

*Ляхова Екатерина Андреевна  
бакалавр кафедры Экономики и управления  
Руководитель – Масилова Марина Григорьевна, доцент, канд. социол. наук  
ФГБОУ ВО «Владивостокский государственный университет»  
Россия, Владивосток*

*Lyakhova Ekaterina Andreevna  
Bachelor of Economics and Management Department  
Vladivostok State University,  
Vladivostok, Russia  
Masilova Marina Grigorievna, candidate of social science, associate professor*

### **Значимость мотивации в системе управления персоналом The importance of motivation in the personnel management system**

**Аннотация:** В статье описаны теоретические и практические аспекты совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала в ООО «Пиццайоло Групп». Исследование направлено на анализ текущей кадровой политики предприятия, выявление ключевых проблем в области трудовой мотивации и разработку мероприятий для повышения вовлеченности сотрудников. Проведена диагностика типов трудовой мотивации персонала с использованием методики В.И. Герчикова. В результате выявлены доминирующие мотивационные профили работников, а также недостатки существующей системы стимулирования. Предложен комплекс мер, включающий внедрение гибкого графика, программ обучения, нематериального поощрения и улучшений условий труда. Результаты исследования могут быть применены в организациях сферы общественного питания для оптимизации управления человеческими ресурсами.

**Ключевые слова:** мотивация персонала, стимулирование труда, типы трудовой мотивации, производительность труда, управление человеческими ресурсами.

**Abstract:** The article describes the theoretical and practical aspects of improving the motivation and incentive system for personnel at Pizzaiolo Group LLC (Vladivostok). The study focuses on analyzing the current HR policies of the enterprise, identifying key issues in labor motivation, and developing measures to enhance employee engagement. Based on an examination of classical motivation theories, a diagnostic assessment of employee motivation types was conducted using V.I. Gerchikov's methodology. The results revealed dominant motivational profiles among employees and shortcomings in the existing incentive system. A set of measures is proposed, including the introduction of flexible schedules, training programs, non-material incentives, and improved working conditions. The practical significance of the study lies in increasing productivity, reducing staff turnover, and strengthening corporate culture. The findings can be applied to organizations in the food service industry to optimize human resource management.

**Key words:** staff motivation, labor incentives, types of work motivation, labor productivity, human resource management.

Мотивация и стимулирование персонала представляют собой ключевые элементы управления человеческими ресурсами, определяющие эффективность трудовой деятельности и достижение организационных целей. Под мотивацией понимается совокупность внутренних психологических процессов, побуждающих индивида к активным действиям, направленным на удовлетворение личных и профессиональных потребностей. Мотивация базируется на внутренних устремлениях, таких как профессиональное развитие, самоуважение или интерес к задачам. Стимулирование, в свою очередь, является внешним инструментом воздействия, использующим материальные и нематериальные рычаги для корректировки поведения сотрудников в соответствии с задачами предприятия [1].

Эффективная система управления требует баланса между этими элементами. Например, материальные стимулы обеспечивают базовую удовлетворённость, а нематериальные — признание, гибкий график, обучение — формируют долгосрочную лояльность и вовлечённость.

Проблемы применения теорий мотивации в практике управления персоналом различных организаций рассматривали многие отечественные ученые (В. А. Дятлов, Е. В. Белкин, Т. И. Пуденко, О. А. Ерманский, С. Б. Каверин, А. К. Львов, Д. В. Ковряков, А. Ю. Пома, Е. Яхонтова и др.). В их исследованиях убедительно показано, что переход России к рыночным отношениям существенно повысил актуальность проблемы мотивации, так как сопровождался изменениями мотивационных отношений в труде, жизненных ценностей, что приводит к необходимости внедрения комплексного подхода к мотивации трудовой деятельности [2].

Методы исследования мотивации включают количественные (анкетирование, анализ показателей эффективности) и качественные (интервью, наблюдение) инструменты. Особое значение имеет типологический подход, позволяющий классифицировать сотрудников по доминирующим мотивам. Модель В.И. Герчикова выделяет пять типов трудовой мотивации [3]:

1. Инструментальный — ориентация на материальное вознаграждение.
2. Профессиональный — стремление к развитию навыков и решению сложных задач.
3. Патриотический — желание вносить вклад в общее дело.
4. Хозяйский — высокая ответственность и самостоятельность.
5. Люмпенизированный — низкая вовлечённость, избегание инициативы.

Данная классификация помогает разрабатывать персонализированные программы стимулирования. Например, для сотрудников с профессиональным типом эффективны тренинги и карьерные возможности, тогда как инструментальный тип реагирует на бонусы и премии.

Анализ современных тенденций показывает, что поколенческие различия значительно влияют на мотивационные приоритеты. Представители поколений Y и Z чаще ценят гибкость, цифровизацию процессов и возможность совмещения работы с личными интересами [4]. Это требует от организаций адаптации традиционных методов: внедрения удалённого формата, gamification (игрофикации задач) и проектного подхода к управлению.

Таким образом, теоретическая база системы мотивации и стимулирования персонала основывается на синтезе психологических, управленческих и правовых аспектов. Успешная реализация этой системы предполагает:

- диагностику потребностей сотрудников через анкетирование и регулярную обратную связь.
- комбинацию материальных и нематериальных стимулов, адаптированных под специфику коллектива.
- соблюдение нормативных требований для обеспечения безопасности и правовой защищённости.
- непрерывный мониторинг и корректировку стратегий в ответ на изменения внешней и внутренней среды.

Результатом внедрения таких мер становится не только рост производительности, но и укрепление корпоративной культуры, снижение текучести кадров и повышение конкурентоспособности организации в долгосрочной перспективе.

ООО «Пиццайоло Групп» — это сеть популярных заведений общественного питания во Владивостоке, специализирующихся на деятельности кафе и доставке продуктов питания.

Численность персонала ООО «Пиццайоло Групп» за анализируемый период увеличилась с 65 до 70 человек. Структура персонала по категориям представлена в таблице 1.

Таблица 1– Структура персонала ООО «Пиццайоло Групп» по категориям

Категория персонала	Численность персонала			Темп роста, %	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022
Административный персонал	3	3	3	100,0	100,0
Производственный персонал	22	24	25	109,1	104,2
Вспомогательный персонал	25	26	27	104,0	103,8
Обслуживающий персонал	15	15	15	100,0	100,0
Итого	65	68	70	104,6	102,9

Возрастная структура персонала характеризуется преобладанием сотрудников в возрасте от 20 до 30 лет (67,1% в 2023 году), однако доля работников старше 30 лет постепенно увеличивается, что может свидетельствовать о привлечении более опытных кадров. По уровню образования большинство сотрудников имеют специальное образование (64,3%), а доля работников с высшим образованием остаётся стабильной (11,4%).

Анализ движения рабочей силы выявил рост коэффициента текучести с 2,9% в 2022 году до 8,6% в 2023 году. Основной причиной увольнений стало желание сотрудников (100% случаев). Это указывает на возможные проблемы с удовлетворённостью условиями труда или карьерными перспективами.

Производительность труда за три года выросла с 775,8 до 1243,1 тыс. руб. на человека, что свидетельствует об эффективном использовании трудовых ресурсов. Однако рост заработной платы (113,5%) отставал от роста производительности (160,2%), что может негативно влиять на мотивацию сотрудников.

Система мотивации в ООО «Пиццайоло Групп» основана на сочетании оклада (80%) и премиальной части (20%). Материальное стимулирование включает премии за выполнение показателей, а также штрафы за нарушения. Однако такая система создаёт напряжённую атмосферу и не учитывает индивидуальные потребности сотрудников.

Для определения типов мотивации персонала было проведено анкетирование по методике В.И. Герчикова. Результаты показали следующее распределение (таблица 2).

Таблица 2 – Итоги анализа мотивации персонала по методике В.И. Герчикова

Тип мотивации	Человек	Массовая доля от опрошенных, %
Инструментальный	5	10
Профессиональный	12	24
Патриотический	10	20
Хозяйственный	5	10
Люмпенизированный	18	36

Высокая доля люмпенизированного типа (36%) свидетельствует о низкой вовлечённости и отсутствии интереса к работе у значительной части сотрудников. Это требует разработки мер по повышению мотивации и вовлечённости.

Для повышения эффективности системы мотивации предложен комплекс мероприятий, включающий материальные и нематериальные методы стимулирования. Основные направления:

1. Признание заслуг:

– Внедрение программы «Сотрудник месяца» с вручением сертификатов на бесплатные обеды или подарочные карты.

– Создание доски почёта для публичного признания достижений.

2. Улучшение условий труда:

– Модернизация рабочих мест и зон отдыха для повышения комфорта.

– Внедрение гибкого графика работы с использованием специализированных приложений (например, «When I Work»).

3. Создание дружелюбной атмосферы:

– Организация совместных мероприятий (выезды на природу, спортивные игры).

– Проведение тематических дней (например, «Итальянский день») для укрепления командного духа.

4. Развитие персонала:

- Проведение тренингов по обслуживанию клиентов и кулинарных мастер-классов.

- Обучение сотрудников навыкам эффективного общения и продаж.

Совершенствование системы мотивации направлено на повышение вовлечённости сотрудников, снижение текучести кадров и рост производительности труда. Комплексный подход, сочетающий материальные и нематериальные методы стимулирования, позволит создать благоприятную рабочую атмосферу и повысить конкурентоспособность компании. Реализация предложенных мероприятий требует не только финансовых вложений, но и активного участия руководства в процессе внедрения изменений.

### **Библиографический список**

1 Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 524 с.

2 Масилова, М. Г. Профессиональное самосовершенствование работников: мотивация и реальность / М. Г. Масилова // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. – 2021. – Т. 13, № 3. – С. 79-90. – DOI 10.24866/VVSU/2073-3984/2021-3/079-090. – EDN CSDTPZ.

3 Герчиков В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективные ресурс компании. М.: ИНФРА-М, 2018. - 282 с.

4 Якимова, З. В. Поколение Z как потенциальный сегмент рынка труда / З. В. Якимова, М. Г. Масилова // Азимут научных исследований: педагогика и психология. – 2017. – Т. 6, № 4(21). – С. 341-345. – EDN ICXJOB.