

УДК 331.104

## О НЕКОТОРЫХ АСПЕКТАХ СОЗДАНИЯ МОТИВАЦИОННОГО МЕХАНИЗМА В ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Степанова С.Н., Мальцева Е.С., Родермель Т.А.

ФГБОУ ВПО «Российский государственный социальный университет»,  
филиал, Сургут, e-mail: svetlanamargo@mail.ru

В предлагаемой статье авторами актуализируется проблема создания мотивационного механизма трудовой деятельности как фактора успешности предприятий и учреждений различных форм собственности. Социально-экономическое развитие предприятия и государства в целом во многом будет определяться правильным разрешением проблемы управления трудом, что остается наиболее актуальной проблемой в государстве, сравниться с которой не может никакая другая проблема в управлении человеческими ресурсами. Авторы полагают, что повышение качества труда сотрудников зависит от рационального решения при выборе форм и систем оплаты труда в определенных производственных условиях, также соответствия уровня заработной платы выполняемой работе. Из чего следует, что системы трудовой мотивации и стимулирования являются инструментом в определении поведения сотрудников на производстве, ценностных установок, впоследствии для отбора работников по личностным характеристикам. Одним из наиболее важных аспектов управления человеческими ресурсами является обеспечение эффективной мотивации к повседневной трудовой деятельности. Данный вопрос заслуживает особого внимания со стороны руководителей, стремящихся приумножить успех своей организации. Именно поэтому исследование мотивации труда лежит в основе разработок экономистов и социологов на протяжении долгого времени промышленного и организационного развития.

**Ключевые слова:** мотивационный механизм трудовой деятельности, повышение качества труда, стимулирование персонала, ценностные ориентации сотрудников

## ABOUT SOME ASPECTS OF CREATION OF THE MOTIVATIONAL MECHANISM IN WORK

Stepanova S.N., Maltseva E.S., Rodermel T.A.

Russian state social university, branch, Surgut, e-mail: svetlanamargo@mail.ru

In the offered article authors staticize a problem of creation of the motivational mechanism of work as a factor of success of the enterprises and establishments of various forms of ownership. Social and economic development of the enterprise and state in general will be defined in many respects by the correct solution of the problem of management of work that remains the most actual problem in the state, be compared with which no other problem in management of human resources can. Authors believe that improvement of quality of work of employees depends on the rational decision at a choice of forms and systems of compensation in certain working conditions, also compliances of level of a salary to the performed work. From what follows that systems of labor motivation and stimulation is the tool in definition of behavior of employees on production, valuable installations, in a consequence for selection of workers according to personal characteristics. One of the most important aspects of management of human resources is ensuring effective motivation to daily work. The matter deserves special attention from the heads seeking to increase success the organizations. For this reason research of motivation of work is the cornerstone of development of economists and sociologists throughout long time of industrial and organizational development.

**Keywords:** motivational mechanism of work, work improvement of quality, stimulation of the personnel, valuable orientations of employees

В экономике основой кризисной ситуации является трудовой кризис, составляющие которого: упадок трудовых ценностей. Общеизвестно, что труд утратил свои позиции как основы образа жизни, в наши дни труд – не более чем средство выживания. Решением данной проблемы может стать мотивация трудовой деятельности путем воздействия на сотрудника с целью повышения по необходимым параметрам структуры ценностных ориентаций и интересов, повышения уровня мотивации и впоследствии – развитие трудового потенциала в работнике предприятия [7]. Состояние трудовой мотивации характеризуется следующими основными параметрами: широкая распространенность пассивности трудовой деятельности,

слабая актуализация значимости трудовых мотивов – люди хотят иметь стабильную, хорошо оплачиваемую работу, не требующую напряженного умственного, физического и морально-психологического труда [3]. Подобная ситуация формирует основания для возникновения трудового кризиса. Поэтому трудовая мотивация является весомым аргументом повышения производительности труда, и в этом ракурсе она является существенным фактором раскрытия трудового потенциала работника.

Результаты труда предприятий различных форм собственности и сфер деятельности зависят от эффективной и четко разработанной системы мотивации, повышения творческой и социальной активности

конкретных работников, поэтому актуальность проблемы мотивации не оспаривается ни наукой, ни практикой. По содержанию и формам модели мотивации существенно отличаются друг от друга [2–4]. С учетом специфики развития каждого предприятия, а также отдельного государства в целом это явление уместно считать вполне закономерным, потому как какой-либо единой мотивационной модели успешно применимой к каждому предприятию, быть не может.

Важной специфической особенностью управленческой деятельности в работе с персоналом организации является создание условий, способствующих обеспечению эффективной мотивации к труду. Эта задача требует тщательного рассмотрения и заслуженного внимания со стороны руководителей, заботящихся о приумножении успеха своей организации [9, 12]. В связи с этим изучение проблематики мотивации труда осталось актуальным в исследованиях экономистов и социологов на протяжении последних трех десятков лет. Отличительной характеристикой теорий мотивации является то, что до настоящего момента ни одна из существующих теорий не потеряла своей значимости и действенности. Этот факт можно прокомментировать тем, что учреждения и предприятия применяют в управленческой практике основные выводы и рекомендации совершенно разных теорий мотивации, разработанных отечественными и зарубежными учеными, которые, возможно, не всегда применимы в условиях специфической деятельности каждого в отдельности взятого предприятия. Основные положения различных теорий мотивации служат для оценки существующей или формирующейся теории мотивации трудовой деятельности на предприятии [1]. Роль оценивания мотивов труда на предприятии как одного из способов преодоления экономического кризиса требует детального анализа при использовании теории мотивации в достижении желаемых результатов. Интерес исследователей и управленцев-практиков к этой проблеме объясняется многоаспектностью проявления мотивации как явления. Кроме того, на практике теоретическое и прикладное значение факторов мотивации иногда не совпадает, что, безусловно, требует дальнейшего исследования [5].

**Цель:** провести анализ теоретических аспектов создания мотивационного механизма в трудовой деятельности.

**Материалы и методы исследования:** аналитический обзор литературы по проблеме.

#### **Результаты исследования и их обсуждение**

Проблема трудовой мотивации по сей день остается одной из самых актуальных

и неразрешенных в практике трудовой деятельности. Решение данной проблемы зависит от объективных и от субъективных факторов, к их числу относятся:

– проблема кадрового потенциала менеджеров-профессионалов, которые способны успешно управлять экономикой и человеческими ресурсами за последние 10 лет весьма обострилась, ведь менеджеры были и остаются главными носителями новых идей, разработок и их внедрения в управлении социально-экономическими процессами;

– творческая и социальная активность, эффективность деятельности работников управленческого труда значительно снизились под воздействием неэффективной системы мотивации и других факторов: политических, организационно-технологических, экономико-правовых;

– под воздействием недооценки роли работников управленческого труда и управления в целом со стороны государственных органов управления (региональные органы управления, правительство) и в особенности управленцев государственного и оборонного сектора экономики наблюдается значительное снижение эффективности работников управленческого труда;

– ошибки кадровой политики, идеализация при подготовке и переподготовке кадров, засилье в структурах управления работников партийной номенклатуры, не обладавших соответствующими профессиональными навыками в области управления, экономики и науки, организации производства способствовали образованию нерешенных проблем, перечисленных выше.

Социально-экономическое развитие предприятия и государства в целом во многом будет определяться правильным разрешением проблемы управления трудом, что остается наиболее актуальной проблемой в государстве, сравниться с которой не может никакая другая проблема в управлении человеческими ресурсами [6, 9].

В связи с отсутствием конкуренции недооценивается, к сожалению, проблема подготовки, переподготовки, расстановки кадров всего народно-хозяйственного комплекса России и предприятий различных организационно-правовых форм собственности, следствием чего является отсутствие четкой программы выхода из кризиса. Не стоит забывать, что менеджеры высшей квалификации, владеющие новым мышлением, как никто другой будут способствовать выходу из кризиса [5]. Содействие менеджеров не ограничится лишь совершенствованием управления человеческими ресурсами, так же они укажут рациональный путь использования трудовых ресурсов

других категорий работников, в том числе на их плечах лежит разработка принципиально новых мотивационных моделей, которые будут способствовать справедливой оплате, распределению социальных благ, планированию социальной карьеры.

Привлечение новых высококвалифицированных специалистов, способных управлять малыми и большими коллективами, ориентируясь преимущественно на индивидуальном подходе к сотруднику: его мотивированию в соответствии с количеством и качеством труда, затраченного им, достигается разработкой и практическим применением новых мотивационных систем непосредственно на самих предприятиях, а не в масштабе страны [8].

Мотивационные аспекты в современном менеджменте приобретают все большее значение. Получение отдачи от использования трудовых ресурсов по максимуму – основная цель процесса мотивации, что обеспечивает повышение общей результативности и прибыльности деятельности предприятия. Возрастающая роль личности работника при переходе к рынку является особенностью управления персоналом. Соотношение стимулов и потребностей, на которые опирается система стимулирования, также подвержены изменениям. Стимулирование как средство усиления мотивов, проявление которых целесообразно с точки зрения задач, стоящих перед организацией, может существовать в двух взаимосвязанных формах, различающихся по свойству материальности: материальное и нематериальное. Материальное стимулирование проявляется в том, что работник при оговоренном объеме и качестве выполняемой работы может рассчитывать на получение тех или иных материальных благ в натуральной или денежной форме. Нематериальное стимулирование проявляется в том, что работник при оговоренных виде, объеме и качестве выполняемой работы может рассчитывать на получение тех или иных благ в невещественной форме, не имеющих прямой денежной оценки [10]. При этом мы исходим из того, что стимулы – это внешние рычаги воздействия на человека (работника), призванные заинтересовать его в достижении определенных (нужных работодателю) результатах. Мотивация труда выступает как непрерывный и циклический процесс трудовой деятельности. Этот процесс не замыкается на последней стадии цикла, и так как спектр потребностей не ограничен, ситуация повторяется снова. Все циклы в большинстве случаев говорят о повторении определенной последовательности фаз и о наличии определенного интервала

(периода) между повторениями. В действительности этапы могут пересекаться, накладываться друг на друга и новый цикл может начаться до завершения предыдущего.

Личностные характеристики (установки, убеждения, свойства личности, преобладающие чувства, состояния и т.д.) в процессе стимулирования занимают определенное место, так как при оценке каждым индивидом одних и тех же стимулов и возникает свойственная каждому, своеобразная и индивидуальная мотивация, приводящая к разным результатам. Мотивация является циклическим процессом, имеющим место в жизнедеятельности каждого индивидуума, зная закономерности развития предыдущего цикла от формирования потребности до получения результата, можно прогнозировать развитие новых циклов мотивации [11]. Люди по-разному реагируют на одни и те же стимулы в зависимости от специфики их интересов, мотивов, носителями которых они являются. Чем духовно богаче и психологически сложнее человек, тем большую роль играет его избирательность, тем большие требования он предъявляет к условиям труда и его организаций. Все это обуславливает необходимость учитывать психологическую сторону мотивации труда.

Труд является основой при формировании социальной активности человека. Анализ различных точек зрения по проблеме обоснования методов мотивации и стимулирования персонала дает основания утверждать, что методы мотивации и стимулирования в организации – это применение в той или иной степени различных форм работы с персоналом, влияющих на эффективную производительность труда, затрагивающих важнейшие потребности людей и предоставляющих возможности их удовлетворения. Иными словами, под методом мотивирования к трудовой деятельности надо понимать совокупность приемов и способов воздействия на сотрудников при помощи мотивирующих факторов, побуждающих персонал к результативному труду и позволяющих более полно использовать мотивационные резервы персонала [7, 9]. С другой стороны, мотивирование персонала можно определить как процесс регулирования системы взаимоотношений индивида (работника) с материально-социальной средой (предприятие, рабочее место, коллектив, предмет деятельности, система управленческих стратегий и политик, применяемого инструментария и т.п.). В этом случае главную задачу процесса мотивирования можно определить как создание устойчивого позитивного отношения работника к этой среде в самом широком ее спектре.

Созидательная и трудовая деятельность человека не может обеспечить реализации всей группы потребностей: физических, социальных, интеллектуальных и других. В данной связи мотивация труда – внутреннее побуждение к определенному трудовому поведению, связанное с потребностями человека, которые активизируют, стимулируют, и направляют его действия к поставленным целям. Поэтому в отличие от стимулирования мотивация представляет собой выбор работником определенного трудового поведения, по результатам которого будет получено вознаграждение, соответствующее его ценностям и личным потребностям. Таким образом, стимулирование труда представляет собой внешнее воздействие на работника, а мотивация определяется внутренними побудительными мотивами человека [10]. Взаимосвязь же этих понятий определяется тем, что выбор поведения сотрудника в организации определяется внутренними, побудительными мотивами, основанными на потребностях и ценностях человека, а также от предложенных работодателем вариантов (стимулов), с помощью которых эти потребности будут удовлетворены.

Без сомнений, мотивация, стимулирование труда и результаты трудовой деятельности связаны приобретенными трудовыми навыками – это мотивы, потребности, стимулы, ценности; но источником трудовой деятельности сотрудника остается именно трудовая мотивация. Эффективно функционирующая трудовая и производственная деятельность может быть достигнута только при оптимальной системе мотивации труда. Таким образом, важнейшее значение системы трудовой мотивации состоит в стимулировании производственного поведения сотрудников компании, сориентировать его на решение стоящих перед ним стратегических задач, то есть объединить заинтересованность сотрудников в материальных благах со стратегическими задачами предприятия.

Процесс трудовой мотивации довольно сложен и неоднозначен. Достаточно большое количество существующих теорий мотивации работает над объяснением данному явлению. Принято считать основоположником системы трудовой мотивации в качестве научного направления А. Маслоу (А. Маслоу, 2014) с его пирамидой (иерархией) потребностей. Установку на производительный труд при трудовой деятельности сотрудника дает удовлетворение этих потребностей в процессе труда. Понятие «производительный труд» А. Маслоу обозначает как позитивную ориентацию работника на ту работу, которую он выполняет (Г.Г. Зайцев, С.Н. Файбушевич, 2005).

Однако, Ф. Херцберг предложил двухфакторную теорию удовлетворенности трудом, которая основана на том, что причины удовлетворенности и неудовлетворенности трудом различны, так же различно и их влияние на сотрудников в трудовом процессе. Решающий практический вывод из теории Херцберга заключается в том, что руководству необходимо дифференцированно и с высокой осторожностью использовать различные стимулы, и в случае, когда потребности низшего уровня удовлетворены, не стоит делать ставку на гигиенические факторы как основные (Х. Майкл Мескон, Альберт Майкл, Ф. Хедоури, 2007).

Теории Херцберга, Маслоу и многих других авторов, изучающих мотивационные факторы в совокупности и по их содержанию в конкретных аспектах трудовой деятельности сотрудников, относят к содержательным теориям. Главным минусом вышеперечисленных теорий является игнорирование индивидуальных отличий в трудовой мотивации сотрудника. Основная задача авторов поведенческого направления в мотивации труда – преодолеть эту односторонность содержательных теорий мотивации, выявить все возможности и ограничения человека в трудовом процессе, опираясь на его личностные характеристики [4].

Школа, представленная Кэмпбелом и др., изучает фактор удовлетворенности трудом с позиции процесса достижения удовлетворенности трудом у работников на основании переменных сопоставительных результатов (уверенность, что трудовая деятельность будет вознаграждена полностью). Школа, представленная Грюнбергом, опирается на то, что трудовая мотивация зарождается до вступления человека на трудовой рынок, иными словами – за пределами работы. Сотрудники, работающие на одном и том же месте, имеющие равные условия для трудовой деятельности, имеют одинаковые должностные обязанности, получают одинаковую заработную плату своего труда [3]. Однако каждый человек имеет индивидуальную предрасположенность к определенному виду трудовой деятельности, где он может демонстрировать максимально высокие результаты своей деятельности.

Системы трудового стимулирования строятся на основе систем трудовой мотивации, привлечение сотрудников к высокопроизводительному уровню труда, привлечение их в процессы по улучшению уровня организации производства и труда, участие в рационализаторских мероприятиях предприятия. Трудовая стимуляция – поощрение сотрудников за принятие участия в производстве, обоснованное на сопоставлении

эффективности труда и требований технологий. Существует две системы стимулирования труда: материальная и моральная. Материальная система стимулирования предполагает под собой оплату труда, социальные выплаты и льготы, системы участия в прибылях. Моральное стимулирование включает в себя гарантии занятости, предоставление возможности повышения квалификации, карьерный рост сотрудника, предоставление самостоятельности в выполнении возложенных функций или производственных заданий, содержательную работу, участие в принятии решений на более высоких ступенях управления. Оплата труда – основная часть системы при стимулировании труда, важнейший инструмент воздействия на эффективность трудовой деятельности сотрудника (П. Дракер, 2008).

Формами материального стимулирования, помимо заработной платы, могут быть бонусы, которые применяются на практике многими предприятиями, минуя существующую ранее тринадцатую зарплату [12]. Оценка либо аттестация персонала предшествуют бонусу. Возрастающее значение морального стимулирования можно объяснить также возможностью ухода от налогов, которые приобретают в рыночной экономике все более важное значение и побуждают работодателей на поиски возможностей их неуплаты. Эффективное оперирование материальной стимуляцией включает в себя изучение его мотивов в практическом управлении организации труда, нормирование труда с точки зрения соответствия форм заработной платы производственным условиям и самого уровня заработной платы.

#### Заключение

Сотрудники очень четко осознают свои вклады в трудовой процесс и то, что получают за них. Практически доказано, что повременная оплата труда стимулирует сотрудников увеличить объем работы и поднять уровень ее качества, так как они считают, что им переплачивают, пытаются уменьшить разрыв на «входе и выходе». Либо от противного – сотрудники полагают, что получают оплату труда ниже желаемого уровня, в результате чего объемы работы и ее качество значительно уменьшается и ухудшается. Повышение качества труда сотрудников зависит от рационального решения при выборе форм и систем оплаты труда в определенных производственных условиях, также соответствия уровня заработной платы выполняемой работе. Из чего следует, что системы трудовой мотивации и стимулирования являются инструментом в определении поведения сотрудников на производстве, ценностных установок, в результате для отбора работников по личностным характеристикам.

#### Список литературы

1. Дуцяшова В.П. Мотивация труда в менеджменте. – Кострома: Кострома, 2006. – 64 с.
2. Зайцев Г.Г., Файбушевич С.И. Управление кадрами на предприятии: персональный менеджмент. – СПб.: Лань, 2005.
3. Ковалык В.Н. Теория и практика управления. – М.: 2009. – 189 с.
4. Маслоу А. Мотивация и личность // Серия: Мастера Психологии. – СПб.: Изд-во «Питер», 2014. – 400 с.
5. Менеджмент. Вызовы XXI века. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – С. 256.
6. Мескон Майкл Х., Альберт Майкл, Хедоури Ф. Основы менеджмента. – 3-е изд.: пер. с англ. – М.: ООО «И. Д. Вильямс», 2007.
7. Питер Дракер. Классические работы по менеджменту. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – С. 220.
8. Питерс Т. Эти важные мелочи: 163 способа добиться совершенства: пер. с англ. – 4-е изд. – 2014. – 607 с.
9. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. – М.: Аспект Пресс, 2009. – 279 с.
10. Черёмушкинский П.В. Теория и практика управления. – М.: Дело, 2009. – 312 с.
11. Шахова В.А. Мотивация трудовой деятельности. – М.: Вершина, 2008. – С. 56–70.
12. Эффективный руководитель. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – С. 240.

#### References

1. Ducjashova V.P. Motivacija truda v menedzhmente. Kostroma: Kostroma, 2006. 64 p.
2. Zajcev G.G., Fajbushevich S.I. Upravlenie kadrami na predpriyatii: personalnyj menedzhment. SPb.: Lan, 2005.
3. Kovalyk V.N. Teorija i praktika upravlenija. M.: 2009. 189 p.
4. Maslou A. Motivacija i lichnost // Serija: Mastera Psihologii. SPb.: Izd-vo «Piter», 2014. 400 p.
5. Menedzhment. Vyzovy XXI veka. M.: Mann, Ivanov i Ferber, 2012. pp. 256.
6. Meskon Majkl H., Albert Majkl, Hedouri F. Osnovy menedzhmenta. 3-e izd.: per. s angl. M.: ООО «I. D. Viljams», 2007.
7. Piter Draker. Klassicheskie raboty po menedzhmentu. M.: Alpina Biznes Buks, 2008. pp. 220.
8. Piters T. Jeti vazhnye melochi: 163 sposoba dobitsja sovershenstva: per. s angl. 4-e izd. 2014. 607 p.
9. Pugachev V.P. Rukovodstvo personalom organizacii. M.: Aspekt Press, 2009. 279 p.
10. Chermomushkinskij P.V. Teorija i praktika upravlenija. M.: Delo, 2009. 312 p.
11. Shahova V.A. Motivacija trudovoj dejatel'nosti. M.: Verшина, 2008. pp. 56–70.
12. Jeffektivnyj rukovoditel. M.: Mann, Ivanov i Ferber, 2012. p. 240.

#### Рецензенты:

Сахаров Г.В., д.э.н., профессор кафедры экономики и финансового права, ФГБОУ ВПО «Российский государственный социальный университет», филиал, г. Сургут;  
Яковлев Б.П., д.псх.н., профессор кафедры социальной работы и социального права, ФГБОУ ВПО «Российский государственный социальный университет», филиал, г. Сургут.

Работа поступила в редакцию 01.04.2015.