

В.В. Чарушина

Студентка 3 курса

ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»

## СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ТЕОРИЙ МОТИВАЦИИ В КОНТЕКСТЕ ИХ ВЛИЯНИЯ НА ОПЛАТУ ТРУДА

**Аннотация.** В данной статье проводится исследование теорий мотивации и их связь с оплатой труда персонала организации. Для того, чтобы управлять мотивацией сотрудников важно знать и понимать, что именно их мотивирует и какие факторы влияют на мотивацию не только в целом всех сотрудников организации, но и каждого индивидуально. В данной статье рассматриваются следующие теории мотивации: теория Маслоу и двухфакторная теория Герцберга, а также теория ожиданий В.Врума, теория справедливости Дж. Адамса и теория агентских отношений М. Дженсена и У. Меклинга. Каждая из теорий рассматривается во взаимосвязи с оплатой труда персонала.

**Ключевые слова:** мотивация, теории мотивации, первоначальные теории мотивации, содержательные теории мотивации, процессуальные теории мотивации, оплата труда.

V.V. Charushina

## COMPARATIVE ANALYSIS OF MOTIVATION THEORIES IN THE CONTEXT OF THEIR IMPACT ON REMUNERATION

**Annotation.** This article examines various theories of motivation and their relationship with the remuneration of the organization's staff. To manage employee motivation, it is important to understand what motivates them and what factors influence the level of motivation not only of employees as a whole, but also of each individual. The following theories of motivation are considered in the article: Maslow's theory, Herzberg's two-factor theory, V. Vroom's theory of expectations, J.J.'s theory of justice. Adams and the theory of agency relations by M. Jensen and W. Meckling. Each of the theories is considered in connection with staff remuneration.

**Keywords:** motivation, theories of motivation, initial theories of motivation, meaningful theories of motivation, procedural theories of motivation, remuneration.

### Введение

Тема взаимосвязи мотивации сотрудников и оплаты их труда актуальна. Одним из ключевых факторов, определяющих производительность, и эффективность работы персонала, их лояльность к компании, является его мотивация. Мотивация, как психологический феномен, означает внутреннюю готовность и желание человека выполнять определенные действия и достигать поставленные цели. [4]. Одним из факторов, который оказывает существенное влияние на мотивацию является оплата труда – один из важных стимулов для любого работника.

Взаимосвязь мотивации и оплаты труда давно привлекает внимание как исследователей, так и работодателей. Оплата труда может влиять на мотивацию работников, и наоборот, мотивация может влиять на эффективность существующей системы оплаты труда. Идея мотивации как явления, стимулирующего поведение человека, зародилась ещё в древние времена, но в современном понимании она начала формироваться лишь в XX веке. С тех пор мотивация стала одним из центральных понятий в таких науках, как: психология, социология, экономика и управление.

Существует много точек зрения на взаимосвязь оплаты труда и мотивации. Так, например, в древние времена был распространён так называемый метод «кнута и пряника», согласно которому работника мотивирует вознаграждение, которое он получит, если качественно выполнит работу и, в противном случае, наказание и отсутствие вознаграждения [2]. Также Ф.Тейлор считал, что оплата труда, выплачиваемая пропорционально полученным результатам, мотивирует работника на повышение производительности труда. Есть другая точка зрения: согласно двухфакторной теории

Герцберга, на удовлетворение потребностей сотрудников влияют не только финансовые стимулы, но и некоторые нефинансовые факторы, такие как возможность профессионального развития, ответственность и чувство удовлетворения от работы, уважение со стороны коллег и руководства [4].

Также теории мотивации были предложены и рассмотрены многими авторами и исследователями, среди которых: А. Маслоу, В. Врум, Э. Мэйо, Д. Мак-Клелланд, Л. Портер и Э. Лоулер и другие.

### **Гипотеза**

В современном мире оплата труда служит одним из факторов мотивации сотрудников, но не является их единственным и главным мотиватором.

### **Методы**

Автором был проведен анализ множества научных статей, исследований и литературы различных ученых для выявления различий между теориями мотивации и их влияния на оплату труда.

### **Результаты и обсуждение**

Мотивация играет важную роль в повышении производительности, удовлетворенности работников и улучшении результатов и эффективности деятельности организации в целом. Мотивация персонала— это совокупность внутренних и внешних факторов, которые определяют усилия, прикладываемые для выполнения трудовой деятельности и достижения поставленных целей [3]. Такие факторы могут включать в себя как материальное вознаграждение, так и нематериальные стимулы, такие как: удовлетворение от выполнения работы, признание со стороны коллег и начальства, возможности карьерного роста, развития и обучения.

Существует множество теорий мотивации. Начнем их рассмотрение с теории Ф. Тейлора. Данная теория основывается на том, что основной фактор мотивации сотрудников — это оплата труда. Тейлор считал, что если работникам выплачивать заработную плату пропорционально выполненной работе, за выполнение определенных показателей, то они будут увеличивать свою производительность. Главная причина низкой производительности заключается как раз в неэффективной и неправильной системе оплаты труда [1].

Также особое внимание влиянию оплаты труда на мотивацию работников уделяется в теории агентских отношений М. Дженсена и У. Меклинга, которая была разработана во второй половине XX века. Теория представляет собой модель взаимоотношений между персоналом (агентами) и владельцами (принципалами), согласно которой интересы агентов отличаются от интересов принципалов. Если смотреть с точки зрения оплаты труда, то это означает, что сотрудники будут стремиться максимизировать свою заработную плату, несмотря на интересы компании [1]. Для того, чтобы заинтересовать работников в повышении производительности и качественном выполнении трудовой деятельности, авторы теории предложили связать вознаграждение агентов с финансовыми результатами компании. То есть, можно сделать вывод, что М. Дженсен и У. Меклинг также развивали идею о том, что оплата труда позитивно влияет на мотивацию сотрудников и является ее главным фактором.

Следующая теория мотивации, которую рассмотрим— это теория иерархии потребностей А. Маслоу, разработанная в 1940-х годах. Главная идея данной теории заключается в упорядочивании потребностей человека от базовых, до более высоких [7]:

- 1) Самый первый уровень — это физиологические потребности. К ним относятся: потребность в еде, воде, сне
- 2) Потребность в безопасности или по-другому экзистенциальные потребности.

- 3) Потребность в принадлежности. К ним относятся: потребность в дружбе, любви и принадлежности к группе
- 4) Потребность в уважении. Данная потребность выражается в потребности как к самоуважению, так и уважению со стороны семьи, общества.
- 5) Потребность в самоактуализации или духовные потребности. Сюда относятся личностный рост, творчество и самопознание.

А. Маслоу утверждал, что человек будет стремиться удовлетворить сначала потребности первых уровней, а только потом, после их удовлетворения, потребности более высокого уровня [3]. Можно сделать вывод, что, когда для сотрудника актуальны потребности, находящиеся на более высоком уровне, то фактором мотивации становится уже не оплата труда, позволяющая удовлетворить физиологические и экзистенциальные потребности, а самореализация, движение по карьерной лестнице, возможность самовыражения. Чтобы мотивация сотрудников была эффективной, работодатели должны создать условия для их самореализации, обучения и развития.

Теория приобретенных потребностей (трехфакторная модель) Д. МакКлелланда основывается на том, что существует 3 основных фактора мотивации сотрудников [5]:

- 1) Потребность в успехе или в достижении. Данная потребность выражается в желании человека достичь поставленные цели и преодолеть все возникшие трудности. Такие сотрудники предпочитают выполнять задачи с более высоким уровнем ответственности и риска.
- 2) Потребность в причастности или принадлежности. Данная потребность выражается в желании получить уважение и признание от других людей и установить дружеские отношения с окружающими.
- 3) Потребность во власти. Данная потребность имеет два варианта выражения: потребность в контроле над людьми и процессами либо избегание ответственности и власти при любой удобной возможности.

Вышеперечисленные потребности могут формироваться и развиваться под влиянием воспитания, обучения, жизненных обстоятельств, что делает их приобретенными.

В свою очередь, оплата труда может влиять на удовлетворение трех перечисленных потребностей. Например, люди с высокой потребностью в успехе будут стремиться к тому, чтобы выполнить задачи наилучшим образом, и за это они могут получать более высокое вознаграждение. Люди с высокой потребностью во власти будут стремиться занять руководящие позиции, чтобы контролировать других людей, принимать важные решения. Таким образом, согласно трёхфакторной модели, при разработке системы мотивации и оплаты труда важно применять индивидуальный подход: узнавать и учитывать потребности каждого отдельного сотрудника.

Ф. Герцберг в двухфакторной теории мотивации, разработанной в 1950-х годах, утверждал, что мотивация работника зависит от двух факторов: удовлетворенности и неудовлетворенности [2]:

- 1) Факторы удовлетворенности или по-другому факторы-мотиваторы. Они связаны непосредственно с работой и включают в себя: уровень ответственности, признание и одобрение, карьерный рост, интересное содержание работы. Наличие таких факторов мотивирует сотрудников к эффективному выполнению работы, а их отсутствия приводит к отсутствию мотивации.
- 2) Факторы неудовлетворенности или по-другому гигиенические факторы. К таким факторам относятся: размер вознаграждения, политика компании, безопасность и условия труда, статус, отношения с коллегами и руководством. Такие факторы не вызывают у работника чувство удовлетворенности и не повышают мотивацию, однако их отсутствие может вызвать чувство неудовлетворенности.

Можно сделать вывод, что согласно двухфакторной теории Ф. Герцберга оплата труда не является главным фактором мотивации персонала. Высокая оплата труда будет мотивировать только до того момента, пока сотрудники не привыкнут к ней и не будут

воспринимать как само собой разумеющееся. Оплата труда может предотвратить неудовлетворенность, но сама по себе она не будет мотивировать работников на повышение производительности и улучшение качества выполняемой работы. Однако сотрудники будут мотивированы, если они получают возможность карьерного роста, уважение со стороны руководства и коллег и у них будет возникать чувство удовлетворенности от своей работы.

Также взаимосвязь мотивации и оплаты труда нашла отражение в теории ожиданий В. Врума, разработанной в 1964 году. Согласно этой теории, мотивация работника зависит от следующих факторов:

- 1) ожидания того, что работа приведет к желаемому результату;
- 2) ожидания, что выполняемая работа приведет к вознаграждению;
- 3) ожидания, что вознаграждение будет ценно.

Таким образом, В. Врум утверждает, что работник будет мотивирован в том случае, если он ожидает, что его усилия приведут к желаемому результату, видит связь между выполнением работы, получением желаемого результата и вознаграждением, и, если он ценит вознаграждение, которое он может получить за свою работу. Однако денежное вознаграждение может иметь как положительный, так и отрицательный эффект в случае несоответствия ожиданий работника реальности. Когда, например, для работника за выполнение определенных показателей будет более ценным дополнительный выходной, нежели денежный бонус.

Теория справедливости Дж. Адамса помогает объяснить, каким образом работники реагируют на разную оплату и оценку труда по сравнению с другими [6]. Работники сравнивают свою оплату труда и усилия, которые они приложили, с оплатой труда и соответствующими усилиями других людей, работающих в той же организации или в целом с оплатой на рынке труда. Если они считают, что их оплата труда не соответствует затраченным усилиям, то возникает чувство несправедливости, недовольство и отсутствие мотивации. В обратной ситуации, когда работник считает, что оплата труда соответствует его усилиям и она выплачена всем справедливо, то тогда он будет мотивирован на повышение производительности. То есть основным фактором мотивации выступает чувство справедливости относительно внешнего вознаграждения и внутренних убеждений, ожиданий работника.

Теория справедливости Дж. Адамса повлияла на установление системы оплаты труда в организациях. Начались исследования того, что должно служить основой для исчисления заработной платы: классификация работ, должностные инструкции; также начался анализ рынка труда относительно сопоставления оплаты труда в разных компаниях. Можно сделать вывод, что, согласно теории справедливости Дж. Адамса, для повышения мотивации персонала необходимо обеспечивать равное вознаграждение за равную работу. Также важно обеспечить прозрачность и ясность процесса определения заработной платы, чтобы работники могли видеть, что оплата труда основана на объективных критериях и процедурах.

В теории самоопределения Э. Деци и Р. Райан предполагают, что человек будет мотивирован при удовлетворении трех его потребностей [1]:

- 1) Потребность в автономии. Данная потребность заключается в желании принимать решения и контролировать свою жизнь, то есть работникам необходимо предоставлять возможность выбрать, как и какие задачи выполнять
- 2) Потребность в компетенции означает стремление человека постоянно развиваться, то есть компании должны предоставлять своим сотрудникам возможность обучаться и профессионально расти
- 3) Потребность во взаимодействии с окружающими людьми. Человеку необходимо чувствовать поддержку и признание со стороны коллег и руководителя, то есть необходимо создавать условия для работы в команде и взаимодействия между сотрудниками

Оплата труда, согласно данной теории, не является главным фактором мотивации, а служит, скорее, способом удовлетворения вышеперечисленных потребностей. Если оплата труда позволяет сотруднику чувствовать себя самостоятельным и независимым, компетентным, то в таком случае она может стать мотивирующим фактором.

Портер и Лоулер разработали теорию мотивации, согласно которой на мотивацию персонала влияет множество факторов. Данная теория мотивации учитывает как внутренние факторы, например, потребности, желания, так и внешние факторы, например, условия работы, возможности карьерного роста.

Модель мотивации Портера-Лоулера складывается из пяти элементов [2]:

- 1) Потраченные усилия. Они предполагают вовлеченность в трудовой процесс, интенсивность работы, затраченные сотрудниками усилия и старания.
- 2) Ожидания. Оценка работником выполненных им задач, полученного результата и ожидание относительно размера вознаграждения за проделанную работу и приложенные усилия. Если ожидания сотрудника не соответствуют реальности, то это может привести к снижению его мотивации.
- 3) Полученные результаты.
- 4) Вознаграждение. Все виды вознаграждения, которые компенсируют затраченные работником усилия. Это могут быть внешние вознаграждения: заработная плата, премии, бонусы, продвижение по карьерной лестнице; и внутренние: чувство самоуважения и удовлетворения от выполненной работы.
- 5) Удовлетворенность работой.

Таким образом, согласно модели Портера-Лоулера, чтобы мотивировать сотрудника на выполнение работы, необходимо обеспечить ему адекватную оплату труда, которая будет компенсировать затраченные им усилия и удовлетворять его потребности. Оплата труда также должна быть справедливой и соответствовать уровню производительности, ожиданиям и усилиям работника. Однако оплата труда не является единственным фактором мотивации сотрудника. Например, если сотрудник неудовлетворен своей работой, условиями труда, то, даже высокая заработная плата может не быть главным фактором мотивации.

Теория мотивации Портера-Лоулера показывает, что мотивация – это сложный и системный процесс, на который оказывает влияние множество факторов и делает акцент на важности совместного действия всех пяти элементов: усилия, ожидания, способности, полученные результаты, вознаграждения, степень удовлетворенности работой.

Из всего вышеперечисленного можно сделать вывод, что предложенная в начале гипотеза подтвердилась: в современном мире оплата труда служит одним из факторов мотивации сотрудников, но не является единственным и главным мотиватором. Оплата труда может быть мотивирующим фактором для сотрудников компании, но наиболее эффективно она работает в сочетании с другими факторами. Согласно рассмотренным теориям мотивации такими факторами могут выступать: возможность карьерного роста, признание и поддержка со стороны коллег и руководства, уровень ответственности, взаимоотношения в коллективе, обучение и развитие, возможность участия в принятии решений.

#### Список литературы

1. Вертинова А.А., Прихошко Н.В. Оплата труда персонала в контексте теорий мотивации // *Фундаментальные исследования*. – 2017. – № 12-2. – С. 353-357;
2. Зарубина Е.В., Петров Л.Н. Основные теории мотивации [Текст] / Е.А. Старков, Т.В. Коротаева // *Аграрное образование и наука*. – 2016. - № 1 (77). – С. 1-6
3. Родионова В.И. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / Е. А. Родионова, В. И. Доминяк, Г. Жушман, М. А. Экземпляров ; под редакцией Е. А. Родионовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — с.51-61
4. Родионова Ю. В. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие/Ю.В. Родионова – Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2019. – с13-18

## КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

5. Руденко, А.А. Мотивация и развитие персонала : учеб. пособие / А.А. Руденко, Т.В. Остудина, Т.В. Полякова. – Тольятти Изд-во ТГУ, 2013. – С.31-57
6. Старков Е.А, Коротаяева Т.В. Характеристика и взаимосвязь основных теорий мотивации [Текст] / Е.А Старков, Т.В. Коротаяева // Скиф. Вопросы студенческой науки. – 2023. - № 1 (77). – С. 560-563
7. Трапицын С. Ю. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / С. Ю. Трапицын [и др.] ; под общей редакцией С. Ю. Трапицына. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — с.31- 49