

DOI: 10.12731/2070-7568-2022-11-2-7-17

УДК 658.3

МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

Д.М. Шакирова, К.В. Коньжов, В.В. Вагапов

Почти для каждой компании ключевую роль играет производительность, но не каждый руководитель понимает, что данный показатель зависит от совокупности множества факторов. Для повышения производительности труда очень важно понимание менеджером мотивов и стимулов человеческой деятельности. Для этого необходимо понять, как мотивы появляются, какие они бывают и какова их роль во время работы. Современные способы управления часто нацелены на корректное стимулирование труда персонала, что приводит к повышению производственных показателей и улучшению атмосферы на рабочем месте в целом. Стимулирование играет огромную роль в организации работы предприятия и направлена на мотивы как одного работника, так и всего коллектива в целом, что положительно влияет на прибыль компании и ее возможный дальнейший рост.

Цель – изучить понятие «мотив», «мотивация», «стимулирование» и определить их соотношение.

Метод или методология проведения работы. В статье был использован анализ научной литературы и данных, полученных в ходе исследования.

Результаты: проанализировать понятие «мотив», «мотивация» и «стимулирование».

Область применения результатов. Результаты исследования можно применять как в крупных, так и в небольших компаниях.

Ключевые слова: повышение эффективности; стимулирование персонала; мотивация; улучшение работы; управление персоналом

MOTIVATION AND INCENTIVES AS TOOLS FOR MANAGING LABOR ACTIVITY

D.M. Shakirova, K.V. Konyzhov, V.V. Vagapov

For almost every company productivity plays a key role, but not every manager understands that this indicator depends on a set of many factors. To increase labor productivity, it is very important for a manager to understand the motives and stimuli of human activity. This requires understanding how motives appear, what they are, and what their role is during work. Modern ways of management are often aimed at stimulating the work of the staff correctly, which leads to an increase in production figures and improves the atmosphere at the workplace as a whole. Stimulation plays a huge role in the organization of the work of the enterprise and is directed to the motives of both one employee and the collective as a whole, which positively influences the company's profit and its possible further growth.

Purpose. *Study of the concept of “motive”, “motivation”, “stimulation” and determine their relationship.*

Method or methodology of the work: *the article used the analysis of scientific literature and data obtained during the study.*

Results: *to analyze the concept of “motive”, “motivation” and “stimulation”.*

Practical implications: *The results of the study can be used in both large and small companies.*

Keywords: *efficiency improvement; staff stimulation; motivation; work improvement; personnel management*

Введение

Мотивация – система стимулов, побуждающих человека к совершению определенных действий, направленных на достижение поставленных целей. Они оказывают влияние на поведение и состояние человека, правильно используя рычаги давления, менеджер способен направлять деятельность человека в необходимое русло [1].

Эффективное управление человеческим трудом напрямую зависит от правильной мотивации каждого сотрудника. Основы мотивации, стимулирование труда, организация поведения сотрудников изучались в трудах С.Л. Евдокимовой, Ф.И. Герцберга А.Я. Кибанова, А.А. Юсупова, А.Х. Маслоу, В.Р. Веснина, А.А. Федченко, В.В. Глухова, и др.

Мотивация направлена на изменение внутреннего мировоззрения сотрудника. Согласно Лютансу мотивация – это процесс, который начинается с физиологической или психологической недостаточности, или потребности, активирующей поведение или стремление, направленное на цель или стимулы [13]. Мотивация тесно связана с потребностями человека. В связи с чем мотивирующие программы акцентируют свое внимание на том, чтобы у работника появилось желание действовать.

Понятие «мотив» можно сравнить с «внутренним двигателем», а точнее с тем, благодаря чему он начинает работать. Мотив – это внутренний возбудитель, который напрямую зависит от особенностей каждой отдельно взятой личности.

Зигмунд Фрейд – австрийский психиатр, был первым человеком, который рассмотрел «мотив» как «двигательную силу» и упомянул об этом в своей теории психоанализа. В его работе утверждалось, что мотивация индивида заключалась в энергии влечения («либидо») [2]. Чаще всего эти «двигатели» находились в области «сознательного» и «бессознательного», влияя на поведения индивидуума.

Ученые доказали, что свое начало мотивы берут из интересов, склонностей и потребностей человека, и в дальнейшем перерастают в деятельность, направленную на достижения какого-либо результата [3].

Так практика наглядно доказала, что сильно заинтересованный человек может достигнуть необходимого результата, а при отсутствии мотива у человека не будет наблюдаться какого-либо положительного исхода в его деятельности.

Помимо понятия «мотив» существует понятие «мотивация». Рассмотрим мотивацию с разных ракурсов.

Во-первых, в мотивации можно выделить отдельные уровни мотивированности. В данном случае перед менеджером возникает не-

обходимость правильно классифицировать каждый уровень и уметь его корректировать с помощью «внутренних» побудителей человека.

Во-вторых, мотивация – процесс воздействия на работников с помощью определенных стимулов, которые побуждают работника к деятельности. В данном случае проблемой становится знание тех или иных стимулов, которые могли повысить уровень мотивированности того или иного работника.

В-третьих, мотивация – психофизиологический процесс, с помощью которого руководитель управляет поведением работника для достижения целей и задач организации. В данном случае проблемой является то, что менеджер должен правильно подобрать мотивы для каждого работника так, чтобы эта некая структура всех мотивов была направлена на задачи корпорации.

Итак, по мнению Холостова Е. И. мотивация – это не только психологическое, но оценочно-измерительное понятие, которое требует руководителя подбирать правильные мотивы, определять уровень мотивированности и связывать их с правильными стимулами [4].

Стимулы – это внешние, иногда внутренние факторы, которые оказывают влияние на человека и вызывают определенную реакцию и тип поведения [5].

Понятие «стимулирование», как и «мотивация» также является многогранным.

Согласно, Макфорсону, Дж. Э., мотивация сотрудников может быть достигнута с помощью различных стимулов [12]. Стимулированием называется процесс применения различных стимулов для мотивации людей. Мотивирование отличается от стимулирования. Главным отличием является то, что с помощью стимулирования может совершаться мотивирование. Чем ниже уровень развития отношений в организации, тем чаще в качестве средств управления людьми используется стимулирование. Стимулирование имеет различные формы. В практике управления одной из наиболее признанных форм является материальное стимулирование.

Это связано с тем, что образование и воспитание как один из методов мотивации людей приводят к тому, что сами члены организации демонстрируют заинтересованное участие в организационных

вопросах, осуществляя необходимые действия, не дожидаясь или не получая соответствующие стимулирующие влияние.

Понимание потребностей сотрудников может помочь руководству в разработке, планировании системы вознаграждения для мотивации сотрудников к высокой производительности [11].

Методики стимулирования деятельности – методики, направленные на изменения мотивационной сферы индивидуума, где главной целью является воспитание личности, направленное в сторону улучшения личного поведения и развития положительной мотивации поведения [6].

В мире существует бесчисленное множество методик стимулирования персонала.

Одной из популярных методик в Западном мире является «развивающая беседа». Эту методику практикуют во многих странах Европы, в особенности в Дании. Суть данной методики состоит в том, что она не стремится заменять общение между сотрудником и его руководителем, наоборот, это способ представляет из себя многоступенчатое собеседование на определенные темы.

Темой данной беседы могут стать важные аспекты работы, которые могут представлять большую значимость для конкретного сотрудника, а также отношение сотрудника не только к рабочему процессу. Беседа проходит в форме диалога между подчиненным и его непосредственным руководителем. Главная цель этой развивающей беседы – достижение положительного результата и улучшение взаимодействия между рабочим и руководящим.

У каждой работы есть задача, а в этой методике задачей является выявление у рабочего потенциала, закрепление мотивации, создание чувства доверительности и комфорта. По мере общения руководитель выявляет все основные критерии работника: потенциал, цели, стремления и некоторые желания. Очень важной задачей также является построение будущего пути развития работника, который будет соответствовать его основным характеристикам. Лишь при условии того, что оба сотрудника займут равноправные позиции, данная беседа будет иметь смысл и приносит пользу.

Но эффективность данной практики также зависит от количества бесед в год (чаще всего одна беседа в год), их систематического повторения и подготовки обеих сторон к этому событию. Для того чтобы эффективность этой беседы смогла достичь максимума, необходимо, чтобы и работник, и руководитель должным образом подготовились к этой беседе. Обе стороны готовятся к диалогу самостоятельно, и если либо подчиненный, либо управляющий не подготовились, то конструктивный диалог так и не начнется и смысла от этой практики не будет совсем [7].

Методы, используемые в мотивации, представляют собой действия руководителя, носящие управленческий и регулирующий характер. Относительно характера воздействия они делятся на пассивные и активные. Пассивные представляют собой условия, регулирующие поведение в коллективе посредством норм и правил. Материальное стимулирование – активное воздействие как на отдельного сотрудника, так и на коллектив в целом [8]. Деси Э.Л. и Райан Р.М отметили, что деньги являются ключом к мотивации сотрудников. На восприятие ценности денег влияет то значение, которое мы также придаем взаимности и справедливости, социальным нормам, доверию и надежности. Когда дело доходит до денежного вознаграждения за производительность, результаты также будут в значительной степени зависеть от качества показателей производительности, а также от типа вознаграждаемой задачи и типа вознаграждения [14].

Денежные мотивационные факторы в основном связаны с финансовыми, такие как заработная плата, премии, бонусы и т.д. [15]. Такие методы связаны с научным объяснением экономики и отношений между различными экономическими факторами. Экономические методы – целый механизм, состоящий из множества мотивов и стимулов, которые мотивируют на непрерывную, и плодотворную работу для общего блага [9].

Среди них выделяют

- методы, используемые на федеральном и региональном уровне правительствами (налоговая, кредитно-финансовая системы в регионах и страны в целом);

- методы, применяемые непосредственно на местах организацией (экономическая структура предприятия, форма собственности, система материальных стимулов для сотрудников, система ответственности за качество и эффективность работы) [10].

В целях изучения данной темы было проведено исследование на предприятии энергетической отрасли Республики Татарстан, в котором приняли участие 100 сотрудников.

Лидирующую позицию в ходе проведения опроса занимает вариант ответа – повышение заработной платы с улучшением качества труда. Каждый пятый опрошенный считает, что лучшей мотивацией является улучшение баланса рабочего и личного времени, что свидетельствует об удовлетворенности подавляющего большинства опрошенных рабочим графиком. Одна десятая часть респондентов считает, что лучшей мотивацией для них является благодарность за работу в виде премий, благодарственных писем, грамот и других знаков отличия. Следует отметить, что к данному варианту склоняются сотрудники пред пенсионного возраста, что говорит о том, что люди заинтересованы в получении заслуженных знаков внимания за многолетний заслуженный труд.

Одна десятая опрошенных респондентов, считает, что главной мотивацией для них является повышение по карьерной лестнице и тут важно отметить, что девять из десяти – это сотрудники, проработавшие не более десяти лет на предприятии. Семь процентов опрошенных, считает, что важной мотивацией является наличие современной производственно-материальной базы и инструментов для эффективной работы. Шесть процентов, считает, что лучшей мотивацией является улучшение гласности и открытости в организации.

Пять процентов, считают, что для них главной мотивацией является более четкое представление о значимости собственной деятельности и столько же сотрудников, считает, что для них главным является улучшение взаимодействия между коллегами. На самом деле эти два показателя говорят о неблагоприятном микроклимате в коллективе, на который должны обратить внимание руководители отделов, подразделений. Четыре процента считает для себя лучшей мотивацией – работу в более интересной компании. Это, в свою очередь, свидетельствует о том, что работа с кадровым резервом ведется неэффективно.

Оставшаяся часть опрошенных, а это всего три процента, считают, лучшей мотивацией для себя – веру в миссию своей компании. Как правило, это люди – альтруисты, работающие за идею, а не за зарплату. Все три сотрудника – молодые кадры, проработавшие на данном предприятии не более года.

Относительно соотношения понятий «мотив» и «стимул», «стимулирование» получены следующие результаты: 34% опрошенных не видят разницы между двумя этими понятиями. По мнению опрошенных, премия может являться стимулом работы, а обещания начальства о повышении зарплаты – мотивацией. 25% респондентов определяют стимул как побуждающий внешний фактор, а мотивацию – внутреннее желание. Одна десятая часть опрошенных придерживаются позиции, что стимул может характеризоваться негативным толчком к действию, мотивация же носит всегда положительный характер. Оставшаяся часть респондентов затруднилась с ответом на этот вопрос. Таким образом, можно сделать вывод, что работники не видят разницы между мотивацией и стимулированием, тогда как руководители разграничивают данные термины и применяют их непосредственно в своей работе.

Список литературы

1. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. СПб.: Питер, 2000. С. 47-57.
2. Зигмунд Фрейд. Основные психологические теории в психоанализе. // Очерк истории психоанализа. СПб.: “Алетейя”, 1998. С. 108-123.
3. Иванова С.А. Мотивация на 100%. // А где же у него кнопка? М.: Альпина Паблишер, 2013. 285 с.
4. Холостова Е.И. Организация, управление и администрирование в социальной работе / Под редакцией Е. И. Холостовой, Е. И. Комарова, О. Г. Прохоровой. Москва: Издательство Юрайт, 2016. 425 с.
5. Кашапов М.М. Теория и практика решения конфликтных ситуаций: Учеб. пос. / Под редакцией А В Карпова. М.: Ярославль Ремдер, 2003. 183 с.
6. Коджаспирова Г. М. Педагогика: учебник для среднего профессионального образования. Москва: Издательство Юрайт, 2019. 719 с.
7. Холостова Е.И. Управление в социальной работе: учебник для академического бакалавриата / Под редакцией Е.И. Холостовой, Е.И. Комарова, О.Г. Прохоровой. М.: Юрайт, 2018. 319 с.

8. Бандурин А.В. Стратегический менеджмент и кадровый потенциал организации. СПб.: Питер, 2011. 144 с.
9. Управление персоналом организации / Под редакцией А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2003. 107 с.
10. Соломанидина Т. О., Соломанидин В. Г. Управление мотивацией персонала (в таблицах, схемах, тестах, кейсах). М.: Журнал «Управление персоналом», 2005. 128 с.
11. Немакумара, М. G. G. The impact of motivation on job performance: A review of literature // Journal of Human Resources Management and Labor Studies, 2020, vol. 8(2), pp. 24–29.
12. McForson, J. E. Impact of motivation on employee motivation // Human Resource Journal, 2012, vol. 56(5), pp. 17–23.
13. Luthans F. Organizational behavior (7th Ed.). McGraw-Hill, Inc. New York, USA, 2012, pp. 141-165.
14. Deci, E. L. and Ryan, R. M. The “what” and the “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior // Psychological Inquiry, 2010, no. 11, pp. 227–268.
15. Armstrong, D. Employee reward management and practice, Kogan Page, 2009.

References

1. Ил'ин Е.П. *Motivatsiya i motivy* [Motivation and motives]. SPb.: Piter, 2000, pp. 47-57.
2. Sigmund Freud. *Ocherk istorii psikhoanaliza* [Essay on the history of psychoanalysis]. SPb.: “Aleteyya”, 1998, pp. 108-123.
3. Ivanova S.A. *A gde zhe u nego knopka?* [Where is his button?]. M.: Alpina Publisher, 2013, 285 p.
4. Kholostova E.I. *Organizatsiya, upravlenie i administrirovanie v sotsial'noy rabote* [Organization, management and administration in social work] / ed. E. I. Kholostova, E. I. Komarov, O. G. Prokhorova. Moscow: Izdatel'stvo Yurayt, 2016, 425 p.
5. Kashapov M.M. *Teoriya i praktika resheniya konfliktnykh situatsiy: Uchebnoe posobie* [Theory and practice of conflict resolution: Textbook] / ed. A.V. Karpov. M.: Yaroslavl' Remder, 2003, 183 p.

6. Kodzhaspirova G.M. *Pedagogika: uchebnik dlya srednego professional'nogo obrazovaniya* [Pedagogy: a textbook for secondary vocational education Moscow]. Moscow: Izdatel'stvo Yurayt, 2019, 719 p.
7. Kholostova E.I. *Upravlenie v sotsial'noy rabote: uchebnik dlya akademicheskogo bakalavriata* [Management in social work: a textbook for academic undergraduate studies] / ed. E.I. Kholostova, E.I. Komarov, O.G. Prokhorova. M.: Yurayt, 2018, 319 p.
8. Bandurin A.V. *Strategicheskiy menedzhment i kadrovyy potentsial organizatsii* [Strategic management and personnel potential of the organization]. SPb.: Piter, 2011, 144 p.
9. *Upravlenie personalom organizatsii* [Personnel management of the organization] / ed. A.Ya. Kibanov. M.: INFRA-M, 2003, 107 p.
10. Solomanidina T. O., Solomanidin V. G. *Upravlenie motivatsiyey personala (v tablitsakh, skhemakh, testakh, keysakh)* [Management of personnel motivation (in tables, diagrams, tests, cases)]. M.: Zhurnal «Upravlenie personalom», 2005, 128 p.
11. Hemakumara, M. G. G. The impact of motivation on job performance: A review of literature. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, 2020, vol. 8(2), pp. 24–29.
12. McForson, J. E. Impact of motivation on employee motivation. *Human Resource Journal*, 2012, vol. 56(5), pp. 17–23.
13. Luthans F. *Organizational behavior* (7th Ed.). McGraw-Hill, Inc. New York, USA, 2012, pp. 141-165.
14. Deci, E. L. and Ryan, R. M. The “what” and the “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 2010, no. 11, pp. 227–268.
15. Armstrong, D. *Employee reward management and practice*, Kogan Page, 2009.

ДААННЫЕ ОБ АВТОРАХ

Шакирова Динара Марселевна, кандидат социологических наук,
доцент
Казанский государственный энергетический университет

ул. Красносельская, 51В, г. Казань, 420066, Российская Федерация

dinara.mm@yandex.ru

Коньжов Кирилл Вадимович, студент 2 курса

Казанский государственный энергетический университет

ул. Красносельская, 51В, г. Казань, 420066, Российская Федерация

konizhov.kirill@mail.ru

Вагапов Владислав Вадимович, студент 2 курса

Казанский государственный энергетический университет

ул. Красносельская, 51В, г. Казань, 420066, Российская Федерация

vladislav092002@mail.ru

DATA ABOUT THE AUTHORS

Dinara M. Shakirova, candidate of sociological sciences, assistant professor

Kazan State Power Engineering University

51V, Krasnoselskaya Str., Kazan, 420066, Russian Federation

dinara.mm@yandex.ru

Kirill V. Konyzhov, 2nd year student

Kazan State Power Engineering University

51V, Krasnoselskaya Str., Kazan, 420066, Russian Federation

konizhov.kirill@mail.ru

Vladislav V. Vagapov, 2nd year student

Kazan State Power Engineering University

51V, Krasnoselskaya Str., Kazan, 420066, Russian Federation

vladislav092002@mail.ru

Поступила 15.04.2022

После рецензирования 20.04.2022

Принята 20.05.2022

Received 15.04.2022

Revised 20.04.2022

Accepted 20.05.2022