

## ТЕОРЕТИКО-КАТЕГОРИАЛЬНЫЙ ПОДХОД К ИЗУЧЕНИЮ МОТИВАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

*О.А. ЛЫМАРЕВА, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики предприятия, регионального и кадрового менеджмента, Кубанский государственный университет  
e-mail: olga.lymarewa@yandex.ru*

*Ю.Н. БЕЛЕНЦОВА, магистрант кафедры экономики предприятия, регионального и кадрового менеджмента, Кубанский государственный университет  
e-mail: ybelentsova@mail.ru*

*М.А. ЛЫМАРЕВ, магистрант кафедры экономики предприятия, регионального и кадрового менеджмента, Кубанский государственный университет  
e-mail: thedavm5@gmail.com*

### Аннотация

В статье производится оценка такого понятия, как «мотивация», и раскрывается теоретико-категориальный базис формирования системы управления персоналом. Помимо этого, производится оценка самого понятия системы управления персоналом, её характерных черт и особенностей её формирования через призму теории. Данная работа исследует происхождение дефиниционно-категориального аппарата, характеризует историю формирования понятий, представленных выше и оценивает системы мотивации.

**Ключевые слова:** мотивация, система управления персоналом, теоретический базис, система мотивации, управление персоналом.

Мотивация — это процесс, который пришёл в экономику из психологической науки. Психологи наиболее полно и точно исследовали природу мотивации, оценивали её происхождение. Впервые эта дефиниция была употреблена в работе А. Шопенгауэра под названием «Четыре принципа достаточной причины», а после стала активно использоваться для объяснения и обоснования процессов целеполагания и в общем поведенческих паттернов и причин действия того или иного индивидуума, и даже по отношению к действиям животных.

Дефиниций же термина «мотивация» существует огромное количество. Необходи-

мо сказать, что в зависимости от контекста исследования и временного промежутка, в котором это исследование проводилось, каждый из учёных характеризует этот процесс по-своему. Одни учёные склонны понимать мотивацию как совокупность факторов и мотивов, не всегда при этом объясняя, что в их понимании означают эти самые факторы и мотивы. Другие же относятся к приверженцам процессуальных теорий мотивации (об этом мы ещё скажем) и анализируют её в динамике, заявляя о процессуальной исходной данного явления [1—4; 6].

Почти всегда в обоих направлениях первичным является мотив, особенно во втором случае: есть мотив и есть ситуация, которая позволяет реализовать данный мотив, и только в таком случае появляется мотивация. Так трактуется мотивация потому, что мотив зачастую психологами понимается как нечто готовое, появившееся в сознании как предмет удовлетворения потребностей. Его не надо придумывать, формировать, он уже существует, его необходимо лишь актуализировать, и катализатором образования мотивации стоит считать определённую ситуацию, которая и побудила к действию человека.

Если попытаться обобщить все определения и актуализировать их в нашем экономическом контексте, то можно сказать, что мотивация — это некий процесс, что формирует

причину для дальнейшей деятельности по удовлетворению потребностей.

Собственно на мотивации и её видах и строится теория иерархии потребностей А. Маслоу, пирамида из которой легла в основу мотивации персонала. Она очень известна и исследуется повсеместно. Сущность же её заключается в том, что все потребности у людей вне зависимости от их расы, вероисповедания или социального положения могут быть подведены под иерархическую систему. Иерархия эта характеризуется жёстким строением и невозможностью достижения высших звеньев (потребностей, скажем, в признании, почитании и самореализации) без удовлетворения низших (физических потребностей и, например, потребностей в комфорте и безопасности).

Каково же её верное применение? Объясняет сам А. Маслоу в своей теории мотиваций. В теории всё достаточно просто: руководителю необходимо очень тщательно выбирать мотивационную политику индивидуально путём постоянного мониторинга эмоционального состояния каждого из сотрудников. Необходимо понять, какой из видов потребностей движет человеком на данный момент, вернее, какой из них является доминирующим, и предпринимать действия для их реализации, повышая работоспособность и эффективность сотрудника. Тем самым и улучшается эффективность работы всей компании. В науке теории мотивации, делят на два вида: содержательные и процессуальные. Остановимся на первом.

Первый вид теорий анализируют непосредственные предпосылки мотивации и пытаются проанализировать причины, по которым эта самая мотивация появляется. Во главу угла приверженцы этого вида ставят именно человеческие потребности. К ним и относится упомянутая теория мотиваций Абрахама Маслоу, а также теория приобретённых потребностей Д. МакКлелланда и двухфакторная теория Ф. Гецберга [8]. Обобщая, можно сказать, что все трое учёных заостряли своё внимание на потребностях. Характерным отличием одной теории от другой является от-

ношение к первичным потребностям. В то же время высшие потребности во всех теориях оказывают активное влияние на поведение человека.

Недостаток у всех теорий один: практика показала, что любая иерархия потребностей терпит крах, поскольку они попросту не подчиняются ей и могут сосуществовать. Потребности по своей сути являются производной от огромного количества меняющихся факторов. Однако нельзя забывать о безусловных заслугах этих учёных: они характеризовали потребности и их взаимосвязи, пытались их классифицировать и, что самое главное, связали эти самые потребности с мотивацией напрямую.

Перейдём к процессуальным теориям мотивации. Их исследователи подходят несколько с иной стороны: не забывая о потребностях, учёные, которые относят себя к этой группе, стараются сфокусировать своё внимание на природе появления мотивации, на процессе, что заставляет индивид прилагать усилия для достижения собственных целей. К данной группе относится теория справедливости Лаймана Портера и Эдварда Лоулера, теория ожиданий Виктора Врума, а также теория «Х» и теория «У» Дугласа МакГрегора [7].

Из обсуждения теорий и возможности их практического применения напрямую вытекает вопрос о самой мотивации персонала. Мотивация персонала — один из способов повышения производительности труда, заключающийся в побуждении персонала к наиболее эффективному удовлетворению потребностей, к получению необходимого результата. Результаты работы вычисляются с помощью ключевых показателей эффективности (КПИ). Идеальной является та система, которая формирует у каждого из сотрудников «мотивацию на результат» таким образом, чтобы получение личностного результата было созвучно получению необходимого компании или предприятию результата. Мотивацию персонала делят по различным критериям, но наиболее распространёнными являются такие виды, как материальная, со-

циальная и психологическая мотивации [9—11].

Очевидно, что наиболее действенной на данный момент является именно материальная мотивация, хотя, безусловно, для достижения наилучшего результата необходимо верно оценить уровень взаимодействия всех трёх видов. Но, поскольку человек в первую очередь занимается коммерческой деятельностью ради получения финансовой выгоды, прежде всего мы остановимся именно на материальной мотивации. Однако, нельзя забывать и о других видах мотивации. Безусловно, оплата труда — один из важнейших, но не единственный способ стимулирования персонала. Важной также является и социальная мотивация, которая включает в себе удовлетворение в первую очередь личных интересов работников в коллективе. Психологическая же мотивация имеет расплывчатые границы: в сущности, это и материальные, и нематериальные способы мотивации, которые отличаются непосредственным индивидуальным воздействием на персонал. Часто к данному виду мотивации относят моральное поощрение, а также работу руководителя по воодушевлению подчинённых. К психологической мотивации также относят коучинг.

Сейчас, как показывает практика, применяются нестандартные способы мотивации персонала. Секрет их заключается в том, что, с одной стороны, они не требуют больших затрат для их исполнения, а с другой — являются эффективными, поскольку формируют с непосредственной оглядкой на сам коллектив и его сложившиеся устои. Для формирования такого вида мотивации необходим высокий уровень понимания корпоративной культуры предприятия, а также креативность кадрового работника и его осведомлённость в области нравов и характерных черт конкретного коллектива [13—18]. В ходе исследования понятия мотивации труда сотрудников и принципов её работы было выяснено, что одним из самых удобных инструментов мотивирования персонала — стимулирование, которое по своей семантике синонимично мотивации, однако представляет собой иное, самостоя-

тельное явление. Очевидной становится необходимость разобраться в процессах стимулирования перед тем, как формировать некую систему мотивации, поскольку как мотивация персонала, так и инструменты, которыми пользуются специалисты при её формировании, — образцы многосоставных и сложных явлений, при управлении которыми необходимо использовать всю теоретическую базу [12], такие практики, как:

- методика аналогии; она построена на бессознательной потребности человека в поиске примера для подражания и, собственно, следования ему; если начальник сможет показать себя с правильной стороны, то подчинённые будут подражать его поступкам, желая достичь тех же высот, что и он, в данном случае важно присутствие харизматичного начальника, способного «заразить» своей деятельностью других работников;

- дополнительный выходной; не нужно выплачивать денежные премии — при успешном исполнении своих обязанностей работник будет рад получить дополнительный день для досуга;

- неожиданное поощрение; получение неожиданного подарка (пусть даже он будет весьма незначительным) отлично стимулирует работника к дальнейшему труду;

- шуточное санкционирование или наказание; в случае, когда работник показывает низкий уровень результатов или утратил мотивацию, можно не сразу прибегать к серьёзным санкциям, а как бы в шутку поддеть его, наградив, к примеру, титулом «черепахи отдела»; это неплохо стимулирует работников и одновременно показывает заинтересованность администрации в сохранении даже таких кадров;

- досуговые кабинеты; игровые комнаты — отличная альтернатива «чилл-зонам», где сотрудники могут в процессе игры обдумать нерешённые задачи или попросту снять напряжение, накопившееся за смену.

Вернёмся к мотивации и стимулированию. Эти термины уже были употреблены нами в процессе исследования указанных вопросов, однако не была разъяснена, почему же сти-

мулирование является крайне удобным инструментом для формирования мотивации на предприятии и в чём заключается отличие столь, казалось бы, похожих понятий [4].

Во-первых, необходимо сказать, что термины эти хоть и кажутся семантически синонимичными, но таковыми не являются.

Между ними коренная разница, она заключается в различии понятий «мотив» и «стимул». Мотив, как мы уже выяснили, есть опредмеченная потребность. Если раскрыть это понятие, то можно сказать, что мотив — это внутренняя причина-побудитель, которая вызывает потребность к деятельности у человека, актуализирует его внутренние потребности в некую цель и задачу и заставляет двигаться к её достижению. Общей суммой мотивов и характеризуется деятельность человека, его поведенческие реакции на внешние раздражители и, собственно, его личность. Труд как одно из действий человека, осуществляется в силу внутренних причин, в связи с потребностями и ожиданиями личности, т. е. напрямую зависит от мотивации.

В свою очередь, стимул (слово образовано от лат. *stimulus* — дословно «остроконечная палка для погона животных») — это некий внешний фактор воздействия на человека, группу или целую систему, которая влияет на процесс работы этого человека (системы). Важно, что подразумевается не любой вид воздействия, а лишь тот, который имеет влияние на психику человека и соответствует его взглядам, воззрениям и потребностям. То есть человек, получая какой-то импульс извне (не важно, какой конкретно — экономический, социокультурный, правовой или иной), проводит его сквозь собственную личность. Побуждает действовать его не сам стимул, а последствия как вербального, так и невербального его анализа, и результатов, к которым действия, стимулированные чем-то, могут привести.

Таким образом, это совсем не тождественные вещи, однако наибольших результатов возможно достичь в том случае, когда внешние факторы отвечают внутренним и соединяются с ними, создавая синергию и повы-

шая общую мотивацию сотрудников. Однако они не всегда совпадают, ведь мотивы — это внутриличностные причины и побудители, тогда как стимулы являются внешнеличностными побудителями. Они могут как усиливаться, так и действовать в разных направлениях, создавая дисбаланс, в таком случае сотрудник становится демотивированным. Например, жёсткий стиль руководства в интеллектуальном творческом коллективе может привести к «свёртыванию», замкнутости работников (демотивации) и, как следствие, к снижению результатов труда.

Посему стимулирование в значении системы мотивации персонала — это также не тождественное мотивации понятие, а один из основных инструментов и элементов этой системы.

Что такое система мотивации персонала? В чём она заключается? Вариаций ответа на данный вопрос существует великое множество. Если кратко, то система мотивации персонала — это «инструмент управления, который даёт возможность оказать влияние на эффективность сотрудников и компании в целом» [5], однако более широких дефиниций существует много. Например, в этой системе часто соседствуют такие дефиниции, как «мотив» и «стимул», которые зачастую воспринимаются неверно (как синонимы). Вернее будет сказать, что система мотивации персонала — это система, которая целостно и организовано подходит к управлению мотивацией персонала, используя различные инструменты, в частности, стимулирование, и приводит к повышению эффективности работы как отдельных работников, так и предприятия в целом. Однако максимально обширного и одновременно точного определения дать нельзя. Проблема раскрытия дефиниции заключается в том, что каждая система мотивации формируется индивидуально для каждого предприятия, а значит, определение не может быть одним и тем же для двух разных систем.

Важно отметить, что, как и любая новая система, система мотивации труда требует большого объёма трудовых затрат, в первую оче-

редь для руководителей и кадровых работников, ведь необходимо охватить все структурные подразделения, учитывать интересы всех сотрудников. И, как любой системе, ей необходимо время на модерацию и апробирование. Однако количество проблем, которые она сможет разрешить, и преимущества, которые она в случае верного её применения даст, несоизмеримо важнее, чем возможные затраты трудовых ресурсов и финансовые вложения.

Чтобы создать верно работающую систему мотивации в отрасли государственных структур, необходимо определиться с основными требованиями, которые будут предъявляться к этой системе. Так, система мотивации должна быть:

– объективной; для оценки результатов труда сотрудника и последующего его поощрения должен быть разработан ряд критериев, что могли бы точно и верно определить эффективность труда на качественном и количественном уровне;

– предсказуемой; сотрудник должен понимать, что конкретно он получит в случае исполнения определённого количества работы, как он будет поощрён в случае улучшения своих показателей, и какие штрафные санкции будут применены в случае низких показателей труда или неисполнения своих служебных обязанностей;

– своевременной; вознаграждения или санкции должны следовать после получения результатов работы;

– адекватной; последующие действия руководства должны быть соизмеримы проделанной сотрудником работе;

– значимой; инструменты, которые будут применены к работнику, должны иметь на него хоть какое-то воздействие.

Подводя итог, необходимо сказать, что мотивация — сложное мультинаучное понятие, которое, будучи исследуемым с различных сторон, приобретает разные характеристики в зависимости от контекста. В применении к экономической науке и, в частности, управлению персоналом мы можем назвать мотивацию понятием двойственным: с одной сто-

роны, это один из основных инструментов системы управления, а с другой — важнейший параметр оценки состоятельности и эффективности этой самой системы. Мотивация сотрудников идёт извне, поэтому утверждать, что мы можем ей управлять, довольно сложно. Однако, применяя стимулирование персонала как один из основных инструментов работы с мотивацией как параметром, можно добиться совпадения внешних факторов (которые характеризуются, скажем, поощрениями или появлением иных предпочтений) с внутренним уровнем мотивированности человека. В таком случае внутренние интересы человека будут совпадать с интересами компании. Именно тогда мотивация персонала будет эффективной и успешной.

### Библиографический список

1. Божко В.П., Булава И.В., Мингалиев К.Н. Стратегия развития российских предприятий в современный период: теория и методология. М., 2010.
2. Виноградова З.И. Стратегический менеджмент. М., 2017.
3. Волков Г.А. Современные методы организации удалённого контроля деятельности сотрудников // Россия в новых социально-экономических и политических реалиях: проблемы и перспективы развития: материалы IV Междунар. межвуз. науч.-практ. конф. СПб., 2015. С. 12—14.
4. Дедкова И.Ф., Лерниченко Р.А., Фрусевиц Г.И. Управление мотивацией персонала с применением технологий коучинга // Современные тенденции развития общества: проблемы экономики и управления и пути их решения: материалы Междунар. науч.-практ. конф. Краснодар, 2017. С. 37—41.
5. Друкер П.Ф. Эффективный управляющий. М., 2013.
6. Дуракова И.Б. Управление персоналом. М., 2015.
7. Кибанов А.Я. Управление персоналом. М., 2018.
8. Лонская Д.В. Как сделать поощрение персонала ресурсом развития компании // Вестник отдела кадров. 2013. № 6. С. 37—42.
9. Лысков А.Ф. Человеческий капитал: понятие и взаимосвязь с другими категориями // Менедж-

- мент в России и за рубежом. 2014. № 6. С. 58—68.
10. *Мельничук Д.Б.* Механизм оценки состояния системы стратегического управления предприятием // Менеджмент в России и за рубежом. 2012. № 3. С. 42.
11. *Мэйтлалд Я.* Руководство по управлению персоналом в малом бизнесе. М., 2016.
12. *Посадков Е.* Стимулирующие системы: опыт и современная практика // Человек и труд. 2012. № 4. С. 76—80.
13. *Степанов А.А.* О формировании эффективной системы мотивации труда на предприятии // *Фундаментальные и прикладные исследования.* 2018. № 15. С. 55—61.
14. Трудовой кодекс Российской Федерации. М., 2018.
15. *Чемяков В.П.* Трейдинг: технология построения системы управления персоналом. М., 2017.
16. *Шморгун Л.Г.* Менеджмент организаций. Киев, 2011.
17. *Храмов В.О., Бовтрук А.П.* Основы управления персоналом: навч.-метод. посіб. Київ, 2001.
18. *Clark C.* The Conditions of Economic Progress: 3rd ed. Macmillan; London, 1957.