



УПРАВЛЕНИЕ

УДК 331.101.3

МЕХАНИЗМ ФОРМИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ РАБОТНИКОВ

Л. Н. Депутатова, Ж. А. Мингалева, Ю. В. Старков

Депутатова Людмила Николаевна, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и управления промышленным производством, Пермский национальный исследовательский политехнический университет, milade@mail.ru

Мингалева Жанна Аркадьевна, доктор экономических наук, профессор кафедры экономики и управления промышленным производством, Пермский национальный исследовательский политехнический университет, mingal1@pstu.ru

Старков Юрий Валентинович, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и управления промышленным производством, Пермский национальный исследовательский политехнический университет, starkov@pstu.ru

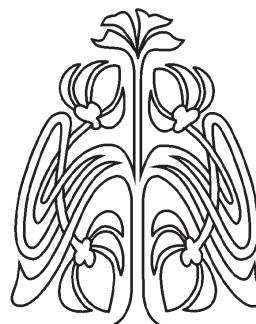
Введение. Система мотивации работников, опирающаяся на систему управления персоналом и организационную культуру, должна обеспечивать вовлечение кадрового потенциала предприятий в решение ключевых проблем развития экономики и общества. В условиях модернизации производства и необходимости расширения практики внедрения инновационных проектов повышается важность создания налаженного механизма формирования трудовой мотивации работников на предприятиях. **Теоретический анализ.** Цель статьи – выявить факторы, в наибольшей степени влияющие на трудовую мотивацию работников в современных условиях. Для исследования механизма формирования трудовой мотивации был применен факторный анализ, который позволил определить взаимосвязь и взаимозависимость элементов системы управления персоналом и системы управления бизнесом с точки зрения более полного вовлечения работников предприятия в производственный процесс. **Результаты.** В статье представлен механизм формирования трудовой мотивации работников предприятия как фактор повышения конкурентоспособности предприятия. Двойственность восприятия системы мотивации работников проявляется в разном отношении к мотивам и стимулам труда, оценке и результату труда, ценностям организационной культуры. Использование в практической деятельности предприятия предложенного механизма формирования трудовой мотивации позволит повысить производительность труда и вовлеченность персонала в решение задач совершенствования бизнес-процессов.

Ключевые слова: система мотивации работников, система стимулирования труда, организационная культура, система управления персоналом.

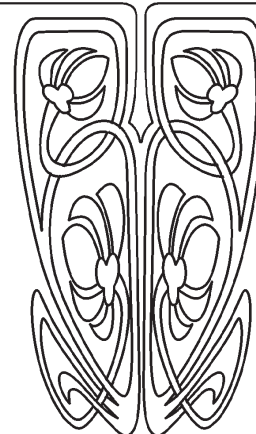
DOI: <https://doi.org/10.18500/1994-2540-2018-18-4-401-406>

Введение

В новых условиях формирования инновационной экономики в Российской Федерации возрастает значение человеческого фактора во всех сферах производства, а цена ошибки человека при изготовлении продукции существенно повышается. Также повышается и роль работника в оптимизации процесса производства. Формирование определенного отношения людей к трудовой дисциплине и качеству работы способствует выявлению ошибок и узких мест в технологическом процессе непосредственно на самих рабочих местах. Это позволяет совершенствовать производство и рационально использовать все ресурсы предприятия (материальные, финансовые, энергетиче-



НАУЧНЫЙ
ОТДЕЛ





ские, человеческие, информационные) и успешно внедрять принципы бережливого производства.

Возрастающее влияние человеческого фактора на развитие экономики широко проявляется через понятие качества интеллектуального капитала персонала предприятий. В современных условиях реализация ценностей развития, поддержание и сохранение интеллектуального потенциала выступают ключевыми факторами повышения конкурентоспособности предприятий и их устойчивого функционирования во все более усложняющемся мире. В свою очередь, конкурентоспособность и устойчивость компаний определяется степенью вовлеченности и заинтересованности в качественном эффективном труде работников предприятия.

Теоретический анализ

Большинство теорий мотивации можно разделить на две группы: содержательные (теории потребностей) и процессуальные. Среди авторов содержательных концепций в первую очередь следует назвать А. Маслоу, Д. Макклелланда, Ф. Герцберга, Б. М. Генкина и др. [1–4]. К сторонникам процессуальных теорий относятся В. Врум, Дж. С. Адамс, Л. Портер и Э. Лоулер и др. [5–7].

Новые концепции мотивации привносят принципиально новое понимание в механизмы формирования труда. Особенностью этих теорий является опора на мотивы к трудовой деятельности. Таким образом, современные теории мотивации ориентированы на использование мотивов работника к труду и учитывают психологические особенности личности. Модель «мотивационного комплекса трудовой деятельности» А. А. Литвинюк содержит пять групп мотивов: приобретения, удовлетворения, безопасности, подчинения, энергосбережения [8]. В. И. Герчиков в своих работах также основывается на мотивах работника к труду и выделяет пять мотивационных типов персонала: инструментальный, профессиональный, патристический, хозяйский, избегательный [9].

Однако нужно разделять мотив и мотивацию. Мотив побуждает человека к действию и определяет, как будет осуществлено это действие. Мотивы относятся к внутренней среде человека, являются осознанными и индивидуальными. Мотивация – это внутренний процесс сознательного и самостоятельного выбора самим человеком той или иной модели поведения, определяемой комплексным воздействием внешних (стимулов) и внутренних (мотивов) факторов для удовлетворения своих потребностей [10].

На мотивы оказывают влияние индивидуально-психологические (характер, способности,

темперамент и др.), мотивационные (ценности, цели, потребности, интересы, идеалы, роли и др.) и социально-демографические (возраст, пол, семейное положение, образование, стаж работы и др.) характеристики личности. Поведение людей в конкретной ситуации обычно определяется совокупностью мотивов и их приоритетом для человека [8]. Данная совокупность составляет мотивационную структуру поведения человека.

Применяемые на предприятии стимулы труда работников должны соотноситься с имеющимися у работников мотивами. Таким образом, система стимулирования должна соотноситься с системой мотивации работников. Так как характеристики личности могут изменяться во времени, то и система мотивации работников тоже меняется. Таким образом, для эффективного функционирования системы стимулирования персонала важно соблюдение следующих условий: во-первых, важно обеспечить подбор персонала в соответствии с существующим на предприятии набором мотивов, направленных на его развитие; во-вторых, следует выбирать такие стимулы, которые способны дать наибольший результат и которые наиболее сильно влияют на мотивы работников; в-третьих, система стимулирования должна быть гибкой для успешной адаптации к изменениям мотивации работника.

Основным методом исследования трудовой мотивации послужил факторный анализ. Данный метод позволил определить взаимосвязь и взаимозависимость элементов системы управления персоналом и системы управления производством на предприятии с точки зрения более полного вовлечения работников в решение задачи оптимизации трудовой деятельности и повышения конкурентоспособности производства, ускорения внедрения инноваций.

Результаты

На основе анализа различных подходов к определению и построению системы мотивации персонала промышленных предприятий была разработана авторская схема взаимодействия элементов системы мотивации работников (организационно-мотивационного механизма предприятия), включающая в качестве трех базовых подсистем управления организационную культуру, систему управления персоналом и систему стимулирования (рис. 1). Эти подсистемы имеют единую цель – повышение отдачи от интеллектуального потенциала персонала, а главной задачей организационной культуры предприятия становится учет ценностей предприятия и персонала для формирования эффективной системы мотивации и стимулирования труда работников.

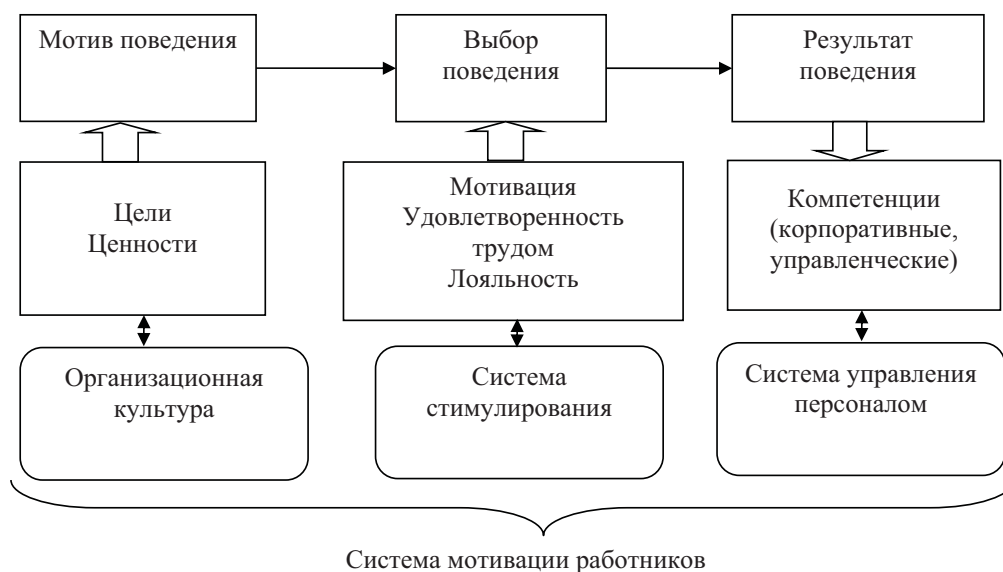


Рис. 1. Элементы организационно-мотивационного механизма

Fig. 1. Elements of the Organizational-Motivational Mechanism

Оценка степени развития корпоративных и управленческих компетенций позволяет определить особенности системы управления персоналом предприятия и результат сформированного опыта работников. Оценка мотивации работников к труду, уровня лояльности персонала и удовлетворенности трудом позволяет определить особенности системы стимулирования труда и степень заинтересованности конкретного поведения. Оценка ценностных приоритетов работника позволяет определить эффективность организационной (корпоративной) культуры предприятия и степень соответствия ценностных установок персонала ценностным установкам предприятия. Все три представленные системы (система управления персоналом, система стимулирования труда и организационная культура) являются ключевыми факторами усиления степени вовлеченности персонала в достижение коллективных целей и повышение производительности труда.

Уже давно установлено, и современные исследования в области мотивации подтверждают этот факт, что денежное стимулирование воспринимается работниками как гигиенический фактор. Для действительно эффективного воздействия денежное стимулирование должно иметь прямую зависимость от результатов труда работника, а также обеспечивать достижение двух базовых целей предприятия, связанных с активизацией трудовой мотивации работников: бесперебойное функционирование существующих бизнес-процессов и повышение производительности труда, создание нового знания, инновации. Организация подбирает необходимые стимулы

для активизации мотивов работника, которые условно можно разделить на две категории: мотив вознаграждения за труд («хочу и могу получить вознаграждение за труд») и мотив к труду («хочу и могу работать») [11]. Мотив к труду как раз обеспечивает активизацию творческого потенциала работников предприятия, мотив вознаграждения за труд – бесперебойное функционирование бизнес-процессов предприятия.

Мотив вознаграждения за труд, являющийся преобладающим на большинстве как отечественных, так и зарубежных предприятий, предполагает получение справедливой оценки труда и соответствующее вознаграждение за результаты труда (денежная заработная плата, натуральная заработная плата, плата за участие в управлении). Мотив труда предполагает получение возможности самореализации, самоактуализации, саморазвития. В условиях конвейерного производства эта группа мотивов была слабо выражена, однако в современных условиях ее значимость существенно возрастает. Существующая двойственность мотивов работников закономерно предполагает и двойственность механизма трудовой мотивации персонала (рис. 2).

Зная структуру связей между мотивами разного типа и разной основы в мотивационном комплексе трудовой деятельности персонала, можно прогнозировать изменения в трудовом поведении работников после конкретных изменений в системе мотивации их труда.

Современные предприятия применяют различные виды стимулирования мотивации работников, направленные на обеспечение по-

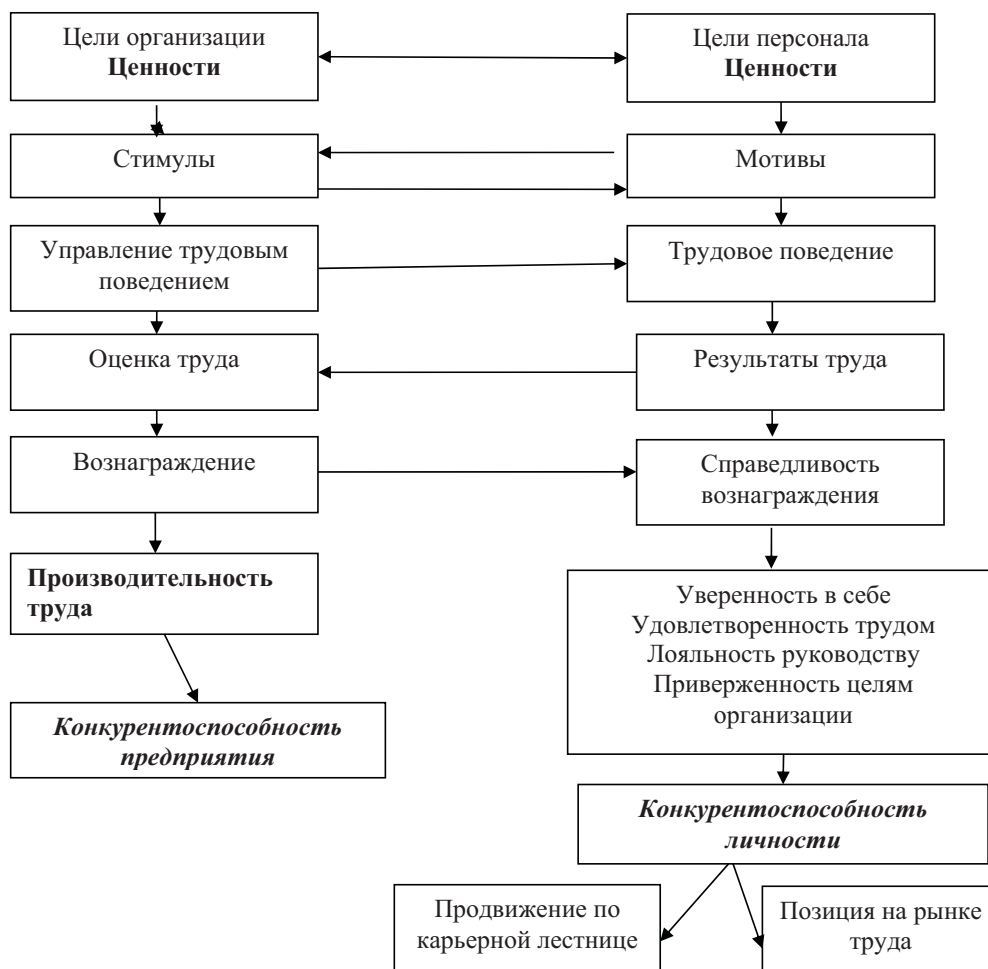


Рис. 2. Механизм формирования трудовой мотивации
Fig. 2. The Mechanism of Formation of Labor Motivation

ставленных целей [12]. В настоящее время на предприятиях наиболее часто используют следующие виды стимулирования: моральные, патернализм, организационные, карьера и развитие. Важным аспектом в механизме формирования мотивации является управление трудовым поведением работников на основе справедливой и адекватной оценки результатов труда.

На успех реализации политики управления персоналом предприятия оказывает влияние и согласование ценностей организации и ценностей персонала. Ценности организации влияют на формирование стимулов и ожидаемое поведение работника, ценности работника – на формирование мотивов и ожидаемый результат труда [13]. Соответствие ценностей предприятия ценностям самого работника влияет на характеристики труда. Такие ценности, как справедливость и доверие, являются базовыми для всех сотрудников и любого вида трудовой деятельности и должны максимально полно реализовываться в системах

управления персоналом на всех предприятиях.

Интеллектуальный труд, масштабы и актуальность которого возрастают в современных реалиях экономики, предполагает вовлеченность работников в проекты и самостоятельное выполнение все большего количества функций и поручений. В результате ключевыми ценностями сотрудников становятся самостоятельность, ответственность и команда, а актуальными навыками и умениями – коммуникабельность, работа в команде, выполнение проектов, выбор ресурсов и средств, оценка полученных результатов. За выполнение данных обязанностей работник получает вознаграждение за групповой и личный результат труда. Работник, стремящийся к успеху, будет проявлять инициативу, искать возможности улучшения производственного, технологического, организационного процесса, предлагать мероприятия по такому улучшению. Отождествление работником себя с результатами индивидуального и коллективного труда фор-



мирует мышление профессионала. Основными ценностями профессионала являются саморазвитие и самореализация. Основным стимулом для профессионала – признание его достижений.

Поскольку личность имеет индивидуально-психологические (способность, темперамент, характер, воля), мотивационные (ценности, установки, потребности), социально-демографические характеристики (пол, возраст, семейное положение, образование), постольку ценностные ориентиры людей могут меняться с течением времени. А поскольку бизнес-процессы и организация производственной деятельности на предприятиях подвержены постоянным изменениям внешней и внутренней среды, то ценностные ориентиры предприятия тоже могут меняться. В этом случае важно отслеживать соответствие друг другу ценностей организации (предприятия) и ценностей работников в течение времени и, соответственно, корректировать систему стимулирования труда.

Заключение

Эффективное функционирование механизма трудовой мотивации приводит к росту производительности труда и повышению уровня конкурентоспособности предприятия. Современный механизм формирования трудовой мотивации должен обеспечивать связь между мотивами и стимулами, исходя из целей и ценностей предприятия и работников. Их совместное развитие позволяет повысить конкурентоспособность предприятия и производительность труда.

Интеллектуальный капитал сотрудников в настоящее время формирует конкурентное преимущество динамично развивающихся компаний. Современное общество требует от предприятий концептуальных изменений в системе мотивации работников и управления трудом, особенно интеллектуальным. Это предполагает создание специального механизма изменения поведения работников (на основе мотивации и стимулов) для более полной реализации всех их способностей в повседневной практической деятельности организации. Поскольку мотивация труда работника зависит, главным образом, от мотива к труду и мотива вознаграждения за труд, то соотношение двух этих мотивов формирует в конечном счете результативность деятельности работников с точки зрения достижения базовых целей предприятия. При этом именно мотив человека к труду определяет его включенность в текущую деятельность предприятия и перспективы его развития. Мотив вознаграждения за труд, в свою очередь, позволяет обеспечивать более высокую степень управляемости персоналом и устанавливает на предприятии стандарты качества.

На эффективно действующих предприятиях система стимулирования труда в рамках единой системы управления персоналом основывается на организационно-мотивационном механизме, который состоит из следующих элементов: организационная культура, система управления знаниями и управление персоналом. Взаимодействие организационно-мотивационного механизма и системы стимулирования обеспечивает удовлетворенность сотрудников трудом, что влияет на инновационное развитие предприятия.

Благодарности

Исследование проведено на основе задания на выполнение государственных работ в сфере научной деятельности в рамках базовой части государственного задания Минобрнауки России ФГБОУ ВО ПНИПУ (тема «Устойчивое развитие урбанизированных территорий и улучшение среды обитания человека» № 26.6884.2017/8.9).

Список литературы

1. Генкин Б. М. Экономика и социология труда : учебник для вузов. М. : Норма, 2003. 416 с.
2. Херцберг Ф., Моснер Б., Снейдерман Б. Б. Мотивация к работе / пер. с англ. Д. А. Куликова. М. : Вершина, 2007. 240 с.
3. Maslow A. H. Motivation and Personality. 3rd ed. N.Y. : Addison-Wesley, 1987. 336 p.
4. Макклеланд Д. Мотивация человека. СПб. : Питер, 2007. 672 с. (Мастера психологии).
5. Lawler E. E., Suttle J. L. Expectancy Theory and Job Behavior // Organizational Behavior and Human Performance. 1973. № 9. P. 482–503.
6. Vroom V. H. Motivation in Management. N. Y. : American Foundation for Management Research, 1964. 79 p.
7. Vroom V. H. Work and Motivation. N. Y. : Wiley, 1964. 331 p.
8. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика : учебник для бакалавров / А. А. Литвинюк, С. Ж. Гончаров, В. В. Данилочкина [и др.]. М. : Юрайт, 2015. 398 с.
9. Герчиков В. И. Управление персоналом : работник – самый эффективный ресурс компании : учеб. пособие М. : ИНФРА-М, 2008. 282 с.
10. Цветков А. Н. Менеджмент. СПб. : Питер, 2010. 256 с.
11. Депутатова Л. Н., Мингалева Ж. А. Двойственность мотивации интеллектуального труда работников // Вестн. ПНИПУ. Социально-экономические науки. 2016. № 2. С. 209–220.
12. Мингалева Ж. А., Депутатова Л. Н. Стимулирование интеллектуального труда как основа инновационного развития. Пермь: Изд-во ПНИПУ, 2015. 314 с.
13. Мухина Е. Р., Депутатова Л. Н. Особенности системы управления интеллектуальным трудом // Экономика и предпринимательство. 2016. № 2–1 (67–1). С. 839–841.



Образец для цитирования:

Депутатова Л. Н., Мингалева Ж. А., Старков Ю. В. Механизм формирования трудовой мотивации работников // Изв. Саратов. ун-та. Нов. сер. Сер. Экономика. Управление. Право. 2018. Т. 18, вып. 4. С. 401–406. DOI: <https://doi.org/10.18500/1994-2540-2018-18-4-401-406>

The Mechanism of Formation of Labor Motivation of Employees

L. N. Deputatova, Zh. A. Mingaleva, Yu. V. Starkov

Lyudmila N. Deputatova, <https://orcid.org/0000-0003-0880-8373>, Perm National Research Polytechnic University, 29, Komsomol'skii Ave., Perm, 614990, Russia, milade@mail.ru

Zhanna A. Mingaleva, <https://orcid.org/0000-0001-7674-7846>, Perm National Research Polytechnic University, 29, Komsomol'skii Ave., Perm, 614990, Russia, mingal1@pstu.ru

Yurii V. Starkov, <https://orcid.org/0000-0002-4955-400X>, Perm National Research Polytechnic University, 29, Komsomol'skii Ave., Perm, 614990, Russia, starkov@pstu.ru

Introduction. The system of motivation of employees, based on the system of personnel management and organizational culture needs to involve personnel potential of the enterprises in the decision of key problems of development of economy and society. In the context of modernization of production and the need to expand the practice of innovative projects increases the importance of creating an established mechanism of formation of labor motivation of workers in enterprises. **Theoretical analysis.** The purpose of the paper is the identification of the factors that affect the labor motivation of workers in modern conditions most. In the study of the formation of labor motivation factor analysis was applied. Factor analysis as a method of research allows to determine the relationship and interdependence of the elements of the personnel management system with the production management system in the enterprise in terms of more complete involvement of employees. **Result.** The article presents the mechanism of formation of labor motivation of employees of the enterprise as a factor of increase of competitiveness of the enterprise. The duality of perception of the motivation system by the employee and the enterprise is manifested in different attitudes to the motives and incentives of work, evaluation and results of work, values of organizational culture. The duality of perception is taken into account in the author's mechanism of formation of labor motivation of personnel. **Conclusion.** Joint development allows to increase the competitiveness of the enterprise and labor productivity.

Key words: employee motivation system, incentive system, organizational culture, personnel management system.

Acknowledgements: *The study was conducted on the basis of the task to perform public works in the field of scientific activity within the framework of the basic part of the state task of the Ministry of Education and Science of Russia in PNRPU (theme*

“Sustainable development of urban areas and improvement of human habitat” no. 26.6884.2017/8.9).

References

1. Genkin B. M. *Ekonomika i sotsiologiya truda* [Economics and sociology of labor]. Moscow, Norma Publ., 2003. 416 p. (in Russian).
2. Hertsberg F., Mosner B., Snyderman B. B. *Motivatsiya k rabote* [The motivation to work. Transl. of Engl. D. A. Kulikov]. Moscow, Vershina Publ., 2007. 240 p. (in Russian).
3. Maslow A. H. *Motivation and Personality*. 3rd ed. New York, Addison-Wesley, 1987. 336 p.
4. Makkleland D. *Motivatsiya cheloveka* [Motivation person]. St. Petersburg, Piter Publ., 2007. 672 p. (in Russian).
5. Lawler E. E., Suttle J. L. Expectancy Theory and Job Behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1973, no. 9. pp. 482–503.
6. Vroom V. H. *Motivation in Management*. New York, American Foundation for Management Research, 1964. 79 p.
7. Vroom V. H. *Work and Motivation*. New York, Wiley, 1964. 331 p.
8. *Motivatsiya i stimulirovanie trudovoi deiatel'nosti. Teoriya i praktika* [Motivation and stimulation of labor activity. Theory and practice / A. A. Litvinyuk, S. Zh. Goncharov, V. V. Danilochkina et al.]. Moscow, Yurayt Publ., 2015. 398 p. (in Russian).
9. Gerchikov V. I. *Upravlenie personalom: rabotnik – samyi effektivnyi resurs kompanii* [Human resource management: an employee is the most effective resource of a company]. Moscow, INFRA-M Publ., 2008. 282 p. (in Russian).
10. Tsvetkov A. N. *Menedzhment* [Management]. St. Petersburg, Piter Publ., 2010. 256 p. (in Russian).
11. Deputatova L. N., Mingaleva Zh. A. The duality of the motivation of the intellectual labor of workers. *PNRPU Sociology and Economics Bulletin*, 2016, no. 2, pp. 209–220 (in Russian).
12. Mingaleva Zh. A., Deputatova L. N. *Stimulirovanie intellektual'nogo truda kak osnova innovatsionnogo razvitiya* [Stimulation of intellectual work as the basis of innovative development: a monograph]. Perm, PNRPU Publ., 2015. 314 p. (in Russian).
13. Mukhina E. R., Deputatova L. N. The features conyrol system intellectual work. *Ekonomika i predprinimatel'stvo* [Journal of Economy and Entrepreneurship], 2016, no. 2–1 (67–1), pp. 839–841 (in Russian).

Cite this article as:

Deputatova L. N., Mingaleva Zh. A., Starkov Yu. V. The Mechanism of Formation of Labor Motivation of Employees. *Izv. Saratov Univ. (N. S.), Ser. Economics. Management. Law*, 2018, vol. 18, iss. 4, pp. 401–406 (in Russian). DOI: <https://doi.org/10.18500/1994-2540-2018-18-4-401-406>