

Научная статья
<https://doi.org/10.23672/SAE.2023.57.77.029>
УДК 331.1



МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ ВЛИЯНИЯ МОТИВАЦИИ НА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА СОТРУДНИКОВ

Кремнев А.А., Шмелев М.Д.,

Самарский государственный университет путей сообщения

Аннотация. Актуальность данного исследования заключается в том, что существует значительный объем теоретических и эмпирических данных, подтверждающих тот факт, что мотивация и продуктивность - это концепции, вызывающие огромный интерес у исследователей и менеджеров. Цель данной статьи - провести обзор литературы и анализ теорий и эмпирических данных о взаимосвязи между мотивацией сотрудников и производительностью организации с целью извлечения важных уроков для управленческой практики.

Для достижения этой цели в статье был проведен обзор некоторых ключевых теорий и эмпирических исследований мотивации и ее влияния на производительность труда сотрудников, опираясь на опыт различных организационных структур. Исследование показало, что при мотивации сотрудников следует учитывать различные факторы: финансовые, такие как заработная плата, и другие нефинансовые, такие как признание и сложная работа. Представлены важные последствия для управленческой практики.

Ключевые слова: мотивация; производительность труда; концепция; методология; человеческие ресурсы; продуктивность; факторы эффективности.

METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE INFLUENCE OF MOTIVATION ON EMPLOYEE PRODUCTIVITY

Kremnev A.A., Shmelev M.D.,

Samara State University of Railway Transport

Annotation. There is a significant amount of theoretical and empirical data confirming the fact that motivation and productivity are concepts that arouse great interest among researchers and managers. The purpose of this article is to review the literature and analyze theories and empirical data on the relationship between employee motivation and organizational performance in order to extract important lessons for management practice.

To achieve this goal, the article reviewed some key theories and empirical studies of motivation and its impact on employee productivity, based on the experience of various organizational structures. The study showed that various factors should be taken into account when motivating employees: some monetary or financial, such as wages, and other non-financial, such as recognition and difficult work. Important implications for management practice are presented.

Keywords: motivation; labor productivity; concept; methodology; human resources; productivity; efficiency factors.

Введение. Мотивация и продуктивность - это концепции, которые вызывают огромный интерес у исследователей и практиков. Несколько ученых по-разному определили оба понятия. Если нам придется пересматривать определения, статья будет неоправданно длинной и скучной. Поэтому мы приняли подход, заключающийся в описании того, что мы подразумеваем под этими двумя терминами, и переходим к обсуждению вопросов с пониманием того, что описания будут служить целям определений.

Под мотивацией здесь мы подразумеваем способ и манеру, с помощью которых индивид или группа индивидов вдохновляются на желаемое поведение с целью получения каких-либо положительных вознаграждений или удовлетворения определенных человеческих потребностей. Быть мотивированным – это значит делать что-то необычное, быть вдохновленным на то, чтобы выйти за рамки чувства долга. Реализовывать больше, сверх выданного задания, потому что вы заинтересованы в исключительном завершении данного поручения.

Концепция производительности сегодня является одной из самых модных и часто используемых в области менеджмента. Это описывается как оптимальное использование ресурсов при производстве товаров и оказании услуг, отвечающее заранее

поставленным целям. Исследование взаимосвязи между мотивацией и производительностью оправдано, по крайней мере, по двум причинам.

Первым оправданием является быстро меняющаяся среда на рабочем месте и её значение для молодого поколения сотрудников, занятых на высокооплачиваемых должностях в нефтегазовой отрасли и других организациях, связанных с высокими технологиями, которые не принимают традиционный подход к мотивации сотрудников, который, не приемлют "статус-кво" и перешли от подчинения к допросу, и которые оценивают работу с точки зрения ее значимости в человеческой жизни и человеческой природе.

Во-вторых, это исследование также актуально для любой экономики в условиях нынешней рецессии, характеризующейся низким моральным духом сотрудников, низкими объемами продаж, проблемами с промышленной гармонией и т.д.

Утверждается, что мотивация является ключом к восстановлению экономики в стране.

Таким образом, обзор теорий и эмпирических данных по основным вопросам, стоящим на кону, о том, как повысить мотивацию, становится своевременным.

Обзор литературы.

В литературе адекватно задокументировано, что несколько мыслителей, от Адама Смита до Абрахама Маслоу и других, изучали человеческое поведение в разной

интерпретации – экономической, психологической, поведенческой и т.д., чтобы понять, что стимулирует людей делать то, что они воплощают в жизнь. В процессе работы были разработаны несколько направлений теории мотивации. В этом разделе статьи представлен краткий обзор некоторых теорий и эмпирических данных о взаимосвязи между мотивацией и производительностью труда. В широком смысле теории мотивации можно разделить на содержательные теории и теории процессов. Первые имеют дело с тем, что мотивирует, и связаны с определением потребностей людей и их относительных сильных сторон. Основные теории содержания включают иерархию потребностей А. Маслоу, двухфакторную теорию Герцберга и теория мотивации Макклелланда. С другой стороны, теории процессов делают акцент на реальном процессе мотивации. Эти теории касаются взаимосвязей между динамическими переменными, составляющими мотивацию, и того, как инициируется, направляется и поддерживается поведение. Примерами могут служить модели, основанные на ожиданиях, теория справедливости Дж. С. Адамса, теория постановки целей Эдвина А. Локка и теория атрибуции Ф. Хайдера.

Пожалуй, самой популярной теорией мотивации в классической литературе является теория иерархии потребностей американского психолога Абрахама Маслоу. Он

обсуждал пять уровней потребностей сотрудников: физиологический, безопасность, социальный, самоуважение или эго и самоактуализация. Согласно этой теории, у людей есть много потребностей, которые мотивируют их к работе, и эти потребности расположены иерархически таким образом, что с начало удовлетворяются потребности низкого уровня, а потом высокого, которые побуждают сотрудников усердно работать.

Вторая теория мотивации — это теория двух факторов, или теория мотивации и гигиены, созданная Ф. Герцбергом. Внутренние факторы, продвижение по службе, получение признания, присущи работе, которой человек наслаждается; она удовлетворяет и мотивирует сотрудника работать усерднее.

Внешние факторы, такие как заработная плата, льготы, гарантия занятости определяются на административном уровне, которые могут вызвать неудовлетворенность и дефициту мотивации, если они не присутствуют в положительном ключе.

Зная потребности современных молодых, амбициозных работников, их можно убеждать, и это является «фишкой» теории Герцберга. Деньги или вознаграждение не всегда являются стимулом повышения производительности труда, при условии, если человек имеет такую работу. Значит, организациям необходимо применять другие

стимулы неденежного характера [1-3].

Теорию ожидания создал Виктор Врум; она убеждает, что старания работника приведут к продуктивности, а продуктивность к награде. Награда может быть как отрицательной, так и положительной, из этого делан вывод что она влияет на мотивацию, как в большую сторону так и в меньшую.

Теория мотивации равенства создал Дж. Стейси Адамс. Согласно теории, несправедливость в отношении недоплаты вызывает гнев и страдание, в то время как переплата вызывает чувство вины.

Теория подкрепления Б.Ф. Скиннера утверждает, что подкрепление можно рассматривать как награду или стимул вести себя определенным образом. Подкрепления могут быть осязаемыми, такими как еда или деньги, и неосязаемыми, такими как ласковое слово. Организации должны поощрять поведение сотрудников, ведущее к положительным результатам, и препятствовать тому поведению, которое приводит к негативным результатам. Этого можно достичь, в частности, с помощью обучения и повышения квалификации персонала.

Эмпирические исследования мотивации.

Почти все теории, рассмотренные выше, были проверены эмпирическим путем. В одном из ранних эмпирических исследований теории иерархии

потребностей Маслоу была предпринята попытка проверить, применим ли список потребностей, заимствованный Маслоу из американской культуры, к другим культурам. Исследование представляло собой анализ модели влияния культуры на управление, проведенное Хейром – Уайтом в 1963 году, которое показало, что у менеджеров были эти потребности и что они были важны. Однако, хотя эти потребности могут быть общепризнанными, важность, придаваемая удовлетворению различных потребностей, варьируется от культуры к культуре.

Велнампи Т. в 2007 г. в работе «Факторы, влияющие на мотивацию: Эмпирическое исследование нескольких отобранных Шри-Ланкийских организаций» для проверки теории иерархии потребностей Маслоу, показывает, что сознательно или бессознательно сотрудники низшего звена как в организациях государственного, так и частного секторов придают большее значение потребностям более низкого уровня, а сотрудники более высокого уровня подчеркивают потребности более высокого уровня.

В другом исследовании пришли к выводу, что заработная плата, бонусы за работу, признание и похвала в значительной степени связаны с эффективностью организации, что подтверждает теорию гигиены мотивации Герцберга [4]. Помимо денежных вознаграждений, теории мотивации и

эмпирические исследования также подтверждают роль неденежных вознаграждений в мотивации, особенно на высокооплачиваемой работе, основанной на высоких технологиях, а также компаний по продажам и обслуживанию.

Большинство компаний используют ту или иную форму нефинансового вознаграждения, особенно признание заслуг сотрудников, и такая политика повышает производительность труда.

При опросах молодых сотрудников мы обнаружили, что эта категория работников оценила возможности для карьерного роста, как наиболее желательный атрибут, связанный с работой, за которым следуют хорошие люди, с которыми можно общаться, и возможности для хорошего обучения и развития. Согласно этим исследователям, удивительно, но заработная плата, льготы и гарантия занятости оказались на среднем месте после карьерного роста.

Массачусетский технологический институт, Вашингтонский университет и Калифорнийский университет, разработали, внедрили и поддерживают в рабочем состоянии программы признания сотрудников, поощряющие трудолюбие и продуктивность на рабочем месте.

Исследования, посвященные проверке теории справедливости, показали, что с использованием моделирования структурными уравнениями, в котором

удовлетворенность и намерение уволиться рассматривались как посредники текучести кадров [5]. Исследователи использовали множество аспектов воспринимаемой несправедливости, которые включают в себя:

- правила оплаты труда (справедливость заработной платы по отношению к коллегам и справедливость предоставления прибавок к зарплате и продвижения по службе);

- администрирование заработной платы (или восприятие честности руководителя при соблюдении правил повышения заработной платы и продвижения по службе);

- уровень оплаты, темп работы (или честность руководителя при поддержании справедливого темпа трудовой деятельности и соблюдении правил) [6].

Результаты показывают, что правила оплаты труда, администрирование заработной платы и темп работы или удовлетворенность руководителя были тесно связаны с намерениями уволиться.

Выявлена значительная положительная взаимосвязь между обучением и мотивацией, обученный персонал более предан своим обязанностям по сравнению с теми, кто не проходил обучение, а также, что обучение может привести к повышению производительности труда.

Из приведенного выше анализа теорий и эмпирических данных следует, что теперь нам пора изложить наши взгляды на то, как мотивировать работников повышать свою производительность.

Во-первых, существует необходимость мотивировать работников для повышения их производительности, а также существует множество финансовых и нефинансовых стратегий мотивации работников.

Во-вторых, похоже, что не существует единого общего правила, применимого к каждому обстоятельству.

Между сотрудниками низшего, среднего и высшего звена существуют различия с точки зрения их потребностей. Для некоторых литература предполагает, что денежное вознаграждение и надзор являются необходимыми стратегиями, прежде чем они смогут работать. Другие лучше работают в атмосфере честности, равноправия, любви и поощрения. Некоторых приходится принуждать или даже наказывать, прежде чем они смогут работать.

Результаты.

Из предыдущего раздела становится ясно, что каждому руководителю необходимо изучать своих работников индивидуально и, в целом, чтобы разработать адекватные меры мотивации. Это требует комплекса мер по мотивации работников. Один-единственный показатель мотивации вряд ли

сработает в тех разнообразных обстоятельствах, в которых мы живем. На этом фоне в работе приводится избранное того, как мотивировать работников работать усерднее, чтобы повысить производительность на рабочем месте.

Первым далеко идущим практическим следствием для практики управления является применение теории Маслоу с использованием ожиданий и образа жизни сотрудников. Установлено, что существует существенная разница между потребностями более низкого уровня и потребностями сотрудников более высокого уровня. Согласно Маслоу, физиологические потребности в пище, одежде и крове являются наиболее доминирующими у человека в то время, когда работник только начинает свою карьеру. Если вы хотите мотивировать человека, платите ему вовремя, что на данном этапе основной формой мотивации является заработная плата.

Среднестатистический работник мотивирован, когда он получает уведомления о заработной плате, особенно если он имеет задолженность (кредит, ипотека, ...). Если это гарантировано, руководство может также рассмотреть возможность дополнительного денежного вознаграждения (например, премии за производительность), и это может мотивировать его повысить свою производительность.

Другой работник, который разумно удовлетворил первую потребность, но теперь боится потерять работу (выслуга лет, возраст, состояние здоровья, дефицит компетенций, ...), может быть мотивирован прилагать больше усилий и повышать производительность из-за этого страха.

Но человек, который разумно удовлетворил вторую потребность, теперь хочет признания, любить и быть любимым, вы можете мотивировать его работать усерднее и повышать производительность, предоставив ему Клуб персонала в качестве простого способа завести друзей или облегчить членство в социальных и профессиональных ассоциациях, субсидируемых работодателем.

Сотрудник, который удовлетворил эту потребность в любви, теперь ищет уважения, которое порождается достижениями. Его можно мотивировать, дав ему признание. Сотрудник, удовлетворивший эту потребность, теперь нуждается в самореализации. Он стремится раскрыть свой наивысший потенциал. Этого человека можно мотивировать, давая ему задания, которые восхваляют его достоинства, возможности для карьерного роста, такие как продвижение по службе и т.д.

Вторая стратегия мотивации работников к повышению их производительности заключается в привитии культуры признательности,

похвалы и признания за малейшее улучшение. Это подтолкнет их к дальнейшему совершенствованию.

Теория мотивации обеспечивает важную отправную точку для построения политики мотивации работников. Но для этого, нам необходимо ответить на вопросы: Какое поведение следует распознавать и как?

Существуют схемы, которые признают вклад (идеи и усилия), и те, которые отражают результат (например, предоставление услуг или другие формы успешного вклада). Кроме того, существуют схемы, в которых особое внимание уделяется просоциальному поведению (например, коммуникативным навыкам, командной работе и т.д.), а также те, которые концентрируются на прямых выгодах для эффективности организации (например, улучшении качества и удовлетворенности клиентов). Руководство организации может разрабатывать, внедрять и поддерживать в рабочем состоянии такие схемы, как «Сотрудник года», «Отдел года» и т.д.

Оценка должна проводиться на постоянной основе (в течение всего года), а не обязательно в виде разового голосования с четко определенными и доведенными до сведения общественности критериями признания, такими как выдающиеся достижения в преподавании, исследованиях, наставничестве, общественных работах и т.д., или любыми другими

критериями, которые способствуют достижению миссии и цели организации.

Также важно, чтобы схема была свежей и постоянно обновлялась. Аналогичным образом, поскольку ценность схемы признания заключается во внимании, которое она получает, она должна иметь церемониальную окраску, такую как публичная оценка на собрании департамента, ученом совете, ... Победителю может быть вручен трофей, сертификат и даже символическая денежная премия.

С этим тесно связано создание вашим работникам хорошей репутации, которой они должны соответствовать. Руководитель должен сподвигнуть работника, попытаться доказать, что он действительно работник из трудолюбивой семьи. Это повысит эффективность и продуктивность.

Третьим важным выводом из этого исследования является то, что руководство организаций должно проявлять беспристрастность при реализации стратегий финансовой и нефинансовой мотивации, поскольку справедливость лежит в основе удовлетворенности сотрудников работой, мотивации и повышения производительности. Другими словами, руководство должно использовать объективные и обоснованные критерии (уровень образования, многолетний опыт, специальные навыки и т.д.). Также необходимо проявлять последовательность даже в

отношении тех сотрудников, которые, как может показаться, испытывают терпение руководства. Руководство не должно игнорировать опасения сотрудников по поводу несправедливости или неравноправия в оплате труда, продвижении по службе, графиках работы и других аспектах системы управления человеческими ресурсами.

В-четвертых, теория подкрепления мотивации Скиннера представляется полезной для руководства в области обучения и развития сотрудников, проектирования рабочих мест, надзора, контроля качества и т.д. В области надзора за работниками процесс информирования сотрудников о том, как они выполняют свою работу, является формой подкрепления. Руководитель должен обеспечить обратную связь, одобрение и проявить личную заинтересованность различными способами, чтобы усилить желаемое поведение.

Пятое практическое значение заключается в том, чтобы проявлять личный интерес к общественной жизни ваших подчиненных, поддерживая их в других аспектах их жизни вне работы.

Шестой практический прием мотивации работников заключается в том, чтобы бросать им вызовы. Задания предоставляют сотрудникам возможность развивать навыки, расширять знания и повышать узнаваемость в организации. При рассмотрении таких назначений

руководителям следует проконсультироваться с сотрудниками о том, какие типы назначений они бы оценили.

Седьмой практический метод заключается в том, что руководство никогда не должно командовать, вместо этого им следует сохранять жизнерадостный вид. Они никогда не должны ругать своих подчиненных, но стараться вежливо поправлять их. Такая вежливость порождает уважение, создает у работника чувство человечности, и он обнаруживает, что сотрудничает, а не бунтует, что приводит к эффективному выполнению работы.

Восьмая практическая стратегия мотивации работников к высокой производительности заключается в том, чтобы наделить их полномочиями, позволить им проявлять инициативу до тех пор, пока это не противоречит целям компании.

Девятый прием позволяет сотрудникам чувствовать себя счастливыми, выполняя то, что им предлагает руководство. Этого можно добиться, возложив на них ответственность, которая повысит их самооценку, или предоставив должность, которая позволит им чувствовать себя важными, или изменив их моральный дух.

Десятая стратегия мотивации работников заключается в том, чтобы не допустить процветания

междоусобиц и зависти, руководство должно попытаться найти причину, при необходимости сразу уволить виновного. Междоусобицы являются одной из главных причин неэффективности и неподчинения, и их не следует поощрять.

Заключение.

Данный обзор был проведен по вопросу о влиянии мотивации на производительность труда. При достижении этой цели обзор и анализ вносят вклад в теоретические и практические исследования, по крайней мере, двумя способами.

Во-первых, и это наиболее примечательно, в этом исследовании были предложены десять стратегий мотивации сотрудников, основанных на анализе каталога теорий и эмпирических данных, начиная с теории иерархии потребностей Маслоу, и о том, как применять ее на разных уровнях карьерного роста сотрудников, определяя их стиль жизни и ожидания и принимая соответствующие стратегии для мотивации и удовлетворения они.

Во-вторых, в статье также проанализированы последствия других теорий, таких как теория справедливости, и то, что руководство может сделать, чтобы минимизировать реальное или предполагаемое неравенство в распределении финансовых и нефинансовых вознаграждений.

Конфликт интересов

Не указан.

Conflict of Interest

None declared.

Рецензия

Все статьи проходят рецензирование в формате double-

Review

All articles are reviewed in the double-blind peer review format (the

blind peer review (рецензенту неизвестны имя и должность автора, автору неизвестны имя и должность рецензента). Рецензия может быть предоставлена заинтересованным лицам по запросу.

reviewer does not know the name and position of the author, the author does not know the name and position of the reviewer). The review can be provided to interested persons upon request.

Литература:

1. Беспалова, А. А. *Досуг в системе трудовой (профессиональной) адаптации российской молодежи (социологический аспект) : Учебно-методическое пособие / А. А. Беспалова, М. А. Гнатюк, А. Х. Люев. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью "Русайнс", 2022. – 104 с. – ISBN 978-5-466-01697-0. – EDN LRXAHE.*
2. Гаранин, М. А. *Риски трудовой интеграции российской молодежи в условиях современного рынка труда / М. А. Гаранин, М. А. Гнатюк, С. И. Самыгин // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2018. – № 8. – С. 25-28. – DOI 10.23672/SAE.2018.2018.16558. – EDN YABDDF.*
3. Гнатюк, М. А. *Трансформация трудовых ценностей российской молодежи в условиях глобализации : специальность 22.00.04 "Социальная структура, социальные институты и процессы" : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата социологических наук / Гнатюк Максим Александрович. – Ростов, 2016. – EDN ZCXURH.*
4. Хоровинникова, Е.Г. *Идентификация качества процессов управления трудовой деятельностью персонала в условиях цифровизации на предприятиях транспортной отрасли / Е.Г. Хоровинникова, М.А. Гнатюк, Г.П. Гагаринская // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2022. – № 9. – С. 215-219. – DOI: 10.23672/q3188-4274-6118-q. – EDN YHXTHY.*
5. Андреева, О.В. *Системно-диагностический подход в теории управления как методология неоиндустриализации / О.В. Андреева // Философия хозяйства. – 2016. – № 5 (107). – С. 215-224. – EDN XWVSFZ.*
6. *Теория и методика социальной работы / И. В. Тумайкин, С. И. Самыгин, В. В. Касьянов [и др.]. – Ростов-на-Дону : Общество с ограниченной ответственностью "Феникс", 2018. – 205 с. – ISBN 978-5-222-29354-6. – EDN XMKVRR.*

References:

1. *Bespalova, A. A. Leisure in the system of labor (professional) adaptation of Russian youth (sociological aspect) : An educational and methodological manual / A. A. Bespalova, M. A. Gnatyuk, A. H. Lyuev. – Moscow : Rusains Limited Liability Company, 2022. – 104 p. – ISBN 978-5-466-01697-0. – EDN LRXAHE*
2. *Garanin, M. A. Risks of labor integration of Russian youth in the conditions of the modern labor market / M. A. Garanin, M. A. Gnatyuk, S. I. Samygin // Humanities, socio-economic and social sciences. – 2018. – No. 8. – PP. 25-28. – DOI 10.23672/SAE.2018.2018.16558. – EDN YABDDF.*
3. *Gnatyuk, M. A. Transformation of labor values of Russian youth in the conditions of globalization : specialty 22.00.04 "Social structure, social institutions and processes" : abstract of the dissertation for the degree of Candidate of Sociological Sciences / Gnatyuk Maxim Alexandrovich. – Rostov, 2016. – EDN ZCXURH..*
4. *Khorovnikova, E.G. Identification of the quality of the processes of managing the labor activity of personnel in the conditions of digitalization at the enterprises of the transport industry / E.G. Khorovinnikova, M.A. Gnatyuk, G.P. Gagarinskaya // Humanities, socio-economic and social sciences. – 2022. – No. 9. – pp. 215-219. – DOI: 10.23672/q3188-4274-6118- q. – EDN YHXTHY.*

5. Andreeva, O.V. *System-diagnostic approach in management theory as a methodology of neoindustrialization* / O.V. Andreeva // *Philosophy of Economy*. – 2016. – № 5 (107). – Pp. 215-224. – EDN XWVSFZ.

6. *Theory and methodology of social work* / I. V. Tumaykin, S. I. Samygin, V. V. Kasyanov [et al.]. – Rostov-on-Don : Limited Liability Company "Phoenix", 2018. – 205 p. – ISBN 978-5-222-29354-6. – EDN XMKVRR.

Информация об авторах:

Кремнев Аркадий Александрович, кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой управление персоналом Самарского государственного университета путей сообщения (СамГУПС), город Самара, Россия
E-mail: a.kremnyov@samgups.ru, ORCID 0000-0003-4884-343X

Шмелев Михаил Дмитриевич, доцент кафедры управление персоналом Самарского государственного университета путей сообщения (СамГУПС), город Самара, Россия, E-mail: melev22021991@gmail.com, ORCID 0009-0009-7327-6095

Arkady A. Kremnev, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Personnel Management of Samara State University of Railway Transport (SamGUPS), Samara, Russia, ORCID 0000-0003-4884-343 X

Mikhail D. Shmelev, Associate Professor of the Department of Personnel Management of Samara State University of Railway Transport (SamGUPS), Samara, Russia, ORCID 0009-0009-7327-6095