

Научная статья

Original article

УДК 338

doi: 10.55186/2413046X\_2023\_8\_11\_542

**КАДРОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПО СРЕДСТВАМ УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ  
СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОГО СОСТАВА В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В СОВРЕМЕННЫХ РЕАЛИЯХ  
PERSONNEL MANAGEMENT BY MEANS OF IMPROVING THE SYSTEM  
OF MOTIVATION OF THE WORKFORCE IN THE ACTIVITIES OF  
INDUSTRIAL ENTERPRISES IN MODERN REALITIES**



**Полянская Виктория Александровна**, аспирант, преподаватель кафедры экономики предприятия Нижегородского государственного педагогического университета им. К. Минина Козьмы Минина», Нижний Новгород, E-mail: [mishinaaaaavika@mail.ru](mailto:mishinaaaaavika@mail.ru), ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-6732-8491>

**Борисова Ирина Игоревна**, кандидат экономических наук, доцент, начальник управления стратегического развития и мониторинга, Нижегородский государственный педагогический университет им. К. Минина, E-mail: [borisova\\_ii@mininuniver.ru](mailto:borisova_ii@mininuniver.ru)

**Семахин Евгений Александрович**, кандидат экономических наук, доцент, декан факультета управления и социально-технических сервисов, Нижегородский государственный педагогический университет им. К. Минина, E-mail: [semahinea@mininuniver.ru](mailto:semahinea@mininuniver.ru), ORCID: 0000-0003-4909-3968

**Смирнова Жанна Венедиктовна**, кандидат педагогических наук, доцент, заведующая кафедрой «Технологий сервиса и технологического образования», Нижегородский государственный педагогический университет им. К. Минина, E-mail: [z.v.smirnova@mininuniver.ru](mailto:z.v.smirnova@mininuniver.ru), ORCID: 0000-0001-9950-9824

**Зыкова Мария Евгеньевна**, старший преподаватель, Институт пищевых технологий и дизайна – филиала ГБОУ ВО НГИЭУ, г. Нижний Новгород E-mail: [79527796653@yandex.ru](mailto:79527796653@yandex.ru)

**Polyanskaya Victoria Aleksandrovna**, graduate student of the Department of Economics and Enterprise, Nizhny Novgorod State Pedagogical University. K. Minina, E-mail: [mishinaaaaavika@mail.ru](mailto:mishinaaaaavika@mail.ru),

**Borisova Irina Igorevna**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Strategic Development and Monitoring Department, Nizhny Novgorod State Pedagogical University named after. K. Minina, E-mail: [borisova\\_ii@mininuniver.ru](mailto:borisova_ii@mininuniver.ru)

**Semakhin Evgeniy Aleksandrovich**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Dean of the Faculty of Management and Socio-Technical Services, Nizhny Novgorod State Pedagogical University named after. K. Minina, E-mail: [semahinea@mininuniver.ru](mailto:semahinea@mininuniver.ru), ORCID: 0000-0003-4909-3968

**Smirnova Zhanna Venediktovna**, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Service Technologies and Technological Education, Nizhny Novgorod State Pedagogical University named after. K. Minina, E-mail: [z.v.smirnova@mininuniver.ru](mailto:z.v.smirnova@mininuniver.ru)

**Zykova Maria Evgenievna**, senior lecturer, Institute of Food Technologies and Design - branch of GBOU HE NGIEU, Nizhny Novgorod E-mail: [79527796653@yandex.ru](mailto:79527796653@yandex.ru)

**Аннотация.** В настоящее время вопрос кадрового управления является особенно актуальным в связи со сложившимися геополитическими внешними и внутренними вызовами. Очевидным является тот факт, что в большей степени успех предприятия гарантирован только за счет эффективного управления персоналом. Большая часть руководителей данный факт осознает, и в некоторых случаях даже наблюдается изучение ими теоретических основ при прохождении онлайн-курсов по управлению, но на практике руководители сталкиваются с множеством проблем. К очевидным проблемам можно отнести следующие аспекты: низкий уровень квалификации сотрудников, не готовых развиваться и самореализовываться на современном этапе; острая нехватка опытных

руководителей; низкий уровень мотивации персонала. Целью данной работы выступает актуализация внедрения в практическую деятельность управления промышленных предприятий усовершенствованных методов мотивации трудового состава. В данной статье представлена динамика работоспособности сотрудников за последнее время и сделаны обобщенные выводы об актуальных материальных и нематериальных инструментах стимулирования персонала, с целью достижения предприятием стратегической задачи заключающейся в повышении эффективности текущей производственной деятельности, а также стабильном сохранении уровня конкурентоспособности на мировой рынке.

**Abstract.** Currently, the issue of personnel management is especially relevant in connection with the current geopolitical external and internal challenges. It is obvious that the success of an enterprise is guaranteed to a greater extent only through effective personnel management. Most managers are aware of this fact, and in some cases they even study the theoretical foundations when taking online management courses, but in practice, managers face many problems. Obvious problems include the following aspects: low level of qualifications of employees who are not ready to develop and self-realize at the present stage; acute shortage of experienced managers; low level of staff motivation. The purpose of this work is to update the implementation of improved methods of motivating workers into the practical activities of management of industrial enterprises. This article presents the dynamics of employee performance in recent years and draws generalized conclusions about current material and non-material incentive tools for personnel, in order to achieve the enterprise's strategic goal of increasing the efficiency of current production activities, as well as stably maintaining the level of competitiveness in the global market.

**Ключевые слова:** трудовой потенциал, мотивация персонала, промышленность, пандемия

**Keywords:** labor potential, staff motivation, industry, pandemic

На сегодняшний день каждое предприятие стремится усовершенствовать свою деятельность: повысить эффективность, приумножить капитал, оставаться лидером на рынке. Одним из ключевых аспектов, в данном случае, является «человеческий фактор», а именно трудовой персонал компании. Именно сотрудники компании в первую очередь влияют на эффективность деятельности предприятия, так как от их образования, опыта, набора профессиональных компетенций зависит будущая производственная результативность.

В настоящее время, наряду с эпохой цифровизации, управление усложняется ещё и сложившейся геополитической обстановкой. Так, начавшаяся в конце 2019 года, пандемия повлекла за собой масштабные изменения во всех сферах жизнедеятельности, тем самым оказав колоссальное влияние на внутреннюю структуру управления. Предприятия оказались вынуждены адаптировать свою деятельность в нестабильных условиях. Помимо быстрого внедрения современных цифровых технологий, приводящие к изменениям в работе предприятия, усложнилась и внутренняя работа трудового состава, в связи с новыми требованиями к работникам. На сегодняшний день, к сотрудникам предъявляются всё больше новых требований, и зачастую они просто не успевают за веянием современных тенденций, теряя при этом свою трудоспособность, не имея стимула к работе [4].

В условиях, перечисленных выше проблем, руководству промышленных предприятий рекомендуется пересмотреть свою политику управления кадрами, оценивая важность эффективного управления человеческими ресурсами, непрерывно анализируя работу персонала и повышая мотивацию к труду. Работники, имеющие достаточную мотивацию, способны усовершенствовать деятельность предприятия в десятки раз, несмотря на все внутренние и внешние вызовы. На рисунке 1 представлены традиционные методы мотивации трудового потенциала, применяемые организациями.



Рисунок 1 – Традиционные способы мотивации сотрудников

Для предприятий, усовершенствование методов мотивации труда, является очень сложной задачей, так как непрерывно поддерживать стимул к труду каждого работника достаточно трудно. Это связано, в первую очередь с тем, что система мотивации труда персонала тесно связана с человеческим фактором, а значит используемые инструменты должны непрерывно корректироваться, учитывая современные тенденции на рынке труда [6].

В процессе совершенствования системы мотивации труда персонала всегда стоит вопрос о том, какими способами эффективнее заинтересовать работников, материальными или нематериальными. Ведь не секрет, что для каждого работника, точно так же, как и для фирмы, максимизация доходов всегда является приоритетнее. Но, постоянно мотивировать работников увеличением заработной платы или премиями, является не экономически целесообразным для предприятия, поскольку данный метод несёт за собой большие расходы [2].

Проблемой, сформулированной в данной работе, выступает несистемный подход к усовершенствованию мотивации труда персонала, приводящий к снижению эффективности деятельности предприятий [7].

На современном этапе создать действительно эффективную систему мотивации персонала является сложнейшей задачей для руководства. До сих пор, в компаниях, остаются основные проблемы с кадрами, а именно: высокая текучесть кадров, подразумевающая под собой постоянную смену одних сотрудников, на других; возникновение конфликтных ситуаций внутри коллектива, в том числе несоответствие ожидаемых условий труда, неготовность персонала выдержать нагрузку относительно поставленному объему работ; недисциплинированность при выполнении работ, а именно несвоевременное выполнение определяемого перечня работ, халатное отношение к труду, низкое качество выполняемых работ; отсутствие в организациях эффективной системы поощрения за перевыполнение плана работ; отсутствие перспектив для самореализации сотрудников; слабо выстроенный механизм «руководитель-подчиненный»; отсутствие перспективы карьерного роста; несоответствие профессионального уровня персонала к требуемым компетенциям современного рынка труда.

Основным недостатком текущей системы мотивации труда в нашей стране является недостаточное внимание к нематериальным методам системы мотивации труда персонала. До сих пор в действующей системе управления предприятий преобладают в большей степени материальные вознаграждения. Конечно, денежные выплаты, для многих является мощным стимулом, но если в компании недостаточно комфортные условия работы, негативный психологический климат, то сколько бы ни повышалась зарплата, сотрудники попросту не смогут выложиться на все свои возможности [5].

Изучая различные тенденции становления системы мотивации труда персонала в организации, можно говорить о том, что на развитие данной системы в большей степени влияет политика государства в сфере экономики и социального развития общества, а также направление каждого предприятия на систему мотивации труда персонала. На рисунке 2 представлены факторы, в большей степени мотивирующие сотрудников отечественных предприятий.

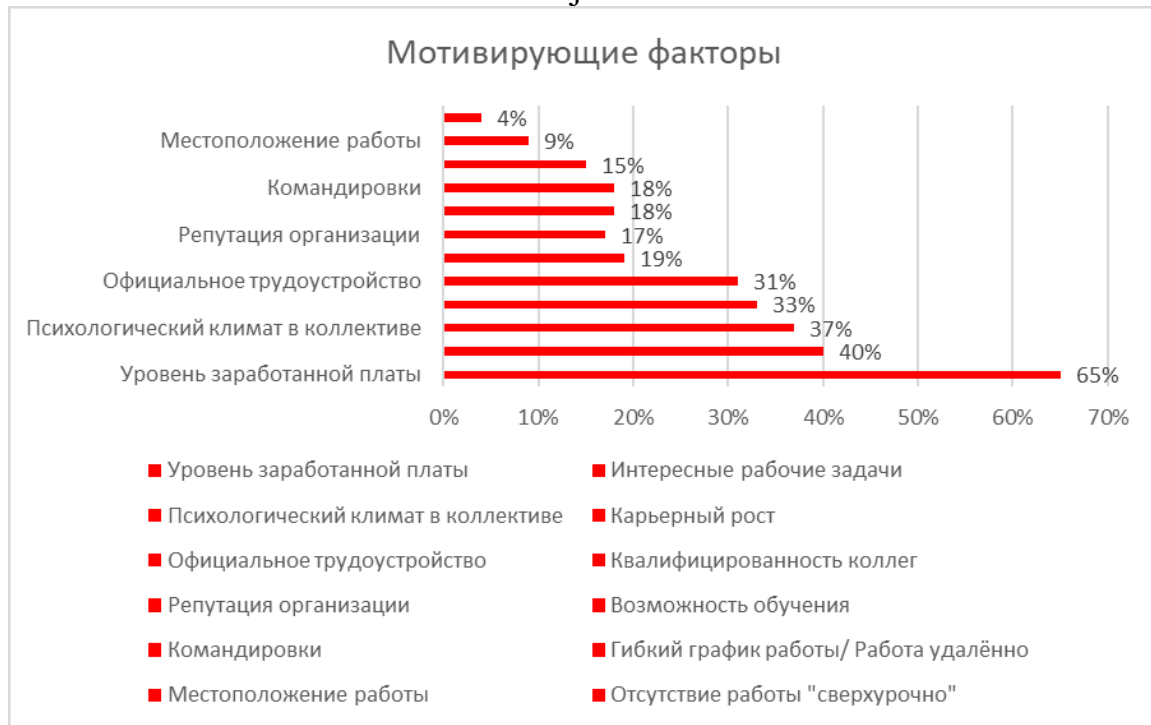


Рисунок 2 – Мотивирующие факторы сотрудников российских предприятий

Источник: составлено авторами.

По данным представленном на рисунке можно сделать обобщенный вывод о том, что для сотрудников в России приоритетным остается уровень заработной платы. Вероятно, это связано с общим уровнем жизни населения, для которых важнейшей задачей является получение как можно большего дохода. На втором месте, актуальным для сотрудников, являются интересные рабочие задачи, это говорит о том, что у персонала есть творческий порыв, который просто необходимо поддерживать и раскрывать. Также важным для сотрудников является психологический климат в коллективе, ведь именно от того, как организовано общение внутри коллектива зависит настрой сотрудника на работу. Не менее важным является и карьерный рост, что, в свою очередь, свидетельствует о готовности сотрудников к лучшей работе, и высоком желании быть признанными руководством. Официальное трудоустройство так же влияет на мотивацию сотрудников, так как в настоящее время люди стали задумываться о своем будущем, о постоянстве в работе, о желании обеспечить для себя надежную перспективу работы в будущем. Желание обучаться и развиваться

также говорит о том, что сотрудники в нашей стране имеют готовы хорошо работать, повышать свою квалификацию, улучшать свой профессионализм [1].

В современных реалиях всё больше актуальной становится удаленная работа, с гибким графиком. Пандемия и мобилизация внесли масштабные изменения в жизнь людей, что непосредственно оказало влияние на работу всех предприятий. Запрет на массовые мероприятия внутри организации, применение мер индивидуальной защиты, перевод большую часть работающих на удалённую работу, вакцинация каждого сотрудника, различные мнения на сложившуюся ситуацию в мире политики – все эти факторы оказали негативное влияние на общий корпоративный дух. Предприятия несут финансовые потери, коллектив не имеет стимула к работе, всё это ведет к плаченному результату деятельности промышленных предприятий. Именно поэтому, руководству компаний, как никогда, необходимо уделить внимание на современные способы мотивации трудового состава. Именно трудовой потенциал может обеспечить эффективную работу предприятия и пережить экономические трудности в стране, удержав компанию на рынке.

На рисунке 3 представлен мониторинг состава сотрудников в условиях сложившейся в мире обстановки за последние 3 года. Сообщество ManHR (Мир работы) провёл опрос среди руководителей отдела кадров, а также сотрудников различных организаций, с целью определения влияния внешних внутренних вызовов на их рабочий состав.



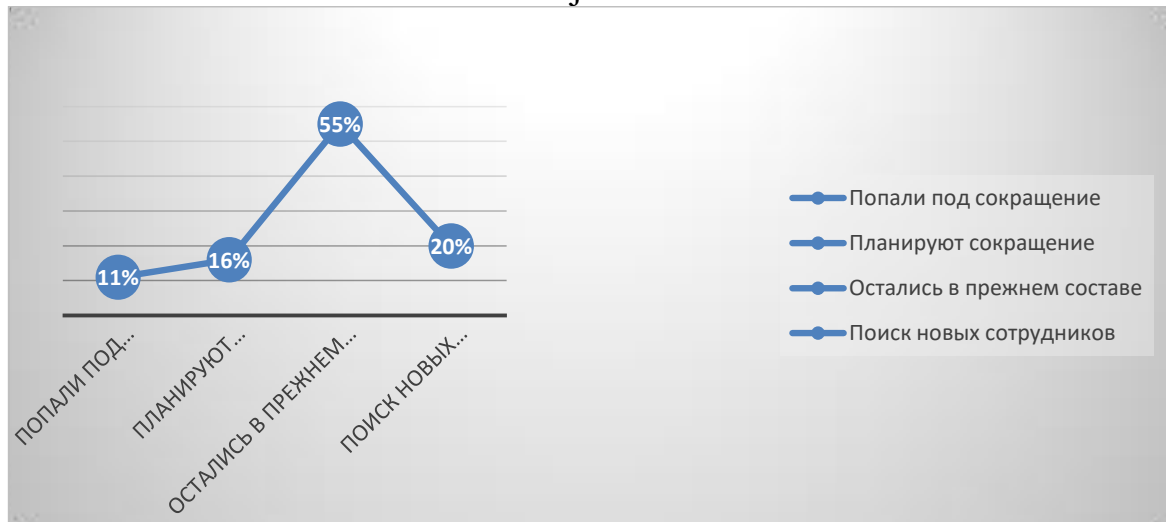


Рисунок 3 – Мониторинг опроса HR-отделов за период с 2019-2022

По данным проведенного опроса можно сделать вывод о том, что большая часть трудового состава все-таки осталась в прежнем составе, но невозможно отрицать и тот факт, что присутствует не маленький процент тех, кто попал, либо планирует попасть под сокращение.

В большей степени от сложившейся в мире обстановке пострадали такие отрасли как: сервис; туризм; логистика; промышленность.

В настоящее время перед HR-отделами ставятся основные задачи, непосредственно связанные с трудовым составом, а именно: обучать и развивать сотрудников предприятия, адаптируя из возможности под современные реалии; повышать уровень их вовлеченности в развитии цифровых навыков; оптимизировать численность трудового состава; повышать эффективность деятельности предприятий.

В данных условиях становится очевидным, что стандартные методы мотивации сотрудников не улучшат эффективность производственной деятельности предприятия. Именно поэтому необходимо разработать новые эффективные методы мотивации труда персонала, учитывающие особенности настоящего неустойчивого периода.

Как было сказано выше, сложившаяся в мире геополитическая ситуация негативно влияет на мотивацию сотрудников. Сотрудники все чаще опасаются за

своё здоровье, за здоровье своих родных и близких, за своё финансовое обеспечение, в связи с чем снижается их работоспособность, приводящая к неблагоприятным последствиям для предприятия [3].

В связи с поставленной целью данного исследования авторами предлагаются следующие нематериальные способы мотивации труда рабочего состава предприятий на современном этапе: повышенная забота о здоровье сотрудников, включающая в себя своевременное информирование о заболевших в компании, полное обеспечение средствами личной защиты сотрудников, опросы сотрудников об их самочувствии, повышенный контроль за переработками и отдыхом сотрудников; достойное увольнение, в случае если есть такая необходимость, составить хороший отзыв о сотруднике, помочь получить всевозможные пособия и господдержку, возможная помощь в дальнейшем трудоустройстве; обеспечение трудового места для удалённой работы дома, а именно организация рабочего места сотрудников у них дома, для комфортной работы; создание корпоративной культуры, подразумевающей в себе систему нематериального поощрения, непрерывной благодарности за работу сотрудников, в целях повышения командного духа. Также, стоит отметить некоторые эффективные инструменты, не требующие практически никаких финансовых вложений, но очень действенных на практике, а именно: переименование должности (данный фактор относится к группе психологических факторов, и применяется для того, чтобы за счет «статусного» наименования должности, сотрудник почувствовал в себе особую социальную значимость; обучение (данный инструмент позволяет поддерживать у сотрудника, на протяжении долгого времени, интерес к профессии, поскольку обучаясь, сотрудник ощущает свое развитие и самоутверждение); баланс рабочего времени (данный инструмент способен привести к большим показателям результативности сотрудников, поскольку зачастую, в погоне за высокими результатами сотрудники отказываются от выходных, отпусков и часто задерживаются на работе, что максимально неблагоприятно сказывается на их результативности, при этом

несущественное сокращение рабочего времени позволит сотруднику психоэмоционально наполниться, что в свою очередь, даст дополнительный стимул к работе).

### Список источников

1. Артюхова И.В., Совершенствование системы управления персоналом в рамках развития // Экономика Крыма. – 2019. - №1. – С. 396-399
2. Бакирова Г. Психология развития и мотивации персонала. – Litres, 2022.
3. Гареева Л. Р., Нигаматова А. Д., Галина А. Э. Совершенствование нематериальной мотивации персонала в организации //Современные наука и образование: достижения и перспективы развития: сборник материалов XXX-ой международной очно-заочной научно-практической конференции, в 4 т., Том 2, 7 июня, 2023–Москва: Издательство НИЦ «Империя», 2023.–196с. – 2023. – С. 61.
4. Дробот Е.В., Макаров И.Н., Манасян С.М., Влияние пандемии на реальный сектор экономики // Экономика, предпринимательство и право. 2020. Том 10. - С.180.
5. Караганова К.А, Максимова К.А., Бакулина Н.А., Пермовский А.А. Современные тенденции развития мировой экономики / В сборнике: Экономическое развитие России: тенденции, перспективы. Сборник статей по материалам VI Международной студенческой научно-практической конференции преподавателей, ученых, специалистов, аспирантов, студентов.2020. С. 59-62.
6. Козлова Е.П., Кузнецова С.Н., Солдатова А.С., Назаркина Е.С. Система КРІ как метод повышения эффективности работы образовательной организации // Modern Economy Success. 2021. № 3. С. 104-109.
7. Смирнова Ж. В., Кочнова К. А. Обучение сотрудников сервисных предприятий с использованием информационных технологий //Вестник Мининского университета. – 2019. – Т. 7. – №. 1 (26). – С.
8. Цифровая экономика: краткий статистический сборник / Г.И. Абдрахманова, К.О. Вишневский, Л.М. Гохгберг; Нац. исслед. ун-т «ВШЭ». –М.: НИУ ВШЭ, 2020 = 100 ст. – 300 экз. – ISBN 978-5-7598-2148-9 (в обл.)

9. Эффективная мотивация персонала. Как добиться максимум результата при минимуме затрат. – Litres, 2023.

10. Юров А.А. Управление трудовой мотивацией в современных организациях // Журнал Colloquium. 2020. – Т.1. -С. 29-32

### References

1. Artyukhova I.V., Improvement of the personnel management system within the framework of development // The economy of Crimea. – 2019. - No. 1. – pp. 396-399

2. Bakirova G. Psychology of personnel development and motivation. – Liters, 2022.

3. Gareeva L. R., Nigmatova A.D., Galina A. E. Improvement of non-material motivation of personnel in the organization //Modern science and education: achievements and development prospects: a collection of materials of the xxxth International full-time scientific and practical Conference, in 4 volumes, Volume 2, June 7, 2023-Moscow: Publishing House of SIC "Empire", 2023.-196с. – 2023. – p. 61.

4. Drobot E.V., Makarov I.N., Manasyan S.M., The impact of the pandemic on the real sector of the economy // Economics, entrepreneurship and law. 2020. Volume 10. - p.180.

5. Karaganova K.A., Maksimova K.A., Bakulina N.A., Permovsky A.A. Modern trends in the development of the world economy / In the collection: Economic development of Russia: trends, prospects. Collection of articles based on the materials of the VI International Student Scientific and Practical Conference of teachers, scientists, specialists, postgraduates, students.2020. pp. 59-62.

6. Kozlova E.P., Kuznetsova S.N., Soldatova A.S., Nazarkina E.S. The KPI system as a method of improving the efficiency of an educational organization // Modern Economy Success. 2021. No. 3. pp. 104-109.

7. Smirnova Zh. V., Kochnova K. A. Training of employees of service enterprises using information technologies //Bulletin of Mininsky University. – 2019. – Т. 7. – №. 1 (26). – S.

8. Digital economy: a brief statistical collection / G.I. Abdrakhmanova, K.O. Vishnevsky, L.M. Gokhgberg; Nats. research. Higher School of Economics. –М.: HSE, 2020 = 100 art. – 300 copies. – ISBN 978-5-7598-2148-9 (in the region)

9. Effective staff motivation. How to achieve maximum results with minimum costs. - Liters, 2023.

10. Yurov A.A. Management of labor motivation in modern organizations // Journal Colloquium. 2020. – Vol.1. - pp. 29-32

**Для цитирования:** Полянская В.А., Борисова И.И., Семахин Е.А., Смирнова Ж.В., Зыкова М.Е. Кадровое управление по средствам усовершенствования системы мотивации трудового состава в деятельности промышленных предприятий в современных реалиях // Московский экономический журнал. 2023. № 11. URL: <https://qje.su/ekonomicheskaya-teoriya/moskovskij-ekonomicheskij-zhurnal-11-2023-9/>

© Полянская В.А., Борисова И.И., Семахин Е.А., Смирнова Ж.В., Зыкова М.Е., 2023. Московский экономический журнал, 2023, № 11.