

УДК 331

ПОДХОДЫ К ПОСТРОЕНИЮ ИННОВАЦИОННЫХ СИСТЕМ МОТИВАЦИИ В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

¹Е.Н. Сочнева, ²О.В. Старова, ²В.Б. Дулепова, ³С.П. Дудина

¹ ФГБОУ ВО «Красноярский государственный аграрный университет», Красноярск, email: Sochneva.e@inbox.ru

² ФГАУ ВО «Сибирский федеральный университет», Красноярск

³ ФГБОУ ВО «Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М.Ф. Решетнева», Красноярск

Аннотация. В данной работе представлен анализ современных инновационных форм мотивации, которые предлагают российские и зарубежные авторы. Выявлены наиболее актуальные инновационные формы мотивации. Представлен подход к формированию системы мотивации, сочетающий в себе инновационные материальные и нематериальные факторы и основывающийся на геймификации, то есть присвоении уровней работникам и в соответствии с этим условий труда. Показан критериальный подход соотнесения работника с определенным уровнем. Статья будет интересна всем, кто исследует инновационные формы мотивации персонала.

Ключевые слова: мотивация, инновации, гибридная форма, геймификация, уровни.

APPROACHES TO BUILDING INNOVATIVE MOTIVATION SYSTEMS IN MODERN ORGANIZATIONS

¹E.N. Sochneva, ²O.V. Starova, ²V.B. Dulepova, ³S.P. Dudina

¹ Krasnoyarsk State Agrarian University, Krasnoyarsk, email: Sochneva.e@inbox.ru

² Siberian Federal University, Krasnoyarsk

³ Reshetnev Siberian State University of Science and Technology, Krasnoyarsk

Abstract. This paper presents an analysis of modern innovative forms of motivation proposed by Russian and foreign authors. The most relevant innovative forms of motivation have been identified. An approach to the formation of a motivation system that combines innovative material and non-material factors and is based on gamification, i.e., assigning levels to employees and corresponding working conditions, has been presented. A criterion-based approach for matching employees with specific levels has been demonstrated. This article will be of interest to anyone interested in exploring innovative forms of staff motivation.

Keywords: motivation, innovation, hybrid form, gamification, levels.

Дата поступления статьи в редакцию: 04.11.2025

Дата принятия статьи в печать: 03.12.2025

Введение

Актуальность темы исследования обусловлена влиянием мировых тенденций, таких как рост цифровизации, появление новых форм занятости и оплаты труда, а также ускорение экономических процессов. Эти факторы формируют необходимость разработки современных систем мотивации персонала, способных отвечать актуальным вызовам.

В российских и зарубежных научных работах постоянно идет поиск оптимальных путей мотивации. Многие авторы делают акценты на различные стороны мотивационного процесса. Современные зарубежные ученые уделяют большое внимание нематериальным факторам.

Так, Джон П. Коттер (John P. Kotter) показал эффективность влияния организационной культуры на производительность труда. Он считает, что сотрудников мотивирует установление четких целей и условий для развития и карьерного роста [1].

Даниэль Пинк (Daniel H. Pink) в своих работах много говорит о том, что в современных условиях материальные стимулы теряют свое прежнее значение. Большое значение в современной экономике приобретает возможность карьерного роста, самовыражения и личностного развития [2].

Ричард Бойатцис (Richard Boyatzis) — исследует концепцию мотивации в контексте эмоционального интеллекта. Он считает важным фактором мотивации работников эмоциональную поддержку сотруд-

ников, создание атмосферы доверия и открытости в отношениях между работодателем и работниками, интеграция последних в процессы принятия решений [3].

Гари Хэмел (Gary Hamel) — исследует влияние лидерства на процессы мотивации посредством инновационных форм взаимодействия с персоналом. В рамках таких моделей происходит взаимодействие с персоналом и формируются гибкие мотивационные системы управления персоналом [4].

Российские авторы рассматривают инновационные механизмы мотивации с акцентом на результативность, удержание талантов и повышение производительности в условиях нестабильной экономической ситуации. Среди таких авторов можно выделить:

Так, А.П. Егоршин — уделяет внимание построению систем мотивации, которые связаны с целями бизнеса. Также, он говорит об использовании геймификации, как эффективном методе нематериальной мотивации [5].

Автор Н.И. Захаров уделяет большое значение сочетанию материальных и нематериальных факторов. Он говорит об одновременном использовании гибкой системе компенсаций и возможностей роста и развития в компании [6].

Российский исследователь В.И. Ковалев также исследует влияние нематериальных факторов на эффективность работы персонала. Он делает акцент на вовлеченность в процесс принятия решений, использование гибких рабочих условий и внедрение программ обучения работников [7].

Исследователь Э.А. Уткин для достижения эффекта в управлении персоналом уделяет большое внимание сочетанию личных и командных усилий, что достигается за счет совершенствования организационной культуры организации. Также, он говорит о необходимости связи между системой мотивации и целями компании [8].

Таким образом, в научно-исследовательской литературе существует множество подходов к построению систем мотивации в организациях. Современные авторы отдают приоритет нематериальным формам, однако подходы к их выбору и механизмам использования различаются.

В этой связи считаем целесообразным продолжать исследование инновационных подходов к мотивации для возможности выбора наиболее подходящих для конкретной организации.

Цель исследования

Цель исследования заключается в разработке методических подходов внедрения инновационных форм мотивации, влияющих на развитие бизнеса и расширяющих современные представления в этом направлении.

Материал и методы исследования

При написании данной работы использовались различные методы исследования. Анализ применялся для изучения отдельных подходов, синтез — для выстраивания авторского подхода, учитывающий результаты исследования систем мотивации. Для наглядной иллюстрации полученных выводов использовался графический метод, суть которого заключается в построении схем и рисунков.

Результаты исследования

Авторский анализ показал, что современные российские компании достаточно консервативны, и, по сравнению с зарубежными, недостаточно используют инновационные элементы мотивации. В основном этим занимаются крупные компании из коммерческого сектора.

Ниже авторы систематизировали основные отличия развития инновационных методов мотивации в России и за рубежом. Сравнение идет по критериям, которые сегодня, как показал обзор выше, наиболее часто исследуются российскими и зарубежными авторами, несмотря на выделенные нами отличия, которые представлены в таблице 1.

В современной экономике актуальность приобретают гибкие подходы к мотивации, в которых огромное значение уделяется нематериальным факторам, таким как соревновательный эффект, причастность к компании, возможность карьерного роста и развития, гибкие условия труда и т. п. Их достоинства и недостатки представлены в таблице 2.

Таким образом, наиболее эффективные инновационные механизмы мотивации, к которым относятся карьерные траектории в компании, гибкие системы оплаты труда, гибкие формы оплаты труда и занятости, возможности карьерного роста и развития и геймификация (табл. 2).

Из перечисленных систем мотивации следует обратить внимание на геймификацию, которая получила популярность относительно недавно. Она представляет собой движение работника по уровням

внутри своего вида деятельности. Каждый уровень сопровождается своей оплатой труда и различными предпочтениями. По данным различных исследователей геймификация может повысить эффективность работника до 60% [9, 10]. Геймификация, по своей сути, может интегрировать в себя все другие механизмы мотивации, ведь каждый уровень работника может сопровождаться новыми, более лояльными условиями труда, более высокой заработной платой и т. п.

Таблица 1

Сравнительный анализ российского и зарубежного опыта внедрения инновационных систем мотивации

Критерий	Зарубежные компании	Российские компании
Гибкость формы занятости	Высокая (удаленная работа, свободный график)	Средняя (преимущественно фиксированные графики)
Гибкие системы оплаты	Применяются широко	Применяются в отдельных компаниях
Геймификация	Активное применение	Развивается, но ограниченно
Цифровые технологии	Продвинутые AI-аналитики, HR-платформы	Внедрение на уровне крупных компаний
Корпоративная культура	Высокая, ориентация на сотрудника	Развитая, но более традиционная
Персонализированные карьерные траектории	Используются широко	Используются, но не везде
Образовательные программы	Широкий доступ к курсам	Корпоративные университеты, обучение в соответствии с законодательными требованиями

Источник: составлено авторами.

Таблица 2

Актуальные инновационные механизмы мотивации

Наименование	Достоинства	Слабые стороны	Пример
Гибкие формы занятости	– стимулируют самостоятельность; – повышают комфорт за счет возможности выбора времени и места работы; – воспринимаются многими работниками, как серьезный мотивационный инструмент.	– требуют высокого уровня самоорганизации; – не применимы в отраслях с фиксированными процессами.	Лаборатория Касперского
Гибкие системы оплаты	– подстраиваются под личные успехи сотрудников; – усиливают удовлетворенность благодаря индивидуальным вознаграждениям.	– могут провоцировать конфликты из-за неравного распределения бонусов; – менее надежны в условиях экономической нестабильности; – усиливают субъективность в оценке сотрудников; – сложно прописать в НПА организации.	Тинькофф, Tesla
Геймификация	– динамичная рабочая атмосфера; – повышает интерес к задачам; – эффективна для молодежи.	– может мешать концентрации на приоритетных задачах; – в консервативных секторах воспринимается как несерьезный подход.	Яндекс
Цифровые технологии и ИИ	– обеспечивают индивидуальный подход к мотивации; – повышают ясность процессов за счет анализа данных; – упрощают управление персоналом.	– могут вызывать чувство наблюдения, подрывая доверие сотрудников; – требуют развитой IT-инфраструктуры и квалифицированного персонала.	Amazon, Сбер
Персонализированные карьерные траектории	– способствуют устойчивой приверженности компании; – поддерживают профессиональный рост через индивидуальные планы развития.	– не привлекают сотрудников, нацеленных на сиюминутные выгоды; – требуют длительного времени для реализации	МТС
Инновационные образовательные программы	– укрепляют профессиональные навыки; – повышают лояльность через перспективы обучения и карьерного роста.	– связаны с высокими затратами и длительным периодом реализации; – не мотивируют сотрудников, не заинтересованных в развитии.	Apple, Росатом

Источник: составлено авторами.

Проанализировав все подходы к построению системы мотивации современной организации, авторы пришли к выводу, что в современных организациях наиболее эффективна гибридная модель, которая

будет сочетать в себе различные элементы материальных и нематериальных форм. Она будет основываться на гибких формах занятости и других условиях труда, и на индивидуальной модели карьерного роста. В качестве базисной основы модели выступают цифровые технологии, которые в организации должны варьироваться от социальных групп в мессенджерах до более серьезных платформ, посредством которых каждый работник постоянно взаимодействует с работодателем. Сердцевиной такой модели является принцип мотивационного воздействия через развитие, основанного на геймификации (рис. 1).



Рис. 1. Гибридная модель мотивации

Источник: составлено авторами.

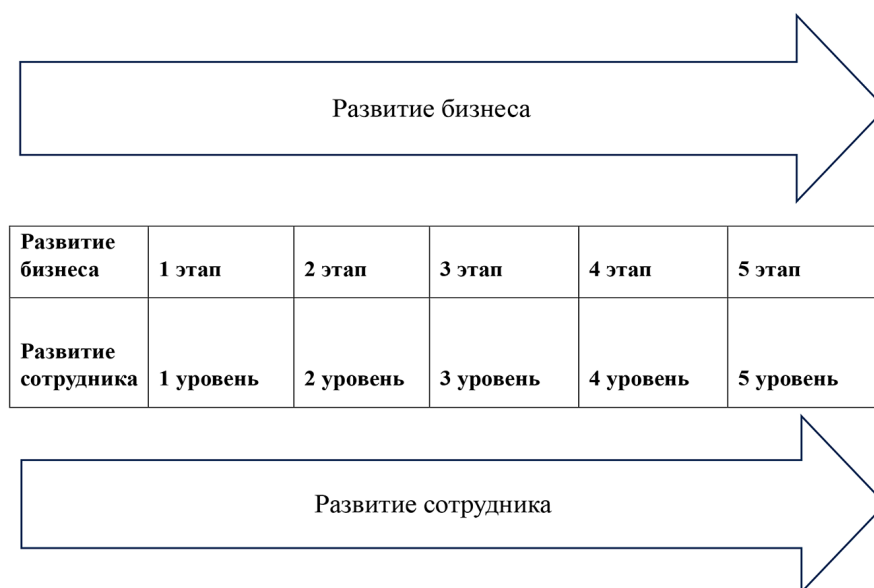


Рис. 2. Синхронная модель развития бизнеса и сотрудника в нем

Источник: составлено авторами.

Представленная инновационная модель мотивации базируется на концепции: сотрудник развивается синхронно с бизнесом. Бизнес проходит этапы своего развития и сотрудник точно так же (рис. 2). Условия перехода с уровня на уровень коррелируются с целями организации и трансформируются в конкретные условия для работника на каждом этапе. Работник стремится попасть на более высокий уровень, и, при этом, он своими усилиями способствует переходу организации на другой этап. Подобный механизм воздействия на работника достигается посредством геймификации.

Геймификация – это, по-сути, присвоения работнику нового уровня или звания или статуса. Более высокий уровень содержит лучшие условия труда по сравнению с нижестоящим и несет не только материальные выгоды, но и нематериальный мотивационный эффект. Сам Стив Джобс говорил о том, что, если «мы называем сетевого администратора «гением» за его реальные достижения, то это создает у него огромные дополнительные стимулы к продвижению» [11].

Многие авторы ассоциируют геймификацию только с нематериальными факторами, однако мы считаем, что ее эффективность может быть достигнута только посредством гибридной модели сочетания материальных и нематериальных составляющих.

Обратимся к методу соотнесения работников с уровнями при геймификации. Конечно, такой метод должен быть максимально прозрачным и простым, чтобы он был понятен любому работнику.

Мы предлагаем метод соотнесения работников с уровнями на основании замера четырех параметров, на практике любая организация может использовать их любое количество. Шкалу отнесения к уровням мы разбили на диапазоны в интервале от 0 до 1. Каждый параметр работника замеряется при помощи какого-либо инструмента, а затем делится на максимально возможную оценку. Далее все результаты суммируются и получается балл работника для соотнесения с какой-либо группой. Схематично механизм представлен в таблице 3.

В таблице представлено четыре показателя: анкетирование, тестирование, оценка проектной деятельности, прохождение обучающих курсов. Каждый показатель замеряется, а затем соотносится с максимально возможным. Например, анкетирование оценивается по пятибалльной шкале, поэтому количество баллов конкретного сотрудника делится на максимально возможный балл. Также, оцениваются и другие показатели. Обучающие курсы – это параметр, который рассчитывается путем деления количества пройденных курсов работником на максимально возможное количество курсов, которое мог бы пройти работник за рассматриваемый период.

Итоговый балл для сотрудника рассчитывается, как среднеарифметическое баллов по четырем параметрам. Далее полученный балл соотносится с диапазоном значений по какому-либо уровню (столбец 3 табл. 3).

Таблица 3

Механизм расчета показателей уровня работника

Параметры:	Расчет итогового балла:	Определение уровня сотрудников
Результаты анкетирования сотрудников	Анкетирование (а): $4/5 = 0.8$	Для интеграции данных каждый показатель приводится к единой шкале (например, от 0 до 1): уровень 1: от 0 до 0.2 уровень 2: от 0,2 до 0.4 уровень 3: от 0,4 до 0,6 уровень 4: от 0,6 до 0,8 уровень 5: от 0,8 до 1
Результаты тестирования	Тестирование (т): $85/100 = 0.85$	
Оценка выполненных проектов	Оценка проекта (о): $8/10 = 0.8$	
Данные из системы обучения и развития	Курсы (к): (предположим, что максимальное количество курсов, которое мог пройти сотрудник – 5) $2/5 = 0.4$ Итоговый балл для сотрудника: $(a + t + o + k) / 4$.	

Источник: составлено авторами.

Далее, целесообразно остановиться на организационно-управленческом механизме внедрения инновационных механизмов мотивации в систему управления персоналом.

Дело в том, что при существующей институциональной среде российских компаний внедрить данный подход будет сложно. Этому будут препятствовать следующие факторы:

Во-первых, законодательство в трудовой сфере. В российском трудовом праве действуют коллективные договоры, положения об оплате труда, правила внутреннего трудового распорядка, которые не могут отражать гибкие модели организации труда, которые индивидуально подстраиваются под каждого работника. В этом случае нормативно-правовые акты должны носить рамочные условия, а реальные достижения, и, соответствующие им преференции, должны отслеживать цифровые технологии, которые призваны выступать базисом предлагаемой модели.

Во-вторых, в соответствии с известной теорией мотивации Дж. Адамса, на практике сотрудники будут сравнивать свои достижения, и, соответственно, оплату с другими, и могут возникать недовольства [12]. Для решения данной проблемы внедряемые цифровые технологии должны иметь пространство, где будут отражены реальные достижения каждого.

Предлагаемая система должна находиться под постоянным мониторингом менеджмента организации. В этом случае необходимы постоянные встречи с коллективом, а также совещания, нацеленные на обратную связь с руководством.

Выводы

В современных условиях к наиболее эффективным формам мотивации относятся: геймификация, гибкие формы занятости и условий труда, гибкие системы оплаты, индивидуальная траектория карьерного роста.

Наиболее эффективной системой мотивации является гибридная гибкая модель, основывающаяся на разных элементах, в основе которой положен принцип развития индивида совместно с компанией по разным уровням или этапам.

Для соотнесения работника с соответствующим уровнем в системе геймификации необходимо рассчитывать конкретные измеримые показатели. В качестве механизма расчета может выступать соотнесение реальных значений по измеряемому параметру работника с максимально возможными значениями.

Внедрение инновационных форм мотивации потребует новых подходов к составлению коллективных договоров и положений по оплате труда. При индивидуализированном подходе к мотивации такие документы будут носить рамочный характер и отражать только общие принципы системы.

Литература

1. Коттер Д.П. Впереди перемен / Пер. с англ. М.: Олимп-бизнес, 2003. 237 с.
2. Пинк Д.Х. Драйв Что на самом деле нас мотивирует. Альпина Бизнес. 2023. 213 с.
3. Бояцис Р., МакКи Р., Гоулман Э. Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. Альпина Паблишер. 2019. 315 с.
4. Хэмел Г. Гуманократия: Как сделать компанию такой же гибкой, смелой и креативной, как люди внутри нее. Альпина паблишер. 2021. 225 с.
5. Егоршин А.П. Основы управления персоналом. Инфра-М. 2024. 352с.
6. Захаров Н.И. Поведенческая экономика, или почему в России хотим как лучше, а получается, как всегда. Инфра-М.2025. 213с.
7. Ковалев В.И. Социально-психологическая оценка персонала. Юнити. 2023. 235 с.
8. Уткин Э.А. Основы мотивационного менеджмента. М: Изд-во ЭКМОС, 2021. 351 с.
9. Любко Е. Геймифицированная мотивация сотрудников: на что способна и где бессильна. [Электронный ресурс]. URL: <https://netology.ru/blog/02-2020-geimifikatsiya> (дата обращения: 10.10.2025).
10. Что такое геймификация и как она используется в HR. Комплексная HR-платформа «Моя команда». [Электронный ресурс]. URL: <https://xn--80aalwjbieb2o.xn--plai/blog/stati/gejmifikaciya-v-upravlenii-personalom> (дата обращения: 10.10.2025).
11. HR-портал. Руководство Стива Джобса по манипулированию людьми и получению от них всего, чего вы хотите. [Электронный ресурс]. URL: <https://hr-portal.ru/story/rukovodstvo-stiva-dzhobsa-po-manipulirovaniyu-lyudmi-i-polucheniyu-ot-nih-vsego-chego-vy> (дата обращения: 10.10.2025).
12. Adams J.S. Toward an understanding of inequity // Journal of Abnormal and Social Psychology. 1963. V. 67. P.422-436.