

## 7.15. МОТИВАЦИЯ КАК ЭЛЕМЕНТ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

Чусов И.А., к.э.н., доцент, кафедра экономики, бухгалтерского учета и аудита;

Бестужева Л.И., к.э.н., доцент кафедра экономики, бухгалтерского учета и аудита

*Российский университет кооперации,  
Волгоградский кооперативный  
институт (филиал), г. Волгоград*

Перейти на ГЛАВНОЕ МЕНЮ

Материальное стимулирование труда работников предприятия как элемент теории мотивации является неотъемлемой частью системы управления. Формирование грамотной системы мотивации персонала, успешное применение ее на практике являются залогом достижения предприятием его целей. Учитывая уровень развития современных научно-технических достижений, высокой степени автоматизации и информатизации трудовых процессов, существенно усложняются механизмы мотивации, что требует более глубокого изучения данной части управленческой деятельности.

Актуальность изучения мотивации как элемента системы управления обуславливается тем, что практические результаты позволяют не только повысить условия труда работников, но и оказывают положительное влияние на развитие предприятий, организаций и экономики в целом.

Высокое качество продукции и производительность труда работников – залог успеха любого предприятия. Заинтересованность сотрудников предприятия в достижении его целей напрямую зависит от того, насколько существующая система мотивации труда способна удовлетворять их личные интересы и позволяет устранять психологический и физиологический дискомфорт, возникающий при появлении тех или иных потребностей. Другими словами, система мотивации персонала – это инструмент управления, который дает возможность оказывать влияние на эффективность сотрудников и компании в целом [7].

Основная цель системы мотивации – это создание комплекса стимулирующих воздействий, применение стимулов, позволяющих обеспечивать целенаправленность поведения работников.

Безусловно, главная задача – стимулирование деятельности персонала с целью увеличения производительности. Заинтересованный работник лучше выполняет свои профессиональные обязанности, а это благотворно влияет на достижение целей компании.

Однако система мотивации и стимулирования, выстроенная с учетом стратегических и тактических целей компании, позволяет решать и другие задачи, связанные с управлением поведением кадрового состава предприятия, такие как:

- стимулировать профессиональное развитие и рост квалификации работников;
- оптимизировать расходы на персонал;
- обеспечить лояльность сотрудников и стабильность штата;
- ориентировать работников на решение стратегических задач фирмы;
- стимулировать эффективную работу каждого сотрудника;
- привлечь в компанию высококвалифицированных специалистов.

Существует два вида мотивации работников предприятия:

- нематериальная мотивация;
- материальная мотивация.

Нематериальная мотивация – это вид стимулирования, при котором не применяются денежные ресурсы. В настоящее время на многих предприятиях ей уделяют все больше внимания. Она более долгосрочная и не требует финансовых вложений.

В условиях рыночной экономики по-прежнему основное значение имеет денежное вознаграждение. Материальное стимулирование остается главным мотивирующим фактором и инструментом для управления поведением сотрудника, основываясь на использовании материальной заинтересованности человека в повышении денежного уровня оплаты его труда, в получении дополнительного денежного вознаграждения.

Мотивация как следствие потребности большей частью изучается психологией, но и в экономике существует раздел, изучающий мотивацию, так как она является основным средством побуждения и привлечения к труду. Грамотное построение системы мотивации невозможно без осознания сущности потребностей, причин их возникновения и механизма удовлетворения. То есть для успешного управления кадрами предприятия целесообразно создание эффективной системы стимулирования труда работников, для чего необходимо знать основные мотивы их поведения и способы воздействия на них.

Под потребностями понимается внутреннее состояние работника, отражающее физиологический или психологический дефицит чего-либо, который вызывает состояние дискомфорта [2, с. 128].

Потребность является основной мотивирующей силой развития человечества в целом. Это утверждение было сформулировано еще древними философами. Например, Демокрит в своих трудах утверждал, что именно потребность сделала ум человека изощренным, позволила приобрести язык, речь, привычку к труду [2, с. 128].

Одна из первых классификаций потребностей была сформулирована Г. Мюрреем, он сформулировал список из 37 потребностей и разделил их на четыре основных категории (рис. 1).

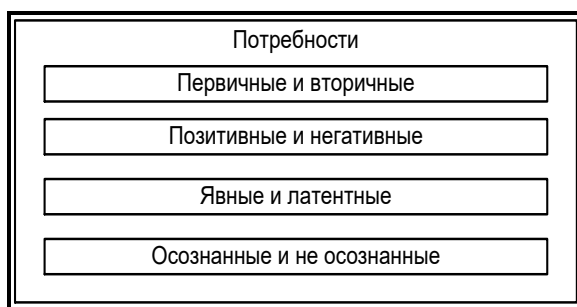


Рис. 1. Категории потребностей по Г. Мюррею

Первичные потребности, согласно его теории, – основные физиологические потребности человека (во сне, еде и т.д.). Вторичные – не имеющие физиологического происхождения. Позитивные и негативные – те потребности, которые или привлекают объект или, наоборот, отталкивают. По степени осознания индивидом, Г. Мюррей разделил потребности на осознан-

ные и неосознанные, в зависимости от степени проявления проблемы выделяет явные (активно выражающиеся во внешнем поведении) и неявные, латентные потребности (фантазии). Неудовлетворенные потребности создают биохимическое напряжение, избавление от которого возможно только после удовлетворения потребности. Он утверждал, что у всех людей одни и те же потребности, но степень и специфика выражения каждой индивидуальна.

Однако наличие только лишь потребности не гарантирует стремления к ее удовлетворению, нужны психологические причины, порывы (осознанные или неосознанные) для того чтобы побудить человека к действию. Управлять данным процессом можно с помощью определенного мотивирующего механизма, позволяющего формировать условия, побуждающие людей к действию, – системы стимулирования.

Помимо определения потребностей, система стимулирования включает следующие факторы: притязания, ожидания, установки, оценки, стимулы (рис. 2).



Рис. 2. Факторы системы стимулирования

Взаимосвязь этих факторов, их влияние на поведение человека уже несколько веков изучают выдающиеся специалисты в области экономики, психологии, менеджмента. А. Смит в книге «Исследование о природе и причинах богатства народов» утверждал, что основой общества является человек, и исследовал поведение, мотивы и стремление к личной выгоде [2].

В дальнейшем теории мотивации разделились на два основных направления:

- содержательные концепции мотивации;
- процессуальные концепции мотивации.

Содержательные концепции мотивации основываются на необходимости построения мотивационной системы, влияющей на деловую активность работников, исходя из необходимости удовлетворения различных их потребностей, поэтому определяют и классифицируют потребности в целом. Одним из

сторонников содержательной концепции мотивации является А. Маслоу, который выдвинул теорию, остающуюся фундаментальной основой для изучения мотивации, несмотря на критику в ее адрес в настоящее время. Им была создана «пирамида Маслоу» – наглядная модель, демонстрирующая иерархию и структуру потребностей людей (рис. 3).



Рис. 3. Пирамида потребностей по А. Маслоу

Автор выделил пять основных групп потребностей и расположил их в форме пирамиды. Выбор формы основывался на том факте, что чем выше потребность в иерархии, тем меньше количество людей, для которых данная потребность является действенным мотиватором. Маслоу отнес к первому уровню, который назвал «физиологические потребности», потребности в пище, жилье, отдыхе, потребности, которые необходимы абсолютно всем и обеспечивают элементарное выживание и существование. Этот уровень может быть обеспечен минимальным уровнем доходов. Ко второму уровню автор отнес потребности в безопасности и уверенности в будущем. Удовлетворение этой группы потребностей возможно при уровне заработной платы, которая выше минимальной и позволяет создавать накопления, оплачивать страхование жизни и здоровья, организовывать отдых. Описанные выше первый и второй уровни являются первичными, обязательными условиями существования людей в современном обществе.

На третьем уровне расположились потребности в принадлежности к социальной группе, в поддержке окружающих. Четвертый уровень охватывает потребности в признании, удовлетворение которых возможно через достижение известности, высокого статуса в обществе, завоевание авторитета. К высшему, пятому, уровню в иерархии потребностей относится потребность в самовыражении, внутреннем признании. А. Маслоу считал, что достигает этого уровня только один процент людей, а с учетом того, что развитие личности расширяет ее возможности, данную потребность полностью удовлетворить невозможно.

Данная концепция достаточно общая и не учитывает индивидуальные особенности людей, влияние внешних факторов. Даже с учетом того, что в концепции имеется ряд слабых мест (предположения о

переходах между уровнями только снизу вверх, утверждения о том, что удовлетворение вторичных потребностей ослабляет мотивацию), возможность ее практического применения очень широки. «Пирамида Маслоу» является основой работ многих авторов, которые развивали содержательные концепции. Д. Мак-Келланд интерпретировал вторичные потребности «пирамиды Маслоу» в потребность в успехе, во власти и в причастии, лишил их иерархии, объединив одну группу. К. Альдерфер укрупнил группы «пирамиды Маслоу», выделив только три: потребность существования, потребности связи (социальные элементы общения, признания, групповая принадлежность, потребности роста (стремление к самоутверждению, признанию)). Основным отличием является то, что Альдерфер считал возможным переходы от одной группы к другой в любом направлении.

Ф. Гецберг разработал двухфакторную модель. Он рассматривал не только стремление к удовлетворению потребностей, но и неудовлетворенность. Гецберг с группой исследователей произвели опрос 200 инженеров и офисных работников крупной фирмы с целью выяснить, выполнение каких служебных обязанностей позволяют чувствовать себя хорошо, а каких – наоборот. Ответы поделили на две группы: гигиенические факторы (условия окружающей среды, в которой выполняется работа) и мотивирующие факторы (сущность выполняемой работы, потребности в признании, профессиональном и личностном развитии). Результатом изучения стало утверждение, что недостаточный уровень гигиенических факторов оказывает отрицательное влияние на работников, при этом достаточный уровень не вызывает удовлетворения и не мотивирует к работе. В отличие от первой группы, отсутствие мотивирующих факторов не вызывает неудовлетворенности работой, но их наличие вызывает довольство и мотивирует на повышение эффективности работы.

В целом содержательные концепции мотивации имеют большое практическое значение для формирования системы материальной мотивации. Понимание текущего уровня потребностей сотрудника, факторов перехода между ними, позволит выбрать оптимальный вариант вознаграждения, обеспечивающий удовлетворение тех потребностей, которые для него наиболее актуальны, создать предпосылки для стремления к росту, за счет формирования условий к появлению потребностей более высокого порядка. Исследования практиков в области экономики и управления персоналом показали, что при условии обладания достаточными средствами 20% людей не желают работать ни при каких обстоятельствах [2, с. 131], что делает бессмысленными усилия по повышению их мотивации за счет увеличения вознаграждения и говорит о необходимости тщательного контроля данного фактора.

В основе процессуальных концепций мотивации лежит понимание того, что, помимо потребностей, поведение работников определяют восприятие ситуации, ожидания, оценка возможностей и последствий. Сторонники этой теории рассматривают не только сами потребности работников, но и условия,

при которых они раскрываются, анализируют сам механизм мотивации.

Выделяют три основные процессуальные концепции мотивации.

Теория ожиданий основана на работах В. Врума, говорит о том, что в отличие от содержательных концепций, потребность как таковая не является единственным мотиватором. Не менее важным условием является надежда на справедливое вознаграждение, на то, что выбранная модель поведения приведет к удовлетворению потребности. Теория справедливости Дж. Адамса, относящаяся к процессуальным концепциям мотивации, согласно которой работники распределяют свои ресурсы, исходя из субъективных оценок соотношения затраченных усилий и ожидаемого вознаграждения, также сравнивают вознаграждение за свой труд с вознаграждениями за аналогичную работу в предыдущие периоды и достижениями других работников. Дисбаланс в оценке приводит к возникновению психологического напряжения, провоцирует работника на снижение интенсивности работы и поиск способов повышения вознаграждения. Поэтому основной целью системы мотивации, согласно теории справедливости, является поддержание баланса по формуле мысленной оценки соотношения, которую привел Адамс (рис. 4).

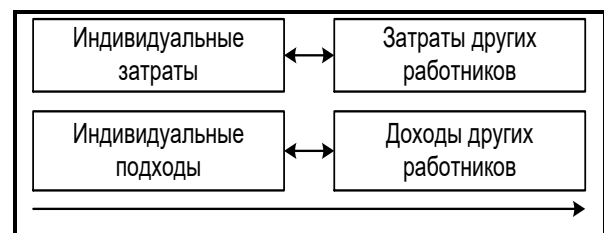


Рис. 4. Формула мысленной оценки соотношения дохода Адамса

Модель Портера-Лоулера включает в себя элементы двух вышеописанных теорий (теории ожиданий Врума и теории справедливости Адамса). Л. Портер и Э. Лоулер рассматривали мотивацию как комплекс взаимосвязанных процессов состоящих из пяти переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения (рис. 5).

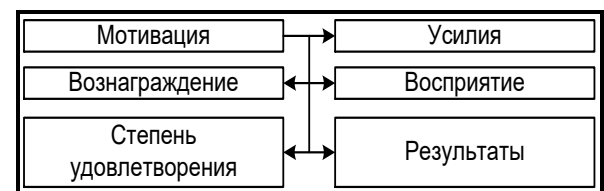


Рис. 5. Пять составляющих мотивации Портера-Лоулера

Предложенная модель утверждает, что результаты зависят от индивидуальных особенностей работника, количества приложенных усилий и понимания своей роли в рабочем процессе. При этом количество приложенных усилий будет зависеть от понимания размера будущего вознаграждения. Все рассмотренные выше концепции мотивации делят

потребности на два основных вида: материальные (потребности человека в обеспечении своего материального существования) и нематериальные (потребности в знаниях, настроениях, переживаниях и впечатлениях, уважении и т.д.), на удовлетворении которых строятся два вида мотивации: материальная и нематериальная, обладающие своим набором способов воздействия на индивида и его поведение. Остановимся подробнее на видах и способах материальной мотивации (рис. 6).

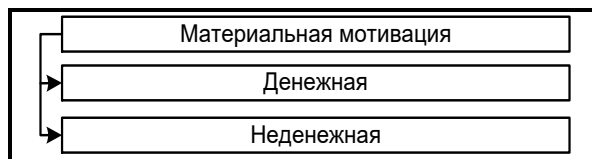


Рис. 6. Виды материальной мотивации

Денежная мотивация включает в себя следующие виды: заработная плата, компенсации, премии, надбавки и доплаты, материальная помощь.

Примеры неденежной мотивации: предоставление жилья, добровольное медицинское страхование, оплата связи, оплата обучения, оплата транспортных расходов, ценные подарки сотрудникам, билеты на различные массовые мероприятия, оплата посещения тренингов и семинаров (не обязательно связанных со специальностью), подарки для членов семьи, льготы на товары и услуги предприятия и т.д.

Самым очевидным способом вознаграждения являются деньги, которые служат универсальным средством обмена, позволяющим наиболее удобным образом получать необходимые блага и удовлетворяют возникающие потребности.

Ряд исследователей-бихевиористов (англ. behavior – поведение) пришли к заключению, что рост оплаты труда при определенных условиях положительно влияет на продуктивность работы. Первое условие заключается в том, что работники должны придавать большое значение оплате труда, а второе – четко понимать зависимость результатов труда и размера его оплаты. В заключение можно привести объяснение, которое дал Э. Лоулер: «Зарплата любого работника может быть разбита на три компоненты. Одна часть зарплаты выплачивается за выполнение должностных обязанностей, и все кто занимается в данной организации аналогичными обязанностями, получают за это одинаковое вознаграждение. Вторая часть зарплаты определяется выслугой лет и факторами стоимости жизни. Все сотрудники фирмы получают эту компоненту зарплаты, но ее величина автоматически ежегодно регулируется. Наконец, выплата третьей компоненты происходит не автоматически. Она варьируется для каждого работника, и ее величина определяется достигнутыми им результатами в предшествующий период. Плохой работник скоро увидит, что эта компонента его зарплаты минимальна, а хороший поймет, что у него она, по крайней мере, столь же велика, сколь первые две компоненты вместе взятые. Эта третья компонента не будет, однако, автоматически нарастать. Из года в год она может меняться в зависимости от результатов, достигнутых работником в предшествующем году. Увеличение оклада может

происходить только в связи с изменением масштабов ответственности, возлагаемой на работника, выслуги лет и ростом стоимости жизни. Реально заслуженная и заработанная конкретным человеком часть зарплаты может меняться и весьма резко, так, что если результативность труда работника падает, то упадет и зарплата посредством урезания ее переменной части. Смысл этой системы состоит, прежде всего, в увязывании зарплаты работника с результатами в текущий период. Таким образом, производительность влечет за собой большие изменения в оплате» [5, с. 81].

Разработка и создание системы материального стимулирования сотрудников предприятия – это стратегически важная задача. Грамотно выстроенная система мотивации позволит не только увеличить производительность труда, но и способна решить ряд важных задач: побуждение к профессиональному росту и развитию, оптимизация расходов на персонал, обеспечение лояльности сотрудников и сокращение текучести кадров, привлечение и сохранение штата высококвалифицированных специалистов и т.д.

Все рассмотренные в данной статье концепции мотивации делят потребности на два основных типа: материальные и нематериальные. Соответственно и мотивация должна быть направлена их удовлетворению. Обеспечение всеми необходимыми благами в современном обществе происходит путем обмена, самым удобным инструментом для этого являются деньги. Поэтому материальное вознаграждение является не только обязательным, но и основным средством вознаграждения работников по результатам проделанного труда и является первичным средством побуждения. Основные задачи, которые решает теория материального стимулирования, – нахождение границ, в которых заработная плата является средством стимулирования; формирование принципов и методов ее определения.

При формировании системы материальной мотивации необходимо учитывать внешние и внутренние факторы, специфику работы, уровень индивидуальных способностей работников. Материальная мотивация должна быть гибкой, нести как побуждающую функцию, так и принуждающую, посредством депремирования.

### Литература

1. Трудовой кодекс РФ [Электронный ресурс] : федер. закон от 30 дек. 2001 г. №197-ФЗ (ред. от 3 июля 2016 г.). Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
2. Веснин В.Р. Менеджмент [Текст] : учеб. / В.Р. Веснин. – М. : Проспект, 2015. – 614 с.
3. Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика [Текст] : учеб. / В.Р. Веснин. – М. : Проспект, 2016. – 665 с.
4. Выход из декретного отпуска [Электронный ресурс]. URL: <http://kadriuem.ru/> Делопроизводство.
5. Маслоу А. Мотивация и личность [Текст] / А. Маслоу. – СПб. : Питер, 2016. – 400 с.
6. Мескон М. и др. Основы менеджмента [Текст] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Вильямс, 2017. – 672 с.
7. Сергеев И. Экономика организаций (предприятий) ; учеб. / И. Сергеев, И. Веретенникова. – М. : Юрайт, 2015. – 512 с.
8. Institutional tool of financial policy: contractual policy [Text] / N.N. Makarova, E.I. Zubko, L.I. Bestuzheva, I.A. Chusov,

V.V. Surkova // European research studies j. – 2016. – Vol. 19; no. 2; special Issue. – Pp. 179-188.

### Ключевые слова

Мотивация; управление; стимулирование; потребности; вознаграждение; ответственность; деньги.

*Бестужева Лариса Ирековна*

*Чусов Иван Андреевич*

### РЕЦЕНЗИЯ

Актуальность изучения мотивации как элемента системы управления обуславливается тем, что практические результаты позволят не только повысить условия труда работников, но и окажут положительное влияние на развитие экономических субъектов и экономики в целом.

Материальное стимулирование труда работников как элемент теории мотивации является неотъемлемой частью системы управления. Формирование грамотной системы мотивации персонала, успешное применение ее на практике является залогом достижения экономических субъектов их целей. В связи с высоким уровнем развития степени автоматизации и информатизации трудовых процессов, а так же современных научно-технических достижений существенно усложняются механизмы мотивации, что требует более глубокого изучения данной части управленческой деятельности.

Научная новизна и практическая значимость. С позиции системного подхода актуализируются традиционные теории мотивации с учетом новейшей теории и практики в данной сфере.

Заключение: рецензируемая статья отвечает требованиям, предъявляемым к научным публикациям, и может быть рекомендована к опубликованию.

*Глинская О.С., д.э.н., доцент, заведующая кафедрой, кафедра «Экономики, бухгалтерского учета и аудита», «Российский университет кооперации», Волгоградский кооперативный институт (филиал), г. Волгоград.*

Перейти на ГЛАВНОЕ МЕНЮ