

ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ МОТИВАЦИИ ТРУДА РАБОТНИКОВ НАУЧНО–ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Ковалева А.В.

Целью работы является определение оптимальных методов стимулирования, способствующих мотивации труда работников.

doi: 10.20537/mce2024econ08

Введение. Для реализации намеченных Правительством Российской Федерации стратегических мер, направленных на дальнейшее научно-техническое развитие и обеспечение конкурентного преимущества страны на международной арене в сфере научных исследований и разработок, в числе прочих мероприятий, необходимо обеспечить приток в сферу науки значительного количества молодых вовлеченных кадров.

Помимо мер, направленных на увеличение количества выпускников ВУЗов, развитие и совершенствование программ и методик подготовки научных кадров, модернизацию материально-технической базы и создания привлекательных условий для осуществления научной деятельности молодыми учеными и специалистами, актуальным направлением формирования кадрового потенциала научно-исследовательских организаций является разработка и применение новых эффективных методов мотивации труда работников. Данная проблема приобретает особое значение в связи с тем, что труд потерял свою смыслообразующую функцию, произошло его отчуждение от благополучия работника, а его значение редуцировалось до источника формирования дохода [1]. Одной из причин подобного явления является малая эффективность применяемых в настоящее время в различных организациях *систем мотивации труда*. Рассмотрение вопросов, касающихся проблем мотивации работников, вызывает интерес прежде всего тем, что позволяет понять, что движет ими и что стимулирует их в процессе осуществления трудовой деятельности.

Единого определения термина «мотивация» не существует. Разные ученые дают свои определения мотивации исходя из своих точек зрения. В настоящее время классическим принято считать определение Майкла

Мескона: «Мотивация — это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации» [2].

Впоследствии проведенные на протяжении XX в. исследования позволили сделать определенные обобщения, в результате которых сформировался зарубежный взгляд на основные теории мотивации (см. табл.1). Существующие теории мотивации условно подразделяются на две взаимно дополняющие друг друга группы: содержательные и процессуальные. Содержательные теории как правило основаны на изучении и понимании того, «что» именно мотивирует работников. В основе процессуальных теорий мотивации лежит вопрос – «как» мотивировать.

Таблица 1. Основные теории мотивации. Источник: [3–7].

Автор теории	Основная суть теории
Теория мотивации Абрахама Маслоу	В основе теории Абрахама Маслоу лежит классификация потребностей человека, необходимых для удовлетворения его комфортного состояния. Относится к содержательному типу теорий.
Теория мотивации Дэвида МакКлелланда	В своей теории Дэвид МакКлелланд утверждает, что любая организация предлагает человеку возможности для удовлетворения трех потребностей высшего уровня: потребность во власти, в успехе и в принадлежности. Его наиболее популярные идеи заключаются в том, что потребность в успехе положительно влияет не только на работу служащих, но и на работу менеджеров всех уровней управления. Теория основана на особенности двух видов мотиваций человека: мотивация к достижению успеха и мотивация избегания неудач. Относится к содержательному типу теорий.
Теория мотивации Фредерика Герцберга (2-х факторная теория Герцберга)	Теория описывает 2 вида психологических факторов, от которых зависит, удовлетворен человек своей трудовой деятельностью или нет. Согласно данной теории, удовлетворённость от работы человека напрямую зависит от её внутренних и содержательных характеристик, а неудовлетворённость зависит от внешних характеристик работы и её контекста. Относится к содержательному типу теорий.

Таблица 1. Продолжение.

Автор теории	Основная суть теории
Теория «человеческих отношений» Элтона Мэйо	Оригинальная теория «человеческих отношений» Мэйо создана им в результате проведения знаменитых Хоторнских экспериментов, продолжавшихся 13 лет. Теория Мэйо доказала, что решающее значение для мотивации труда работников имеет не только и не столько материальная заинтересованность, сколько психологические аспекты и факторы.
Теория потребностей Клейтона Алдерфера (ERG)	В настоящее время является наиболее распространенной теорией мотивации. Схожа с теорией Маслоу, но базируется только на трех видах потребности человека: существовать (Existence); поддерживать общение с другими (Relatedness); осуществлять свой рост и развитие (Growth). Относится к содержательному типу теорий.
Теория мотивации Лаймана Портера и Эдуарда Лоулера	Эту теорию также называют «синтетической моделью мотивации». По существу, она представляет собой комплексную теорию «Адамса и Врума». Согласно их теории: мотивация есть функция потребностей, ожидания и справедливости вознаграждения.
Теория ожиданий Виктора Врума	В соответствии с этой теорией, человек мотивирован вести себя так, чтобы получить желаемую комбинацию ожидаемых исходов. Центральную роль в регуляции поведения индивида в этой модели играет восприятие работником ситуации. В этой модели под ожиданиями понимаются верования людей, что определенная степень усилий будет сопровождаться определенным уровнем исполнения, то есть ожидания соединяют усилия с выполнением задачи. Относится к процессуальному типу теорий.
Теория справедливости Джона Стейси Адамса	По данной теории люди субъективно сравнивают полученное вознаграждение за приложенный ими труд со своими усилиями, также сравнивают его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Когда они видят несправедливость, возникает психологическое напряжение, которое влияет на результат труда персонала. Когда люди считают, что им платят меньше, они снижают интенсивность работы, а, следовательно, производительность. Однако, если наоборот (платят больше), то люди, в основном, не работают интенсивнее. Относится к процессуальному типу теорий.

Выделяют несколько видов мотивации:

Внешняя (экстринсивная) срабатывает под влиянием факторов внешней среды. Действенность внешней мотивации требует постоянного контроля и стимулирования извне. Эффективна в краткосрочной перспективе при достижении какой-то конкретной цели.

Внутренняя (интринсивная) мотивация вызвана происходящими лишь в сознании работника мотивами и обусловлена его внутренним осознанным желанием и стремлением работать. Внутренней мотивации присуще чувство удовлетворения от самого процесса работы, а не от возможной награды за нее.

Положительная мотивация основана на ожидании работником получения какой-либо выгоды, которая будет им получена в результате выполнения своей работы.

Отрицательная мотивация основана на страхе работника перед возможным наказанием за невыполненную работу.

Устойчивая мотивация основана на постоянных потребностях работника (человека), удовлетворение которых не требует каких-либо дополнительных воздействий со стороны. К потребностям подобного рода относятся физиологические, познавательные, эстетические потребности.

Неустойчивая мотивация требует постоянной поддержки и воздействия извне в силу быстроменяющегося характера запросов и потребностей работника, а также желаний работника трудиться.

В основе любого вида мотивации лежит принцип удовлетворения потребностей человека (в рассматриваемом случае – работника), которым, по словам Альфреда Маршалла, «несть числа, виды их очень разнообразны» [8].

Потребности бывают врожденными или приобретенными в результате развития личности (в данном случае — развития в процессе трудовой деятельности работника). Применяв известную «пирамиду» Маслоу, можно сформулировать и расположить в иерархическом порядке основные потребности работника в современных условиях, которые являются основным источником осознанной движущей побудительной силы его мотивов (см.рис.1).



Рис. 1. Основные потребности работника.

Система мотивации персонала в организации – это совокупность методов и инструментов, направленных на повышение производительности труда. Речь идёт о стимулах, благодаря которым работники трудятся более активно и эффективно, удовлетворяя и запросы работодателя, и собственные профессиональные амбиции [9]. Система мотивации преследует определенную и конкретную цель – повышение эффективности работы научной организации путем увеличения устойчивой заинтересованности работников в активизации их труда. Достижение цели требует определенных действий (решения задач), посредством которых данная цель может быть достигнута. Перечень решаемых задач определяется исходя из конкретной проблемы.

- Разработка, основываясь на анализе потребностей работников, эффективных методов воздействия на их сознание.
- Разработка мер для притока новых и удержания имеющихся квалифицированных кадров путем привлекательности условий труда.
- Обеспечение условий, позволяющих с наибольшей эффективностью использовать для целей организации все способности каждого работника.
- Развитие чувства осознания работником необходимости своего труда для организации и удовлетворенности от этого.

- Формирование у работников устойчивого желания добровольного, постоянного и осознанного стремления к эффективной трудовой деятельности в своей организации.
- Недопущение потерь организации, связанных с нарушением работниками установленного внутреннего распорядка в виду их неудовлетворенности условиями труда.

Кроме определенных целей и решения задач по их достижению, применяемая в организациях система мотивации должна отвечать определенным требованиям и базовым принципам, основу которых должны составлять объективные результаты изучения экспертами интересов и потребностей работников.

- Должна постоянно поддерживать в работниках высокий уровень удовлетворенности своим трудом и положением в организации.
- Должна обеспечивать ощутимый баланс и соответствие желаний и потребностей работников с общими целями организации.
- Должна обеспечивать своевременное неуклонное повышение работниками темпов производительности труда, стимулировать их желание работать более интенсивно.
- Должна быть гибкой, своевременно и адекватно реагируя на любые изменения характера, особенностей и условий труда работников.
- Должна быть справедливой, простой для понимания всеми работниками и предусматривать при необходимости возможность своевременной корректировки или пересмотра.
- Должна быть постепенной, но динамичной в оказании постоянно нарастающего давления на сознание работника.
- Должна обеспечивать индивидуальный подход к определению и оценке индивидуального вклада в общий результат каждого работника.
- Должна быть интегрированной в общую концепцию поддержания и развития имиджа организации.
- Должна быть ориентирована на учет и удовлетворение интересов как отдельных работников, так и коллектива организации в целом.

Применяемые в организации системы мотивации должны быть довольно разнообразны по своей сути и использовать не только какой-то метод воздействия на работников, а комплексно применять различные методы мотивации с целью активизации их трудовой деятельности. Различают две основные группы мотивации: материальная и

нематериальная, в основе которых используются различные инструменты воздействия (см.рис.2).



Рис. 2. Группы мотивации и инструменты их воздействия.

В вопросах мотивации на первом месте всегда стоял и стоит человеческий фактор. В контексте рассматриваемой темы — это обладающий определенным человеческим и профессиональным капиталом конкретный научный работник, являющийся основным движущим элементом (и кадровым ресурсом) развития любой научной организации. Рассмотрение вопросов, касающихся проблем мотивации научных работников, вызывает интерес прежде всего тем, что позволяет понять — что движет им и что стимулирует его в процессе осуществления трудовой деятельности.

Определенную роль в мотивации имеет отличие труда научных работников от труда работников в организациях ненаучной сферы. Основным отличием является:

- преобладание в труде высокой степени мыслительной активности, связанной с обработкой больших объемов информации;
- напряженный (зачастую интуитивный) поисково-творческий характер проводимой научной работы;
- нахождение оптимального решения какой-либо задачи под влиянием внезапно возникшего озарения (*инсайт* – англ. *insight*);
- направленность деятельности на получение и усвоение новых знаний;
- осуществление научного поиска в условиях неопределенности конечных результатов;
- отсутствие возможности широкого применения средств автоматизации и механизации процесса научного труда;
- наличие определенных условий и микроклимата для осуществления научных исследований и разработок и т.д.

Изучая характер побудительных причин, оказывающих влияние на сознание и, как следствие, трудовую деятельность научных работников, необходимо обратить особое внимание на движущие мотивы, определяющие его стремления к достижению успеха и удовлетворению текущих и перспективных потребностей. Мотивы классифицируются следующим образом:

- **внутренние** (интерес к изучению и познанию нового; ощущение причастности к исследованиям и открытиям; возможность самоутверждения и профессиональной реализации; ощущение гордости за выбранную профессию и работу; стремление к достижению успеха и гордость от признания заслуг);
- **внешние** (формирование принципа состязательности в работе; наличие реальных возможностей карьерного роста; представление гарантий финансовой стабильности; получение возможностей решения возникающих проблем; гарантии трудоустройства в соответствии с нормами ТК РФ).

Применяемые методы мотивации научных работников в своем большинстве зависят от особенностей деятельности конкретной научно-исследовательской организации, специфики и условий труда, ее финансового состояния, а также степени проработанности действующей в ней

системы мотивации и стимулирования. Современные методы мотивации, которые фактически являются методами воздействия на сознание научных работников, можно разделить на три основные группы (см.табл.2).

Таблица 2. Основные группы методов мотивации научных работников.

Группы	Назначение
Социально-психологические методы	Относятся к внеэкономическим методам мотивации. Предназначены для морального воздействия на сознание работников с целью повышения их трудовой активности. Могут применяться как индивидуальным порядком (к конкретному работнику), так и коллективно (к группе работников).
Экономические методы	Предусматривают мотивацию и стимулирование организацией трудовой активности работников путем их материальной заинтересованности в конечных результатах (с учетом заданных объемов работ и качества исследований) своей трудовой деятельности.
Организационно-административные методы	Предусматривают властно-распорядительные действия руководства организации в виде издания приказов и распоряжений, методических указаний и иных локальных нормативных документов организации, являющихся обязательными для исполнения всеми работниками и имеющих конечной целью повышение интенсивности и качества выполняемых организацией работ.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Горшкова Е.В. Совершенствование систем мотивации труда государственных гражданских служащих (теоретико-методические аспекты). Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Москва. 2010.
2. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. Общая редакция и вступительная статья доктора экономических наук Евенко Л.И. — Москва: Издательство «ДЕЛЮ». 1997.
3. Жук С.И., Макаров А.Н., Родионова Е.А. Современные методы мотивации и стимулирования персонала. Учебно-методическое пособие для студентов

- направления подготовки магистров 38.04.03 «Управление персоналом» / Набережные Челны: Набережночелнинский институт КФУ, 2019.
4. *Макклелланд Д.* Мотивация человека / науч. ред. пер. Е. П. Ильина; [пер. с англ. А. Богачев и др.]. Москва [и др.]: Питер, 2007 (СПб.: Печатный двор им. А. М. Горького).
 5. *Маслоу А.* Мотивация и личность [пер. с англ. Т. Гутман, Н. Мухина]. 3-е изд. Москва [и др.]: Питер, 2013.
 6. *Савкина Е.Г.* Социально-управленческая теория Элтона Мэйо. Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата социологических наук. Казань. 2003.
 7. *Токарева Ю.А.* Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход: монография / Ю.А. Токарева, Н.М. Глухенькая, А.Г. Токарев; Урал. федер. ун-т им. Б.Н. Ельцина, Шадр. гос. пед. ун-т. Шадринск: ШГПУ, 2021.
 8. *Маршал А.* Принципы экономической науки. М.: Прогресс. 1993.
 9. Система мотивации персонала: как повлиять на эффективность работников
URL: <https://www.kdelo.ru/art/386036-sistema-motivatsii-personala-21-m1>

FEATURES OF THE FORMATION OF MOTIVATION OF EMPLOYEES OF SCIENTIFIC RESEARCH ORGANIZATIONS

Kovaleva A.V.

The purpose of the work is to determine the most optimal methods of stimulation that contribute to the motivation of employees.