

УДК 331.101.3

**Дорофеева А.А.**  
кандидат экономических наук, докторант  
Института экономики промышленности  
Национальной академии наук Украины

## БАЗОВЫЕ УСЛОВИЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ МОТИВИРОВАННОСТИ ПЕРСОНАЛА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

В работе сформированы условия обеспечения мотивированности сотрудников предприятий, которые включают: соответствие мотивационных установок сотрудников организации труда, соответствие мотивационных установок сотрудников содержанию труда, соответствие управленческих процессов специфике решаемых задач. Эти условия влияют на мотивированность персонала, на качество выполнения функциональных обязанностей и его организационное поведение на предприятии. Предложены пути достижения соответствия мотивационных установок сотрудников организации труда или решаемой задаче.

**Ключевые слова:** персонал, мотивация, организационное поведение, управление, организация труда.

### **Дорофеева Г.А. БАЗОВІ УМОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВМОТИВОВАНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ**

У роботі сформовані умови забезпечення вмотивованості співробітників підприємств, які включають: відповідність мотиваційних установок співробітників організації праці, відповідність мотиваційних установок співробітників змісту праці, відповідність управлінських процесів специфіці завдань, що вирішуються. Ці умови впливають на вмотивованість персоналу, на якість виконання функціональних обов'язків і його організаційну поведінку на підприємстві. Запропоновано шляхи досягнення відповідності мотиваційних установок співробітників організації праці або задачі, яка вирішується.

**Ключові слова:** персонал, мотивація, організаційна поведінка, управління, організація праці.

### **Dorofeyeva A.A. BASIC CONDITIONS SECURITY STAFF MOTIVATION IN THE SYSTEM OF INDUSTRIAL ENTERPRISE**

In this paper, conditions have been formed to ensure the motivation of employees of enterprises that include: compliance with motivational attitudes of members of the organization of work, compliance with motivational attitudes of employees work content, compliance management processes specifics tasks. These conditions affect the motivation of the staff, the quality of the functional responsibilities and organizational behavior at the company. The ways of achieving compliance with motivational attitudes of employees work organization or task.

**Keywords:** staff motivation, organizational behavior, management, organization of work.

**Постановка проблемы.** Становление рыночных методов хозяйствования в отечественной экономике носило бессистемный характер, имеющий наивысшим приоритетом краткосрочное получение прибыли, а не долгосрочную стабильность функционирования экономических субъектов. Параллельно шло разрушение традиционных ценностей и навязывание обществу моделей избыточного потребления. Это привело к деградации систем мотивации на предприятиях, потере уважения к труду как к таковому, утрате представлений об истинных движущих мотивационных факторах и проецированию любых мотивов трудовой деятельности в финансово-материальную плоскость. Сформировалась широкая прослойка людей, для которых лучшая работа – та, где ничего не нужно делать и при этом получать хорошую зарплату. Тем не менее человек по своей природе нуждается в активной деятельности, и наиболее эффективные методы мотивации заключаются в удовлетворении данной потребности в процессе труда. При этом можно предположить, что мотивация к процессу труда в широком смысле возникает как результат комплексного воздействия всех функций управления, связанных с планированием этого процесса, его организацией, контролем и т.д. Качество и результат данных функций управления может, как непосредственно способствовать вовлеченности сотрудника в процесс труда, так и стать серьезным демотиватором. Выявление связи функций управления процессом труда с мотивацией, а также определение таких характеристик функций управления, которые могут быть положены в основу анализа мотивированности персонала, позволит идентифицировать основные направления по управлению его организационным поведением.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Исследованию вопросов управления организационным поведением персонала, в том числе с позиции повышения его мотивированности к труду, посвящены работы таких ученых, как В.Н. Бас, В.В. Войтко, Н.В. Богданова и других. Так, в подходе [1] предлагаются методы управления организационным поведением персонала, в том числе мотивационные, однако не раскрыты особенности реализации функций управления трудовым процессом на предприятии с позиции повышения мотивированности персонала. В работе [2] внимание уделяется поведению коллектива в организации и не исследуются особенности поведения конкретных работников с учетом их личностных характеристик, потребностей, видов деятельности, компетенции, наличия внутренней и внешней мотивации. В подходе к управлению поведением персонала, представленном в [3] обосновывается необходимость использования системы прямой материальной мотивации сотрудников (льгот и бенефитов), однако не предложено применение системы нематериальной мотивации, которая является менее затратной для предприятия.

Отдельные аспекты организационного поведения персонала рассматривались в работах многих зарубежных и отечественных ученых. В то же время вопросы, связанные с комплексным мотивационным управлением организационным поведением персонала, за счет учета мотивационных факторов при реализации всех функций управления процессом труда на промышленных предприятиях, остаются открытыми.

**Целью статьи** являются разработка и характеристика базовых условий обеспечения мотивированности сотрудников промышленных предприятий.

**Изложение основного материала исследования.** Мотивированность персонала, очевидно, не является однородной для всего предприятия. Может оказаться так, что сотрудники одного подразделения обладают высокой мотивацией, другого низкой. Обусловлено это может быть спецификой решаемых задач, работой кадровой службы, особенностями непосредственного руководителя подразделения и т.д. Поэтому анализ системы мотивации персонала предприятия должен учитывать качество выполнения функций управления в исследуемом подразделении, учитывать специфику задач, решаемых в данном подразделении, а также мотивационные установки сотрудника, который эти задачи будет решать (рис. 1).

Вопросы соответствия управленческих процессов специфике решаемых задач (стрелка 1 на рис. 1) не являются предметом исследования настоящей работы и детально рассматриваться не будут. Эти задачи в обобщенной форме (без привязки к теории мотивации) решаются теорией организаций, а в частных случаях – теорией управления, организацией производства, координации, планирования и т.д. Однако выбор тех или иных методов управления для решения поставленной задачи отражается на мотивации сотрудников и должно соответствовать их мотивационным установкам (стрелка 2 на рис. 1). Более того, мотивационные установки сотрудника должны соответствовать предмету и содержанию труда (стрелка 3 на рис. 1).

Выделим основные характеристики анализа блоков, представленных на рис. 1, которые влияют на мотивацию исполнителей.

Для объекта «функции управления» такими характеристиками являются:

1. Цели предприятия (как основной результат функции планирования)
  - 1.1. Количественная измеряемость цели;
  - 1.2. Сепарабельность подцелей, соответствующих отдельным задачам;
2. Полномочия и ответственность исполнителя (как один из результатов функции организации)
  - 2.1. Наличие самостоятельности исполнителя в принятии решений по кругу вопросов в рамках выполнения поставленной перед ним задачи; степень автономии исполнителя;
  - 2.2. Наличие исполнительской ответственности за техническое выполнение задачи работником;
  - 2.3. Наличие управленческой ответственности работника за выполнение задачи другими сотрудниками;
  - 2.4. Соответствие полномочий сотрудника ответственности за выполнение данной задачи.
3. Физические условия и эргономика труда (как один из результатов функции организации)
4. Коммуникации и взаимодействия (как один из результатов функции организации и/или координации)
  - 4.1. Необходимость в неформальных коммуникациях;
  - 4.2. Стилль взаимоотношения с подчиненными, психологический климат.
5. Система стимулирования (как один из результатов функции мотивации)
  - 5.1. Размер материального поощрения;



Рис. 1. Базовые условия обеспечения мотивированности сотрудников

- 5.2. Форма материального поощрения;
  - 5.3. Использование нематериальных форм поощрения.
  6. Используемые принципы координации (как основной результат функции координации)
    - 6.1. Использование прямого управления;
    - 6.2. Использование организации взаимодействия;
    - 6.3. Использование стандартизации процесса труда;
    - 6.4. Использование стандартизации знаний и навыков;
    - 6.5. Использование стандартизации результатов труда.
  7. Способы и формы контроля (как основной результат функции контроля)
    - 7.1. Наличие контроля процесса труда;
    - 7.2. Наличие контроля результата труда;
    - 7.3. Наличие контроля выполнения приказов и распоряжений;
    - 7.4. Наличие контроля сроков выполнения;
    - 7.5. Наличие контроля квалификации сотрудников;
    - 7.6. Наличие надзора – контроля, вызванного системным недоверием к сотруднику.
- К характеристикам, характеризующим специфику решаемой задачи в процессе труда, можно отнести:
1. Уровень специализации труда – как степень однородности трудовых операций.
  2. Уровень стандартизации труда – как степень детерминированности и предсказуемости трудовых операций, результатов, умений или знаний.
  3. Сложность решаемой задачи – как требования к знаниям и квалификации исполнителей.
  4. Степень децентрализации решения задачи – как уровень автономии и независимости принятия решений исполнителем от других задач или руководителей.
  5. Содержание труда, его социальное значение и восприятие.
- К характеристикам, характеризующим мотивационные установки сотрудника, отнесём:
1. Наличие доминантного внешнего мотива трудовой деятельности:
    - 1.1. Удовлетворение базовых (материальных) потребностей;
    - 1.2. Удовлетворение потребности в безопасности;
    - 1.3. Удовлетворение потребности в общении, социализации и сопричастности;

1.4. Удовлетворение потребности во власти и уважении;

1.5. Удовлетворение потребности в познании;

1.6. Удовлетворение потребности в эстетике, порядке;

1.7. Удовлетворение потребности в самоактуализации.

2. Уровень компетенции и профессионализма работника.

3. Наличие трудовых интересов, позитивного или негативного отношения к определенным видам деятельности.

Для обеспечения соответствий 2 и 3 (рис. 1) характеристики объектов «функции управления» и «процесс» («выполняемая задача») должны соответствовать определенным характеристикам объекта «сотрудник» («исполнитель»). Рассмотрим подробнее суть этих соответствий и их влияние на мотивированность и организационное поведение сотрудников.

Согласно двухфакторной теории мотивационной гигиены Ф. Герцбергера [4], необходимость достижения того или иного соответствия объясняется действием одного из двух типов факторов удовлетворенности трудовой деятельностью: мотиваторов (истинных мотиваторов) и гигиенических факторов. Истинные мотиваторы вызывают удовлетворенность работой, вовлеченность и удовольствие от самого процесса труда. Гигиенические факторы являются необходимыми, но недостаточными условиями для мотивации, их отсутствие воспринимается сотрудником как демотиватор, однако наличие воспринимается как должное и само по себе к работе не мотивирует. С учётом этой дифференциации факторов в анализируемых соответствиях 2 и 3 (рис. 1) будем различать соответствия, являющиеся мотиваторами, и соответствия, играющие лишь роль гигиенических факторов.

В основу разрабатываемого мотивационного механизма управления организационным поведением персонала положена следующая гипотеза: соответствия 2 (рис. 1) – мотивационных установок содержанию труда, – и соответствия 3 (рис. 1) – мотивационных установок организации труда – имеют по одному соответствию, являющемуся истинным мотиватором, и, в общем, потенциально неограниченное количество соответствий, играющих роль гигиенических факторов. Основная проблема существующих систем мотивации лежит в том, что количеством воз-

можных соответствий по направлениям 2 и 3 (рис. 1) пытаются подменить наличие единственно необходимого соответствия-мотиватора по каждому из этих направлений. Это часто приводит к искусственному приумножению и усилению гигиенических факторов и, как следствие, к росту непродуктивных затрат на мотивацию. Заметим также, что рост затрат, связанный с приумножением гигиенических факторов, невозможно обратить вспять, так как отмена привычных гигиенических факторов приводит к несоответствиям между мотивационными установками и реальностью, и как следствие – к демотивации. При этом, несмотря на возможное повышение лояльности персонала, реального мотивирующего эффекта такие затраты не оказывают.

Например, слабо мотивированному сотруднику, основным внешним мотивом деятельности которого является карьерный рост (мотив власти), для повышения его производительности (результативности) труда повышают зарплату. Зарплата для этого сотрудника – гигиенический фактор. Радость от повышения зарплаты будет недолгой и через короткое время это станет восприниматься как должное. Результативность труда не вырастет. Но отменить повышение зарплаты уже невозможно – это может привести к конфликту вплоть до увольнения сотрудника.

Рассмотрим подробнее, что же представляют собой необходимые соответствия 2 и 3 (рис. 1) с учетом выделенных выше характеристик и какие из них являются истинными мотиваторами.

Проанализируем, какие характеристики мотивационных установок сотрудника являются сопряженными с теми или иными характеристиками процесса труда. Необходимые и возможные соответствия в этих характеристиках представлены в табл. 1.

Таким образом, при отсутствии доминантного внешнего мотива у сотрудника на характеристики решаемой им трудовой задачи не накладывается никаких особых ограничений. То же утверждение в целом справедливо и для сотрудников с мотивами, обусловленными потребностями первых трех уровней в пирамиде Маслоу, за исключением потребности в безопасности: сотрудник с такой потребностью может избегать брать на себя ответственность за принятие решений и предпочитает большую централизацию в этом вопросе. Сотрудники с потребностью во власти и уважении, наоборот, будут предпочитать иметь больше полномочий для решения вмененных им задач и,

Таблица 1

Мотивационные факторы, связанные с предметом труда

Характеристики сотрудника/ трудовой задачи	Уровень специализации труда	Уровень стандартизации труда	Сложность решаемой задачи	Степень децентрализации решения	Содержание труда, его значение и восприятие
1. Наличие доминантного мотива:					
– в базовых потребностях;					
– в безопасности;				Г	
– в общении, социализации;					
– во власти и уважении;				Г	
– в познании;	Г		Г/М		
– в эстетике, порядке;		Г			
– в самоактуализации	Г	Г	Г/М	Г	
2. Уровень компетенции и профессионализма			Г		
3. Наличие трудовых интересов, когнитивного опыта в той или иной деятельности					Г/М
Г – гигиенический фактор; М – истинный мотиватор; Г/М – гигиенический фактор, который может выступать мотиватором, если соответствующая потребность удовлетворяется					

соответственно, предпочитают большую децентрализацию их решения. Для сотрудников с потребностью в познании может оказаться демотивирующей высокая специализация труда, влекущая узость знаний и умений сотрудника, а также простота решаемых задач, не позволяющая развивать свои знания и получать новые в процессе труда. Наоборот, необходимость решения сложных новых задач способно в некоторых случаях стать истинным мотиватором, так как способно удовлетворить потребность такого сотрудника в познании. Для сотрудников с потребностями в порядке могут оказаться демотивирующими задачи, решение которых слабо стандартизировано, принимается в условиях высокой неопределенности, требует нестандартных подходов, половинчатых решений, большого числа согласований, высокой субъективности, слабо аргументированных рационально. Наконец, наибольшее количество ограничений накладывается на задачи, предназначенные для выполнения специалистами с мотивом самоактуализации: высокая специализация, не требующая широты познаний специалиста; высокий уровень стандартизации, ограничивающий диапазон возможных решений; простота решаемых задач, не позволяющая ставить перед собой новые вызовы; а также высокий уровень централизации принятия решений, лишаящий работника ответственности и самостоятельности – способны демотивировать такого специалиста.

Таким образом, высокий уровень специализации труда и простота решаемых задач делают труд рутинным и однообразным, что препятствует достижению целей сотрудника в мотивационных установках 5 и 7 уровней. Такую работу можно поручать только сотрудникам 1-4 и 6 уровней.

Специфика мотива уровня 7 – самореализации – позволяет ему реализоваться при решении новых, нестандартных задач. Поэтому высокий уровень стандартизации труда будет препятствием и демотиватором для сотрудников этого уровня. То есть уровню мотивации 7 соответствуют задачи с низким уровнем стандартизации решения.

Аналогично мотивы уровня 4 (власть, уважение) и 7 требуют определенной самостоятельности и полномочий в принятии решений. Поэтому низкая степень автономии принятия решений будет являться демотиватором, и таким сотрудникам требуются задачи с высоким уровнем децентрализации решения.

Описанные выше соответствия между уровнем основного внешнего мотива и спецификами решаемой задачи, являются необходимыми, но не достаточными условиями мотивированности сотрудника: здесь показаны лишь условия, при которых специфика решаемой задачи не противоречит мотивам, что является гигиеническими факторами. Истинная же мотивация может достигаться только в отдельных случаях, когда свойство решаемой задачи (а именно, ее сложность) позволяют реализоваться актуализированному мотиву в познании и самоактуализации.

Второй тип необходимого соответствия сотрудника и решаемой задачи – это соответствие знаний, умений и навыков сотрудника тем требованиям, которые необходимы для решения задачи. Очевидно, недостаточная компетенция сотрудника, которая не позволяет ему качественно выполнить задачу, рано или поздно (на самом деле, очень быстро) приводит к демотивации: заниматься тем, что не получается, не

может вызывать интереса. Человек, который понимает, что может решать гораздо более сложные задачи, чем те, которые ему приходится решать, быстро теряет интерес к своему труду, то есть внутреннюю мотивацию.

Третий тип необходимого соответствия сотрудника и решаемой задачи – это соответствие между когнитивными схемами о предмете и содержании решаемой задачи и самой задачей. Здесь имеется в виду, что представления о предмете и содержании труда, которые сформировались у человека вследствие его когнитивной деятельности, не должны быть отрицательными (гигиенический фактор), а желательно, должны быть положительными (мотиватор). Можно привести множество примеров подобного смыслового содержания: человек, в детстве мечтавший стать космонавтом (положительная когнитивная установка – летать), с удовольствием работает летчиком, стюардом, работником аэропорта, конструктором, инженером, механиком (все связано с полетами). И наоборот, если предмет и содержание труда ассоциируется с негативными когнитивными установками – страхами, неудачами, разочарованиями, стыдом и т.п. – ждать вовлеченности и высокой внутренней мотивированности от сотрудника не имеет смысла. Этот аспект непосредственно связан с внутренней мотивацией человека, и в последнем случае можно говорить об эффекте отрицательной внутренней мотивации, которой не должно быть. Положительная же внутренняя мотивация является истинным мотиватором, малозатратным и эффективным улучшителем качества труда.

**Выводы из проведенного исследования.** Из выше указанного можно сделать следующие выводы. Соответствие мотивационных установок сотрудника и решаемой задачи (стрелка 3 на рис. 1) достигается путем композиции трех соответствий:

- 1) не противоречит ли решение данной задачи достижению целевых установок основного внешнего мотива сотрудника?
- 2) достаточны и не избыточны ли компетенции сотрудника, необходимые для решения задачи?
- 3) не связано ли содержание решаемой задачи с негативным когнитивным опытом сотрудника?

Перспективами исследований является рассмотрение условий соответствия 2 (рис. 4.3) между характеристиками функций управления и мотивационными установками сотрудников с разработкой соответствующего научно-методического инструментария по достижению этих условий.

#### БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК:

1. Бас В.Н. Управление организационным поведением : монография. – М. : Изд-во Моск. гуманит. ун-та, 2010. – 200 с.
2. Войтко В.В. Управление поведением организации (на примере промышленных предприятий) : диссертация на получение научной степени кандидата экономических наук по специальности 08.06.01 – экономика, организация и управление предприятиями. – Харьковский национальный экономический университет, Харьков, 2004. – 219 с.
3. Богданова Н.В. Мотивационные аспекты трудовой деятельности сотрудников организации (на примере представительства Тольяттинского государственного университета в г. Сызрани) // Вектор науки ТГУ. – 2012. – № 1(8). – С. 63-67.
4. Дмитриченко Л.И. Корпорация в системе общественного производства : монография / Л.И. Дмитриченко, Т.С. Чунихина, Л.А. Дмитриченко, А.Н. Химченко. – Донецк : ООО «Східний видавничий дім», 2010. – 220 с.