

В.С. Паршина, канд. экон. наук, доц.  
*УрГУПС, Екатеринбург*

## ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ

В статье рассматриваются экономические аспекты трудовой мотивации персонала, и предложены пути ее адаптации к новым процессам и развития. Показана целесообразность обособления в качестве специфических объектов исследования современных предприятий, ранее государственных. Проведено исследование состояния демотивации работников с помощью категории издержек и предложена динамическая модель мотивации труда персонала.

За последние годы трудовая сфера предприятий нашей страны претерпела значительные изменения, возникли новые явления, обусловленные формирующимися отношениями работников и работодателей, что предопределено трансформацией характера собственности на средства производства. В связи с этим состояние трудовой мотивации персонала, как компонента труда, должна быть осмыслена, описана, предложены варианты ее адаптации к новым процессам и развития.

На основании результатов исследований многих авторов [1, 2, 3], занимающихся проблемами мотивации, определим ее место как базового связующего элемента между работниками и работодателями, в значительной мере обеспечивающего общую эффективность деятельности предприятия. Исследование категории мотивации наполнено в большей степени психологическим содержанием, чем экономическим. Правомерность изучения проблем мотивации труда в экономических аспектах для предприятий, ранее входивших в государственный сектор экономики, предопределена актуализацией обуславливающих ее объективных и субъективных факторов: сменой форм собственности и хозяйствования, низким уровнем производительности и интенсивности труда работников, снижением мотивации труда работников в последние годы, наличием общих разработок по теме и отсутствием специальных подходов для предприятий ранее государственного сектора, существующими попытками перенесения без адаптации в отечественную действительность разработок зарубежных авторов, значительными достижениями исследователей в области психологии труда [1, 3], которые не находят применения в практике предприятий, а также отсутствием положительной динамики по выделенной проблеме. Вследствие этого, актуально методологическое и методическое обеспечение экономических аспектов трудовой мотивации работников современных предприятий, ранее принадлежавших к государственной сфере, реализация которых позволит активизировать их трудовую деятельность.

В целом элементы развития внешней мотивации работников в нашей стране можно оценить как типичные, но реализуемые с запозданием и лишь частично, относительно передовых стран. Вместе с тем, определенные явления в этой сфере не находят эквивалентов на западе. Прежде всего, к ним относится процесс резкого снижения мотивации работников предприятий в последнее десятилетие. Он еще недостаточно осмыслен специалистами, и, что самое глав-

ное, не произведен прогноз последствий данной ситуации в отношении трудового поведения индивида во времени, а также путей воздействия на него со стороны работодателя для возвращения сначала к базовому (1991г.) уровню мотивации, а далее для ее роста.

Возникает вопрос, что принять за основу для выработки подходов к мотивации труда персонала для получения существенного экономического результата. Произвольное решение в данном случае чревато торможением развития. Необходимость выработки подхода связана, с одной стороны, наблюдающимся повсеместными обзорами зарубежных теорий мотивации, проводимыми отечественными исследователями, часто без особой аргументации по их использованию, а, с другой стороны, отсутствием четкой идентификацией ситуаций, т.к. существенная дифференциация исходных условий для различных предприятий не позволяет выработать единые подходы.

Экономическим выражением состояния трудовой мотивации работника являются такие его характеристики, как усилие, старание, настойчивость, добросовестность, активность. В связи с исследованием мотивации возникает потребность экономического понимания поведения индивида как выражения его внутреннего состояния относительно трудового процесса. Ряд авторов, изучающих поведение персонала, в процессе исследования пришли к решению формализации зависимости, причем в качестве основных обуславливающих его факторов приводятся характеристика личности и ее окружения [4, с.32]. В. Врум конкретизировал данную связь явлений [5] и установил, что детерминантами трудового поведения, результатом которого в общем виде является продуктивность труда ( $\Pi$ ), являются знания, навыки и мотивация:

$$\Pi = \left\{ f \text{ (знания + навыки)} \times \text{мотивация} \right\} \quad (1)$$

Разделяя основную идею, заложенную в данном выражении, проведем ее уточнение с целью адаптации к ситуации и времени. Так, первый сомножитель в формуле, определяющий образовательный и практический уровень работника, является не достаточно широким, чтобы учесть многофакторность поведения. Подтверждением этому, в силу существующих особенностей, является слабая зависимость в отечественной экономике между уровнем образования, опытом работы и материальным возмещением труда, коррелирующимся с поведенческой активностью. В качестве первой детерминанты поведения предполагается использование, как наиболее общей категории, уровня компетентности индивида относительно требований занимаемого им рабочего места, включающей в свой состав большое количество качественных характеристик работника. Второй сомножитель (мотивация) также требует уточнения. К настоящему времени авторы делят мотивацию на внутреннюю и внешнюю. Полагаем, что в приведенном выше выражении следует использовать понятие внутренней мотивации индивида, как интегральный результат генетической мотивации и приобретенной в течение жизни. Предлагаемые уточнения позволяют приблизить достижения в области труда на этапе неоклассицизма к современному периоду институционализма. Таким образом, предлагается к использованию следующая,

альтернативная представленной выше (1) формула (2), устанавливающая детерминанты человеческой составляющей продуктивности труда (ПЧ):

$$\text{ПЧ} = f \left\{ \text{компетентность} \times \text{внутренняя мотивация} \right\} \quad (2)$$

Позитивное действие первого сомножителя достигается за счет подбора работников по их компетентности или подготовки в соответствии с требуемой компетенцией на рабочих местах. Второй сомножитель является регулируемым аргументом в приведенной функции. Если на относительно коротком отрезке времени принять знания, навыки, личностные качества персонала, входящие в понятие компетентности, стабильными, то рост продуктивности труда зависит от мотивации работников:

$$\frac{\text{продуктивность}_{\text{реальн.}}}{\text{продуктивность}_{\text{пот.}}} = \frac{\text{мотивация}_{\text{реальн.}}}{\text{мотивация}_{\text{пот.}}}, \quad (3)$$

где  $\text{продуктивность}_{\text{реальн}}$  – реальная продуктивность труда индивида;  
 $\text{продуктивность}_{\text{пот}}$  – потенциальная продуктивность труда индивида;  
 $\text{мотивация}_{\text{реальн}}$  – реальная трудовая мотивация индивида;  
 $\text{мотивация}_{\text{пот}}$  – потенциальная трудовая мотивация индивида.

Из данного выражения следует, что добиться поведенческих установок, направленных на продуктивный труд, за ограниченный отрезок времени можно с помощью повышения мотивации работников. Далее требуют исследования детерминанты мотивации работника с целью активизации его трудовых действий. По мнению психологов, положительное воздействие в данном случае оказывает чувство удовлетворенности мотивированного человека.

В идеальном варианте предполагается оптимальное сочетание элементов мотивации со стороны администрации структуре мотивационного потенциала индивида, в действительности это не всегда возможно. В качестве альтернативы может быть предложено использование так называемых мотивационных заменителей, которые позволяют компенсировать желаемые, но недостающие ее компоненты. В связи с этим, целью управления мотивационными процессами является поддержание интегрального минимально допустимого объема мотивации, присущего каждому индивиду, с тем, чтобы не носить значительного ущерба предприятию, т.е.:

$$\sum M_i \geq \sum M_{\bar{\sigma}}, \quad (4)$$

где  $M_i$  – общий объем реализуемого мотивационного потенциала в текущем периоде;  
 $M_{\bar{\sigma}}$  – реализованный мотивационный потенциал в базовом периоде.

Кроме того, для индивида важна оптимизация сочетания элементов мотивации по удельным соотношениям и их ценностям:

$$M_i = O_i \cdot C_i, \quad (5)$$

где  $O_i$  – реализованный объем мотивации по определенному элементу;

$C_i$  – текущая ценностная характеристика элемента мотивации.

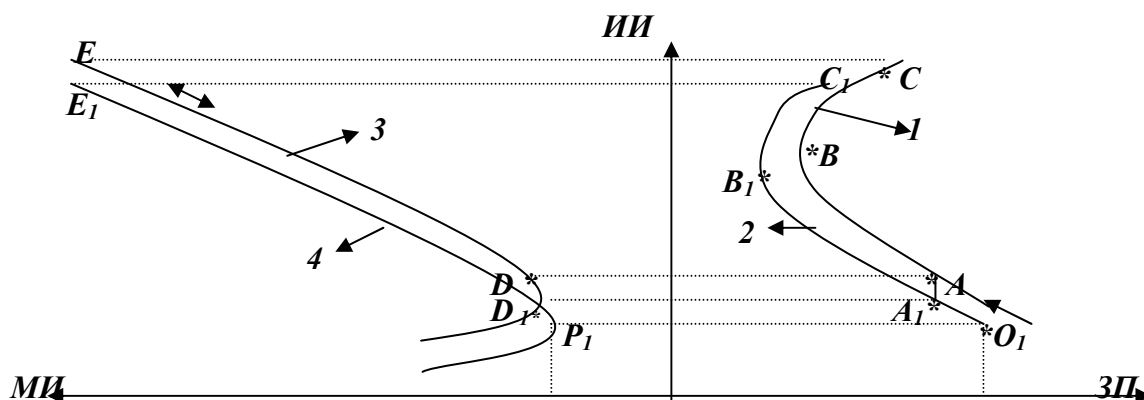
Стараясь восполнить пробел в изучении экономического содержания мотивации, используем категорию издержек для описания явления демотивации как противоположного ей по смыслу понятия. В исследовании используем категорию издержек для денежного выражения стоимости трудовых ресурсов; характеристики упущенной возможности и состояния индивида, связанных с его демотивацией. Проанализируем взаимосвязь этих явлений с целью дальнейшей выработки оптимального их сочетания. При изучении литературных источников, посвященных мотивации персонала, не удалось обнаружить использования категории издержек. Исключение составляет статья О.П. Чекмарева [6], решающего задачу формализации интеракций между работниками и администрацией предприятия через их взаимные издержки. Считаем, что при постановке задачи должен быть учтен более широкий состав компонент, соответствующий ситуации на предприятиях, ранее принадлежавших к государственному сектору экономики страны. В связи с чем в предлагаемой динамической модели учтем затраты на работников (материальные и нематериальные), материальные и нематериальные издержки индивида, а также материальные издержки предприятия в связи с издержками индивида, связанными со снижением его мотивации. Здесь важным представляется рассмотрение процессов в динамике.

Необходимым условием эффективного хозяйствования в рыночных условиях является учет потребностей сторон трудового процесса, как работников, так и работодателей. Игнорирование их приводит к неполному пониманию ситуации и недостаточно обоснованным решениям. Так, под индивидуальными издержками (ИИ) понимаем ущемление личных интересов работника в трудовом процессе в связи с ситуацией. Данное понятие противоположно по смыслу мотивированному состоянию индивида и его количественный показатель используется для характеристики степени демотивации индивида. Предлагается применять его для оценки состояния индивида в случае невозможности реализации личных материальных или нематериальных потребностей, соответствующих его притязаниям и ценностям. Рассматривая категорию индивидуальных издержек, будем иметь в виду как материальную, так и нематериальную ее составляющие.

В условиях рассматриваемых, ранее государственных предприятий, где снижение мотивации стало реально зафиксированным фактом, актуальным является определение предельно допустимого уровня индивидуальных издержек с точки зрения нанесения ущерба предприятию. В динамике относительно конкретного индивида повышение ИИ означает нарастание неудовлетворенности и снижение мотивации. При этом сначала появляется скрытое недовольство, а затем и открытое. Для удовлетворения материальных или нематериальных потребностей индивида возникает необходимость повышения затрат на персонал,

но в течение определенного периода, в силу инертности состояния мотивации индивида, они как правило не приносят результата. Интерес представляет состояние персонала, которое можно выявить на основании исследования изменения индексов таких показателей как выработка, текучесть, психологический климат в коллективе, выявленный на основании, например, опросов и др. Если в какой-то ситуации уже наблюдаются элементы проявления снижения мотивации индивида, то с этого момента следует подключать к процессу стимулирования помимо материальных и их заменители - нематериальные стимулы.

Под снижением материальных затрат предприятия на индивида (ЗП) понимается снижение их уровня, выражающегося, прежде всего, в уменьшении реальной заработной платы, социальных выплат. Применение моральных стимулов в этих условиях приводит к снижению уровня индивидуальных издержек. Ориентируясь на сложившееся положение, когда относительные затраты на моральные стимулы, осуществляемые предприятием, в стоимостном выражении в расчете на одного индивида малы по сравнению с материальными, пренебрегаем ими. Тогда как представляется важным проведение дифференциации индивидуальных издержек работника на материальные, связанные с неудовлетворенностью заработной платой, и нематериальные, ассоциируемые с неудовлетворенностью положением на предприятии, отношением руководства, взаимоотношениями, условиями труда. Приведем графическое изображение интеракций работников и работодателей.



Взаимозависимость затрат предприятия и издержек индивида

Поясним рисунок. Противоречивость целей работодателей и работников приводит к явлению, когда со снижением затрат предприятия на персонал растут издержки индивида. Экономический характер этих издержек выражается в снижении мотивации, ведущей к абсентизму. Это могут быть как явные, так и неявные поведенческие проявления работника, выражающиеся в отлынивании, пренебрежении четким выполнением работы, снижении интенсивности и активности, переходящей в пассивность.

Все затраты и издержки на графике отражены в условных единицах. В данном случае считаем важным отразить характер зависимостей для возможного воздействия на ситуацию демотивации.

В правой части графика отражена зависимость  $ИИ = f(ЗП)$ ,

где ИИ – индивидуальные издержки работника, как ответная реакция уровень материальных и нематериальных стимулов;

ЗП – общие материальные затраты предприятия на персонал.

Нижняя часть параболы 1 отражает наблюдавшийся в последнее десятилетие процесс снижения материальных затрат предприятия на персонал. Вид наклонной параболы обусловлен характером зависимости. Представляется, что парабола, отображающая зависимость издержек индивида от затрат на него со стороны предприятия, будет иметь наклон, что обусловлено плавным нарастанием демотивации индивида в ответ на снижение заработной платы, и ростом издержек. Далее можно наблюдать инертное состояние работника, изображенное вершиной параболы.

Если рассматривать кривую 1 справа налево, то парабола от правой нижней точки (движение изображено стрелкой) до т.А. отражает рост индивидуальных издержек работника при снижении затрат на работника. Причем до т.А. эти явления носят еще размытый и не явно выраженный характер. Т.А отражает состояние демотивации работника, когда очевидным становится рост текучести, явления абсентизма (отлынивание, снижение дисциплины, уровня выполнения норм, выработки). Представляется, что четкие индикаторы в данной точке А по выделенным показателям должны стать основанием для принятия мер руководителями по повышению уровня мотивации, начиная с этого состояния.

Когда руководители в силу ряда причин не приняли каких-либо мер по повышению мотивации работника, то дальнейшее снижение материальных затрат предприятия на персонал приведет к значительному росту издержек работника (от т. А до т.В). Точка В отражает минимальное значение затрат предприятия, когда все перечисленные выше негативные явления со стороны персонала создают угрозу для непрерывности и эффективности производственного процесса. В данной ситуации руководители принимают решение о необходимости повышения затрат на персонал и конкретного работника. Однако, со ссылкой на психологов [3, с.74], процесс внутренней мотивации работника является достаточно инертным, в силу чего издержки работника будут продолжать расти до т.С уже при росте затрат предприятия, что является весьма неэффективным для него. Далее процесс имеет характер плавного снижения индивидуальных издержек, т.е. роста мотивации работника за счет дополнительных материальных затрат предприятия.

В случае, когда администрация предприятия в ответ на снижение мотивации работников и соответственно роста индивидуальных издержек (т.А), вызванных падением уровня заработной платы, предпринимает компенсационные меры по усилению морального стимулирования, то ответная позитивная реакция работников обеспечит переход на параболу 2 в т.А<sub>1</sub>. Этим обеспечится снижение как издержек работника, так и прогнозных затрат на персонал предприятия.

Данные параболы 2 отражают затраты как на материальное, так и нематериальное воздействие на персонал со стороны предприятия с целью повышения мотивации. Принимая нематериальную составляющую воздействия малозатратной, пренебрегаем материальными затратами на ее осуществление. Для более точной оценки они могут быть приняты на уровне затрат администрации в объеме, который выражается произведением интегрального затраченного времени специалистами на осуществление мероприятий и их заработной платы в единицу времени. Таким образом, вторая парабола построена как результирующая первой и результатов нематериального воздействия предприятия. Смещение параболы 2 относительно параболы 1 обусловлено снижением издержек индивида в ответ на такие нематериальные действия администрации, как оценка персонала и их трудовых действий, возможность и реализация карьерных продвижений, аттестация кадров, дифференцированный подход к повышению квалификации в соответствии с требованиями рабочих мест и др.

На втором графике (левая часть рисунка) показана зависимость материальных издержек предприятия (МИ), имеющих место при неполной трудовой мотивированности персонала, от индивидуальных издержек, а именно  $МИ = f(ИИ)$ . Практическим отражением данного состояния является упущенная возможность предприятия по поводу недополученной прибыли, недостаточных темпов роста производительности труда, не заключения части договоров с заказчиками, приобретения материалов по завышенным ценам, т.е. дополнительными производственными и транзакционными издержками предприятия. Данные обстоятельства становятся весьма существенными в рыночной деятельности.

Рассмотрим взаимозависимость указанных величин и сопоставим ее с тенденциями изменения показателей, изображенных на правом графике. Нижняя начальная часть кривой 3 отражает состояние, когда при низких индивидуальных издержках имеются определенные издержки предприятия, а затем они достигают минимума (т. D). Далее с ростом ИИ происходит увеличение МИ. Начиная с этой точки, вышеуказанные издержки нарастают опережающими темпами пропорционально индивидуальным издержкам. Далее, когда в т. E они достигают максимума, то при снижении ИИ происходит уменьшение МИ. Параллельная описанной кривая 4 отражает зависимость  $МИ = f(ИИ)$ , когда ИИ складывается под влиянием основного и дополнительного нематериального стимулирования. При этом очевидны более благоприятные соотношения рассматриваемых показателей.

В результате можно сделать вывод относительно критерия эффективности принимаемого решения с точки зрения предприятия. Решение можно считать оптимальным для предприятия в случае такого уровня ИИ, когда суммарные затраты предприятия на персонал и его материальные издержки, обусловленные издержками персонала, являются минимальными (соответственно т.т.  $O_1, P_1$ ). Так, если в качестве показателя для оценки материальных издержек принять прибыль, то сумма затрат предприятия на персонал и недополученная прибыль должны быть минимальными.

Таким образом, использование в теории и практике рассмотренных интеракций участников трудовых процессов, выраженных с помощью издержек и затрат, позволяет:

- представить суть явлений в графическом виде с целью выбора варианта решения задачи для каждой ситуации;

- использовать показатели деятельности предприятия, соответствующие т.А, как индикаторы для немедленных управленческих действий;

- использовать мотивационную характеристику состояния индивида, выраженную его издержками, как связующее звено в выборе альтернативных производственных решений: или издержки предприятия или затраты на персонал;

- принимая во внимание, что минимизация индивидуальных издержек может быть и не лучшим вариантом для предприятия, сформулировать задачу их оптимизации;

- выбрать критерий достижения эффективности предприятия за счет человеческой составляющей. Им является такой уровень ИИ, при котором  $МИ+ЗП \rightarrow \min$ .

Использование полученных выводов во всех ситуациях деятельности предприятия и во всех функциях управления персоналом позволяет оптимизировать деятельность предприятия.

### Библиографический список

1. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. СПб.: Питер, 2000. 446 с.
2. Сарно А.А. Поддержка и регулирование мотивационных процессов в сфере трудовых отношений. СПб.: Изд-во СПб УЭФ, 1997. 207 с.
3. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность. В 2 т. / Пер. с нем. М.: Педагогика, 1986. 800с.
4. Хентце Й, Метцнер Й. Теория управления кадрами в рыночной экономике / Пер. с нем. М.: Междунар. отношения, 1997. 662 с.
5. Vroom V.H., Jago A.G. The New Leadership: Managing Participation in Organizations. N.Y.: Prentice-Hall, 1988.
6. Чекмарев О.П. Концепция личных издержек и ее применимость в менеджменте // Сб. научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции "Социальные проблемы современной российской экономики". Екатеринбург: РГППУ, 2003.