

---

---

# СОЦИАЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И ПРОЦЕССЫ

УДК 331.101.3

DOI 10.26425/1816-4277-2020-1-156-163

**Лукашевская Дарья  
Александровна**

соискатель, ОЧУ ВО «Православный  
Свято-Тихоновский гуманитарный  
университет», г. Москва, Российская  
Федерация

**ORCID:** 0000-0001-7776-9000

**e-mail:** 89175993999@mail.ru

## РАЗЛИЧИЯ МЕЖДУ МОТИВАЦИЕЙ И СТИМУЛИРОВАНИЕМ ПЕРСОНАЛА

**Аннотация.** Статья посвящена анализу дефиниций между двумя актуальными понятиями современного профессионального менеджмента – мотивацией и стимулированием персонала. Дано объяснение стремлению идти к той или иной цели. Исследовано, чем мотивация отличается от стимулирования, и какая между ними существует связь, почему так легко запутаться в значении этих понятий. С опорой на научную литературу раскрыты понятия мотивации и стимулирования, механизмы их действия, приведены примеры. Сделан вывод о взаимосвязи и взаимообусловленности мотивации и стимулирования, их роли в стратегии организации трудового процесса, повышении его эффективности и самореализации потенциала личности.

**Ключевые слова:** личность, мотивация, структура мотивации, материальное стимулирование, нематериальное стимулирование, методы стимулирования персонала, эффективность, активизация, кадры.

**Цитирование:** Лукашевская Д.А. Различия между мотивацией и стимулированием персонала// Вестник университета. 2020. № 1. С. 156–163.

**Lukashevskaya Dar'ya**

Postgraduate student, Saint Tikhon's  
Orthodox University, Moscow, Russia

**ORCID:** 0000-0001-7776-9000

**e-mail:** 89175993999@mail.ru

## DIFFERENCES BETWEEN MOTIVATION AND STAFF INCENTIVES

**Abstract.** The article has been devoted to the analysis of definitions between two relevant concepts of modern professional management – staff motivation and stimulation. An explanation has been given for the desire to go to a particular goal. It has been studied, how does motivation differ from stimulation, and what is the relationship between them, why it is so easy to get confused in the meaning of these concepts. Based on the scientific literature, concepts of motivation and stimulation, mechanisms of their action have been revealed, examples have been given. It has been concluded about the interconnection and interdependence of motivation and stimulation, their role in the strategy of organizing the labor process, increasing its effectiveness and self-realization of the individual's potential.

**Keywords:** personality, motivation, structure of motivation, material stimulation, non-material stimulation, methods of personnel stimulation, effectiveness, revitalization, personnel.

**For citation:** Lukashevskaya D.A. (2020) Differences between motivation and staff incentives. *Vestnik universiteta*. I. 1, pp. 156–163. DOI: 10.26425/1816-4277-2020-1-156-163

Достижение высоких результатов в процессе труда, прежде всего, предполагает личную заинтересованность человека в противовес принуждению извне. Воздействие на желание сотрудника работать происходит двумя способами: с помощью мотивации либо стимулирования. Ошибочно полагать, что данные понятия идентичны и могут употребляться как синонимы. Между ними существует целый ряд отличий. Актуальность дефиниций между мотивацией и стимулированием проявляется и в теории, и в практике: данное разграничение помогает руководителям, специалистам по работе с персоналом в современных условиях эффективнее выполнять поставленные задачи, оптимально использовать имеющиеся ресурсы, а также способствует более осознанному отношению самого работника к профессиональной деятельности [7, с. 125].

---

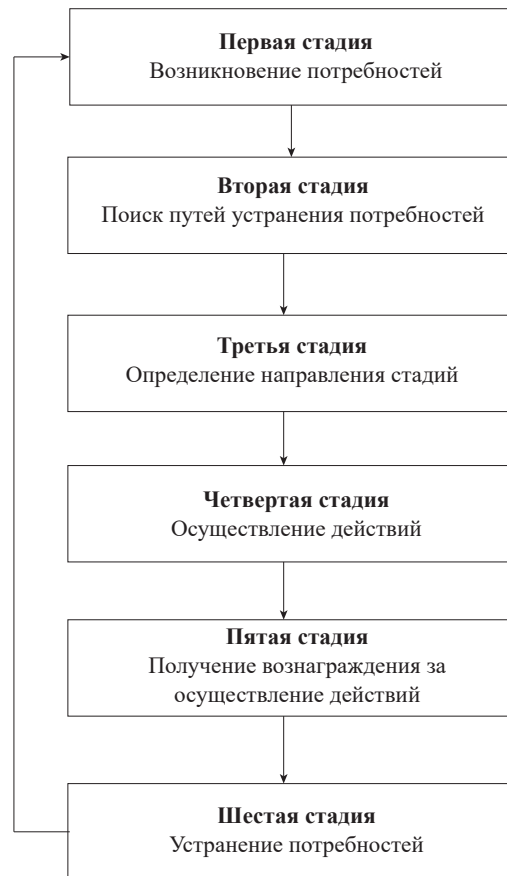
© Лукашевская Д.А., 2020. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The Author(s), 2020. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



Мотивация и стимулирование – основные понятия современного научного дискурса. Обратимся к работе М. Мескона «Основы менеджмента», который трактует мотивацию как побуждение к активности, решению поставленных задач, достижению целей, целенаправленным действиям при условии осознания всего этого самим человеком [5]. Из определения можно сделать вывод о том, что мотивация – ценностно ориентированное и одновременно когнитивное понятие, поскольку данное стремление проистекает изнутри личности и проявляется при условии осознания его субъектом. При этом основой мотивации служат определенные потребности: физиологические, духовные, аксиологические. Чтобы длительно поддерживать мотивацию, высшие потребности должны превалировать над низшими.

На рисунке 1 представлена общая шестистадийная схема мотивационного процесса.



Составлено автором по материалам источника [2, с. 168]

Рис. 1. Схема мотивационного процесса

Все исследователи сходятся во мнении:

- механизм мотивации «запускает» возникновение потребностей, за которым следует поиск их удовлетворения;
- на третьей стадии происходит определение направления или направлений действия;
- четвертая стадия – осуществление действий;
- пятая – получение возможных вознаграждений за осуществленные действия;
- шестая – ощущение и понимание удовлетворения потребностей. Можно заметить, что мотивация представляет собой комплекс взаимопереходящих и взаимообусловленных стадий.

От осознания существующих потребностей личность через затраченные усилия движется к результатам, на которые оказывают прямое влияние способности работника, его индивидуальные возможности и особенности, а также характер и коммуникация; при этом внешнее вознаграждение сопровождается вознаграждением внутренним:

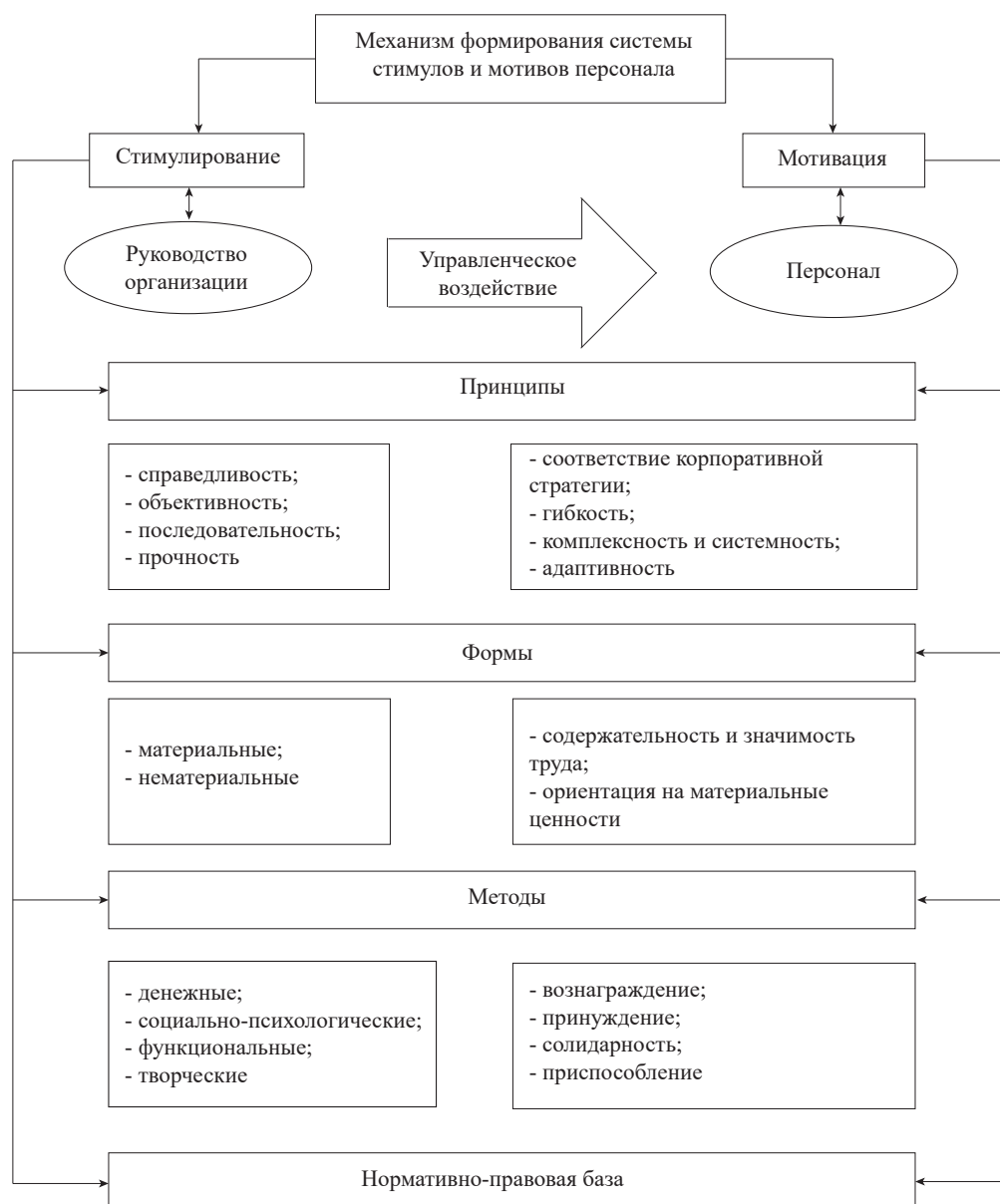
- осознанием своей роли в процессе труда, собственных заслуг;
- ростом самооценки;

- общественным признанием;
- степенью удовлетворения;
- чувством компетентности и самоуважения.

В профессиональной деятельности работает схема «мотив – цель – действие». Деятельность предполагает мотивы, побуждающие к ней работника; цели – то, на что непосредственно направляется деятельность; действия – промежуточные этапы, шаги в осуществлении деятельности.

С другой стороны, стимулирование рассматривается как меры внешнего влияния, с помощью которых происходит воздействие на формы активности работника в профессиональной сфере [6, с. 232]. Основной целью такого процесса является динамизация процессов управления, побуждение человека к выполнению ожидаемых действий, изменение его поведения. В то же время стимуляция проявляется как в положительной (одобрение, вознаграждение, поощрение и т. д.), так и в отрицательной форме (выговор, потеря бонуса и т. д.) [2, с. 179-182].

Схема на рисунке 2 наглядно показывает механизм формирования системы стимулов и мотивов персонала.



Составлено автором по материалам источника [1, с. 167]

Рис. 2. Механизм формирования системы стимулов и мотивов персонала

Современные исследователи тесно связывают внешнее стимулирование с внутренними процессами мотивации, подчеркивая их взаимообусловленность в управленческом воздействии на персонал. Ожидания работников – это не декларативность, приказной тон, безапелляционность, а справедливость объективность, последовательность, прозрачность действий руководства, соответствие корпоративной стратегии, гибкость, системность. В числе методов наряду с материальными, денежными на первый план выходят творческие, социально-психологические формы, принципы солидарности [1, с. 169].

Рассмотрим более глубоко и системно, как соотносятся мотивация и стимулирование.

Следует подчеркнуть, что мотивация и стимулирование обозначают такие процессы воздействия на человека, посредством которых поведение человека «запрограммировано». В то же время мотивация изначально индивидуальна, поскольку она присуща конкретному человеку, основана на внутренне сознательных мотивах, а стимуляция в любых условиях является внешним эффектом. Дефиниция понятия значима для таких наук, как психология, социология, маркетинг. От анализа самых простых механизмов на сегодняшний день они пришли к общей, более глубокой концепции: на самом деле и мотивация, и стимулирование тесно связаны с проникновением в сознание и душу человека, его рациональный, ценностный, эмоциональный мир.

Мы можем провести аналогию между поощрениями работников и потребителей, например, Apple, которая, позиционируя себя как глобальный бренд, формирует определенное мировоззрение и ценности среди потребителей, что делает покупку их продукта фундаментальной. Таким образом, механизм стимулирования продолжается до тех пор, пока процесс не станет активным и приоритеты самого стимула не изменятся. Мотивация, действующая индивидуально, продолжается до удовлетворения потребности или ее замены другим импульсом к действию. Мы можем определить первое различие между мотивацией и стимулированием – противопоставление «внешнего» и «внутреннего».

Второе противопоставление – «коллективность» («универсальность») и «индивидуальность». Стимул может быть эффективной формой воздействия на целые группы людей: сотрудников предприятия, компании, команды с помощью мер стимулирования: внеплановых отпусков, премий и т. д. Мотивация для каждого сотрудника в конечном итоге имеет свою значимость, поскольку она глубоко проникает в структуру личности, поэтому «привить» это сложно или вообще невозможно.

Покажем алгоритм отличия мотивации от стимулирования:

- направленность. С точки зрения ориентации, мотивация является внутренним интересом, присущим человеку. Механизм стимуляции выражается во внешнем воздействии, направленном на субъекта или круг субъектов;
- существование. Если стимуляция используется до ее официальной отмены приказом, распоряжением и т. д., то мотивация действует до ее реализации;
- постановка целей. Мотивация связана с удовлетворением той или иной потребности самого человека или, чаще всего, совокупностью потребностей, стимуляцией которых являются способы воздействия на этого человека;
- принадлежность. Мотивация всегда свойственна одному конкретному человеку, то есть работнику, стимулирование – направлено на группу людей, которых объединяет один признак или признаки (должность, круг профессиональных обязанностей).

Сложность системы материального и нематериального стимулирования персонала видна на рисунке 3.

С одной стороны, для стимулирования персонала не требуется глубокое изучение в отдельности каждого сотрудника. В мире накоплен огромный опыт применения стимулирующих мер, исследующихся в научном дискурсе с функциональной (материальное вознаграждение за проделанную работу, получение грамоты, благодарственного письма или какое-либо наказание за некачественное, неполное, несвоевременное выполнение задания), аксиологической (ценностной), семиотической (знаковой) точек зрения. Действительно, стимулы – это некие знаки (вербальные и невербальные, жестовые, письменные или устные), на которые работники могут реагировать по-разному, не обязательно однотипно. Руководители не должны забывать, что они имеют дело с человеческими ресурсами, следовательно, при всех общих основах требуется в какой-то степени индивидуальный подход.



Составлено автором по материалам источников [3; 4]

Рис. 3. Система стимулирования персонала

В рабочей среде выделяются основные виды положительных стимулов:

- различные материальные блага;
- каналы социальных возможностей (карьерного роста, престижа, имиджа);
- приобретение духовных благ (грамот, благодарственных писем, знаков признания, уважения);
- раскрытие творческих возможностей (усовершенствование навыков, способностей, саморазвитие);
- прочие поощрения (путевки, лечение, билеты в кино, театры, музеи и пр.).

Исходя из профессиональной действительности и научного дискурса далеко не каждое внешнее воздействие следует называть стимулом. Стимул априори предполагает наличие побуждающего эффекта и направленность на ценностные понятия, принципы и мотивы человека. В результате получения стимула извне работник «пропускает» его через свою психику, сопоставляет с собственными интересами, потребностями, возможностями, ожиданиями. Чем более адекватен внешний импульс, чем больше он коррелирует с внутренней мотивацией личности, тем успешнее итог процесса. Взаимосвязь мотивации и стимулирования должна лежать в основе стратегии работы с персоналом в рабочем коллективе. Формируя, выбирая стратегию, необходимо всегда учитывать состав сотрудников, их базовые характеристики, хорошо знать человеческий капитал и ставить его во главу угла, поскольку те или иные особенности, различия зависят от пола, возраста, воспитания, жизненного опыта, образования работников и целого комплекса других факторов [3].

Отправной точкой подбора стимулов выступает определение основных целей. Ни в коем случае нельзя допускать возникновения так называемой демотивации в коллективе. Демотивация – это явление,

противоположное мотивации. Она проявляется в таких признаках, как снижение работоспособности, потеря интереса к труду, отсутствие активности на рабочем месте, равнодушие к профессиональным вопросам, событиям, своим обязанностям, общему делу. Причин существует множество: стиль руководства, непродуманность или практическое отсутствие работы с персоналом и др.

Что касается основных причин неэффективности стимулов, то они могут заключаться в неправильном подборе самих стимульных мер. Необходимо учитывать отличия, существующие у работников и исходящие из их мотивов. Мотивацию недопустимо воспринимать и трактовать только как внутренний процесс персонала. Одна из главных функций управления – направленное формирование мотиваций своих сотрудников. Чтобы достижение целей было более эффективным, внутренние побуждения, то есть мотивации, должны подкрепляться внешними воздействиями – стимулами.

Выделяют следующие виды мотивации:

- денежная;
- эмоциональная мотивация;
- смешанная мотивация.

Разные предприятия характеризуются одним или несколькими видами мотивации персонала. Это связано с тем, что разные сотрудники имеют разные личные характеристики. Поэтому лидер вынужден применять различные виды мотивации. Для сотрудников с невысоким уровнем интеллекта достаточно денежной мотивации. Другие сотрудники могут быть эмоционально мотивированы. Рассмотрим каждый вид более подробно.

Денежная мотивация наиболее распространена в России и США. В России большинство работников занимаются профессиональной деятельностью только с целью получения прибыли. Эмоциональная мотивация для таких сотрудников практически не представляет интереса, она воспринимается как сопутствующая информация к штрафу или премии.

Эмоциональная мотивация персонала довольно эффективна. Руководитель воздействует на персонал не финансами, а эмоциями. Он играет на позитивной или негативной эмоциональной окраске. Эмоциональная мотивация не менее эффективна, чем финансовая. У любого сотрудника есть эмоции. Действуя на эмоциональную составляющую команды, лидер может достичь цели. Рассмотрим более подробно виды эмоциональной мотивации:

- поощрение либо порицание руководителя;
- применение льгот;
- внесение творчества в работу;
- создание дополнительных преимуществ в процессе труда;
- улучшение условий труда;
- перспективы карьерного роста;
- развитие личности сотрудника;
- формирование командного духа в коллективе.

Эмоциональных мотивов достаточно много. Руководитель может сочетать их, комбинировать, менять на свое усмотрение. Коллектив представлен большим количеством сотрудников. Все они полноценные личности со своими особенностями и преимуществами. Практически каждый человек стремится к эффективному труду и хочет, чтобы место его работы было удобным и комфортным. Если работодатель предоставляет сотруднику комфортные условия, он тем самым сообщает ему о том, что считается с его потребностями.

Смешанный тип мотивации предполагает собой комбинацию из экономического, а также психологического типов воздействия на работников. Такого рода отношение в смешанных коллективах, а также крупных фирмах показало себя как более продуктивное. Сначала сотрудник, который не соблюдал условия, может быть оштрафован управляющим. При возобновлении ситуации ее урегулирование может быть вынесено на судебный процесс коллектива. Подобное воздействие обладает собственными результатами. Чаще всего непродуктивный работник стремится исправиться, ощущая на себе давление целого коллектива.

Для того чтобы отчетливее продемонстрировать разницу между мотивацией, а также стимулированием, проанализируем ключевые способы мотивации:

- обеспечение признаков заинтересованности за высокие, лучшие результаты сотрудников, различные преувеличения. В целях компании этот способ не считается затратным, при этом его влияние на профессиональную



мотивацию действительно. Аналогичные события не обязаны являться формальными, дежурными, для того чтобы не обесцениваться в наблюдениях персонала. Это существенная часть общественной жизни организаций;

- возможность прямых обращений работников к руководству, отражающие показатели приближенности высшего и среднего менеджмента к рядовому персоналу, проявление гласности и демократии, приверженности общечеловеческим ценностям;

- обеспечение комфорта рабочего места, создание безопасных условий для рабочего процесса;

- современные характеристики трудового процесса. Оснащение рабочих мест оргтехниккой, гаджетами, удобными столами и креслами, поддержание благоприятного микроклимата на рабочих местах и предоставление высококачественных канцелярских товаров, которые помогают сотруднику сосредоточиться на выполнении своих обязанностей и испытывать чувство удовлетворения;

- создание условий для отдыха. Организация комнат отдыха, психологической разгрузки на территории предприятий, что помогает работникам переключаться, стабилизировать микроклимат в коллективе, общаться, избегать стрессов, улучшать психологическое здоровье работников;

- организация корпоративных мероприятий. Во время корпоративных мероприятий сотрудники имеют возможность общаться друг с другом в неформальной, более тесной, непринужденной обстановке. Благодаря этому барьеры между обычным персоналом и административно-административной связью снижаются, а работники проявляют свои коммуникативные, творческие качества;

- признание руководством допущенных ошибок, некорректностей. Это крайне неоднозначная мера. С одной стороны, не должен снижаться авторитет руководства, с другой – данный прием при правильном применении может способствовать повышению значимости руководителя, повышению открытости менеджмента;

- метод участия в благотворительности, бескорыстной социальной работе. Многие организации в наше время занимаются благотворительностью, социальными, гуманитарными проектами, в частности организацией мероприятий для детей из детских домов, инвалидов, пенсионеров из домов престарелых, многодетных семей. Этот повод вполне можно использовать в целях мотивации сотрудников. Процесс будет носить консолидирующий характер, будучи направленным на укрепление корпоративного духа, общечеловеческих ценностей, настроения в коллективе.

В результате анализа теоретических основ мотивации и стимулирования, а также примеров из профессиональной практики, в частности мотивации и стимулирования персонала на примере компаний Google и Yandex, сделаны следующие выводы:

- при бесспорном наличии связей между понятиями «мотивация» и «стимулирование» их смешивание и взаимозаменяемость недопустимы;

- на сегодняшний день мотивация и стимулирование остаются важнейшими компонентами трудовой деятельности, профессионального менеджмента и одновременно самореализации работника;

- установление продуманных связей между формами мотивации и стимулирования в стратегии руководства и развития персонала способствует достижению более высоких показателей и повышению эффективности труда [4].

Мотивация продолжает оставаться одной из основ теории и практики управления персоналом, поскольку она напрямую стимулирует работников к работе, способствуя удовлетворению их личных потребностей. Правильно рассматривая и используя это явление, организация достигает своих целей. Мотивацию нужно понимать как сочетание постоянных, а не случайных мотивов, которые определяются характером личности и ее деятельностью. Мотивация напрямую ведет к удовлетворению потребностей в материальных и других ценностях, что является проявлением проактивного стратегического управления со стороны руководства.

#### *Библиографический список*

1. Басаранович, Е. А. Анализ мотивации и стимулирования персонала на примере компаний «Google» и «Yandex» // Евразийский союз ученых. – 2015. – № . – С. 167-169.
2. Белашова, В. В. Моральные и материальные виды стимулирования // Инновационная наука. – 2017. – Т. 2. – № 4. – С. 179-181.
3. Думенко, Е. В. Критерии эффективности формирования материального стимулирования персонала организации // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2017. – № 6. – С. 60-62.

4. Закирьянова, Л. Р., Стожко, К. П. Материальное стимулирование персонала предприятий в современных условиях // Молодежь и наука. – 2016. – № 10 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://min.usaca.ru/issues/53/articles/1785> (дата обращения: 20.11.2019).
5. Мескон, М. Основы менеджмента [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://econ.wikireading.ru/66680> (дата обращения: 20.11.2019).
6. Смирнова, М. Е. Критерии эффективности системы стимулирования труда персонала // Управленческие науки в современном мире. – 2016. – Т. 2. – № 2. – С. 230-233.
7. Сорочайкин, А. Н. Информационное общество и теория управления персоналом // Основы экономики, управления и права. – 2012. – № 1. – С. 121-125.

#### References

1. Basaranovich E. A. Analiz motivatsii i stimulirovaniya personala na primere kompanii Google i Yandex [*Analysis of staff motivation and incentives on the example of Google and Yandex*], Evraziiskii Soyuz Uchenykh [*Eurasian Union of Scientists*], 2015 I., Pp. 167-169.
2. Belashova V. V. Moral'nye i material'nye vidy stimulirovaniya [*Moral and material types of stimulation*], Innovatsionnaya nauka, 2017, Vol. 2, I. 4, Pp. 179-181.
3. Dumenko E. V. Kriterii effektivnosti formirovaniya material'nogo stimulirovaniya personala organizatsii [*Criteria for the effectiveness of the formation of material incentives for staff of the organization*], Mezhdunarodnyi zhurnal gumanitarnykh i estestvennykh nauk, 2017, I. 6, Pp. 60-62.
4. Zakir`yanova L. R., Stozhko K.P. Material'noe stimulirovanie personala predpriyatii v sovremennykh usloviyakh [*Material incentives for personnel of enterprises in modern conditions*], Molodezh i nauka [*Youth and Science*], 2016, I. 10. Available at: <http://min.usaca.ru/issues/53/articles/1785> (accessed 20.11.2019).
5. Mescon M. Osnovy menedzhmenta [*Fundamentals of management*]. Available at: <https://econ.wikireading.ru/66680> (accessed 20.11.2019).
6. Smirnova M. E. Kriterii effektivnostu sistemy stimulirovaniya truda personala [*Criteria of the effectiveness of the incentives system for personnel labor*], Upravlencheskie nauki v sovremennom mire, 2016, Vol. 2, I. 2, Pp. 230-233.
7. Sorochaikin A. N. Informatsionoe obshchestvo i teoriya upravleniya personalom [*Information Society and Theory of Personnel Management*], Osnovy ekonomiki, upravleniya i prava, 2012, I. 1, Pp. 121-125.