ORES
Научно-практический электронный журнал
Оригинальные исследования (ОРИС), *ISSN 2222-0402*
www.ores.su
original-research.ru

УДК 331.101.3

МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА И ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ

Козлов Валерий Вячеславович,
Студент 419.4 группы Санкт–Петербургского государственного университета промышленных технологий и дизайна. Высшая школа технологии и энергетики, Санкт–Петербург, ул. Ивана Черных, 4
E–mail: kozloval67l@gmail.com

Коновалова Вера Константиновна,
Ассистент кафедры менеджмента и права Санкт–Петербургского государственного университета промышленных технологий и дизайна. Высшая школа технологии и энергетики, Санкт–Петербург, ул. Ивана Черных, 4.
E–mail: vera_konoval@inbox.ru

Аннотация

В обзорной статье рассматриваются ключевые аспекты управления персоналом в современных организациях с акцентом на мотивацию сотрудников и правовые основы трудовых отношений. Обобщаются сведения о различных виды мотивации (внутренняя и внешняя), их влияние на производительность труда, а также методы оценки эффективности системы мотивации. В статье также освещаются правовые аспекты трудовых отношений, включая актуальные изменения в трудовом законодательстве РФ.

Ключевые слова: мотивация персонала, управление персоналом, трудовое право, система мотивации, SMART–цели, профессиональная подготовка.

EMPLOYEE MOTIVATION AND LEGAL REGULATION OF LABOR RELATIONS IN ORGANIZATIONS: A REVIEW

Kozlov V. Viacheslavovich,
Student of group 419.4,
St. Petersburg State University of Industrial Technology and Design.
Higher School of Technology and Energy, St. Petersburg, Ivan Chernykh Street, 4.
E–mail: kozloval67l@gmail.com

Vera K. Konovalova,
Assistant of the Department of Management and Law,
St. Petersburg State University of Industrial Technology and Design.
Higher School of Technology and Energy, St. Petersburg, Ivan Chernykh Street, 4.
E– mail: vera_konoval@inbox.ru

ABSTRACT

This review article examines key aspects of personnel management in modern organizations, focusing on employee motivation and the legal foundations of labor relations. Various types of motivation (internal and external) are summarized, along with their impact on labor productivity and methods for evaluating the effectiveness of motivation systems. The article also covers legal aspects of labor relations, including recent changes in Russian labor legislation.

Keywords: employee motivation, personnel management, labor law, motivation system, SMART goals, professional training.

В современном мире организации любого масштаба сталкиваются с различными проблемами, связанными с мотивацией персонала. Мотивация сотрудников занимает одно из центральных мест в управлении персоналом организации, ведь ориентация работников на достижение целей организации – это залог успеха в достижении целей. Сбалансированная система мотивирования сегодня – это один из наиважнейших источников повышения экономической эффективности предприятия [1]. Однако для успешного управления персоналом важно не только создавать условия для мотивации, но и учитывать правовые аспекты трудовых отношений, которые регулируют взаимодействие между работниками и работодателями.

Персонал – это совокупность работников определенных категорий и профессий, занятых единой производственной деятельностью, направленной на получение прибыли или дохода и удовлетворение своих потребностей. Весь персонал или рабочая сила делятся на группы по различным критериям. По сфере применения труда выделяют производственный (промышленно–производственный) персонал, который участвует в процессе производства продукции, управляет этим процессом или обслуживает его, и непроизводственный (непромышленный) персонал, включающий работников неосновных организаций, таких как жилищно–коммунальные хозяйства, медицинские, учебные, культурные и детские дошкольные учреждения.

По роли в производственном процессе производственные рабочие подразделяются на основных, которые непосредственно воздействуют на предметы труда в процессе их превращения в готовую продукцию, и вспомогательных, обеспечивающих условия для эффективного функционирования основных рабочих. К последним также относятся младший обслуживающий персонал (МОП), выполняющий функции по уходу за служебными помещениями, и охрана предприятия [2].

К категории служащих относятся руководители, специалисты и технические исполнители. Руководители занимают должности различного уровня на предприятии и его структурных подразделений, распределяясь по структурам и звеньям управления. Специалисты выполняют инженерно–технические, экономические, юридические и другие работы, требующие высшего или среднего специального образования. Технические исполнители осуществляют подготовку, оформление и хранение документации, учет и контроль, а также хозяйственное обслуживание производственного процесса.

Для обеспечения эффективного управления персоналом необходимо соблюдение норм трудового права, которое регулирует отношения между работниками и работодателями. Основу современного трудового права в России составляют законодательные акты, представленные Конституцией РФ [3], конституциями и уставами субъектов Российской Федерации, Трудовым кодексом РФ [4], трудовыми кодексами

субъектов Российской Федерации, отдельными федеральными и региональными законами. Кроме того, важную роль играют нормативные указы Президента РФ, постановления и иные акты Правительства РФ, акты министерств и ведомств, а также локальные нормативные акты.

Главенствующая роль среди всех конституционных законов отведена Конституции Российской Федерации, которая обладает высшей юридической силой и верховенствует над иными источниками трудового права. Её содержание обеспечивает фундаментальные права трудящихся и свободы человека. Число важнейших федеральных законов о труде возглавляет Трудовой кодекс Российской Федерации, принятый Государственной Думой 21 декабря 2001 года и введенный в действие с 1 февраля 2002 года.

Важным этапом в развитии трудового законодательства стало принятие Федерального закона от 20 апреля 2021 года № 99–ФЗ [5], который внес изменения в главу 55 Трудового кодекса РФ «Особенности регулирования труда других категорий работников». Глава была дополнена новой статьей 351.6, регулирующей особенности труда работников в сфере электроэнергетики, теплоснабжения, области промышленной безопасности и безопасности гидротехнических сооружений. Изменения коснулись вопросов аттестации и подготовки специалистов в этих стратегически важных отраслях. Теперь допуск к трудовой деятельности разрешен только тем работникам, которые прошли аттестацию по вопросам безопасности в соответствующей деятельности.

Таким образом, управление персоналом требует комплексного подхода, учитывающего как мотивационные, так и правовые аспекты. С одной стороны, мотивация сотрудников является ключевым фактором повышения экономической эффективности предприятия. С другой стороны, соблюдение трудового законодательства, включая требования к аттестации и профессиональной подготовке, обеспечивает легитимность и безопасность трудовых отношений. Только сбалансированное сочетание этих двух компонентов позволяет организациям достигать долгосрочных целей и поддерживать устойчивое развитие [6].

Вопросы «мотивации труда» в настоящее время активно изучается учёными именно в экономическом смысле, хотя раньше этот термин рассматривался преимущественно в психологии. Интерес экономистов к мотивации персонала как к инструменту повышения эффективности деятельности предприятия было вызван относительно недавно, в первой половине двадцатого века, когда возникла демократизация производства. Производственная демократия – это механизм, дающий возможность сотрудниками предприятия принимать прямое или косвенное участие в управленческих решениях. К формам производственной демократии, например, относится возможность заключения коллективного договора между профсоюзом и работодателем с целью регулирования социально–трудовых отношений. Итак, повышение уровня вовлечения работников в управление предприятием оказало положительное на влияние на психологическое удовлетворение работником своим трудом, тем самым повысив производительность труда [2].

В зависимости от того, какие цели преследует мотивация, выделяют два её вида: внутреннюю и внешнюю. Мотивацию внутреннего характера связывают с интересом к рабочему процессу, со значимостью для человека поставленных задач, с возможностью свободы действий и самореализации. На внешнюю мотивацию воздействуют факторы внешней среды, такие как уровень заработной платы, условия системы премирования, социальные гарантии, возможность карьерного роста, отношения с руководством и внутри коллектива [1].

Следует отметить, что на практике нет точных границ между внешней и внутренней мотивацией труда. Бывает, что одни мотивы в одних случаях вызваны внутренней

мотивацией, а в других случаях – внешней. Мотивы могут быть вызваны одновременно обеими системами мотивации (табл. 1).

Таблица 1 – Внутренняя и внешняя мотивация труда [1]

Вид мотивации	Основные факторы
Внутренняя	– интерес к рабочему процессу; – значимость для человека поставленных задач; – возможность свободы действий; – самореализация
Внешняя	– уровень заработной платы; – условия системы премирования; – социальные гарантии; – возможность карьерного роста; – отношения с руководством и внутри коллектива
Соотношение	Чётких границ между внутренней и внешней мотивацией нет: одни и те же мотивы могут быть вызваны обеими системами одновременно

Система мотивации – это механизм непрерывного процесса повышения производительности труда персонала организации через управление стимулами для контроля существующих и появляющихся в рабочем процессе потребностей работников организации.

Система мотивации бывает двух видов: компенсационная и некомпенсационная, и они основаны на материальной и нематериальной стимуляции труда соответственно. Материальное мотивирование подразумевает вознаграждение в денежном эквиваленте, например, выплаты по нетрудоспособности, оплату за сверхурочно отработанное время, а также предоставление различных услуг за счёт компании, таких как полис ДМС, льготные путёвки в санатории.

Нематериальное мотивирование направлено на достижение удовлетворения сотрудником условиями труда, развитие им новых навыков и компетенций. Сюда относится прохождение работником курсов повышения квалификации, сплочение коллектива, путем проведения совместных мероприятий, а также возможность карьерного роста [1] (табл. 2).

Таблица 2 – Виды системы мотивации [1]

Система мотивации	Основные методы
Компенсационная (материальная стимуляция)	– вознаграждение в денежном эквиваленте; – оплата сверхурочно отработанного времени; – выплаты по нетрудоспособности; – полис ДМС, льготные путёвки в санатории
Некомпенсационная (нематериальная стимуляция)	– курсы повышения квалификации; – развитие новых навыков и компетенций; – совместные мероприятия, сплочение коллектива; – возможность карьерного роста

Правильность разработки и применения программ по оценке мотивации, на предприятии является ключевым фактором, оказывающим влияние на эффективность работы как одного человека, так и так и всех сотрудников.

Управление и воздействие на мотивацию персонала – это необходимость для каждой организации. Для релевантного управления мотивации персонала крайне важно на регулярной основе комплексно оценивать мотивационные стимулы. Эта задача является неотъемлемой частью кадровой политики. Проведение такой оценки даёт возможность выявить уровень заинтересованности и вовлеченности персонала в процесс достижения определённых целей компании.

Всего существует два этапа оценки мотивации персонала: первичный и вторичный:

Первичный этап включает в себя оценку потенциального сотрудника при приёме на работу. На данном этапе производится оценка заинтересованности будущего сотрудника в компании и его готовность к эффективной работе.

На вторичном этапе происходит анализ вовлеченности имеющегося персонала в текущие процессы на предприятии, а также их результаты работы. Исследуется действующая система мотивации, и выявляются способы улучшения кадровой политики. А также выявляются сотрудники с высоким потенциалом.

Мотивация сотрудников занимает одно из центральных мест в управлении персоналом организации, ведь ориентация работников на достижение целей компании является залогом успешного функционирования предприятия. Однако для создания эффективной системы мотивации важно учитывать не только экономические и психологические аспекты, но и правовые основы трудовых отношений. Основу современного трудового права в России составляют законодательные акты, такие как Конституция РФ [3], Трудовой кодекс РФ [4], нормативные указы Президента, постановления Правительства и другие правовые документы. Эти источники закрепляют фундаментальные права трудящихся и определяют рамки регулирования труда, что особенно важно для обеспечения баланса интересов работников и работодателей. Например, недавние изменения в Трудовом кодексе РФ, касающиеся аттестации и подготовки специалистов в стратегически важных отраслях [5], подчеркивают необходимость соблюдения стандартов безопасности и профессиональной компетентности. Таким образом, сбалансированная система мотивации должна базироваться не только на стимулирующих факторах, но и на строгом соответствии трудовым нормам, чтобы обеспечивать долгосрочную устойчивость и успех организации.

Для достижения успеха в бизнесе компании используют помимо финансовых показателей (прибыль, рентабельность), также и нефинансовые показатели, например лояльность клиентов, качество обслуживания клиентов и т. д. Такие показатели называются ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicators – KPI) и первоначально они рассмотрены в методологии Balanced Scorecard (Система сбалансированных (взаимосвязанных) показателей) [7].

Основным преимуществом экономической системы, основанной на ключевых показателях, является ее универсальность, так как она способствует повышению заинтересованности работников в достижении целей предприятия. В отсутствие четко определенных критериев оценки эффективности деятельности компании субъективная оценка может оказаться сложной, в то время как использование показателей позволяет увидеть связь между плановыми показателями, выполнением задач персоналом и полученными результатами [8].

Ещё одна сильная сторона системы KPI – это возможность оценивать работу как всего предприятия, так и отдельных его подразделений и конкретных сотрудников. Система KPI позволяет объективно оценить результаты работы компании при оптимальном использовании ресурсов и минимизации затрат. При разработке KPI очень важно учитывать специфику отрасли и самой организации. Такую систему можно применять в различных областях деятельности, но наибольший эффект она имеет там, где вклад

каждого работника оказывает влияние на экономические показатели компании. Например, оценка деятельности сотрудника отдела кадров [6].

KPI помогает ставить работникам конкретные цели, мотивируя их системой бонусов и поощрений за определенный результат. Человек таким образом понимает: увеличив какой–либо показатель, например, на 20%, он получит материальное вознаграждение в виде соответствующей премии.

Разрабатывая систему KPI, необходимо учитывать ряд требований, которые предъявляются к каждому из показателей – систему SMART. Данная аббревиатура обозначает пять характеристик, которым должен соответствовать любой ключевой показатель эффективности (табл. 3).

Таблица 3 – Критерии SMART для ключевых показателей эффективности [7]

Буква	Критерий	Содержание
S	Specific (конкретный)	цель сформулирована конкретно и чётко, показатель имеет прямое отношение к процессу
M	Measurable (измеримый)	цель можно измерить количественно или качественно, что позволяет оценить её на каждой стадии процесса
A	Achievable (достижимый)	цель реалистична и достижима в отведённые для неё временные рамки
R	Reasonable, relevant (уместный)	цель адекватна, согласована с другими целями, ориентирована на результат и не противоречит деятельности компании
T	Time–bounded (определённый во времени)	цель ограничена временными рамками и должна быть достигнута к заранее установленному сроку

Ключевые показатели эффективности разделяются на два типа – оперативные и стратегические. Оперативные показатели предназначены для анализа текущей деятельности предприятия и его подразделений, они помогают приблизить цели и задачи к реальным условиям, а также адаптировать их в соответствии с изменениями; они отражают качество производства, поставок сырья, сохранности изготавливаемой продукции и уровень оказываемых услуг [7]. Стратегические показатели, в свою очередь, отображают результаты деятельности компании за конкретный период и помогают скорректировать планы на следующие периоды; такие показатели связаны с денежными потоками и используются для расчета рентабельности и других показателей эффективности компании (табл. 4).

Таблица 4 – Классификация ключевых показателей эффективности (KPI) [7]

Признак	Вид KPI	Характеристика
По типам	Оперативные	анализ текущей деятельности предприятия и его подразделений; отражают качество производства, поставок сырья, сохранность продукции и уровень услуг

Признак	Вид KPI	Характеристика
	Стратегические	результаты деятельности за конкретный период; связаны с денежными потоками, используются для расчёта рентабельности
По видам	Функционирования	выполнение бизнес–процессов, соответствие процесса требуемому алгоритму
	Результата	количество и качество результата; персональные показатели (оптимально от 3 до 5)
	Затрат	затраченные ресурсы
	Производительности	соотношение полученного результата и затраченного времени
	Эффективности	соотношение полученного результата и затрат ресурсов

Ключевые показатели требуются не только руководству предприятия – по ним удобнее работать и самим сотрудникам, особенно тем категориям работников, чей доход находится в прямой зависимости от результатов труда.

Управление персоналом в современной организации представляет собой многоуровневый процесс, который объединяет мотивационные, организационные и правовые аспекты. Только сбалансированное сочетание этих компонентов позволяет компаниям достигать высоких показателей производительности, поддерживать лояльность сотрудников и обеспечивать устойчивый рост в долгосрочной перспективе. В условиях динамично меняющегося рынка и усиления конкуренции организациям необходимо постоянно совершенствовать свои подходы к мотивации персонала, адаптируя их к специфике своей деятельности и потребностям сотрудников.

Список литературы:

1. Гламазда, А. В. Трансформация социально–психологических инструментов управления персоналом в современных организациях / А. В. Гламазда, Д. А. Шевченко, Г. А. Абрамян // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. – 2026. – № 2. – С. 53–65.
2. Полулях, В. А. Эволюция подходов к измерению производительности труда / В. А. Полулях // Бизнес, общество и молодежь: идеи преобразований: Материалы XIV Всероссийской студенческой научной конференции, посвященной 95–летию Саратовского государственного технического университета имени Гагарина Ю.А., Саратов, 07 ноября 2025 года. – Саратов: ООО "Амирит", 2025. – С. 56–59.
3. Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020. – Текст: электронный // КонсультантПлюс: [сайт]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399 / (дата обращения: 21.10.2026).
4. Трудовой кодекс Российской Федерации: Федеральный закон от 30.12.2001 № 197–ФЗ. – Текст: электронный // КонсультантПлюс : [сайт]. – URL:

https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683 / (дата обращения: 21.10.2026).
5. О внесении изменения в главу 55 Трудового кодекса Российской Федерации: Федеральный закон от 20.04.2021 № 99–ФЗ. – Текст: электронный // Консультант Плюс: [сайт]. – URL: ttps://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_382531 / (дата обращения: 21.10.2026).
6. Гральник, С. О. Разработка и внедрение системы KPI для повышения эффективности работы отделов в современных компаниях / С. О. Гральник // Инновации и инвестиции. – 2024. – № 3. – С. 112–115.
7. Кострыгин, Н. С. Процедура формирования KPI: от стратегических целей к операционным задачам / Н. С. Кострыгин, Е. И. Зацаринная // Бухучет в строительных организациях. – 2026. – № 2(223). – С. 56–67.
8. Осинцева, Я. А. Научные подходы к формированию системы ключевых показателей эффективности (KPI) в системе стратегического управления предприятием / Я. А. Осинцева, Т. С. Гришина // Современные тенденции развития фундаментальных и прикладных наук : Материалы IX Всероссийской научно–практической конференции, Брянск, 26 января 2026 года. – Брянск: Брянский государственный инженерно–технологический университет, 2026. – С. 698–701.

References:

1. Glamazda, A. V. Transformation of socio–psychological tools of personnel management in modern organizations / A. V. Glamazda, D. A. Shevchenko, G. A. Abramyan // Scientific Journal of ITMO University. Series: Economics and Environmental Management, 2026, no. 2, pp. 53–65.
2. Polulyakh, V. A. Evolution of approaches to measuring labor productivity / V. A. Polulyakh // Business, society and youth: ideas of transformation: Proceedings of the XIV All–Russian Student Scientific Conference dedicated to the 95th anniversary of Yuri Gagarin Saratov State Technical University, Saratov, November 07, 2025. Saratov: Amirit LLC, 2025, pp. 56–59.
3. Constitution of the Russian Federation: adopted by popular vote on 12.12.1993 with amendments approved during the all–Russian vote on 01.07.2020. – Text : electronic // ConsultantPlus : [website]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/ (accessed: 21.10.2026).
4. Labor Code of the Russian Federation: Federal Law of 30.12.2001 No. 197–FZ. – Text : electronic // ConsultantPlus : [website]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (accessed: 21.10.2026).
5. On Amendments to Chapter 55 of the Labor Code of the Russian Federation: Federal Law of 20.04.2021 No. 99–FZ. – Text : electronic // ConsultantPlus : [website]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_382531/ (accessed: 21.10.2026).
6. Gralnik, S. O. Development and implementation of a KPI system to improve the efficiency of departments in modern companies / S. O. Gralnik // Innovations and Investments, 2024, no. 3, pp. 112–115.

7. Kostrygin, N. S. The procedure for forming KPIs: from strategic goals to operational tasks / N. S. Kostrygin, E. I. Zatsarinnaya // Accounting in Construction Organizations, 2026, no. 2(223), pp. 56–67.
8. Osintseva, Ya. A. Scientific approaches to the formation of a system of key performance indicators (KPI) in the strategic management system of an enterprise / Ya. A. Osintseva, T. S. Grishina // Modern trends in the development of fundamental and applied sciences: Proceedings of the IX All–Russian Scientific and Practical Conference, Bryansk, January 26, 2026. Bryansk: Bryansk State Engineering and Technological University, 2026, pp. 698–701.