

**T.R. Gambarov**

## **APPLICATION OF MODERN MOTIVATION THEORIES WHEN MAKING MANAGERIAL DECISIONS**

**Turkhan Gambarov** – post-graduate student, the Department of Management of Povolzhsky Institute of Management named after P.A. Stolypin, the branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Saratov; **e-mail: gambarov.t@mail.ru.**

*We consider the need to stimulate labor as a factor contributing to the increase of business effectiveness. We carry out the analysis of six famous theories of personnel motivation and pay attention to their essence and specific features. On the basis of the analysis we make a conclusion that the theories researched have three elements in common, namely, needs, reward and goal-setting; we stress the significance of the elements in question when establishing organization structure and offer guidelines concerning personnel motivation.*

**Keywords:** motivation theories; decision-making; needs; personnel; reward; goal-setting; instrumentality; labor results; organizational behavior.

**Т.Р. Гамбаров**

## **ПРИМЕНЕНИЕ СОВРЕМЕННЫХ ТЕОРИЙ МОТИВАЦИИ ПРИ ПРИНЯТИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

**Гамбаров Турхан Ризван оглы** – аспирант кафедры менеджмента организации Поволжского института управления им. П.А. Столыпина – (филиала) РАНХиГС, г. Саратов; **e-mail: gambarov.t@mail.ru.**

*Автор рассматривает необходимость стимулирования труда как фактор, способствующий увеличению эффективности деятельности компании. В статье проведен анализ шести известных теорий мотивации персонала, акцентируется внимание на их сущности и особенностях. На основании проведенного анализа автор делает выводы о том, что все рассмотренные теории объединяют три элемента: потребности, вознаграждение, целеполагание; подчеркивает важность оценки данных элементов при создании организационной структуры и дает рекомендации по повышению мотивации сотрудников.*

**Ключевые слова:** мотивационные теории; принятие решений; потребности; персонал; вознаграждение; целеполагание; инструментальность; трудовые результаты; организационное поведение.

В настоящее время существует проблема повышения трудовой мотивации, являющаяся одной из важных функций управления в организации. Каждая компания стремится максимально использовать все возможные способы для повышения качества своей продукции, внедрения новых идей и инноваций, увеличения продуктивности труда и улучшения качества обслуживания [6]. Классическая теория менеджмента рассматривает мотивацию как процесс побуждения людей к де-

ловой активности для достижения личных целей, а также целей организации [7].

Персонал осознает необходимость введения новых организационных решений, а также подходов к завоеванию потребителя и обретению предприятием новых более эффективных партнеров [14]. Новые технологии принятия управленческих решений сложны и требуют тщательной предварительной подготовки. В результате может возникнуть некоторое сопротивление со стороны потенциальных

клиентов. Должно быть достигнуто понимание от внедрения изменений в долгосрочной перспективе. Четкое формулирование проблем, которые решает новая технология, является ключом к получению одобрения от людей, кого это может затронуть. Хорошо продуманное и подготовленное решение, основанное на совместных усилиях, грамотном построении, имеет наилучшие шансы на успех.

Вопросы управления мотивацией трудового персонала достаточно давно интересовали исследователей [3; 8; 10; 11; 13]. Проанализируем подробнее следующие теории мотивации: пирамида потребностей А. Маслоу, двухфакторная теория мотивации Герцберга, Теория X и Y Дугласа Макгрегора, Теория ожиданий Виктора Врума, Теория справедливости Дж. Стейси Адамса, Теория мотивации Лаймана Портера и Эдварда Лоулера.

При анализе теории мотиваций акцентируем внимание на их сущности и особенностях, т.к. описание этих теорий достаточно подробно содержится в литературе по менеджменту.

*Пирамида потребностей А. Маслоу.* Основана на ранжировании потребностей по уровням. Не может быть удовлетворена потребность высокого уровня, пока не удовлетворены потребности более низкого уровня. Такая закономерность занимает место в качестве наиболее устойчивой.

*Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга.* Основывается на потребностях человека и степени их удовлетворенности. В результате исследования Ф. Герцберг пришел к выводу, что заработная плата является мотивирующим фактором лишь до определенного момента.

*Теория X и Y Дугласа Макгрегора о мотивации людей и поведении в управлении.* В теории X управление предполагает, что работники изначально ленивы и будут по возможности избегать работы, а единственная цель заинтересованности сотрудников в работе – это деньги. В Теории Y сотрудники получают удовольствие от своих обязанностей, в результате повышается производительность труда.

*Теория ожиданий Врума.* Основывается на трех понятиях, лежащих в основе

мотивационных механизмов человеческого поведения:

1. *Ожидания того, что усилия работника приведут к поставленной цели или к желательному результату.* Если вероятность того, что прилагаемые усилия приведут к высокому результату, является слишком низкой, то это не будет мотивировать работников.

2. *Инструментальность – понимание того, что выполнение своей работы и достижение требуемого результата является основным условием (инструментом) для получения вознаграждения.* Вера человека в то, что добросовестная работа будет справедливо оценена и вознаграждена руководством, определяет мотивацию работника.

3. *Валентность – значимость вознаграждения для работника.* Мотивация работника зависит от его ожиданий. В случае если работник получает вознаграждение, соответствующее его вкладу, у него может быть низкая мотивация, если это вознаграждение имеет для него низкую валентность.

*Теория справедливости (равенства) Адамса.* Основывается на утверждении, что люди субъективно оценивают соотношение между затраченными усилиями и полученным вознаграждением. Необходимо разъяснить сотрудникам, получающим меньше, что, когда их результативность достигнет уровня их коллег, они будут получать такое же повышенное вознаграждение.

*Теория мотивации Л. Портера – Э. Лоулера.* Основана на элементах теории ожидания и теории справедливости. Модель состоит из пяти переменных задач: затраченных усилий, восприятия, полученных результатов, вознаграждения, уровня удовлетворенности. При этом размер усилий определяется ценностью вознаграждения.

На основе проведенного анализа и обобщения положений мотивационных теорий можно сделать следующие выводы и рекомендации. Мотивационные теории отражают характер мотивации в связи с потребностями сотрудников. Общим у всех теорий мотиваций являются такие

элементы, как потребности, вознаграждения, целеполагание:

1. *Потребности.* Для мотивирования сотрудников, руководителей следует попытаться понять их интересы и потребности. Посредством структурирования работы, соответствия потребностям менеджера может повыситься мотивированность в качественном выполнении сотрудниками своих обязанностей.

2. *Вознаграждение.* Является важной частью мотивации, т.к. позволяет определить его для каждого работника в соответствии с вкладом в общие результаты деятельности организации.

3. *Целеполагание.* Осмысление сотрудниками организации важности своей деятельности с точки зрения постановки целей и их реализации наиболее экономичными средствами.

Стимулирование труда – это совокупность требований, наказаний и поощрений, учитывающих побудительные мотивы человека, при помощи которых руководство организации осуществляет воздействие на работника с целью улучшения его трудовой деятельности [4].

Выводы, извлеченные из обсуждения мотивационной теории, подчеркивают важность оценки потребностей, компенсаций и вознаграждений, а также целеполагания при создании организационной структуры, которая увеличит количество сотрудников, удовлетворенных работой и мотивированных в рамках организационного поведения.

Прежде чем определить, как должно быть установлено вознаграждение, необходимо выровнять программу компенсации с несколькими элементами бизнеса, в которую входят:

- *бизнес-цели* – план компенсации должен быть разработан в свете деловых целей фирмы; сотрудникам необходимо осуществить компенсацию в зависимости от размера усилий, помогающим достигать целей организации;

- *цели сотрудников* – план компенсации должен быть ясным и понятным для каждого сотрудника; для эффективного мотивирования сотрудников необходимо знать, какие цели они будут ожидать и

достигать;

- *достижимость цели* – цели, ожидаемые от отдельных сотрудников, должны быть реалистичными и достижимыми; руководитель может достичь мотивированности сотрудника при предоставлении многочисленных достижимых и разумных целей и задач и максимальной информированности;

- *вовлеченность сотрудников* – сотрудники будут более удовлетворены результатом своей работы, если изначально будут проконсультированы и проинформированы о планах вознаграждения.

Соответствующая программа вознаграждения, учитывающая эти проблемы, повлияет на мотивацию сотрудников. Данная программа должна дать самые высокие результаты относительно повышения вознаграждения для лиц, достигших наивысшего уровня производительности. Этот тип системы называется заслуженной системой оплаты труда. Относительно системы поощрения многие заинтересованы не только в материальном, но и в моральном поощрении [5].

*Методы контроля.* Оценка эффективности принимаемых решений должна показать увеличение эффективности деятельности предприятия в текущем периоде. Необходимо показать эффективность через положительную тенденцию роста экономических показателей хозяйственной деятельности организации [1].

Стиль руководства – это внедряемые в жизнь руководителем определенные манеры поведения по отношению к своим подчиненным. Управление деятельностью сотрудников осуществляется в форме руководства и лидерства [12]. Руководители не только осуществляют повседневное управление деятельностью организации, но и работают непосредственно с сотрудниками. На руководителя возложена ответственная задача по донесению до сотрудников информации о миссии, организационных целях, концепциях, идеях функционирования организации.

На руководителях лежит ответственность за возникновение убытков или причинение ущерба обществу, влияние отрицательных последствий на внешнее окру-

жение, которые явились следствием подготовки, исполнения/неисполнения принятых ими управленческих решений [2].

Управление выходом. Элементы управления выходами устанавливаются желаемые результаты и позволяют решить, как эти результаты могут быть достигнуты наилучшим образом. Выходной контроль способствует творчеству и гибкости управления. Этот тип контроля служит для разделения методов и результатов и впоследствии децентрализации власти, смещая ее вниз по иерархической лестнице.

Приведем выводы по некоторым теориям:

1. результативный труд ведет к удовлетворению (теория мотивации Портера-Лоулера);

2. сотрудник осознает свою роль в процессе труда (теория мотивации Портера-Лоулера);

3. производительность труда влечет за собой изменения в оплате (теория мотивации Портера-Лоулера);

4. при достижении соответствующей результативности труда сотрудники будут получать повышенное вознаграждение (теория справедливости (равенства) Адамса).

Таким образом, проведенное автором исследование показало, что мотивация является одной из ключевых функций деятельности любого руководителя, так как именно с ее помощью осуществляется воздействие на персонал предприятия, это стремление работника удовлетворить свои потребности (получить определенные блага) посредством осуществления трудовой деятельности.

### ЛИТЕРАТУРА

1. *Абрамчук Ю.П., Гуца П.В.* Экономическая эффективность. Оценка эффективности предложенных мероприятий. Барьеры принятия решения // *Общественные и экономические науки. Студенческий научный форум. Электронный сборник статей по материалам V студенческой международной науч.-практич. конф. М.: МЦНО, 2018. № 5 (5). С. 65–69. URL: https://nauchforum.ru/archive/SNF\_social/5*

*%285%29.pdf* (дата обращения: 05.12.2018).

2. *Васильева И.С.* Эффективные методы и модели принятия решений // *Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 3. Ч. 1. URL: http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4250* (дата обращения: 05.12.2018).

3. *Вертакова Ю.В., Ланкина М.Ю.* Кадровая политика как инструмент управления интеллектуальным потенциалом организации // *Вестник Южно-Российского государственного технического университета: Научно-образовательный и прикладной журнал. Серия «Социально-экономические науки». 2015. № 3. С. 47–51.*

4. *Дуванова Е.А., Дикарева И.А.* Виды и формы стимулирования труда // *Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2018. № 2. URL: http://ekonomika.snauka.ru/2018/02/15778* (дата обращения: 05.12.2018).

5. *Квачко А.В.* Значение корпоративной культуры на примере группы компаний // *Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 3. Ч. 2. URL: http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4769* (дата обращения: 05.12.2018).

6. *Назарова Е.В.* Особенности и перспективы методов современного стимулирования персонала в России // *Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2016. № 6. URL: http://ekonomika.snauka.ru/2016/06/11739* (дата обращения: 05.12.2018).

7. *Равцов Е.И.* Современные подходы мотивации персонала и руководства к ведению инновационной деятельности внутри организации // *Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2015. № 11. URL: http://ekonomika.snauka.ru/2015/11/10095* (дата обращения: 05.12.2018).

8. *Симоненко Е.С.* Совершенствование системы стимулирования труда как условие повышения уровня кадрового менеджмента организации // *Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». 2016. Т. 8. № 2. URL: http://naukovedenie.ru/PDF/01EVN216.pdf* (дата обращения: 05.12.2018).

9. *Травин В.В., Дятлов В.А.* Менеджмент персонала предприятия. М.: Дело, 2009. 108 с.
10. *Травин В.В., Дятлов В.А.* Менеджмент персонала предприятия. М.: Дело, 2013. 272 с.
11. *Труфанова Т.А.* Оценка труда персонала как основа формирования системы стимулирования в организации // Социально-экономические явления и процессы. 2013. № 4. С. 217–223.
12. *Чалкова Т.Е., Серочудинов Е.С.* Национальные модели менеджмента // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 12. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/12/6836> (дата обращения: 05.12.2018).
13. *Челнокова Н.Ю.* Совершенствование системы стимулирования труда работников страховых компаний // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. 2015. № 4 (40). С. 104–110.
14. *Щепакин М.Б.* Инновационность и эффективность потребления в условиях рынка // Известия высших учебных заведений. Северо-Кавказский регион. Серия «Общественные науки». 2000. № 2. С. 81–86.