

## ПРИМЕНЕНИЕ ИНТЕГРАЦИОННОГО МОДЕЛИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ В МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА

**А.В. Шабаев, В.А. Сыщиков**

*Кафедра «Экономический анализ и качество», ФГБОУ ВПО «ТГТУ»;  
kon-savin@yandex.ru*

*Представлена членом редколлегии профессором С.В. Мищенко*

**Ключевые слова и фразы:** взаимодействие сотрудников организации; интеграционная модель мотивации персонала организации; мотивация персонала; мотивирование и стимулирование персонала.

**Аннотация:** Рассмотрен один из вариантов решения проблемы мотивации и стимулирования персонала в современных условиях. Предложена интеграционная модель, дифференциальным принципом которой является система взаимодействия, направленная на позитивное решение производственных и личностных проблем, включающая работу проектных групп по решению конкретных производственных задач.

---

Одним из важнейших элементов управления персоналом является его мотивация и стимулирование к высокопроизводительному труду. Мотивация персонала в управленческой деятельности рассматривается как процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации и в современных организациях должна базироваться на инновационных научных подходах.

Систематическое изучение мотивации с психологической точки зрения не позволяет определить точно, что же побуждает человека к труду. Однако исследование поведения человека в труде дает некоторые общие объяснения и позволяет создать прагматические модели мотивации сотрудника на рабочем месте (А.Х. Маслоу, Ф. Херцберг, Д. Мак Клелланд и др.) [8].

Сегодня можно назвать не один десяток теорий мотивации труда сотрудников организации, принадлежащих как отечественным, так и зарубежным авторам. И все же большинство теорий принадлежит зарубежным исследователям.

Современные теории мотивации подразделяются на две группы: содержательные и процессуальные. В содержательных теориях мотивации проводится анализ потребностей и их влияние на мотивы, побуждающие человека к деятельности: иерархическая теория потребностей А. Маслоу, теория К. Альдерфера, Д. Макклелланда, Ф. Герцберга.

Процессуальные теории рассматривают мотивацию в ином плане. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспарива-

ют существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, а также возможных последствий выбранного им типа поведения [6].

В теории мотивации, разрабатываемой в отечественной психологии, принято считать, что в основе мотивационной сферы человека лежит практическая деятельность. Под мотивом деятельности рассматривается предмет потребности – материальный или идеальный, чувственно воспринимаемый или данный только в представлении, в мысленном плане [7, 11]. Автор этой концепции, известный российский психолог А.Н. Леонтьев, рассматривает законы динамики мотивационной сферы человека, приобретения им новых потребностей, мотивов, целей, которые вытекают из картины развития деятельности.

Экономический кризис, затронувший все области жизни человека, жесткая конкуренция на рынке труда выдвигают новые требования к самой организации и ее сотрудникам. В последнее время проблема мотивации часто дискутируется в области управления персоналом в рамках компетентностного подхода. Поэтому мотивирование подчиненных к их профессиональной деятельности сегодня рассматривается как ключевая управленческая компетенция. Под компетентностью специалиста-управленца мы понимаем проявленные им на практике стремление и способность (готовность) реализовать свой потенциал (знания, умения, опыт, личностные качества и др.) для успешной творческой (продуктивной) деятельности в профессиональной и социальной сфере, осознавая ее социальную значимость, личную ответственность за результаты этой деятельности, необходимость ее постоянного совершенствования. Это связано с тем, что умелое сочетание методов материального и нематериального стимулирования работников позволяет в рамках того же фонда заработной платы увеличить производительность труда и сократить до минимума незапланированную руководством текучесть персонала.

Текучесть персонала – особая проблема, с которой сталкивается руководство компаний. Зачастую она связана с низким престижем профессии или самой организации, наличием вакантных мест на рынке труда, а зачастую с невысоким уровнем заработной платы, не стимулирующим работника целиком заниматься выполнением своих обязанностей. Правильное мотивирование помогает поддерживать на должном уровне профессиональную активность в трудовом коллективе. Стратегия преодоления кризиса труда основана на мотивировании, которое предполагает воздействие на работника в течение значительного времени в целях изменения по заданным критериям существующей структуры ценностных ориентаций и интересов, формирования мотивационного ядра и тем самым развития трудового потенциала работника.

Профессиональная активность зависит от ряда факторов: уверенность работника, что его активность приведет к запланированному результату (например, успешной реализации проекта); что его достижения не останутся незамеченными; уверенность специалиста в признании и вознаграждении его труда и его как личности.

При построении системы мотивации персонала компании необходимо учитывать, существует ли в организационной структуре компании отлаженная связь «снизу вверх», насколько объективно оценивают работники различных подразделений свою способность качественно и в срок выполнять порученные задания, что при этом движет ими в первую очередь.

Мотивация труда – это побуждение к активной трудовой деятельности, основанное на удовлетворении значимых для человека потребностей. По мнению профессора Е.П. Ильина, мотивы трудовой деятельности ведут к формированию мо-

тивов выбора профессии, а последние ведут к мотивам выбора места работы. Таким образом, общие мотивы трудовой деятельности реализуются в конкретных профессиях и на определенных рабочих местах [4].

Структура мотивации трудовой деятельности, с точки зрения выдающегося российского социолога В.А. Ядова, включает в себя следующие мотивы:

- материальный;
- моральный (нравственный), связанный с взаимоотношениями в группе;
- идейный, опирающийся на определенные профессиональные принципы, взгляды, идеи;
- содержательный, то есть побуждения, возникающие на основе содержания трудовой деятельности, например удовлетворенности от творческого напряжения сил, эстетического удовлетворения от самой работы и пр.

В качестве основных мотивов трудовой деятельности до сих пор остаются:

- престиж профессии;
- содержание труда;
- возможность продвижения по службе и повышения квалификации;
- возможность заработка;
- установление благоприятных взаимоотношений с руководителями и коллегами по работе;
- степень гарантированности работы [13].

Первые четыре мотива составляют «мотивационное ядро» личности, которое определяет направленность и активность профессиональной деятельности.

По природе возникновения мотивов труда возможно выделение внутренних и внешних мотивационных детерминант трудовой деятельности. В.А. Ядов считает, что психическая регуляция трудовой деятельности – это сложный акт, в котором внешние побуждения (стимулы) проходят через систему потребностей и ценностных ориентаций и, в результате, становятся побудителями деятельности (мотивами) [13].

Профессиональная мотивация – это действие конкретных побуждений, которые обуславливают выбор профессии и продолжительное выполнение обязанностей, связанных с этой профессией. Формирование профессиональной мотивации происходит под влиянием факторов окружающей действительности и представляет собой сложный по структуре динамический процесс, протекающий под постоянным воздействием объективных и субъективных факторов. Общеизвестно, что от выраженности профессиональных мотивов зависит эффективность деятельности специалиста [1].

Важнейшей составляющей профессиональной мотивации является степень удовлетворенности человека своей профессиональной деятельностью. Удовлетворенность трудом является выражением общего отношения индивида к своей работе. Как эмпирически доказано многими исследованиями, высокая удовлетворенность своей профессиональной деятельностью оказывает позитивное влияние на специалистов, улучшает их отношение к работе и организации, способствует росту трудовой и исполнительской дисциплины и повышению производительности труда. В то же время нельзя утверждать, что более высокий уровень удовлетворенности автоматически ведет к более высоким профессиональным результатам. Высокая удовлетворенность для некоторых категорий работников может сопровождаться низким уровнем производительности [2].

Можно говорить о высокой мотивации сотрудника, если:

- специалист надежно, с высоким уровнем самоотдачи и увлеченности исполняет свои должностные обязанности;

- готов прилагать дополнительные усилия, например, в сверхурочной работе;
- демонстрирует удовлетворенность работой, не высказывает намерения поменять место работы;
- проявляет инициативу и отзывается на инновационные мероприятия [10].

Исследования личностной заинтересованности людей своей работой свидетельствуют о важности для человека материального стимулирования, деловых контактов, перспектив карьерного роста, повышения квалификации. Наряду с этим, еще одним мотивирующим фактом является независимость в своей ежедневной работе. Каждый человек сочетает в себе в определенных пропорциях разные мотивационные типы. Преобладание мотивационного типа «избегательного» класса говорит об отсутствии предпочтений в выборе работы, низкой активности и ответственности, стремлении к минимизации усилий. Преобладание мотивационного типа «достижительного» класса (инструментальный, профессиональный, патриотический, хозяйский) говорит о материальной заинтересованности, о желании самовыражения, о стремлении получить профессиональное признание и свободу действий, о чувстве ответственности [5].

Для каждого типа сотрудников должны разрабатываться и использоваться различные системы стимулирования как материальные, так и моральные, организационные. Привлечение сотрудников к участию в управлении организацией, умелое распределение нагрузок и ответственности между сотрудниками приводят к росту мотивации, интереса к выполняемой работе. Сотрудники приобретают новые для них навыки принятия решений, планирования и контроля, что позволяет устранить проблему пресыщения однообразием и рутинной. Также очень важно выделять креативных сотрудников, демонстрировать, что они уже кандидаты на дальнейший рост по карьерной лестнице [9, 10].

Выработанная нами интеграционная модель мотивации и стимулирования персонала отвечает требованиям компании ООО «Стратегия Партнерства», состоит из трех взаимосвязанных блоков, каждый из которых логично дополняет и усиливает другой [12].

#### **Первый блок. Материальная мотивация.**

1. Должностной оклад (согласно штатному расписанию). Этот стимул является обязательным, согласуется с работником при его поступлении на работу и фиксируется трудовым соглашением.

2. Выплаты, связанные с производственными результатами (премии и стимулирующие надбавки).

3. Премии сотрудникам, непосредственно не связанные с производственными результатами, в номинации «Лучший работник» – месяца, квартала, года и т.д.

4. Премии к юбилейным датам, праздникам, дням рождениям и т.д.

#### **Второй блок. Социальная мотивация.**

1. Поощрение компанией программы личностного развития, обучения и профессионального роста персонала:

- поездки в другие регионы по передаче опыта;
- повышение квалификации через тематические семинары, инновационные образовательные программы, тренинги, деловые игры, «курсы на рабочем месте», обучение в колледжах, вузах, школах бизнеса (по профилю компании);

– мониторинг ситуации в организации: в компании разработаны системы оценки эффективности труда, оценки и аттестации персонала (выявление уровня его потенциальных возможностей для оценки перспектив роста).

2. Предоставление компанией льгот для сотрудников:

- автомобили для служебного пользования;

- доставка сотрудников служебным автотранспортом (до работы и дома);
- мобильная связь для служебного пользования;
- фирменная одежда компании;
- автостоянка для личного транспорта на территории компании;
- питание персонала компании в течение рабочего дня;
- покупка продукции компании без торговой наценки;
- детские дошкольные учреждения;
- детские летние оздоровительные лагеря, санатории, дома отдыха и т.д.;
- частичное улучшение бытовых условий.

**Третий блок. Моральная мотивация.**

1. Совместное решение внутренних проблем компании в процессе обсуждения.
2. Организация и совместное проведение досуга персонала и членов их семей (спортивные и культурные мероприятия и пр.).
3. Спонсорская поддержка коллективов предприятия.

В условиях экономического кризиса, при спаде материального стимулирования возрастает значение социальной и моральной мотиваций. Предлагаемая инновационная модель, дифференциальным принципом которой является система взаимодействия, направленная на позитивное решение производственных и личностных проблем, включает работу проектных групп по решению конкретных производственных задач.

*Список литературы*

1. Асеев, В.Г. Мотивация поведения и формирование личности / В.Г. Асеев. – М. : Мысль, 1976. – 342 с.
2. Вересов, Н.Н. Психология управления : учеб. пособие / Н.Н. Вересов. – М. : МПСИ; Воронеж : МОДЭК, 2001. – 222 с.
3. Здравомыслов, А.Г. Человек и его работа в СССР и после : учеб. пособие для вузов / А.Г. Здравомыслов, В.А. Ядов. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Аспект Пресс, 2003. – 485 с.
4. Ильин, Е.Г. Мотивация и мотивы / Е.Г. Ильин. – СПб. : Питер, 2000. – 512 с.
5. Коваль, А.Г. Стимулирование персонала: основы построения системы стимулирования / А.Г. Коваль, Ю.К. Балашов // Кадры предприятия. – 2002. – № 7. – С. 24–29.
6. Лафта, Дж.К. Менеджмент : учеб. пособие / Дж.К. Лафта. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ТК Велби, 2004. – 592 с.
7. Леонтьев, А.Н. Деятельность. Сознание. Личность [Электронный ресурс] / А.Н. Леонтьев. – Режим доступа : <http://lib.ru/PSIHO/LEONTIEV/dsl.txt>. – Загл. с экрана.
8. Маслоу, А. Мотивация и личность / А. Маслоу ; пер. с англ. А.М. Татлыбаевой. – СПб. : Евразия, 1999. – 478 с.
9. Машков, В.Н. Практика психологического обеспечения руководства, управления, менеджмента / В.Н. Машков. – СПб. : Речь, 2005. – 304 с.
10. Пугачёв, В.П. Руководство персоналом организации / В.П. Пугачёв. – М. : Аспект Пресс, 2002. – 279 с.
11. Психология мотивации и эмоций / под ред. Ю.Б. Гиппенрейтер и М.В. Фаликман. – М. : АСТ : Астрель, 2009. – 702 с.
12. Сорокоумов А.С. Мотивация и стимулирование персонала в современных условиях / А.С. Сорокоумов // Управление персоналом: опыт профессионалов. – Н. Новгород, 2002. – С. 41–42.
13. Ядов, В.А. Стратегия социологического исследования / В.А. Ядов. – М. : Академкнига : Добросвет, 2003. – 596 с.

## Application of Integration Modeling for Quality Management in Motivating and Encouraging Staff

A.V. Shabaev, V.A. Syshchikov

*Department "Economic Analysis and Quality", TSTU;  
kon-savin@yandex.ru*

**Key words and phrases:** integration model of staff motivation; interaction of company employees; motivating and encouraging staff.

**Abstract:** This paper discusses one of the solutions to the problem of motivating and encouraging staff in current conditions. We propose an integration model based on the differential principle of interaction system; it is aimed at positive solution of industrial and personal problems, including the work of project teams to address specific production problems.

---

### Anwendung der Integrationsmodellierung der Steuerung von der Qualität in der Motivation und die Stimulierung des Personals

**Zusammenfassung:** Im Artikel wird es eine der Varianten der Lösung des Problems der Motivation und der Stimulierung des Personals in den modernen Bedingungen betrachtet. Es wird das Integrationsmodell vorgeschlagen, dessen Differentialprinzip das System der Wechselwirkung, das auf die positive Lösung der Produktions- und Persönlichkeitsprobleme gerichtet ist, aufnehmend die Arbeit der Projektgruppen in der Lösung der konkreten Produktionsaufgaben, ist.

---

### Application du modélage d'intégration de la gestion de la qualité dans la motivation et l'encouragement du personnel

**Résumé:** Dans l'article est examiné une des variantes de la solution du problème de la motivation et de l'encouragement du personnel dans les conditions actuelles. Est proposé le modèle d'intégration dont le principe différentiel est le système d'interaction dirigé sur une solution positive des problèmes industriels et individuels y compris le fonctionnement des groupes de projet de la solution des problèmes industriels concrets.

---

**Авторы:** *Шабает Андрей Владимирович* – аспирант кафедры «Экономический анализ и качество»; *Сычиков Владимир Александрович* – соискатель кафедры «Экономический анализ и качество», ФГБОУ ВПО «ТГТУ».

**Рецензент:** *Савин Константин Николаевич* – доктор экономических наук, профессор кафедры «Экономический анализ и качество», ФГБОУ ВПО «ТГТУ».