

**МАТИЕВ Б.Т., ЖУСУБАЛИЕВ А.Р.**

Ж.Баласагын атындагы КУУ

**МАТИЕВ Б.Т., ЖУСУБАЛИЕВ А.Р.**

КНУ им. Ж. Баласагына

**MATIEV B.T., ZHUSUBALIEVA A.R.**

KNU J. Balasagyn

## **ПОВЫШЕНИЕ РОЛИ МОТИВАЦИИ В КОРПОРАТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ**

### **КОРПОРАТИВДИК БАШКАРУУДА МОТИВАЦИЯНЫН РОЛУН ЖОГОРУЛАТУУ**

#### **INCREASING THE ROLE OF MOTIVATION IN CORPORATE GOVERNANCE**

**Аннотация:** Макалада мекеме, уюмдарды эффективдүү корпоративдик башкаруудагы мотивдештирүүнүн лоду талданган. Авторлор башкаруу практикасында адамдын жүрүшөтуруш мотивдерин билүүнүн жана аны колдонуунун ордунун маанилүүлүгүнө көңүлдү бурушкан. Ошондой эле персоналдын мотивдерине тааси р кылуучу факторлорду колждонуунун кээ бир өңүттөрү талданган.

**Аннотация:** В статья анализируется роль мотивации в эффективном корпоративном управлении организацией. Авторы обращают внимание на важность знания и места применения мотивов поведения человека в практике управления. Также проанализированы некоторые аспекты применения факторов воздействующих на мотивацию персонала.

**Annotation:** The article analyzes the role of motivation in the effective corporate governance of an organization. The authors draw attention to the importance of knowledge and the place of application of human behavior motives in management practice. Some aspects of the application of factors affecting staff motivation are also analyzed.

**Негизги сөздөр:** мотивация, муктаждык, нормалар, топтук жүрүш-туруш,топтук нормалар, стимул.

**Ключевые слова:** мотивация, потребность, нормы, групповое поведение, групповые нормы, стимул.

**Keywords:** motivation, need, norms, group behavior, group norms, incentive.

Одним из необходимых условий работы организации является мотивированность его персонала к активной трудовой деятельности, как для достижения намеченной цели, успеха, повышения по службе и возможности роста внутри организации.

Корпоративное управление чаще всего ставит своей необходимой задачей обязательность внесения определенной упорядоченности в процессы организации совместных действий людей, а также достижению согласованности и слаженности действий. Особенность управления состоит в том, что субъектом и объектом в нем является человек, а потому можно говорить об управлении человеческими ресурсами как процессе, охватывающего все управленческие решения во взаимодействии организации и ее работников, когда сотрудники могут выступать как основной ресурс, который надо совершенствовать и мотивировать вместе с другими ресурсами, с целью достижения стратегических целей. Мотивация управления — как функция менеджмента, предполагает использование мотивов поведения человека в практике управления [5].

Так, инициатор экспериментов Ф. У. Тейлор (административная школа) в своих исследованиях техники управления, уделял особое внимание вопросам мотивации. По результатам эксперимента Тейлор пришел к выводу о том что, действия человека во время работы надо рассматривать в двух направлениях:

1. Человек – это «рациональное животное», сосредоточенный на увеличении и извлечении максимальной экономической прибыли;
2. Люди реагируют на экономические ситуации индивидуально;

Тейлор, считал, что мотивацией для наемных работников является достойная оплата труда, тем самым доказывая, что мотивация реализуется через такие действия как власть и подчинение - «кнута и пряника».

Иного мнения придерживался Э. Мэйо (родоначальник школы человеческих отношений), он считал, что Хоторнский эксперимент по большей части показал неверность концепции Ф. Тейлора и указал направление к более соответствующему времени учениям, т.е., было отмечено, что для управления умственным трудом административные методы неприемлемы, т.к. они не в силах стимулировать созидательный труд людей.

Теория человеческих отношений Э. Мэйо строилась на следующем:

- порядок взаимодействия и информации должна быть системной
- общение психологов с наемными работниками;
- привлекать рабочих к участию в управлении производством;
- формирование неопределенных формальным статусом групп и руководить ими [7].
- 

Представители этого направления методом проб и ошибок установили, что социопсихологические причины оказывают значительное влияние на повышение производительности труда.

Общепризнанным для нынешних концепций представляются мотивации, исследованные Абрахамом Маслоу – это поведенческие науки (бихевиоризм), и ныне являющиеся актуальными. Как известно, А. Маслоу выразил мнение, что мотивация человека осуществляется через удовлетворения ряда необходимых потребностей, которые разделил на пять категорий:

- 
1. Физиологические потребности (пища, одежда, жилище);
  2. Потребность в безопасности (стабильность, защита, порядок, уверенность в завтрашнем дне);
  3. Социальные потребности (принадлежность к группе, внимание к себе, общение);
  4. Потребность в уважении (чувство собственного достоинства, чувство гордости, почет);
  5. Потребность самореализации (использование своих возможностей, развитие личности) [5].

В исследованиях бихевиористской школы рассмотрены вопросы касающиеся процесса взаимодействия в коллективе организации, проанализированы вопросы групповой динамики, мотивации персонала, как индивидуальной так и групповой, эффективность выполняемой работы. Выходцами этого направления также являются Д. МакГрегор, Ф. Герцберг, К. Арджирис, В. Врум, К. Альдерфер, Д. Мак-Клелланд, Фоллет и др.

В конце 1950-х годов Ф.Герцберг – американский социальный психолог, как автор двухфакторной теории мотивации определил два новых понятия, оказывающих влияние на мотивацию человека:

1. Внешние причины – это оплата труда, организация работы, поведение в группах и коллективе и т.п.
2. Мотивирующие факторы – это рост по карьерной лестнице и признание [6].

В этой связи Ф. Герцберг пришел к выводу о том, что искоренение проявления недовольства личности не является признаками увеличивающее материальный достаток и довольство работника. Мотивирующие факторы являются первостепенными в росте материального благополучия, а значит необходимо уделять внимание недовольству человека, затем, посредством мотивирующих факторов должны гарантировать удовлетворенности, выполняемой работой.

Причины, влияющие, на устранения Герцберг означил, гигиеническими, а обстоятельства, воздействующие на удовлетворенность, - мотиваторами. Он разделил их на две группы категории:

1. Гигиенические факторы, они связаны с условиями организации труда. К ним относятся: содержание условий труда, отношения между работниками и руководством, безопасность труда и т.д.
2. Мотивирующие факторы связаны с возможностью расти профессионально, степенью надежности, общественным признанием и успехом [6].

По заключению Герцберга решение вышеуказанных факторов благотворно повлияло бы как на наемного работника, так и на работодателя.

Концепция Герцберга внес значительный вклад в понимание механизмов стимулирования, где по большей части анализировались потребности, которые могли бы влиять на мотивацию.

В процессуальных теориях не оспариваются целесообразность потребностей, но полагают, что поведение работников основываются на ожиданиях и пониманием сложившихся обстоятельств. Значимыми из них является учение ожидания В. Врума, учение справедливости или равенства С.Адамса и комплексная процессуальная теория Л.Портера и И.Лоулера.

Согласно мотивационной теории ожиданий В.Врума, стремление человека эффективно выполнять возложенную на него работу можно в полной мере проанализировать. Он исходил из следующего: что эффективность результаты работы, желаемое вознаграждение за кропотливый труд и ценность результатов труда для человека очень важно. Неисполнение выше указанных факторов может ослабить мотивированность работников к труду, а значит, стремление работника к эффективному труду будет низким.

Данная теория показывает, что людей мотивирует к работе ожидание того, что выбранный им тип поведения приведет их к желаемому результату.

Теория справедливости (равенства) С. Адамса постулирует так же, как и в теории Врума, рассматривая взаимосвязь результата и вознаграждения. Суть состоит в том, что человек понимая, что к нему относятся справедливо будет усердно трудиться, за что может получить справедливое вознаграждение [3, 127].

Работник получающий справедливую оплату за труд, будет стараться повторять свои производственные достижения. Но может быть и так, что работник сравнивая свои и чужие трудовые затраты сможет оценить насколько он был полезен своей работой и какое вознаграждение он получит, и если станет очевидным, что его мнение по результатам труда не совпадает с коллегами по работе, то у работника могут возникнуть негативные переживания, так - как оценка своему труду по вопросам полезности или наоборот со стороны сотрудников по работе для него многое значило.

Принимая во внимание эти обстоятельства, следует улучшить условия оплаты за труд, мотивируя их на выполнение поставленной задачи организации.

Основа модели мотивации Портера – Лоулера (синтез теории ожидания и теории справедливости) в совокупности состоит из двух частей других теорий - теории справедливости и теории ожидания. Главным в теории является то, что трудовая деятельность человека зависит от таких действий как прилагаемые усилия его деятельности на работе, его оценка, результат работы, заработная плата и удовлетворенность работой.

По результатам труда работники должны поощряться. От значимости вознаграждения зависит качество работы. Важное место в теории мотивации занимает удовлетворенность трудом и это может служить стимулом для получения результативного труда.

В последние годы возникли новые способы к мотивации индивидов – например, концепция партисипативного управления. Данная теория постулирует о том, что участие в управлении поднимает уровень мотивации и заинтересованности в работе.

Мотивируя сотрудника организации в принятии активного участия в различной управленческой деятельности, давая понять, что он востребован и нужен организации, тем самым такому труженику дается стимул работать более эффективно и с полной отдачей, повышая производительность труда. Кроме усиления мотивации работников партисипативное управление помогает достаточной реализации возможностей человеческих ресурсов корпорации.

В теории управления система мотивации имеет первостепенное значение, так как она выполняет важную роль для оптимального решения множества практических проблем организации.

Работа человека строится на мотивах, где различные мотивы связанные с определенной рабочей ситуацией тесно взаимосвязаны, тем самым образуя мотивационную структуру, которые во многом зависят от таких факторов как статус, образование, квалификация, ценностные ориентации и т.п. Характеризующийся некоторой стабильностью, мотивационная структура может меняться, скажем, так, в процессе социализации.

---

---

Социализация определяется как процесс изучения индивидом необходимых систем знаний, культурных норм и ценностей организации, дающий ему право выполнять свои функции и вносить свой личный вклад как полноправный сотрудник организации [2].

Как правило, исходным началом социализации человека выступают нормы поведения, манера себя держать, профессиональное мастерство, образ мышления и так далее. Свод правил регулирующее образ жизни и деятельность людей называется человеческая культура. Для формирования личности и его развития социализация выполняет комплекс задач, что позволяет координировать, руководить, мотивировать или же сдерживать процесс становление личности. Здесь, люди выступают как агенты социализации, реализующие социально значимые функции, а институтами социализации являются госучреждения, оказывавшее воздействие на становление индивида. Установка получения высшего образования и соответственно работы с хорошей заработной платой мотивирует человека для ее дальнейшего сохранения и развития.

Итак, вышеуказанные факторы определяет сам процесс мотивации. Организовывая систему мотивации для работников необходимо видеть и понимать их отношение к устоявшим ценностям и нормам поведения организации, где они будут трудиться.

Нормы – выступают как определенные правила поведения, являющиеся основой в организациях. Поведение человека разнообразно и это зависит от множества причин.

Наиболее важным причинами считаются:

1. Индивидуальные особенности индивида;
2. Потребности индивида;
3. Механизмы управления индивидом [1].

Отличительные качества личности приобретаются с детства, и это можно увидеть по их решительным и воодушевленным действиям. Их главными особенностями являются инициативность, предприимчивость и профессионализм.

Психологические свойства личности психиатр К. Г. Юнг постулировал с помощью понятий «экстраверсия» и «интроверсия».

Экстраверсия (extra – вне) больше подходит к собранным и исполнительным людям, к таковым могут относиться прагматики и те, кто имеет свою определенную точку зрения, на происходящие процессы в обществе. Экстраверт отличается своей коммуникабельностью и практичностью. Они эмоциональны и решительны, стараются больше общаться с людьми, способны быстро войти в доверие коллектива, трудолюбивы.

Интроверсия (intro – внутрь) трактуется как противоположность экстраверсии, фокусирует внимание на индивидуальную особенность человека, на его сугубо личные выгоды, которые являются главным смыслом жизни. Интроверты малообщительны, у них снижена самооценка, безразличное отношение к себе и жизни показывают о нежелании этих людей изменить свою жизнь в лучшую сторону. В целом, через экстраверсию и интроверсию можно дать объяснения поведению человека.

Действия индивида определяется его характером, это особенность психики человека, она протекает в совокупности таких понятий как психологическое состояние и психологический процесс, и их постоянность и неизменность в деятельности человека повышают вероятность стать свойством личности [6]. Опытные менеджеры, зная и видя поведение, положительные черты и психологические особенности работника, безошибочно выстраивают устойчивые взаимоотношения в коллективе.

Система потребностей и интересов являются необходимыми элементами влияющих на работника. Потребности делятся на первичные (физиологические) и вторичные (психологические). К первой относятся потребности к еде, воде, воздуху. Вторая потребность включает в себя такие понятия как успех, уважение, статус. Стало быть, потребности мотивируют людей для реализации ими личных целей.

Интерес – выражается в понимании индивидом своих личных потребностей необходимых для существования. Они могут быть разными, но человек выбрав интересующее его одно направление, возможно использует его для достижения своих поставленных задач.

Следующим элементом, объясняющий поведение индивида, значит система управления или «Я-концепция».

Теоретический значение, объясняющее связи системы управления с понятием «Я-концепция» состоит в том, что, в коллективе сотрудники организаций выстраивают свои отношения с коллегами по работе в первую очередь имея свои личные цели, которые основываются на их принципах и убеждениях, что позволило бы им выдвигать свои эгоистические намерения. «Я-концепция» дает представление о понимании того, что люди, работающие в разных государственных и «не» организациях изучают тех, кто с ними работают, тем самым узнавая поведения своих коллег и делая выводы, работники стараются сохранить свои личные интересы. Эгоистические взгляды, мотивация и стимулы всегда имели свое место в коллективе. Но, здесь мы понимаем, что работа индивида в организации может быть успешна только при соблюдении им культуры поведения организации, а именно, тесное взаимодействие и сотрудничество с коллегами по работе может дать желаемый результат в процессе реализации задач выполняемой организацией [4].

Возможно, пройдя все этапы, описанные в разных необходимых для развития управленческих решений теорий, мы сможем найти необходимые для всех управленцев оптимальный подход, для решения вопросов устойчивого развития экономических, социальных и неподвижных ситуаций наших стран.

#### **Список цитируемых источников:**

1. Кибанова А.Я. Управление персоналом организации. Учебник. М.,1998г.
2. Кравченко А.И. Социология. Учебное пособие. - М.,2004г.
3. Листик Е.М. Мотивация и стимулирования трудовой деятельности: учебнику и практикум для академического бакалавриата. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Изд-во Юрайт, 2017. – 300 с.
4. Мадалиев М.М. Некоторые особенности формирования элиты в современном глобальном политическом пространстве. Вестник Кыргызско-Российского славянского университета.2016. Т.16. №6.
5. Маслоу, А. Мотивация и личность / А. Маслоу. СПб.: Питер, 2013.
6. Херцберг Ф., Моснер Б., Блох Снидерман. Мотивация к работе. - М., Вершина, 2006
7. Хохлова Т.П. Основы менеджмента. Учебник. М.,2008г. \_\_\_