

# ТРАНСФОРМАЦИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ В СОВРЕМЕННЫХ КОМПАНИЯХ С УЧЕТОМ ДЕФИЦИТА КАДРОВ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ ТРУДА

**Никольский Ярослав Андреевич**

Директор Федерального центра продаж,  
ПАО Софтлайн, г. Москва  
yf\_mit@mail.ru

## MOTIVATION SYSTEM TRANSFORMATION IN MODERN COMPANIES UNDER THE PERSONNEL SHORTAGE IN RUSSIAN LABOR MARKET

*Ya. Nikolski*

*Summary.* The article discusses methods of motivating the work of personnel in modern companies. The term «motivation system» is defined and the tasks solved with the help of motivation system are given. Examples of tangible and intangible rewards are presented as an important component of the motivation system. Modern methods of motivation and tools for improving personnel engagement are described, and the main categories of modern motivations are indicated. Recommendations are given on the use of motivation system in Russian companies taking into account the features of the modern Russian labor market. Special attention is paid to the use of the long-term incentive program, its advantages in comparison with traditional motivation programs are analyzed. Examples and approaches of successful personnel incentives in large international companies are presented.

*Keywords:* motivation, rewards, incentives, personnel management, human resources, grading, personnel engagement, personnel turnover, career development.

*Аннотация.* В статье рассматриваются методы мотивации трудовой деятельности персонала в современных компаниях. Дано определение термину «система мотивации» и приведены задачи, решаемые с помощью системы мотивации. Как важная составляющая системы мотивации представлены примеры материальных и нематериальных поощрений. Описаны современные способы мотивации и инструменты для улучшения вовлечённости сотрудников, указываются основные категории современных мотиваций. Даются рекомендации использования системы мотивации в российских компаниях с учётом специфики современного российского рынка труда. Особое внимание уделено использованию долгосрочной программы поощрения LTI, анализируются её преимущества в сравнении с традиционными программами мотивации. Представлены примеры и подходы успешного стимулирования персонала в крупных зарубежных компаниях.

*Ключевые слова:* мотивация, поощрения, стимулирование персонала, управление персоналом, человеческие ресурсы, грейдинг, вовлечённость персонала, текучесть персонала, карьерный рост.

Функционирование российских компаний в условиях жёсткой конкуренции на глобальных рынках, макроэкономической нестабильности, которая усилилась после пандемии, многочисленных санкций, препятствующих здоровой конкуренции, а также стремительный за последнее десятилетие технический прогресс заставляют топ-менеджмент компаний искать инновационные подходы развития своих компаний. Для успешной конкуренции компаниям необходимо задействовать прогрессивные методы управления, в том числе и управление человеческими ресурсами, которое в современных условиях становится ключевым фактором, обеспечивающим высокую конкурентоспособность компании и её успешное развитие.

В этой связи актуальной задачей становится обеспечение повышения эффективности работы персонала.

Система мотивации — совокупность материальных и нематериальных стимулов, предоставляемых компанией для повышения эффективности работы сотрудни-

ков, а также меры поддержки ценностей и потребностей внутри компании.

Главная задача системы мотивации — способствовать достижению сотрудниками целей, поставленных руководством компании в соответствии со стратегией развития компании на ближайшие несколько лет.

Современные системы мотивации должны обеспечивать решение ряда ключевых задач:

- Достижение высоких показателей функционирования компании с наименьшими затратами — улучшение ключевых параметров её деятельности (рост оборота, увеличение прибыли, улучшение лояльности заказчиков и др.) при не слишком обременительных затратах для компании;
- Определение ключевых параметров оценки работы персонала. При выявлении ключевых параметров необходимо учитывать и индивидуальные особенности сотрудников. Система мотивации базируется на ряде ключевых параметров, от пра-



Рис. 1. Виды мотивационных поощрений<sup>1</sup>

вильного выбора которых зависит успешность работы, неправильный выбор параметров может привести к существенным расходам, недостижению поставленных целей, потери прибыли и др.;

- Удовлетворение потребностей сотрудников. При стремительных изменениях на рынке труда компания под воздействием внешних факторов должна быть готова к «мгновенным» переменам, в частности, пересмотру используемой системы мотивации. Система мотивации должна быть легко изменяемой без фундаментального перестроения и стать не только помощником компании в достижении поставленных целей, но и быть востребованной персоналом.

Решение указанных задач обуславливает:

- уменьшение текучести персонала;
- удержание сотрудников, представляющих особую значимость для компании;
- привлечение высококвалифицированных специалистов на рынке труда;
- повышение качества и эффективности труда;
- эффективное использование человеческих и финансовых ресурсов;
- улучшение имиджа и бренда компании;
- стимулирование сотрудников к профессиональному росту.

Многие руководители компаний считают лучшей мотивацией систему премий и штрафов, но это не всегда так, существуют и другие действенные инструменты для мотивации.

Систему мотивации (включает) можно разделить на две формы поощрения — материальную (денежную и не денежную) и нематериальную (см. рис. 1).

Материальные поощрения (особенно в нашей стране) являются наиболее популярными методами стимулирования. Для сотрудников особенно привлекательны денежные материальные поощрения, к которым относятся:

- денежные выплаты в важные для сотрудника дни (день рождения, юбилей);
- социальный пакет;
- выплаты в чрезвычайных ситуациях (пожар, гибель близких);
- дополнительные выплаты за высокие результаты — премиальные проценты от совершённых сделок, единовременные бонусы;
- повышенная оплата при вредном производстве;
- поощрение здорового образа жизни.

Неденежные поощрения включают:

- посещение социальных учреждений компании;
- оплата путёвок в дома отдыха и санатории;
- бесплатные билеты в театры и зоны отдыха;
- помощь при смене профессиональной деятельности (невостребованность с сокращением рабочего места и др.).

Выделение средств на корпоративные праздники является одной из наиболее популярных неденежных форм поощрения сотрудников — в зарубежных компаниях она активно практикуется, а в ряде компаний даже носит обязательный характер. Такие мероприятия позволяют привить сотрудникам корпоративную культуру, неформально пообщаться с руководством, сплотить коллектив и улучшить взаимодействие между подразделениями компании.

<sup>1</sup> Источник: составлено автором.

К нематериальному стимулированию сотрудников можно отнести:

- бренд компании. Улучшение имиджа компании и создание её бренда положительно сказывается не только на покупателях, но делает работу в компании престижной, повышая её конкурентоспособность при найме сотрудников;
- атмосфера работы. Создание дружественной и комфортной рабочей атмосферы в коллективе способствует улучшению командной работы и желанию сотрудников продолжать работу на таких же условиях;
- награждение и одобрение от топ-менеджмента компании. Руководителю важно не только видеть и указывать на ошибки подчинённого, но и вовремя замечать его успехи. Также возможно вручение почётных грамот, рассылка официальных уведомлений о достижениях сотрудника и в присутствии коллег признание его успехов;
- обучение за счет компании (тренинги по профессии, языковые курсы и т.п.). Является хорошим ресурсом для мотивации работников, способствуя повышению компетенций персонала и стимулируя стремление сотрудников постоянно улучшать свою работу. Также стоит отметить, что согласно исследованию, проведённому исследовательским центром «Позиция и Хекслет», 31 % россиян считают вложения денег в самого себя лучшей инвестицией [1], и участие компании в таких инвестициях повышает уровень лояльности сотрудника к компании;
- обратная связь. Своевременная обратная связь от руководства компании на новые идеи, предложения по модернизации, рационализаторские изменения, предлагаемые сотрудниками, повышает инициативную активность персонала по выдвижению новых идей, что положительно сказывается на показателях деятельности компании;
- карьерный рост. Выполнение показателей и качественное исполнение обязанностей способствует повышению сотрудника в должности. Карьерный рост является важным стимулом для работника выполнять свою работу наилучшим образом. В то же время чрезмерное использование этого стимула в качестве мотивации скорее всего приведёт к конкуренции внутри компании и отрицательно скажется на командной работе;
- гибридный график работы или сокращённый рабочий день, неделя. Индивидуальный график работы позволяет повысить лояльность сотрудников и сделать их работу более комфортной.

Некоторые виды мотивации могут быть отнесены и к материально-денежным, и нематериальным. Так, сотрудник при вынужденной смене профессиональной деятельности в зависимости от причин её вызвавших может

рассчитывать на помощь компании в виде любой указанной мотивации.

Ещё одной разновидностью мотивации является система штрафов. Одни компании в большей степени ориентируются на штрафные санкции, другие — на систему поощрений, многие придерживаются баланса между штрафными санкциями и поощрениями. Главной целью системы штрафов является недопущение нанесения материального и репутационного вреда компании, и в этой связи система штрафов преследует две цели:

1. предотвращение подобных действий среди коллег;
2. воздействие на конкретного сотрудника.

При наложении взыскания на сотрудника всегда важна обратная связь с объяснением, за что и почему применены штрафные санкции.

Способы мотивации постоянно совершенствуются, разрабатываются новые с учётом постоянно меняющихся внешних факторов, конкуренции на рынке, социально-экономической ситуации и др. Современные системы мотивации можно разделить на три основных категории:

- индивидуальные. Эта категория направлена на требующих особого подхода сотрудников, включающих ценные кадры, проблемных сотрудников, у которых систематическое невыполнение ключевых показателей, неудовлетворительная работа в команде, проблемы с дисциплиной и т.д.;
- морально-психологические. Мотивации ориентированы на удовлетворение пожеланий и потребностей сотрудников в их повседневной работе;
- административно-организационные. Мотивации направлены на создание здоровой конкурентной борьбы между менеджерами или командами с целью повышения эффективности работы сотрудников.

Примеры современных мотиваций приведены в таблице 1:

В последнее время в российских компаниях всё более популярной становится мотивация, связанная с грейдированием должностей. Грейдирование<sup>2</sup> — это приведение должностей в чёткую структуру (матрицы должностей) исходя из значимости должности для организации. Грейдирование предполагает распределение сотрудников по группам согласно принятой методологии с целью оптимизации затрат на оплату труда в компании. Критериями оценки сотрудников являются образование, квалификация, исполнительность, ответственность, производительность, срок работы в компании.

<sup>2</sup> от англ. grade — класс, уровень, степень.

Таблица 1.

Примеры современных стимулов в компаниях

Индивидуальные	<ul style="list-style-type: none"> <li>создание комфортных мест отдыха;</li> <li>получение бонусов за личные или нерабочие достижения (занятия спортом<sup>3</sup>, борьба с вредными привычками);</li> <li>разработка сотрудниками плана повышения своих компетенций;</li> <li>рассмотрение и обсуждение в установленном формате идей и предложений, представляемых сотрудниками;</li> <li>выдача сотрудникам акций компании, в которой они работают, что делает их акционерами компании;</li> <li>признание сотрудника с расширением его прав и возможностей;</li> </ul>
Морально-психологические	<ul style="list-style-type: none"> <li>выявление сотрудников с лидерскими качествами используя мероприятия и тренинги, и по их итогам поощрение особо отличившимся;</li> <li>социальное диагностирование сотрудников для определения имеющихся у них проблем, решение которых может улучшить атмосферу в коллективе;</li> <li>личностная оценка сотрудниками друг друга;</li> <li>открытая информация о льготах сотрудникам при их трудоустройстве;</li> </ul>
Административно-организационные	<ul style="list-style-type: none"> <li>гибкий график работы;</li> <li>формирование единой системы поощрений и штрафов для всех сотрудников компании;</li> <li>стимулирование инноваций и творческого подхода в работе;</li> <li>введение единого дресс-кода в компании;</li> <li>горизонтальная ротация персонала;</li> <li>проведение тренингов для понимания основных целей и миссии компании;</li> <li>обучение и развитие компетенций;</li> <li>создание кодекса поведения и этических норм в компании.</li> </ul>

В целом система мотивации как инструмент для достижения целей компании должна соответствовать тенденциям рынка труда. Отметим, что современный российский рынок труда заметно отличается от зарубежного, его особенностями являются:

1. высокая текучесть персонала<sup>4</sup>. Согласно исследованиям проведённым онлайн-рекрутинговым агентством «HeadHunter» в 2022 г. в России у 40 % граждан продолжительность работы на новом рабочем месте составляет менее года, у 28 % не более трёх лет [2], и причин быстрого смены работы несколько:

<sup>3</sup> Мотивация реализована в таких компаниях как Zappos, Google.

<sup>4</sup> для сравнения — по данным Бюро статистики США, ежегодный уровень текучести кадров в Соединенных Штатах в 2021 г. составил примерно 12–15 %.

- система мотивации не оправдывает надежд нового сотрудника, т.е. сотрудник понимает, что установленные в системе мотивации параметры и критерии выплат премий и бонусов недостижимы для него, и он в результате получает только один оклад без бонусов и премий;
- работодатель требует значительно большего от сотрудника, нежели предлагалось на собеседовании при найме на работу (например, выполнение задач и обязанностей, не прописанных в трудовом договоре);
- атмосфера в коллективе — сотрудника не устраивают взаимоотношения и обстановка в коллективе;
- ненормированный рабочий день — постоянные переработки и работа во внеурочное время;
- отсутствие карьерного роста.

Согласно исследованию, проведённому сервисом «Работа.ру», 34 % опрошенных покинули компанию после испытательного срока, из них 52 % уволились из-за несоответствия реальных условий труда и обещанных, для 47 % не подошли условия работы, 22 % уволились из-за отсутствия карьерного и профессионального роста [3]. В 2024 г. текучесть кадров на российском рынке труда останется высокой, и проведённое рекрутинговой компанией Get experts исследование показывает, что 54 % персонала различных компаний намерены сменить своё место работы [4];

2. нехватка трудовых ресурсов. По данным Института экономики РАН в России не хватает около 4,8 млн работников [5], из чего следует, что на рынке труда во многих сферах идёт жёсткая борьба за кадровые ресурсы;
3. низкая безработица в стране. По итогам февраля 2024 года безработица в России в очередной раз обновила исторический минимум в 2,8 %. Согласно методологии Международной организации труда безработными числились 2,1 млн человек старше 15 лет [6], что является одним из самых низких показателей безработицы среди стран «Большой двадцатки», где Россия занимает третье место после Японии и Мексики по этому показателю [7];
4. постоянный рост вакансий. Данные исследовательского центра портала Superjob.ru показывают, что за год количество вакансий увеличилось на 57 %, количество резюме уменьшилось на 2 %, а конкурс на вакансию снизился на 34 %, и при этом «кадровый голод» отметили 85 % опрошенных представителей компаний [8]. Эти цифры подтверждают, что не стоит ожидать уменьшения конкуренции на рынке труда в ближайшее время.

Таким образом, система мотивации в любой компании на российском рынке должна включать следующие приоритетные направления:

- поддержка сотрудников, работающих в компании менее одного года. Как правило, наиболее действенными являются денежные поощрения — выплаты дополнительных единовременных премий за особые достижения, важными оказываются и нематериальные поощрения, например, прикрепление принимаемого на работу сотрудника к добровольному медицинскому страхованию;
- гибридный график работы. Полностью удалённый график работы подходит далеко не всем компаниям. Гибридный график, являясь альтернативой между полностью удалённым графиком работы и работой из офиса, обеспечивает существенное преимущество при найме сотрудников, и многие российские работодатели это используют — по данным «Авито-работа» количество вакансий с гибридным форматом работы за год увеличилось в 2,4 раза [9].
- удержание особо ценных сотрудников. Для особо ценных кадров можно предложить индивидуальные долгосрочные программы мотивации LTI<sup>5</sup>.

Программы мотивации LTI рассчитаны на длительный срок (обычно от 3 до 7 лет) и выплачиваются в виде денежного вознаграждения, но более востребовано поощрение в виде акций компании. Для получения бонусов по LTI программе обязательным условием является работа сотрудника в компании на всё время действия LTI программы, что отличает её от других, часто используемых, программ мотивации. Преимущества программы LTI:

- совпадение интересов сотрудников и акционеров. Программа долгосрочной мотивации — мощный инструмент стимулирования ключевых сотрудников в достижении стратегических целей компании (максимизация рыночной стоимости компании и др.). Поскольку LTI является программой поощрения, основанной на результативности, то её условия легко согласуются с конкретными целями компании. Правильный выбор LTI программы способствует достижению целей и выбранной стратегии развития компании;
- цель на долгосрочное развитие компании. Сотрудники нацелены на реализацию ключевых показателей не только в текущем финансовом году, но и заинтересованы в поддержании и достижении целей компании в долгосрочном периоде. Правильно составленный план долгосрочной мотивации может в корне изменить подход сотрудников к своим обязанностям и в краткосрочной перспективе поможет избежать неэффективных решений;
- заработная плата выше, чем на рынке труда. Долгосрочная мотивация позволяет сотруднику в случае успешной работы получить часть при-

были компании в долгосрочной перспективе. При этом сотрудники получают существенные вознаграждения в виде денежных премий, акций компании и др., а при получении акций сотрудник становится её акционером. По мере роста стоимости акций сотрудник получает и дополнительный доход, а при их долгосрочном росте он может заработать существенные бонусы. Так, сотрудник среднего звена компании «Nvidia», проработавший в ней около 18 лет, вышел на пенсию с бонусом в 62 млн долларов США, которые он получил через программу долгосрочной мотивации (программа ESPP<sup>6</sup>) и это не единственный случай [10].

- уменьшение текучести ключевых сотрудников. Долгосрочная программа мотивации способствует снижению текучести персонала среди ключевых сотрудников, также она стимулирует сотрудников нести ответственность за долгосрочное развитие стратегии компании и достижение целей в последующие годы;
- экономия средств при найме высококвалифицированных сотрудников и улучшение конкуренции на рынке труда. Высокая текучесть кадров обуславливает существенные расходы компании из-за кратковременной, не более двух лет, работы. В случае долгосрочной мотивации компания может предложить при найме значительно больше бонусов с длительной отсрочкой их выплат.

В России по мере выхода компаний на IPO<sup>7</sup> программы долгосрочного стимулирования становятся всё более популярными. Лидерами внедрения LTI программ являются компании ИТ сектора, онлайн цифровые платформы, телеком, банки — это «Яндекс» [11], «Группа Астра» [12], «Авито» [13], «Софтлайн» [14] и др.

В заключение приведём примеры удачной мотивации сотрудников в зарубежных компаниях:

- Руководство компании «GE Healthcare» при планировании серьёзных организационных изменений, направленных на повышение эффективности работы компании, особое внимание было уделено высокой вовлечённости персонала в работу компании. Для этого после трансформации производственных мощностей компания сконцентрировала свои усилия по вовлечению и признанию заслуг своих сотрудников:

<sup>6</sup> ESPP — Employee Stock Purchase Program, программа приобретения акций сотрудниками. Программа позволяет сотруднику покупать определённое количество акций компании по цене ниже рыночной в счет заработной платы или премий.

<sup>7</sup> IPO — Initial Public Offering, первичное публичное размещение акций, т.е. продажа акций компании неограниченному кругу лиц. Компания выпускает акции и размещает их на выбранной бирже, а любой инвестор или инвестиционный фонд может их приобрести.

<sup>5</sup> Англ. Long Term Incentives — долгосрочный план поощрения.

- ежемесячные командные брифинги с признанием достижений сотрудников в виде постеров, на которых в сжатой форме (не более шести слов) отобразились истории успехов;
- создание форума, где сотрудники могли свободно общаться, делиться своими достижениями, оценивая и признавая заслуги коллег;
- результаты работы и достижения сотрудников стали регулярно отображаться на информационной панели;
- еженедельное проведение встреч в ресторане на территории компании в комфортной обстановке для неформального общения.

Программа признания заслуг сотрудников представляет важную часть комплексного плана управления изменениями, направленного на обеспечение комфортных условий для сотрудников после значительных организационных изменений.

- Компания «Chesapeake Energy» — один из крупнейших производителей природного газа в США, который несмотря на непростые условия на рынке по-прежнему большое внимание уделяет предоставлению льгот сотрудникам, в частности повышенное внимание к здоровью сотрудников. Предлагаемое компанией «Chesapeake Energy» комплексное страхование сотрудников включает различные виды медицинской страховки — стоматологической, офтальмологической, рецептурной, страховых случаев по инвалидности, увеличенный отпуск по уходу за ребёнком. Кроме того, компания предлагает множество «неявных» медицинских льгот<sup>8</sup>, например, предоставление бесплатной сертификации дайвинга, использование современного 50-метрового бассейна в фитнес-центре и др. Все эти способы пассивного поощрения способствуют улучшению здоровья сотрудников, укрепляют моральный дух и повышают их мотивацию;
- «Bain and Company» — глобальная консалтинговая фирма, специализирующаяся на стратегическом консалтинге, в которой система мотивации строится на основе следующих стимулов:
  - дополнительный оплачиваемый отпуск в качестве поощрения за успешно выполненную работу;
  - гибкие условия работы, включающие гибридный или удалённый форматы работы, свободный график с выбором начала рабочего дня;
  - возможность работы над различными проектами в разных странах, где, по мнению сотрудника, он может быть наиболее востребованным;

<sup>8</sup> В США медицинская страховка является крайне дорогой, и многие компании только частично оплачивают сотрудникам медицинскую страховку.

- значительные бонусы за производительность труда, вознаграждения за подписанные контракты и договора, а также другие, хорошо мотивируемые денежные вознаграждения.

Одним из важных элементов стимулирования производительности труда компании «Bain and Company» является работа в команде, и структура компании ориентирована на предоставление сотрудникам условий работы в тех областях и с теми компаниями, где сотрудники могут быть наиболее продуктивными и полезными. Таким образом, все сотрудники имеют равные шансы на успех, а бонусы и поощрения не монополизуются сотрудниками с приобретёнными лучшими связями или оказавшимися более удачливыми при трудоустройстве на работу;

- Консалтинговая фирма «Deloitte», являясь одним из лидеров в программе мотивации карьерного роста среди крупных компаний, специализируется в налоговом консалтинге, предоставляя широкие возможности для карьерного роста в виде полноценных программ для лидеров и поддерживая карьерное спонсорство<sup>9</sup> и наставничество как важные факторы успеха.

Исследование компании «The Harris Poll» показало, что 34 % уволившимся сотрудникам не хватало карьерного роста и развития. При этом в большинстве компаний (98 %) предлагаются инструменты и возможности для развития карьеры сотрудников, но только 26 % сотрудников оценивают эти инструменты как «очень хорошие» [15]. Возможно одной из причин этого несоответствия является отсутствие признания — компании, предоставляя сотрудникам средства для карьерного роста, не обеспечивают должное руководство и наставничество для достижения успеха. Для удовлетворения потребностей сотрудников необходима развернутая, комплексная программа обучения;

- Система мотивации не обязательно требует значительных финансовых ресурсов, и руководствуясь этим, компания «E.On» внедрила программу Buzz, ориентированную на личностное признание сотрудников с направлением им электронных и бумажных благодарственных писем. Программа Buzz способствовала формированию неформальной культуры признаний, в которой основное внимание уделялось поощрению хороших практик и обслуживания клиентов. Кроме того, работники получали «спасибо» не только от своих коллег и руководителей — все члены совета директоров

<sup>9</sup> Карьерное спонсорство — это поддержка конкретного сотрудника компании со стороны влиятельного лица, осуществляемая прежде всего в интересах компании.

«E.On» на постоянной основе принимали участие в программе Buzz и персонально ими были отмечены тысяча сотрудников. Результаты внедрения программы Buzz выглядели впечатляющими:

- на 8 % повысился индекс мотивации персонала;
- на 18 % выросло понимание сотрудниками видение бизнеса компании;
- на 13 % увеличилось число сотрудников, которые стали «осознавать себя ценными» [16].

Этот пример демонстрирует важность разумных механизмов поощрения, при которых исключительные результаты достигаются благодаря персонализированному подходу к вознаграждению конкретных сотрудников.

— В компании «Hewlett-Packard» для сотрудников имеется ряд поощрений, внедрённых после начала пандемии, многие из этих поощрений ранее были доступны только сотрудникам центрального офиса (штаб-квартиры компании). Для изменения этой ситуации компания предложила новые стимулы:

- неформальные социальные встречи, например, виртуальные танцевальные вечера по выходным;
- уроки кулинарии под руководством шеф-поваров ресторанов из Красного гида «Мишлен»;
- репетиторство и поддержка домашнего обучения для детей сотрудников, особенно для вынужденных учиться на дому или в виртуальных классах;
- расширенные финансовые стимулы.

Кроме того, компания «Hewlett-Packard» включает в программу стимулирования оплату волонтерской деятельности. Сотрудники, которые ежеквартально отчитываются не менее чем о десяти часах волонтерской работы, получают финансовые и нефинансовые вознаграждения, различные скидки и дополнительный оплачиваемый отпуск. Кроме того, от имени каждого волонтера компания дарит подарки благотворительным организациям на сумму 50 долларов.

Разнообразие стимулов — общая черта «Hewlett-Packard» и приведённых выше компаний. Ни одна про-

грамма стимулирования не может быть достаточной для всех сотрудников компании. Не существует единого подхода или какого-то одного наилучшего метода стимулирования персонала, нередко нематериальная мотивация помогает достичь желаемого результата быстрее и эффективнее, чем денежные выплаты или поощрения. Вместо создания универсального подхода к мотивации зачастую лучше определить индивидуальный набор стимулов и льгот для мотивирования и стимулирования каждого сотрудника с учётом его пожеланий.

Обобщая сказанное можно заключить:

- Система мотивации работает эффективно, если она понятна сотрудникам и справедлива с точки зрения персонала;
- Ни одна программа стимулирования не может быть универсальной для всех сотрудников компании;
- Индивидуальная система мотивации позволяет поощрять каждого сотрудника экономя при этом ресурсы компании;
- Опыт зарубежных компаний показывает, что нередко нематериальная мотивация помогает достичь желаемого результата быстрее, чем денежные выплаты или поощрения;
- Программы долгосрочного поощрения LTI позволяют снизить текучесть ключевых сотрудников и уменьшить расходы при найме высококвалифицированных кадров;
- Нехватка профессиональных кадров на российском рынке труда порождает высокую конкуренцию компаний за привлечение специалистов на работу. В этой связи задача удержания персонала и снижение текучести кадров является важнейшей задачей, решаемой при помощи системы мотивации.
- Программы признания заслуг сотрудников рекомендуется использовать в российских компаниях. Эти программы, являющиеся мощным инструментом нематериального поощрения персонала, доказали свою эффективность в зарубежных компаниях, позволив достичь высоких результатов в мотивировании персонала.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Газета.ru. Россияне считают лучшей инвестицией образование, худшей — криптовалюту. 19 января 2024 г. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.gazeta.ru/social/news/2024/01/19/22142563.shtml> (дата обращения: 29.07.2024)
2. Ведомости. До 40 % россиян часто меняют место работы, 8 февраля 2023 г. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2023/02/08/962127-menyayut-mesto-raboti> (дата обращения: 29.07.2024)
3. «Работа.ру» 34 % россиян уходили с работы после испытательного срока, 17 мая 2024 г. [Электронный ресурс]. URL: <https://press.rabota.ru/34-rossiyan-ukhodili-s-raboty-posle-ispytatelnogo-sroka> (дата обращения: 29.07.2024)
4. HR Media, Более 50 % профессионалов хотят сменить работу в 2024 году, 16 января 2024 г. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.hrmedia.ru/node/2104> (дата обращения: 29.07.2024)
5. Вестник Института экономики Российской академии наук, № 6. 2023. С. 7–25. [Электронный ресурс]. URL: [https://inecon.org/images/stories/publicacii/vesnik-ran/VIE\\_RAS\\_6\\_2023.pdf](https://inecon.org/images/stories/publicacii/vesnik-ran/VIE_RAS_6_2023.pdf), (дата обращения: 29.07.2024)

6. РИА Новости. Уровень безработицы в России в феврале обновил исторический минимум, 3 апреля 2024 г. [Электронный ресурс]. URL: <https://ria.ru/20240403/bezrobotitsa-1937687214.html> (дата обращения: 29.07.2024)
7. РИА Новости. Россия вошла в тройку стран G20 с самой низкой безработицей, 11 апреля 2024 г. [Электронный ресурс]. URL: <https://ria.ru/20240411/bezrobotitsa-1939235247.html> (дата обращения: 29.07.2024)
8. Исследовательский центр портала Superjob.ru. Рынок труда в 2023: тенденции и прогнозы SuperJob, 4 декабря 2023 г. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.superjob.ru/research/articles/114374/rynok-truda-v-2023/> (дата обращения: 29.07.2024)
9. Авито Работа: количество вакансий с гибридным графиком увеличилось в 2,4 раза, 11 сентября 2023 г. [Электронный ресурс]. URL: [https://new-retail.ru/novosti/retail/avito\\_rabota\\_kolichestvo\\_vakansiy\\_s\\_gibridnym\\_grafikom\\_uvelichilos\\_v\\_2\\_4\\_raza1639/](https://new-retail.ru/novosti/retail/avito_rabota_kolichestvo_vakansiy_s_gibridnym_grafikom_uvelichilos_v_2_4_raza1639/) (дата обращения: 29.07.2024)
10. Mid-level Nvidia employee retires with \$62 million from stock options, while another lost it all — a story of millionaire winners and losers, April 14, 2024. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.tomshardware.com/pc-components/gpus/nvidia-employees-make-fortunes-and-foul-ups-with-their-stock-options-a-story-of-millionaire-winners-and-losers> (дата обращения: 29.07.2024)
11. Ведомости, «Яндекс» хочет расширить программу мотивации сотрудников до 20% капитала, 12 июня 2019 г. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vedomosti.ru/technology/articles/2019/06/12/804063-yandeks-rasshirit> (дата обращения: 29.07.2024)
12. Ведомости, Гендиректор «Группы Астра» Илья Сивцев рассказал детали мотивационной программы, 21 ноября 2023 г. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vedomosti.ru/investments/articles/2023/11/21/1006795-gendirektor-gruppi-astro-rasskazal-detali-motivatsionnoi-programmi> (дата обращения: 29.07.2024)
13. Форбс, Новый подход к программам долгосрочной мотивации сотрудников: кейс «Авито», 30 июня 2023 г. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.forbes.ru/forbes-agenda/491976-novuj-podhod-k-programmam-dolgosrochnoj-motivacii-sotrudnikov-kejs-avito> (дата обращения: 29.07.2024)
14. Софтлайн, ПАО «Софтлайн» объявляет о запуске программ долгосрочной мотивации для топ-менеджмента и сотрудников Компании, 25 января 2024 г. [Электронный ресурс]. URL: <https://softline.ru/about/news/pao-softlayn-obyavlyaet-o-zapuske-programm-dolgosrochnoy-motivatsii-dlya-top-menedzhmenta-i-sotrudnikov> (дата обращения: 29.07.2024)
15. PR Newswire, How to get today's employees to stay and engage? Develop their careers Jun 03, 2019 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.prnewswire.com/news-releases/how-to-get-todays-employees-to-stay-and-engage-develop-their-careers-300860067.html> (дата обращения: 29.07.2024)
16. E.On boosts staff engagement via recognition, March 17th, 2015, [Электронный ресурс]. URL: <https://employeebenefits.co.uk/issues/march-online-2015/e-on-boosts-staff-engagement-via-recognition/> (дата обращения: 29.07.2024)

---

© Никольский Ярослав Андреевич (yf\_mit@mail.ru)

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»