

УДК 331.101.3.742

## О КОНЦЕПЦИЯХ МОТИВАЦИОННОГО МЕХАНИЗМА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ<sup>1</sup>

Давыдова И.А., к. э. н., доцент

*Харьковский национальный университет имени В.Н. Каразина*

В статье прослеживается эволюция концепций мотивационного механизма корпоративного управления в соответствии с позициями различных школ в экономической науке. Выясняется их влияние на качество управления крупными современными организациями.

**Ключевые слова:** мотивация, мотивационный механизм, корпорация, концепция.

Крупная современная фирма – корпорация, – будучи сложной органической системой, для реализации своих целей требует четкой координации действий, т.е. эффективного управления, важнейшим элементом которого является механизм мотивации.

Корпорация – это форма организации предпринимательской деятельности, объединяющая ряд независимых предприятий, взаимодействующих между собой, и управляемая профессиональными менеджерами в интересах собственников-акционеров.

В сферу деятельности корпорации вовлекаются различные субъекты: потребители, персонал, акционеры, поставщики, местное население. В деятельности корпорации необходимо достичь баланса интересов всех вовлеченных в систему корпоративных отношений. В этом заключается главная задача корпоративного управления, т.е. выполнение функций организации, планирования, мотивации и контроля.

Мотивационный механизм корпоративного управления представляет собой упорядоченную совокупность факторов и процессов, побуждающих к достижению максимальных экономических и социальных результатов предпринимательской деятельности. Он состоит из двух основных элементов: механизма внешнего целенаправленного стимулирующего воздействия и механизма реализации внутренней психологической предрасположенности к той или иной деятельности.

Формирование эффективного мотивационного механизма предполагает разработку комплекса процедур и инструментов воздействия на персонал для достижения поставленных целей. Важным шагом в этом направлении является изучение и систематизация различных теоретических концепций мотивации.

Хотя проблема мотивации не обойдена вниманием в экономической и социологической литературе, систематический анализ различных подходов к формированию мотивационного механизма вообще и крупных корпораций в частности встречается не так уж часто. Как правило, эта проблема затрагивается в публикациях, посвященных общим вопросам менеджмента. Есть всего несколько работ, посвященных истории управленческой мысли, в которых затрагивается эта проблема. Таковы работы Макашова И.Н. и Овчинникова Н.В. [1], Маршева В.И. [2]. Между тем, выяснение влияния теоретических позиций на практику мотивационного обеспечения экономической деятельности в различных ситуациях остается актуальным.

<sup>1</sup> © Давыдова И.А., 2013

Прослеживание эволюции взглядов и теоретических представлений о сути и способах регулирования мотивационных процессов позволяет сделать вывод о том, что по мере социально-экономического развития общества менялись представления о задачах мотивационного воздействия: от ориентации на стимулирование физической активности к ориентации на повышение творческой активности, инициативы, качественных характеристик труда.

Генезис концепции мотивационного механизма восходит к основоположникам классической школы в политической экономии, предложившим модель «экономического человека», основным мотивом поведения которого является личный интерес, реализуемый в процессе рыночной конкуренции. Учет взаимных интересов приводит к соглашению, наилучшим образом обеспечивающему материальные выгоды всем и каждому. «Дай мне то, что мне нужно, - формулирует этот принцип А. Смит, - и ты получишь то, что тебе нужно» [3, с. 91].

Формирование индустриальной цивилизации внесло существенные коррективы в мотивационные механизмы, подведя под них прочное техническое основание. Достижение поставленных целей предполагало рациональное использование сложного технического оборудования, что было возможно только в рамках крупных производственных единиц – корпораций, с одной стороны, и жесткой координации действий многих людей – с другой.

Возникает школа научной организации труда, у истоков которой Фредерик Тейлор и его последователи (Генри Гантт, Фрэнк и Лилиан Гилберты). Ими был предложен комплексный подход к решению проблемы эффективности производства. Менеджеры разрабатывают рациональные приемы выполнения трудовых операций, а рабочие призваны реализовывать разработанные научно задания и получать соответствующее вознаграждение.

Сосредоточившись на технико-организационных проблемах, школа научного менеджмента значительно меньше внимания уделяла месту человека в системе, его потребностям и мотивации, за что подверглась критике со стороны школы человеческих отношений (Элтон Мэйо). Она предложила рассматривать производственные ячейки как социальные организации, мотивы поведения членов которых определяются внутриколлективными отношениями. Задача эффективного управления заключается в обеспечении спонтанного сотрудничества и социальной стабильности.

Все проблемы производства должны рассматриваться с позиций человеческих отношений, ориентируясь в большей степени на людей, чем на продукцию [4].

Такая позиция получила более широкую трактовку в концепции «человеческого капитала», сформировавшегося в 60-х годах XX ст. в публикациях американских экономистов Г. Беккера, Т. Шульца, М. Флетчера и других. Под человеческим капиталом понимается не просто совокупность работников корпорации, а высокопродуктивная производительная сила, способная на основе высокой квалификации, накопленных знаний овладеть сложной современной техникой и технологией, анализировать все возрастающие потоки информации и тем самым обеспечить рост эффективности производства.

Неотъемлемым элементом человеческого капитала являются мотивации, необходимые для того, чтобы процесс его воспроизводства осуществлялся непрерывно и в расширенных масштабах. Мотивационный механизм в таком случае должен включать в себя не только материальную заинтересованность, возможность карьерного роста, но и моральное удовлетворение от своего труда, возможность самовыражения и развития личности.

Осознание ведущей роли человеческого фактора в хозяйственной деятельности актуализировало внимание как теории, так и практики к проблемам мотивации и формированию целостного мотивационного механизма в системе внутрифирменного управления.

Оформляется особое направление теоретических исследований мотивационной сферы человека, породившей серию концепций сущности мотивации и механизма

мотивационных процессов. В научной литературе принято классифицировать их как содержательные и процессуальные [2].

Первые сосредотачивают внимание на анализе факторов, лежащих в основе мотивации и побуждающих к определенному порядку действий. Среди таких факторов выделяют человеческие потребности, стремление к удовлетворению которых является мощным побудительным мотивом. Выявление влияния потребностей на мотивацию работников стало содержанием ряда теорий, внесших значительный вклад в управленческую мысль.

Общепризнанным родоначальником данного направления стала теория «иерархии потребностей» Абрахама Маслоу [5]. Все человеческие потребности располагались в виде иерархической структуры, в основании которой находились материальные (физиологические) потребности в еде, жилье, отдыхе, а также в безопасности и защищенности. По мере их удовлетворения актуализируются потребности более высокого уровня – социальные, потребность в признании, самореализации. В соответствии с этим выстраивается и система мотивации: материальное стимулирование, моральное поощрение, социальные гарантии, возможности карьерного роста.

Теория Маслоу получила широкое признание, хотя не все ее выводы нашли подтверждение. В частности, не всегда удовлетворение потребностей низшего уровня вело к обязательному переходу на более высокий уровень. Работники могли удовлетвориться достигнутым, и более возвышенные потребности их не мотивировали.

Тем не менее, исследование мотивационной роли потребностей стало предметом внимания ученых. Дэвид МакКлелланд выступил с теорией приобретенных потребностей, выделив три их группы: стремление к власти, успеху и причастности. Это потребности высшего порядка, не в одинаковой степени присущие различным работникам, но их следует учитывать при выстраивании мотивационного механизма.

Свою градацию потребностей предложил Фредерик Герцберг. В его двухфакторной модели факторы делятся по принципу удовлетворенности или неудовлетворенности работой. Базовые факторы, которые он называл гигиеническими – достойная зарплата, комфортные условия труда, благоприятный климат в коллективе, – сами по себе не выполняют мотивирующую функцию, а лишь являются условием нормальной работы. Их отсутствие вызывает неудовлетворенность, но наличие не мотивирует к росту эффективности. Они – внешние по отношению к работе.

Другая группа факторов – мотиваторы – являются внутренними по отношению к работе, к ее содержанию. Это – творческий характер заданий, возможность карьерного роста, признание успеха. Их наличие приносит удовлетворенность трудом и делает его более производительным.

Если содержательные теории сосредотачивают внимание на факторах, лежащих в основе мотивации, то процессуальные концепции анализируют зависимость мотивационных побуждений от реализации поставленных целей. Так, теория ожиданий Виктора Врума прослеживает взаимосвязь между затратами усилий, полученными результатами и вознаграждением за них. Если работник ожидает, что приложенные усилия дадут желаемый результат и соответствующее поощрение, то мотивация для более производительного труда будет высокой.

Важную роль играет также сравнение получаемого вознаграждения с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Нарушение равенства ощущается как несправедливость и существенно снижает мотивацию.

Американские ученые Л. Портер и Э. Лоулер разработали комплексную модель мотивации, в которой устанавливается зависимость между затрачиваемыми усилиями работников, достигнутыми результатами, ценностью вознаграждения и его справедливостью, удовлетворением от выполненной работы и самоуважением. Эта цепочка взаимосвязей показывает, что результативный и справедливо оцененный труд приносит

удовлетворение, что будет положительно мотивировать работника в дальнейшем процессе работы.

К процессуальным теориям примыкает концепция Д. Макгрегора, изложенная в работе «Человеческая сторона предприятия». Мотивационный механизм должен строиться на дихотомии двух подходов: теории X и теории Y.

Согласно первой, люди от природы не склонны трудиться, их следует принуждать к работе, строго контролировать. При этом они стремятся избежать ответственности, предпочитают, чтобы ими управляли.

Исходя из таких предположений, выстраивается механизм мотивации, основанный на системе поощрений и наказаний за строгое выполнение норм и заданий, разработанных авторитарным руководителем.

Теория Y, напротив, предполагает у людей инициативность, склонность к творчеству. Они не боятся брать на себя ответственность при достижении целей, наделены способностью к самоконтролю. Для них мощным мотивирующим фактором будет не четко поставленное задание, а создание условий, при которых можно проявить инициативу для достижения целей, предложить неординарные решения, что, в свою очередь, открывает возможность профессионального роста.

Такой стиль управления наиболее соответствует тем существенным изменениям, которые происходят в современном мире: глобализация, распространение информационных технологий, интеллектуализация хозяйственных процессов. Они вызвали значительные модификации в характере организаций и породили ряд новых концепций управления вообще и мотивации в частности.

Динамизм происходящих процессов рождает высокую степень неопределенности и непредсказуемости результатов принимаемых решений. Особенно это характерно для переходных по своей природе ситуаций, в условиях значительных перемен и трансформаций. В таких условиях необходимо инициировать нетрадиционные подходы к выработке корпоративной стратегии.

В этой связи показательна концепция «белого пространства» американских исследователей М. Молетца и Н. Нориа [6]. Традиционные и четко формализованные процедуры управления, привычные для большинства фирм, они назвали «черным пространством». Но значительные неиспользованные возможности, лежащие за пределами формальных правил и норм, представляют собой «белое пространство». Именно здесь – широкое поле для нестандартных новаторских решений, которые могут обеспечить успех и конкурентные преимущества. Мотивационная политика должна нацеливать на заинтересованность и менеджеров, и персонал в выходе в «белое пространство» для поисков дополнительных возможностей ведения успешного бизнеса.

Рассмотренные теории, как содержательные, так и процессуальные, ориентированы на мотивацию отдельно взятого человека. При этом в основе их подхода – неоклассическая модель рационального экономического субъекта, ищущего оптимальные решения путем сопоставления затрат и выгод.

Но такой подход не учитывал социальный аспект управления корпорацией как открытой системы, в которой важную роль играют тип хозяйственной организации, национальные и региональные особенности, взаимоотношения в коллективе и с другими организациями и другие институциональные факторы.

В этой связи более реалистичной представляется модель поведения, предложенная неоинституциональным направлением в экономической теории. Взамен идеальной модели рационального «экономического человека» они выдвинули концепцию «ограниченной рациональности», согласно которой экономический субъект, стремясь сэкономить на прилагаемых усилиях, будет выбирать не самый оптимальный вариант, а тот, который требует наименьшего физического и интеллектуального напряжения.

Еще одна особенность поведения субъектов, находящихся в институциональном поле, – возможность так называемого «оппортунистического поведения», т.е. нарушение

как формальных договоренностей, так и морально-этических норм, что становится источником внутрикорпоративных конфликтов.

Современные корпорации – это акционерные общества, и в их функционировании переплетаются интересы не только персонала, но и собственников и топ-менеджеров. Следовательно, мотивационный механизм корпоративного управления должен включать способы и инструменты побудительного воздействия на все субъекты хозяйственных отношений. Оппортунистическое поведение, разумеется, снижает мотивационные возможности.

Собственники компаний могут не соблюдать условия трудового соглашения, включенные в договорные обязательства.

Менеджеры, зачастую руководствуясь своими узкокорыстными интересами, искажают или скрывают от наемных работников и акционеров информацию о финансово-коммерческой деятельности компании и ее дивидендной политике. Это делает мало привлекательным инвестирование средств в компанию путем покупки акций.

Подобная ситуация снижает качество корпоративного управления, важным элементом которого является мотивационный механизм.

**Выводы:** анализ концепций мотивационного механизма корпоративного управления позволяет выявить общие принципы построения мотивационных моделей на основе выбранных критериев.

В таких моделях должны учитываться как внутренние особенности корпоративной организации, так и внешние факторы воздействия на мотивацию, в частности, специфика институциональной среды.

Построенный с соблюдением этих принципов мотивационный механизм позволит обеспечить высокое качество корпоративного управления.

Литература:

1. Макашов И.Н., Овчинников Н.В. Всемирная история управленческой мысли/ И.Н. Макашов, Н.В. Овчинников – М., РГГУ, 2007.
2. Маршев В.И. История управленческой мысли/ В.И. Маршев. – М., МАКС Пресс, 2010.
3. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов/ А. Смит// Антология экономической мысли. – М., Экономика. – 1993. - т. 1.
4. Mayo G.E. The Human Problem of the Industrial Society/ G.E. Mayo. – 1933.
5. Маслоу А. Мотивация и личность/ А. Маслоу – СПб. Евразия, 1999.
6. Maletz M.C., Nohria N. Managing in Whitespace/ M.C. Maletz, N. Nohria. – Harvard Business Review, February 2001.

## ПРО КОНЦЕПЦІЇ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

Давидова І.А., к. е. н., доцент

*Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна*

У статті простежується еволюція концепцій мотиваційного механізму корпоративного управління у відповідності з позиціями різних шкіл в економічній науці. З'ясовується їх вплив на якість управління великими сучасними організаціями.

**Ключові слова:** мотивація, мотиваційний механізм, корпорація, концепція.

## OF THE CONCEPTIONS OF MECHANISM OF MOTIVATSON OF CORPORATIVE MANAGEMENT

Davidova I.A., Ph.D., reader

*V.N. Karazin Kharkov National University*

The article presents the results of retrace of the evolution of corporative management conceptions which reflect the positions of different schools of the economic science. Influence of these conceptions on quality of management of great modern organizations is considered.

**Key words:** motivation, mechanism of motivation, corporation, conception.

Поступила в редколлегию 12.04.2013 г.