно из-за отсутствия личных взаимодействий возникают сложности с поддержанием корпоративного духа, могут проявляться как изоляция сотрудников, так и дефицит прямой коммуникации; все это требует от компаний создания инструментов для поддержания виртуальных коллективов через внедрение онлайн-курсов, тимбилдинга и различных форматов неформального общения. Важность нематериальных аспектов мотивации, таких как публичное признание, условия для профессионального развития, не прекращает возрастать. Работники стремятся быть оценёнными в гораздо более широком спектре, чем только материальная компенсация. Это ставит перед организациями задачу культивирования корпоративной культуры и создания систем поддержки и развития сотрудников. Прозрачность и доверие в рамках компании становятся критическими факторами, определяющими мотивацию сотрудников. Непонятные механизмы принятия решений, отсутствия возможности творчески подходить к решению задач, недостаток обратной связи от управления и отсутствие открытого диалога ведут к эрозии доверия и, как следствие, мотивации, крепко связанной с приверженностью корпоративным ценностям и целям. Современные условия предъявляют к лидерам бизнеса многообразные и сложные запросы на управление мотивацией персонала, требуя адаптации под изменчивые условия и воплощение инновационных методов управления персоналом для обеспечения продуктивной и мотивированной рабочей среды [13].

ВЫВОДЫ

Оплата труда, осуществляемая в виде заработной платы, премиальных выплат и разнообразных бонусов, выступает ключевым стимулом для обеспечения базовых потребностей рабочих и по-прежнему значительна для финансового благополучия, улучшения качества жизни и чувства защищённости. В сфере управления персоналом признаётся, что для подъёма продуктивности работников критична не только материальная поддержка, но и моральная стимуляция. Разрабатывая стратегии для укрепления лояльности трудящихся и сокращения оттока кадров, современные компании акцентируют внимание на значимости нематериальных стимулов: корпоративной культуры, карьерного продвижения, интеграции в коллектив, возможностей для самовыражения и личной реализации, а также на адаптации рабочего расписания.

Возможность творческой реализации становится одним из важнейших мотивирующих факторов. Управление творческим потенциалом сотрудников на предприятии позволит повысить его эффективность за счет поддержки разработки и внедрения предпринимательских идей и проектов на базе технологий менеджмента знаний; развития системы регулярного менеджмента на основе нормативной базы отношений и расчетов системы внутрифирменного предпринимательства с использованием технологии проектного менеджмента; повышения мотивации сотрудников всех уровней за счет реализации потребностей роста, развития и свободного предпринимательства [14].

Стратегия комплексного вознаграждения обеспечивает равное внимание как финансовым вознаграждениям, так и факторам нематериальной природы, тем самым организации открывают сотрудникам пути к профессиональному росту и преследованию корпоративных амбиций. Уникальное сочетание этих стимулов способствует повышению удовлетворенности работников, стимулирует их вклад в достижение бизнес-задач и укрепляет рабочие связи.

ЛИТЕРАТУРА

1. Чернышева Г.Н. Факторы эффективного управления производственными ресурсами предприятия [Текст] / Г.Н. Чернышева // Организатор производства. — 2014. — № 2. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/factory-effektivnogo-upravleniya-proizvodstvennymi-resursami-predpriyatiya> (дата обращения: 11.05.2024).
2. Леднева А.А. Методика оценки эффективности использования человеческих ресурсов на предприятии [Текст] / А.А. Леднева // Интерэкспо Гео-Сибирь. — 2010. — № 1. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-otsenki-effektivnosti-ispolzovaniya-chelovecheskih-resursov-na-predpriyatii> (дата обращения: 11.05.2024).
3. ИГ «Интерфакс» [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.interfax.ru/business/948173> (дата обращения: 25.08.2024).
4. ИГ «Интерфакс» [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.interfax.ru/business/919415> (дата обращения: 25.08.2024).
5. Hh.ru [Электронный ресурс]. — URL: https://stats.hh.ru/?utm_source=hh.ru&utm_medium=referral&utm_campaign=article_32011 (дата обращения: 25.08.2024).
6. Zhao Q., Li X. Intrinsic motivation and employee retention: A study of the technology sector // Journal of Human Resource Management, 2023, no. 58(3), pp. 245–260.
7. Три уровня мотивации каждого сотрудника Rubbinunan A. The impact of employee motivation on productivity. — URL: https://www.researchgate.net/publication/358459800_The_impact_of_employee_motivation_on_productivity (дата обращения: 22.09.2024).
8. Martinez R., Evans M. The impact of remote work on employee motivation: A comparative study // Journal of Organizational Behavior, 2022, no. 45(2), pp. 123–135.
9. Логунова Н.Е. Мотивация сотрудников к профессиональному обучению [Текст] / Н.Е. Логунова, П.С. Рабаданова // Научные исследования и разработки. Социально-гуманитарные исследования и технологии. — 2024. — № 1. — С. 96–105.
10. Костенко Е.П. Особенности управленческой концепции Ф. Герцберга: проблемы взаимодействия в сфере услуг [Текст] / Е.П. Костенко // Пространство экономики. — 2012. — № 2-2.
11. Пинк Д. Драйв: что на самом деле нас мотивирует [Текст] / Д. Пинк. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 272 с.
12. Хвостик. Руководители доруководились [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6043581> (дата обращения: 02.09.2024).
13. Рябова Т.М. Система мотивации и проявление традиционных ценностей в управлении персоналом организации [Текст] / Т.М. Рябова, И.В. Наумчев // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2023. — № 6.
14. Потемкин А.И. Подходы к развитию творческого потенциала сотрудников на предприятиях [Текст] / А.И. Потемкин, Н.М. Филимонова // Российское предпринимательство. — 2011. — № 5-1.

REFERENCES

1. Chernysheva G.N. Factors of effective management of production resources of the enterprise // Organizer of production. 2014, no. 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/factory-effektivnogo-upravleniya-proizvodstvennymi-resursami-predpriyatiya> (accessed: 05/11/2024).

2. Ledneva A.A. Methodology for evaluating the effectiveness of the use of human resources in an enterprise // Interexpo Geo-Siberia. 2010, no. 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-otsenki-effektivnosti-ispolzovaniya-chelovecheskih-resursov-na-predpriyatii> (accessed: 05/11/2024).
3. IG Interfax [Electronic resource]. URL: <https://www.interfax.ru/business/948173> (accessed: 08/25/2024).
4. IG Interfax [Electronic resource]. URL: <https://www.interfax.ru/business/919415> (accessed: 08/25/2024).
5. Hh.ru [Electronic resource]. URL: https://stats.hh.ru/?utm_source=hh.ru&utm_medium=referral&utm_campaign=article_32011 (accessed: 08/25/2024).
6. Zhao Q., Li X. Intrinsic motivation and employee retention: A study of the technology sector // Journal of Human Resource Management. 2023, 58(3), pp. 245–260.
7. Three levels of motivation for each employee of Rubbinunan A. The impact of employee motivation on productivity. URL: https://www.researchgate.net/publication/358459800_The_impact_of_employee_motivation_on_productivity (accessed: 09/22/2024).
8. Martinez R., Evans M. The impact of remote work on employee motivation: A comparative study // Journal of Organizational Behavior, 2022, no. 45(2), 123–135.
9. Logunova N.E., Rabadanova R.S. Motivation of employees for professional training // Scientific research and development. Socio-humanitarian research and technology. 2024, no. 1, pp. 96–105.
10. Kostenko E.P. Features of F. Herzberg's management concept: problems of interaction in the service sector // Space of economics. 2012, no. 2-2
11. Pink D. Drive: what really motivates us. M.: Mann, Ivanov and Ferber, 2013. 272 p.
12. The tail of the leaders were guided [Electronic resource]. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6043581> (accessed: 09/02/2024).
13. Ryabova T.M., Naumchev I.V. Motivation system and manifestation of traditional values in the personnel management of an organization // Personnel and intellectual resources management in Russia. 2023, no. 6.
14. Potemkin A.I., Filimonova N.M. Approaches to the development of the creative potential of employees at enterprises // Russian entrepreneurship. 2011, no. 5-1.

Менегетти А.

ПСИХОЛОГИЯ ЛИДЕРА

М.: НФ «Антонио Менегетти», 2024, 348 с.

Что объединяет людей, добившихся вершин в своем деле? Знания? Врожденные качества и таланты? Просто удача? А может все дело в лидерском складе ума, в умении управлять всеми аспектами своей жизни?

В книге «Психология лидера» представлен синтез практических результатов применения онтопсихологии в экономике и бизнесе. Автор открывает перед предпринимателями новые горизонты развития, используя знания психологии, бессознательного и групповых динамик. Бизнес - это страсть, интуиция, результат действия ума человека, а не только следование методикам и правилам.

«Психология лидера» - книга, которая поможет взглянуть по-новому на любой бизнес на любом этапе его развития, подсветив не самые очевидные аспекты успешного ведения дел. Это одна из самых популярных книг Антонио Менегетти, ставшая настольной для многих предпринимателей и руководителей в России и мире. В книге приведена синемалогия по фильму «Уолл-стрит».

