

10. Гидденс Э. Устроение общества: Очерк теории структуриации. М., 2003.
11. Никитина Г.В. Социальная практика как педагогическое понятие // Актуальные задачи педагогики: материалы международной научной конференции (г. Чита, декабрь 2011 г.). Чита, 2011. С. 33–35.
12. Бурдые П. Формы капитала / пер. с англ. М.С. Добряковой; *Он же*. Различение: социальная критика суждения (фрагменты книги) / пер. с фр. О.И. Кирчик // Западная экономическая социология: хрестоматия современной классики. М., 2004.
13. Социальный капитал. URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/Социальный_капитал
14. Бурдые П. Формы капитала. URL: <http://gtmarket.ru/laboratory/expertize/2009/2601>
15. Патрушев В.И. Основы общей теории социальных технологий. М., 2008.

A.A. Savenko
Forming a Three-Factor Model
of Labor Activity Motivation

The analysis of the basic groups of labor motivation factor concepts is drawn. Theoretical preconditions of expansion of the factor system of work external stimulation are revealed, and the necessity of forming an additional subsystem of employees' labor creative activity motivation factors in modern organizations is grounded. A three-factor model of labor activity motivation is presented.

Key words and word-combinations: motivation, motivation factors, stimulation models, labor activity, innovative activity.

Проведен анализ основных групп концепций по факторам мотивации труда. Раскрываются теоретические предпосылки расширения факторной системы внешнего стимулирования труда персонала, обосновывается необходимость формирования дополнительной подсистемы факторов мотивации трудовой творческой активности работников современных организаций. Представляется трехфакторная модель мотивации трудовой активности.

Ключевые слова и словосочетания: мотивация, факторы мотивации, модели стимулирования, трудовая активность, инновационная деятельность.

УДК 331.108
ББК 60.823.3

A.A. Savenko

ФОРМИРОВАНИЕ
ТРЕХФАКТОРНОЙ
МОДЕЛИ МОТИВАЦИИ
ТРУДОВОЙ АКТИВНОСТИ

В последние десятилетия в России осуществляются долгосрочные социально-экономические реформы, которые затронули все области общественной жизни, и в особенности трудовую. Главная цель изменений системы трудовых отношений — оптимизация мотивации труда через развитие новой модели стимулирования трудовой активности. Важно разрушить стереотипы односторонней административно-экономической трудовой мотивации, преимущественно определяющей стимулирование через угрозу потери работы (как средства выживания работника), механизмы одностороннего негативного административного стимулирующего воздействия — взыскания, штрафные санкции. Новые формы мотивации должны быть ориентированы на

создание условий для творчества, возможности самореализации, проявления инициативы, рационализаторства, профессионального изобретательства, роста интереса к самоконтролю, самомотивации, самостоятельности.

Необходимо расширить факторную модель мотивации трудовой деятельности, уточнить технологии анализа процессов стимулирования и поддержания профессиональной активности персонала, сформировать интерес к достижительному труду, обеспечить раскрепощенность и инициативность трудового взаимодействия работников. Следует выявить наиболее актуальные методологические подходы, конкретизирующие изменения традиционной модели мотивации труда. Для решения данной задачи рассмотрим основные группы исследований, где раскрываются факторные модели мотивации труда в рамках функционирования отдельной организации: 1) концепции общеорганизационной диагностики (общие оценки факторов мотивации трудовой деятельности персонала); 2) теории аттестации персонала (специализированные оценки факторов мотивации труда).

В концепциях общеорганизационной диагностики мотивационные системы рассматриваются как один из компонентов организации, поэтому комплексы жизненного цикла организации и обновление диагностики мотивационной системы представляются как взаимосвязанные и взаимообусловленные явления. С.Р. Филонович, раскрывая ситуационный исторический метод исследования мотивационных механизмов организации, доказывает, что формирование организации инновационного типа (основным фактором развития которой становится знание) и совершенствование модели мотивации трудовой активности — однонаправленные процессы. Организации классического типа, сталкиваясь с проблемами при попытке использовать традиционные способы мотивации трудовой деятельности работников, вынуждены обращаться к разработке новой модели мотивации труда с учетом стратегий и процессов трансформации хозяйственной деятельности, что задает векторные ориентиры для уточнения параметров проявления новых форм мотивации, а также требований к методике ее оценки, логике анализа развития различных форм стимулирующих факторов. Предлагается целый комплекс «вложенных» компонентов мотивационной системы как направлений инновационного развития организации [1]. Анализируя концепции общеорганизационной диагностики, можно выделить основные недостатки мотивации трудовой деятельности работников в классической организации. Это позволит выявить направления изменения компонентов традиционной двухфакторной модели мотивации при формировании организации инновационного типа.

Во-первых, классические организации развиваются преимущественно на статичных принципах и не ориентированы на динамичное технологическое развитие, не осуществляют формальный мониторинг внешней и внутренней социальной среды. Они не ориентированы на органическое приспособление к изменениям внешней среды и обновление мотивационных факторов относительно трансформации ее целей, задач, функций [2]. В данных организациях мотивационные системы не учитывают потребности и интересы конкретных работников, администрация использует одну и ту же систему мотивационных

факторов без социальной оценки потребностей работников и обратных коммуникационных связей. Между тем, именно внедрение новых знаний и техники, обновление применяемых технологий определяет процесс становления инновационной организации, формирует необходимость качественной и количественной модернизации факторной модели мотивации труда персонала. Прямые и обратные коммуникационные связи дают возможность не только выявить изменения потребностей и интересов персонала, но и определить эффективность действующей системы стимулирования, позволяя представить направления ее последующей оптимизации.

Во-вторых, материальная мотивация преимущественно реализуется через систему основной заработной платы, поэтому параметры оценки мотивации трудовой деятельности определяются через систему соотношения затрат организации, связанных с материальным стимулированием, и изменений финансовых результатов ее функционирования. Основным мотивирующим параметром здесь является заработная плата и факт наличия места трудоустройства работника. В то же время в рамках развития инновационных организационных структур необходимо найти специфические факторы социально-экономической мотивации, нацеленные на стимулирование персонала через премии, специальные доплаты, проектное экономическое финансирование, специальные условия организации труда. Заработная плата как фактор мотивации должна дополняться иными материальными поощрениями, чтобы обеспечить повышение качества труда и трудовую дисциплину [3].

В-третьих, нематериальная мотивация в организациях классического типа преимущественно реализуется через административную систему «кар» и наказаний. Ограниченность механизма нематериальной мотивации приводит к постепенной утрате творческого отношения к процессу труда. В организациях укрепляется тенденция больше наказывать за ошибки и практически не обращать внимания на успехи и достижения работника. Для преодоления данного недостатка организация, формирующая ресурсы инновационного развития, должна расширить состав нематериальных факторов мотивации, обеспечить условия фиксации и оглашение достижений работников, определять стимулирующее воздействие по факту их проявления [4].

В-четвертых, традиционные организации ориентируются на сохранение стабильных условий деятельности. Их персонал мотивирован на постоянство трудовых отношений и неизменность практик трудового взаимодействия, а не на творчество, новаторство, развитие инноваций. Постоянство и статичность в организации приводят к обострению социально-трудовых противоречий в системе профессиональной деятельности, развитию конфликтов между работниками и менеджментом, повышению разрозненности профессиональных групп, падению эффективности мотивационной системы [5]. В условиях формирования инновационных организаций необходима активизация деятельности работников, обновление практик трудового взаимодействия, поэтому возникают новые требования, а также направления стимулирующего воздействия на персонал организации [6]. Одновременно при становлении организаций нового типа формируется потребность развития культуры самомотивации субъектов труда.

Необходима разработка дополнительных факторов вознаграждения (или позитивного подкрепления) трудовой активности. Следует расширить систему внутренних (активизация механизма самомотивации — формирование стремления к достижению результатов, интереса к труду, повышения значимости трудовой деятельности) и внешних («зароботная плата, карьера, символы служебного статуса (машина, кабинет, власть и др.), признание, дополнительные льготы (кредиты, страховка и т.п.)» [7, с. 21]) мотивационных факторов. При этом возрастает экономическая значимость формирования внешней и внутренней систем самомотивации персонала. Последняя, в свою очередь, определяет повышение стабильности состава профессиональных групп, рост устойчивости коллективных профессиональных отношений, расширение состава подгрупп, имеющих узкопрофессиональные ценности, представления, реализующих практики инновационных внедрений.

Таким образом, в рамках концепций общеорганизационной диагностики рассматриваются мотивационные системы как комплексный элемент организации. Традиционно функционирующие организации, с одной стороны, характеризуются статичной структурой, с другой — применяют упрощенную модель мотивации трудовой деятельности. Недостатки функционирования организации такого типа тесно переплетаются с недостатками мотивационной системы: 1) отсутствие формального мониторинга ее эффективности, статичность и упрощенность мотивационных факторов; 2) материальная мотивация преимущественно осуществляется через систему формальной заработной платы; 3) нематериальная мотивация осуществляется через систему административных наказаний и только частично — поощрений; 4) основная направленность мотивационной системы — обеспечение стабильности, четкого выполнения трудовых норм, правил и процедур, поддержание дисциплины труда. Очевидно, что в рамках традиционно функционирующей организации востребована двухфакторная система мотивации: во-первых, заработная плата и ее рост (базовый показатель материальной системы стимулирования); во-вторых, административная система наказаний и жесткость поддержания принятых норм, правил, процедур, поддержание дисциплины труда (дополнительный показатель нематериальной системы стимулирования).

Переход к организации инновационного типа предусматривает обновление модели мотивации персонала. Расширяется традиционная система, состоящая из заработной платы (материальное стимулирование труда), административного механизма поощрений и наказаний (административное стимулирование деятельности), карьеры (статусные изменения как фактор стимулирования труда). Формируется новая система факторов стимулирования: комплекс поощрений за стремление к достижению результатов, проектное целевое развитие интереса к трудовому взаимодействию, введение дополнительной отчетности и повышение значимости трудовой активности, формирование системы дополнительных социальных и экономических льгот.

Рассмотрим общие теоретико-методологические подходы моделей мотивации труда в теориях аттестации персонала. При таком подходе мотивационные системы рассматриваются как механизм достижения результатив-

ности трудовой деятельности персонала, поэтому оценка мотивации должна включать как формальные, так и неформальные показатели стимулирующей системы, влияющей на трудовое поведение работников. Учеными выдвигается идея, что оптимизация мотивационной системы неизбежно предполагает становление работников нового активного типа. Достижение роста результативности труда отражает уровень мотивационной системы персонала. По динамике изменения результативности труда можно в целом оценивать мотивационную систему. При этом изменение форм и параметров оценки мотивации персонала — основная предпосылка повышения производительности труда работников.

Данные идеи строятся на положениях классической экономической социологии. Еще Э. Мэйо обосновал необходимость рассматривать нематериальную мотивацию как важнейший компонент общей социально-экономической модели мотивации труда. При этом совершенствование мотивационной системы организации предлагалось осуществлять через реализацию процесса формирования отношений взаимовыгодного партнерства работника и администрации [8].

Аналогичный подход представляет М. Вебер, подчеркивая, что оценка персонала должна включать в себя целый набор различных методов как на макро-, так и на микроорганизационном уровне. Следует проводить анализ не только конкретного субъекта социально-трудовых действий, но и факторов, влияющих на него [9]. Таким образом, оценка персонала включает в себя анализ параметров мотивационной системы организации и направлена преимущественно на выявление эффективности материальных и нематериальных стимулирующих механизмов, обеспечивающих не только развитие трудового потенциала, но и его реализацию.

П. Друкер подчеркивает: в новых условиях необходимо расширение практик стимулирующего воздействия на персонал. Он приходит к выводу, что главная задача администрации организации — максимально расширить стимулирующее воздействие на персонал, раскрепостить трудовой процесс, обеспечить достижение оптимальных результатов труда. Важно сфокусироваться на возможностях, а не на проблемах, возродить творческое «лидерство и противостоять тенденции к скатыванию на посредственную позицию, заменить инерцию новым направлением движения» [10, с. 16].

Процесс роста эффективности трудовой деятельности предполагает расширение традиционных факторов мотивации труда и формирование дополнительной системы, направленной на качественное повышение его результатов. В новых условиях оценка мотивации деятельности персонала должна быть двойной и включать в себя две системы показателей. С одной стороны, это параметры материального мотивационного поддержания и развития трудовой деятельности работников. Показатель заработной платы дополняется долгосрочной заработной платой за эффективность труда, премиальной заработной платой за трудовую активность. Современные компании готовы нарушить сложившиеся традиции стимулирования труда, состоявшие в том, чтобы просто платить деньги и при этом терять ключевые таланты. Они «могут получить преимущество, изменив свой подход к системе оплаты труда» [11, с. 663].

С другой стороны, важно сформировать новую нематериальную мотивационную функцию, стимулирующую творческую активность персонала. Необходимо развивать культуру самомотивации труда, повышать степень привлечения рядового персонала к разработке, обоснованию и принятию административных решений [12]. Важно внедрить многофакторную модель мотивации труда, интегрировать ее в систему аттестации персонала, а также усовершенствовать специализированную оценку факторов мотивации труда работников. Ученые обосновывают необходимость расширения состава компонентов мотивационной подсистемы: стимулирование процессов трудового внедрения нового знания, стимулирование практик образовательного саморазвития, обеспечение привлечения интеллектуальных трудовых способностей всех членов организации [13].

Таким образом, в теориях аттестации персонала выявляются объективные предпосылки необходимости расширения факторов мотивации труда работников, интеграции новой системы в процессы оценки персонала в целом. Доказывается, что современная модель должна дополняться новыми системными компонентами, ориентирующими работников на активное творческое трудовое взаимодействие. Персонал должен быть мотивирован на постоянное развитие трудовых отношений, условий труда. Активный творческий новаторский труд рассматривается как важнейший фактор организации, он должен поддерживаться и стимулироваться. В рамках новой модели мотивации труда основным направлением становится стимулирование процессов формирования и поддержания творчества, новаторства, инновационных практик работников. Мотивационная модель характеризуется новыми подсистемными компонентами, проявляется как информационно открытый комплекс, постоянно обновляющийся и развивающийся. Ожидания, нужды и интересы персонала при новом подходе должны постоянно анализироваться, оцениваться и в конечном итоге учитываться в процессе реализации расширенного состава факторов мотивационной системы.

В современных условиях необходимо применение трехфакторной модели мотивации трудовой активности персонала организации.

Первый комплекс факторов — это система материального стимулирования трудовой деятельности, которая включает две подсистемы: основную заработную плату как универсальный механизм стимулирования всякого труда и дополнительную подсистему материального стимулирования трудовой активности (дополнительная заработная плата за инициативность и эффективность труда, премиальная заработная плата за трудовую активность). Дополнительная система материального стимулирования активности труда должна реализовать процесс перераспределения дополнительной прибыли среди персонала организации в целях развития инновационных способностей, повышения трудовой активности. Работники должны получать соответствующие выплаты пропорционально их вкладу в улучшение результатов деятельности, внедрение нововведений. Одновременно в инновационной организации должны существовать различные схемы разделения получаемой дополнительной прибыли между разными профессиональными группами соответственно значимости их деятельности в процессе достижения стратегических целей организации.

Второй комплекс факторов — это комплекс общего нематериального стимулирования трудовой деятельности, также включающий две подсистемы. Первая, базовая нематериальная подсистема стимулирования — административный механизм поощрений и наказаний (административное стимулирование деятельности), карьера (статусные изменения как фактор стимулирования труда). Вторая — специфическая подсистема стимулирования трудовой активности, осуществляющая нематериальную поддержку и развитие творческого отношения к труду; достижение рационализаторства, реализации конечного внедрения инноваций; социально ответственного лидерского трудового поведения, профессионального целевого образовательного развития, совершенствования содержания труда.

Третий комплекс факторов отражает результаты проектного развития культуры самомотивации. В результате разработки и внедрения социальных культурных проектов формируются ценности трудовой активности, определяются программы образовательного накопления человеческого капитала, пути раскрепощения условий труда и досуга, технологии активизации внедрения новых профессиональных знаний, пути развития практик инициативной активности и новаторства, повышения социальной ответственности и самоконтроля работников.

Библиографический список

1. *Филонович С.Р.* Использование моделей жизненного цикла в организационной диагностике // Социологические исследования. 2005. № 4. С. 53–64.
2. *Самойлова И.А.* Вредные советы руководителю: как «убить» мотивацию сотрудников // Управление персоналом. 2006. № 11 (141). С. 44–47.
3. *Балабанова Е.С., Грудзинский А.О., Кудряшов Ю.Г.* Модернизация предприятий: факторы и направления // Социологические исследования. 2002. № 6. С. 18–28.
4. *Самоужина Н.В.* Управление персоналом: российский опыт. СПб., 2003.
5. *Быченко Ю.Г., Баландина Т.М.* Современная социологическая интерпретация общественного воспроизводства // Известия Саратовского университета. Новая серия. Сер.: Социология. Политология. 2015. Т. 15, № 3. С. 46–52.
6. *Олехнович М., Макарова Т.* Мотивационный аудит как технология повышения эффективности управления персоналом // Управление персоналом. 2006. № 2. С. 46–53.
7. *Самоужина Н.* Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. М., 2006.
8. *Мауо Е.* The Human Problems of an Industrial Civilization. N.Y., 1933.
9. *Вебер М.* Основные социологические понятия // Избранные произведения. М., 1990. С. 602–643.
10. *Друкер П.* Эффективное управление. М., 2001.
11. *Зингайм П.* Поощрение редких талантов // Энциклопедия систем мотивации и оплаты труда. М., 2008.
12. *Баландина Т.М., Быченко Ю.Г.* Трансформации управленческих процессов в условиях становления обучающейся хозяйственной организации // Известия Саратовского университета. Новая серия. Сер.: Социология. Политология. 2010. Т. 10, № 3. С. 22–26.
13. *Баландина Т.М.* Социальный механизм управления развитием организационной культуры // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2012. № 2. 169–173.