

**ТРУДОВАЯ МОТИВАЦИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ СНИЖЕНИЯ  
ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗДЕРЖЕК ФИРМЫ**

<b>Стрельченко Елена Александровна</b>	кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической теории экономического факультета, Южный федеральный университет (344002, Россия, г. Ростов-на-Дону, пр. Горького, 88). E-mail: estrelchenko@sfnedu.ru
<b>Шушкалова Юлия Константиновна</b>	студент бакалавриата экономического факультета, Южный федеральный университет (344002, Россия, г. Ростов-на-Дону, ул. Горького, 88). E-mail: jshushkalova@yandex.ru

**Аннотация**

*В статье анализируется нематериальная составляющая механизма трудовой мотивации как фактора снижения организационных издержек фирмы. Для решения данной проблемы предложено подкрепление мотивации на ценностном уровне, что обуславливает необходимость использования всего комплекса инструментов, повышающих лояльность и приверженность персонала. Подчеркивается необходимость трансформации системы мотивации в направлении гибкости, использования суммарного подхода к формированию трудового вознаграждения, что обеспечит воздействие на идейную составляющую труда.*

**Ключевые слова:** трудовая мотивация, инструменты мотивации, оппортунистическое поведение, организационные издержки.

Интерес к проблемам мотивации и стимулирования трудовой деятельности очевиден, поскольку эффективная система трудовой мотивации и стимулирования персонала в условиях нестабильности не только направлена на решение релевантных задач привлечения и сохранения высококвалифицированного персонала, формирования продуктивного трудового поведения, повышения производительности труда и реализации потенциала работающих, но и способствует развитию компании и достижению ее стратегических целей. Как действенный механизм, трудовая мотивация позволяет найти и удержать наиболее «производительный» персонал компании на длительный период времени.

Современный этап экономического развития характеризуется изменением систем управления человеческими ресурсами, что обусловлено трансформацией условий ведения хозяйственной деятельности [1, с. 69]. В связи с этим наблюдается объективная необходимость адаптации к новым реалиям хозяйствования путём модернизации систем мотивации персонала. В настоящее время в организациях большое внимание уделяется разработке суммарных систем вознаграждения, в основе которых лежит принцип гибкости, индивидуального подхода к формированию вознаграждения, применение нетрадиционных инструментов нематериальной мотивации.

Трудовая мотивация, представляющая собой сложный механизм формирования внутренних побудительных сил, под воздействием внешних стимулов и субъективных личностных характеристик (потребностей, интересов, ценностей) направляет работников компании к конкретной модели трудового поведения. Проведение мониторинга мотивации сотрудников является одной из основных составляющих в практической работе по управлению персоналом, поскольку эффективность производства напрямую зависит от личной заинтересованности работника в результатах деятельности [2, с. 50].

Применение системы стимулов обеспечивает снижение затрат на контроль, способствуя росту фирмы, а также привлечению и сохранению высококвалифицированных кадров.

Создание действительно эффективной системы трудовой мотивации является для компаний одной из самых сложных проблем практического характера. Распространенными проблемами предприятия, связанные с низкой мотивацией работников являются [3, с. 147]:

- высокая текучесть кадров;
- высокий уровень конфликтов в коллективе;
- низкий уровень исполнительности работников;
- нехватка условий для реализации способностей работников;
- низкая эффективность влияния руководства на подчиненных;
- неравноценное соотношение результатов труда с вознаграждением;
- нарушения в производственном процессе;
- небольшие перспективы для карьерного роста сотрудников;
- низкая информативность методов описания трудового процесса;
- негативная оценка действий руководства подчиненными;
- недостаточное оснащение рабочих мест;
- низкий уровень сплоченности в коллективе;
- нежелание со стороны руководства обучать сотрудников, проводить программы повышения квалификации.

При таких проблемах в организации развивается демотивация сотрудников. Признаками появления демотивации у сотрудников являются неисполнение негласного контракта, безынициативность, отсутствие чувства причастности к предприятию, неиспользование сотрудниками своих знаний и умений в полной мере.

Важную роль в создании такой системы трудовой мотивации играет нематериальное стимулирование, так как процесс стимулирования должен сочетать в себе совокупность комплексных и разнообразных средств с точки зрения их применения. Применение системы нематериальной мотивации носит индивидуалистический, а зачастую и творческий характер в системе управления фирмой. При этом используемые инструменты должны соответствовать не только идеологии организации, но и ценностям сотрудника. Список методов морального стимулирования может включать самые разнообразные инструменты. Выделяют следующие современные инструменты нематериального вознаграждения, к которым можно отнести:

- усиление разнообразия работ, позволяющее работнику в полной мере проявить свои способности;
- вознаграждения, связанные с изменением статуса сотрудника;
- вознаграждения, связанные с изменением рабочего места;
- создание неформальной обстановки в коллективе, комнат психологической разгрузки офисных работников и комфортной психологической среды;
- предоставление бесплатного питания с учетом верований и традиций;
- разработка схем добровольного медицинского и пенсионного страхования;
- забота о здоровье и образе жизни сотрудников и реализация концепции «healthcare management»;
- геймификация HR-процессов; реализация концепции организации как семьи и др. [4, с. 92].

В настоящее время увеличение размеров фирмы может обуславливать рост численности занятых, приводя к тому, что конечный результат деятельности фирмы оказывается делом всей совокупности подразделений, всего трудового коллектива фирмы, что обычно способствует потере непосредственной связи между трудом и его результатом. Самоконтроль продуктивности трудовой деятельности в этом случае уже не является инструментом повышения эффективности производства, его место занимает контролирующий орган, в связи с чем происходит рост организационных издержек (издержек контроля) за деятельностью каждого производственного звена фирмы. Важнейшим инструментом снижения организационных издержек фирмы является механизм трудовой мотивации наёмных работников, который нацелен на увеличение личной заинтересованности в результатах труда, осознание важности личного вклада в достижение общих целей, участие в жизни фирмы.

Существует огромное разнообразие нематериальных стимулов и ценностей, реализуя которые, компания показывает, что понимает и старается решить конкретные проблемы, которые перед ней стоят, при этом уровень дохода сотрудников не изменяется, но степень их комфорта и удовлетворённости возрастает.

Именно нематериальной мотивации отведена роль сохранения кадрового потенциала в современных условиях макроэкономической нестабильности. Для руководства большинства организаций, стремящихся в условиях нестабильного экономического развития сохранить и приумножить производительность труда работников, наиболее актуальным аспектом работы с персоналом является разработка такого механизма нематериальной мотивации труда [5, с. 152]. При этом с одной стороны, условия нестабильности выступают своеобразной проверкой устойчивости компании, способной «вывести из строя» нежизнеспособные компании. С другой стороны, правильная управленческая политика работодателя, направленная не на самосохранение в краткосрочном периоде путём проведения типичного для экономической нестабильности управления (массовые сокращения, свертывания программы социальной поддержки работников, распродажа имущества и т. д.), но на поддержание мотивации и лояльности персонала, снижение социальной напряженности в коллективе, характерной в условиях нестабильности – всё это предоставляет возможность достижения нового качества бизнеса, основанного на принципах социальной ответственности перед обществом, открытости, личной заинтересованности и не безразличности менеджера к положению работника.

Неоклассические теории рассматривают фирму как хозяйствующего субъекта, приобретающего ресурсы и трансформирующего их в продукты, которые, в свою очередь, реализуются на рынке. Основу стратегического подхода к изучению фирмы составляет определение фирмы как активного рыночного субъекта, осуществляющего свою стратегию и воздействующего на конъюнктуру рынка. С точки зрения технологического подхода, фирма рассматривается как структура, оптимизирующая издержки при данном выпуске, что обусловлено технологическими особенностями производства. Дальнейшая эволюция концепций фирмы связана с исследованиями 80-х годов, на основе работ О. Харта, Р. Гиббонса, Г. Бейкера, Б. Холмстрема, посвященных развитию теорий стимулов и отношенческих контрактов [6, с. 5].

Важную роль в формировании контрактной (транзакционной) теории сыграл американский экономист, лауреат Нобелевской премии по экономике 1991 г., Рональд Коуз, который объясняет преимущества фирмы перед рынком как возможность экономии на транзакционных издержках: «Деятельность рынка предполагает некоторые издержки

и, формируя организации и предоставляя некоему авторитету право направлять ресурсы, можно сократить некоторые рыночные издержки. Предприниматель, поскольку он может получать факторы производства по меньшей цене, чем предоставил бы вытесненный им рынок, должен выполнять свои функции с меньшими издержками. А если он этого не сумеет, то всегда есть возможность вернуться к услугам открытого рынка» [7, с. 16].

В отличие от неоклассической теории, рассматривающей фирму как черный ящик, контрактная теория изучает внутреннюю координацию между работниками, управляющими и собственниками. Но в тоже время функционирование фирмы невозможно без внутренней координации, которая диктует существование организационных издержек. Организационные издержки (или издержки контроля) обычно связаны с выполнением внутренних контрактных обязательств компании и включают необходимость осуществления мониторинга их реализации. Фирма как обособленный субъект экономической деятельности функционирует в этом случае между двумя видами издержек – трансакционными, определяющими нижнюю границу фирмы, её минимальный размер, и организационными, задающих верхнее максимально возможное ограничение.

Трудовая мотивация, следовательно, выступает важнейшим инструментом снижения организационных издержек, способствующим, с одной стороны, выполнению стратегических целей компании, а с другой – приносящее удовлетворение сотруднику на личностном уровне. То есть мотивационному механизму отводится роль координатора внутрифирменных контрактов путём формирования правильного производственного поведения, нацеленного на добросовестный труд и ответственность. Однако по данным опроса в апреле 2017 года Всероссийского центра изучения общественного мнения (ВЦИОМ), посвященного изучению вопросов мотивации к труду, 61% респондентов дали ответ, что большое усердие при выполнении своих обязанностей (увеличение трудозатрат, повышение качества) не приведет к желанному росту заработной платы. Данной точки зрения придерживаются в первую очередь женщины и представители старших возрастных групп, а также люди с низким достатком [8].

Кроме того, при сокращении организационных издержек, необходимо учитывать возможность наличия оппортунистического поведения. По О. Уильямсону, оппортунизм представляет собой «следование своим интересам, в том числе обманым путем, включая сюда такие явные формы обмана, как ложь, воровство, мошенничество, но едва ли ограничиваясь ими» [9, С. 43]. При этом Г. Саймон, утверждает, что «гордость от выполнения работы и верность организации – широко распространенный феномен в организациях, эти черты наиболее свойственны опытным служащим и управляющим, чем служащим, занятым рутинной работой <...>. Частично, эти отношения могут быть объяснены связью между успехом организации в целом и персональными карьерами, а также денежными поощрениями, стимулирующими служащих. Но это объяснение игнорирует проблему общего дохода, который достигается совместными усилиями и делится между всеми (и теми, кто вложил свою лепту, и теми, кто нет), и, следующей отсюда, возможности оппортунизма» [10, с. 26].

Отлынивание наёмных работников в процессе труда может носить систематический характер, а также проявляться в различных формах в зависимости от системы оплаты труда и её корреляции с результатами труда. В случае повременной тарификации оппортунистическое поведение проявляется в использовании рабочего времени на выполнение задач, напрямую не связанных с должностными обязанностями. При сдельной оплате труда оппортунизм сказывается на качестве производимого товара или услуги.

Одним из основополагающих причинных факторов оппортунистического поведения сотрудников внутри фирмы является не только слабая мотивационная система, но и отсутствие стимулирования «труда трудом». При таком положении организации труда снижается эффективность функционирования фирмы, что ведёт к переплатам и росту организационных издержек, которые включают в себя издержки, связанные с выполнением внутренних контрактов и включающие расходы на мониторинг их выполнения.

Возникает вопрос: почему при этом экономические агенты работают усердно, если они могут прикладывать меньше усилий? Почему работники отождествляют личные цели с организационными?

Воздействие мотивационного механизма на терминальные ценности, которые позволяют индивиду реализовать себя как личность, достичь успеха, получить моральное удовлетворение, по сравнению с инструментальными, позволяющие достичь «насущенные» текущие цели, например, отношение к работе как к источнику средств существования, оказывает больший позитивный эффект на степень использования качественных характеристик занятого населения. И наоборот, при доминировании инструментальных ценностей, в отношении труда вклад работника в производство существенно ниже, чем при преобладании терминальных [11, с. 118]. Такое рассмотрение фирмы сквозь призму социальных норм способствует формированию приверженности и лояльности у персонала фирмы. В то же время, личный вклад каждого работника важен и ценен в том случае, если он соответствует стратегическим целям фирмы, поскольку когда сотрудник фирмы заинтересован в высоком качестве выполнения своей работы, снижаются организационные издержки, что способствует, как правило, росту эффективности фирмы.

Исходя из вышеизложенного, мотивация трудовой активности нацелена на выполнение превентивных мер оппортунистического поведения и выступает в качестве важнейшей функции внутрифирменной координации. Введение эффективного контракта в результате приведёт к увеличению креативных способностей работников, созданию условий для реализации их творческого потенциала, а, в конечном счете, повышению производительности труда компании.

В связи с этим к современному работнику предъявляются такие требования как компетентность, особые знания, умения и навыки в профессиональной деятельности, отличительные личные качества индивида, связанные с выполнением им производственных функций, а также социальное поведение в коллективе [12, с. 119-120]. Такой подход может обеспечить увеличение эффективности производства путём сокращения издержек и роста производительности труда, при одновременном повышении благосостояния сотрудников компании.

Таким образом, увеличение размеров фирмы способствует росту числа подразделений, увеличение численности работников, усложнение их специализации и координации. Это порождает ряд проблем, связанных с необходимостью обеспечения наиболее эффективного использования трудовых ресурсов.

Мотивация труда в данном контексте выступает в качестве действенного способа снижения издержек контроля путем увеличения личной заинтересованности в результатах труда, что обуславливает необходимость модернизации мотивационного механизма. В настоящий момент мотивация большинства отечественных работников глубоко рациональна и не подкреплена на ценностном уровне, что определяет необходимость использования всего комплекса инструментов, повышающих лояльность и приверженность персонала, поскольку от личного вклада и заинтересованности каждого работника в результатах трудовой деятельности зависит, какими будут издержки контроля, которые задают максимальный размер фирмы и определяют её верхнюю границу.

## Литература

1. *Кашникова Т.В.* Макроэкономическая стратегия социально-экономического развития РФ: политика локализации бедности / В сборнике: Экономический механизм устойчивого развития экономики России в условиях нестабильной внешней среды Коллективная монография. Ростов-на-Дону, 2013.
2. *Шушкалова Ю.К.* Особенности рыночного механизма мотивации труда // Вектор экономики. 2017. № 10 (16).
3. *Оганян А.Р.* Ключевые аспекты бренда работодателя в мотивации труда // Вестник Московской государственной академии делового администрирования. 2014. № 2.
4. *Костенко Е.П.* Институционализация практики управления персоналом в России // Journal of Economic Regulation (Вопросы регулирования экономики). 2017. Том 8. № 3.
5. *Андрейченко Н.В., Губа А.Е.* Нематериальная мотивация труда в условиях нестабильного экономического развития // Путь в науку. Горизонты экономической науки: коллективная монография / [Под общей редакцией О.С. Белокрыловой, В.В. Вольчика] – Ростов-на-Дону: Содействие XXI век, 2014
6. *Агамирова М.Е.* Современные направления развития теории фирмы в экономической науке // Современная конкуренция. – 2016. Том 10. № 4 (58).
7. *Коуз Р.* Природа фирмы // Теория фирмы / Под ред. В.М. Гальперина. – СПб.: Экономическая школа, 1995. – С. 11–32. – Серия «Вехи экономической мысли». – ISBN 5-900428-18-4 (англ. The nature of the firm, 1937)
8. Пресс-выпуск № 3364 "Труд – и наслаждение, и счастье?" / Всероссийский центр изучения общественного мнения (ВЦИОМ). 2017. Апрель. Доступно на: <https://wciom.ru/index.php?id=236&uid=116186>
9. *Уильямсон О.И.* Поведенческие предпосылки современного экономического анализа // THESIS. – 1993. Вып. 3.
10. *Herbert A. Simon.* Organizations and Markets (in Symposium: Organizations and Economics) // The Journal of Economic Perspectives. – 1991. Vol. 5, No. 2. 12.
11. *Попов А.В.* Соотношение материальных и терминальных факторов трудовой мотивации населения (на примере Вологодской области) // Journal of Economic Regulation (Вопросы регулирования экономики). – 2016. Том 7. № 2.
12. *Кашникова Т.В., Стрельченко Е.А.* Модификация мотивационного механизма на рынке труда в условиях стагнации // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. 2016. № 4.

**Strelchenko Elena Aleksandrovna**, Candidate of Economic Sciences (PhD), Associate Professor of Department of Economics; Southern Federal University (88, M. Gorkiy St., Rostov-on-Don, 344002, Russian Federation). E-mail: [estrelchenko@sfedu.ru](mailto:estrelchenko@sfedu.ru)

**Shushkalova Julia Konstantinovna** student of the Department of Economics; Southern Federal University (88, st. of Gorky, Rostov-on-Don, 344002, Russian Federation).

E-mail: [jshushkalova@yandex.ru](mailto:jshushkalova@yandex.ru)

**LABOUR MOTIVATION AS INSTRUMENT OF DECREASE IN ORGANIZATIONAL COSTS OF FIRM**  
**Abstract**

*In the article the authors consider the mechanism of labor motivation as a factor of reducing the organizational costs of the firm. A special place in the work is devoted to the problem of opportunism of workers. As a solution of this problem, we propose reinforcement of the motivation on the value level, which determines the need to use the whole complex of instruments that increases loyalty and commitment of the staff. It is underlined the need of transformation the system of motivation in the direction of flexibility, using the integrated approach to the formation of labor remuneration, which will provide an impact on the ideological component of labor.*

**Keywords:** labor motivation, instruments of motivation, opportunistic behavior, organizational costs.