

МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ К БЕЗОПАСНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

© 2021 М.А. Кривова

Самарский государственный технический университет, г. Самара, Россия

Статья поступила в редакцию 02.06.2021

Рассмотрены теоретические основы создания механизма мотивации. Построена адаптированная модель известных теорий мотивации. Исследованы формы влияния механизма мотивации на обеспечение безопасной деятельности. Разработана структура механизма мотивации, включающая структурную модель, структуру и содержание, а также оценку. Исследованы современные мотивационные механизмы и разработана соответствующая система. Определены критерии, определяющие механизм мотивации к безопасной деятельности.

Ключевые слова: модель; мотивация; механизм; безопасная деятельность; потребность; мотив; стимул; критерий.

DOI: 10.37313/1990-5378-2021-23-5-69-75

ВВЕДЕНИЕ

Происходящая в стране трансформация экономики требует новых подходов к решению проблемы мотивации персонала к безопасной трудовой деятельности. При решении этой проблемы необходимо учитывать принцип адекватности трудовых и социальных отношений, причем общественный интерес должен сочетаться с личным. В настоящее время понятие мотивации различными авторами определяется по-разному [1-3], но все они исходят из одного и того же механизма ее формирования: потребность, мотив, стимул. Модель, построенная в результате анализа известных теорий механизма мотивации представлена на рис. 1 [4].

Анализ этой модели приводит к следующей логической цепочке механизма мотивации. Ценность вознаграждения человека за проделанную работу предполагается привлекательной, причем вероятность достижения ближайшей цели должна быть запланирована высокой. Для реализации планируемого результата затрагивается определенный размер труда. На достижение цели влияет личный фактор – способности и обученность человека, а также его отношение к выполнению должностных обязанностей. Если ближайшая цель достигнута, то человек чувствует моральное удовлетворение и получает материальное, которое предусмотрено положением по вознаграждению. В дальнейшем, при достижении предприятием более высоких целей он получает дополнительное вознаграждение, которое может быть, как моральным, так и материальным [5]. Если работающий удовлетворен вознаграждением, то цель мотивации достигнута, что в свою

очередь оказывает воздействие на выполнение следующей работы (пунктирная линия).

Имеющиеся в настоящее время наработки в области мотивации персонала [6; 7] не в полной мере формируют мотивационные механизмы к безопасной деятельности, т.е. этот вопрос требует дополнительного изучения. Необходимо, на основании классических работ по теории мотивации, построить структуры мотивационного механизма к безопасной деятельности, раскрыть ее содержание, выявить критерии, определяющие механизм мотивации, что является необходимыми условиями этой деятельности.

МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ ИССЛЕДОВАНИЙ

Методика проведения исследований осуществляется в порядке, показанном на рисунке 2.

Методика проведения исследования мотивации персонала предприятия к безопасной деятельности осуществляется в порядке, показанном на рисунке 2.

Первоначально строится механизм мотивации определяемый состояниями внутренней и внешней сред. Формируется его содержание. На основании механизма определяется его структура, основанная на потребностях, мотивах и стимулах. Формируется система управления мотивацией, в основу которой положено взаимодействие топ-менеджмента и менеджмента предприятия.

Эти исследования определяют последовательность проектирования системы мотивации предприятия, включающего в себя первоначально построение структурной модели и ее анализ. Далее по результатам синтеза модели формируется механизм мотивации предприятия. Для определения его содержания и оценки эффективности выполняется анализ механизма.

*Кривова Маргарита Андреевна, аспирант кафедры «Техносферная безопасность и сертификация производств».
E-mail: makrivova@bk.ru*

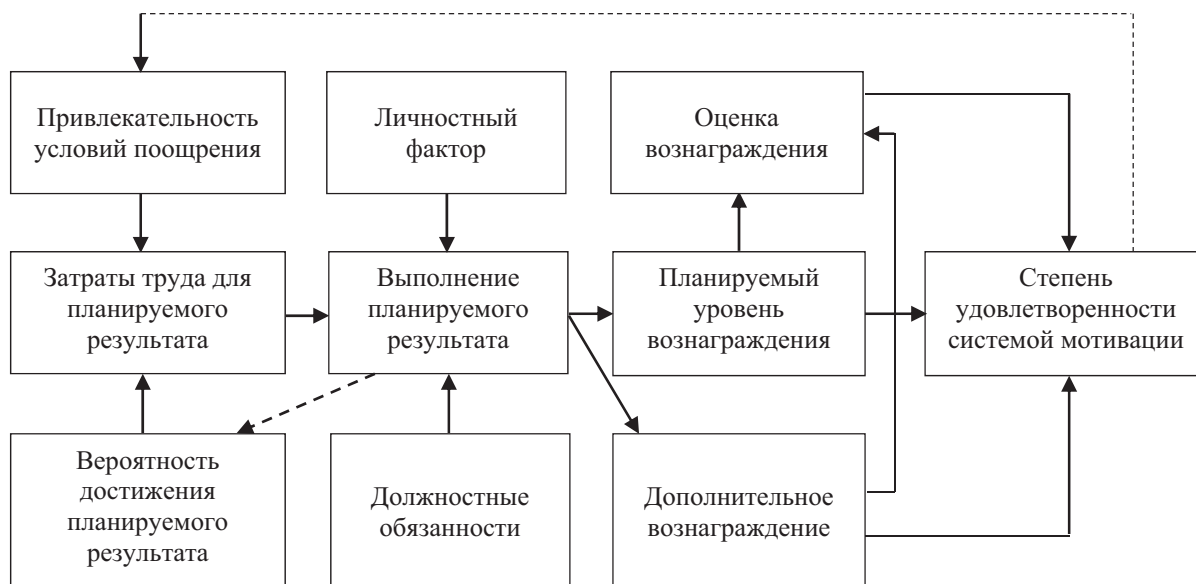


Рис. 1. Адаптированная модель известных теорий механизма мотивации

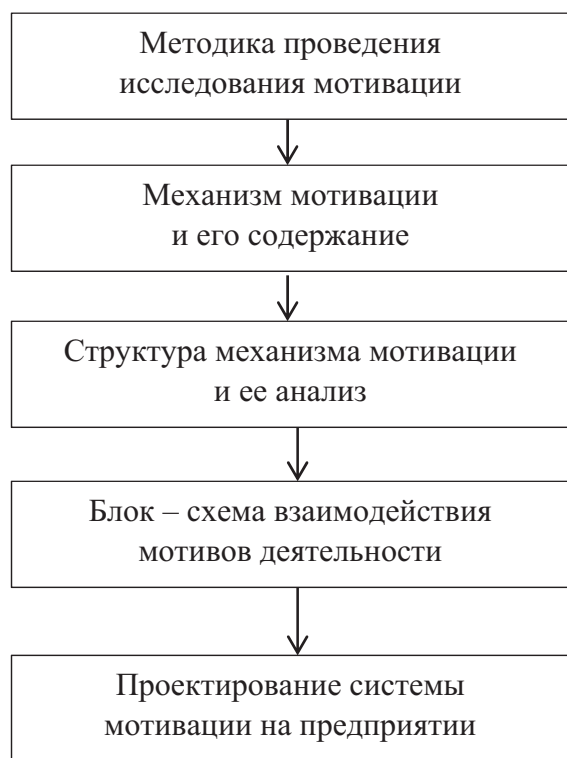


Рис. 2. Алгоритм проведения исследований мотивации персонала предприятия к безопасной деятельности

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Безопасная деятельность людей, занятых на производстве (в том числе и по обеспечению экологической безопасности), определяется многими факторами: имеющимися ресурсами, эффективностью их использования, в том числе мотивационными характеристиками. Последние можно определить моральной и матери-

альной мерой воздействия на человека с целью обеспечения безопасности его и окружающих. Механизм мотивации зависит от состояния внутренней и внешней среды [8] (рис. 3).

Значимо-содержательная и деятельная среды вызывают у человека интерес к выполняемой работе, определяют мотив к продуктивному, творческому, безопасному труду, способствуют развитию необходимых для этого качеств, в том числе выполнению работы в соответствии с требованиями нормативно-технической документации.

Дисциплинарная форма мотивации предполагает выполнение работы в соответствии с инструкциями по безопасности труда и ответственностью работника, если он не выполняет требования, предусмотренные статьей 214 Трудового кодекса РФ.

Социальная форма мотивации предусматривает предоставление работнику дополнительных и социальных благ: карьерный рост, пенсионное и социальное страхование, возможность выбора выплат из дополнительного набора и т.п. Она может также заключаться в различных формах общественного и административного признания заслуг работника.

Экономическая форма мотивации реализуется через размер вклада, дивиденды и т.п.

Структура механизма мотивации приведена на рис. 4.

Анализ структуры механизма мотивации на рис. 4 показывает, что возможны два возможных вида мотивации. Один основывается на анализе и учете потребностей работника, другой же на оценке той ситуации, которая образуется в ходе мотивации. Учеными, исследовавшими первый подход к мотивации, основанный на квалификации потребностей, является А. Маслоу, К. Аль-

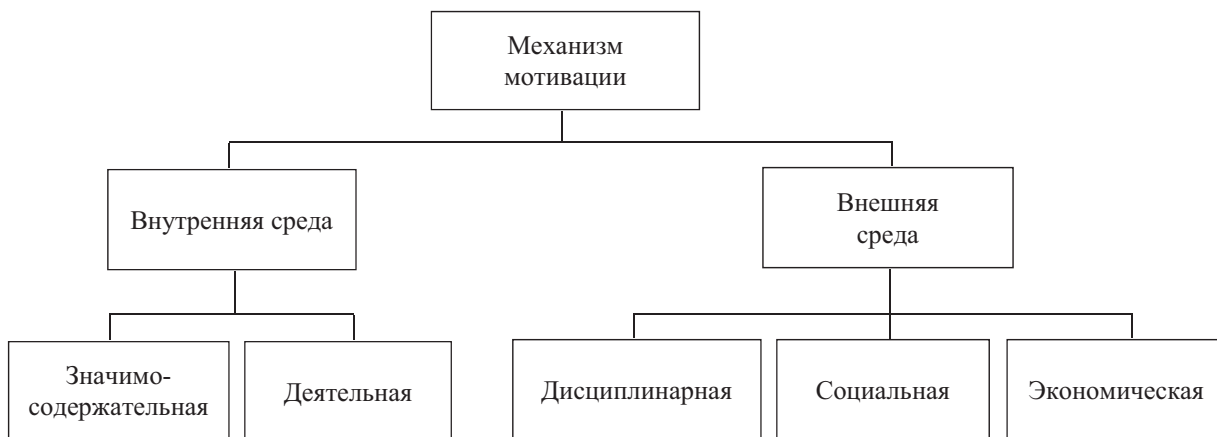


Рис. 3. Формы влияния механизма мотивации на обеспечение безопасной деятельности

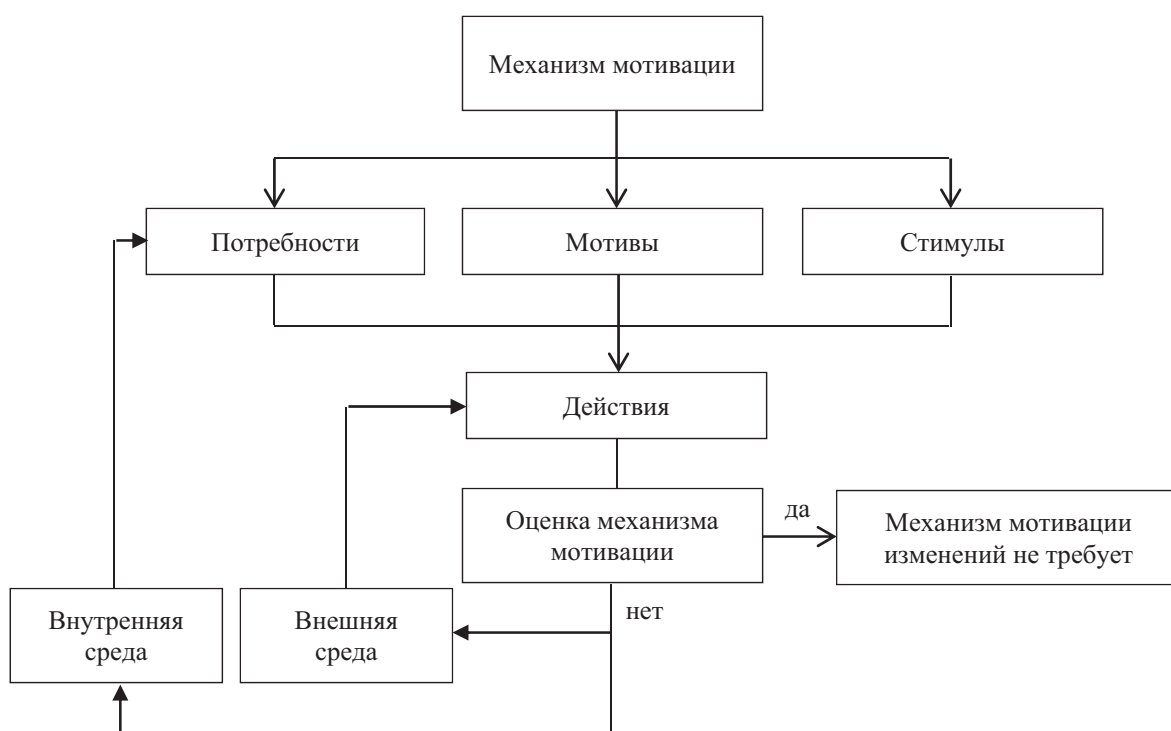


Рис. 4. Структура механизма мотивации

дерфер, Д. Мак Клеланд и Ф. Герцберг [9-11]. По нашему мнению, наиболее обоснованным подходом к мотивации разработал Ф. Герцберг. Суть его сводится к тому, что некоторые факторы мотивации действуют до определенного предела, к ним относятся условия труда, заработок и ряд других. Поднимать их выше установленного предела он не рекомендует, т.к. в этом случае они не воспринимаются как мотивационный стимул. Постоянно мотивирующими факторами он определяет также, как признание, продвижение по карьерной иерархии, содержание деятельности [12].

Второй подход к мотивации реализуется в теории ожидания и справедливости, а также модели Портера-Лоулера [13].

Научная обоснованность этого подхода к механизму мотивации представляется недостаточной и скорее выглядит в качестве гипотезы. Подтверждением этого служит теория справедливости, основанная на утверждении важности соотношения между усилиями членов коллектива, что субъективно, и на этом принципе строится система поощрения.

Современные модели механизма мотивации весьма разнообразны [9, 10, 13, 14]. В каждом коллективе они формируются по-разному. Применительно к безопасной деятельности должны учитываться способности сотрудников, согласование личных и общественных интересов, личный вклад в реализации мероприятий по охране труда и промышленной безопасности

в организации, соблюдение дисциплины труда и уровень влияния мероприятий на повышение эффективности производства [15].

Работа в области обеспечения безопасности проводится с учетом системы управления, которая имеет иерархическую структуру. Эффективная работа основывается на взаимодействии мотивов поощрений и санкций (рис. 5).

Система мотивации должна строиться на основе научно-обоснованных подходов. При этом главное требование к ней — это системный характер, который закладывается на этапе проектирования. Проектирование включает в себя ряд этапов: построение структурной модели; определение связей (структуры и содержания), оценка эффективности [16].

В модель входят следующие блоки (рис. 6):

- направления, формирующие основу мотивационной системы;
- механизмы, создающие мотивационную систему;
- решаемые мотивационной системой задачи.

Мотивационной системой безопасной деятельности являются четыре направления, явля-

ющихся политическими, и представленных на левой стороне модели:

- выравнивание;
- конкурентоспособность;
- вклад сотрудников;
- управление системой мотивации.

Выравнивание определяет объем и потенциальную опасность работ по обеспечению безопасности.

Оно проводится в три этапа:

- проведение анализа планирования мероприятий по охране труда;
- определение эффективности деятельности по охране труда на текущий момент и в перспективе;
- оценку эффективности степени выполнения запланированных и выполненных на текущий момент мероприятий по улучшению состояния охраны труда.

На этом этапе сравниваются виды деятельности и умения персонала с точки зрения решения задачи обеспечения требуемой степени состояния охраны труда.

Конкурентоспособность определяет компенсационные отношения состояния охраны труда

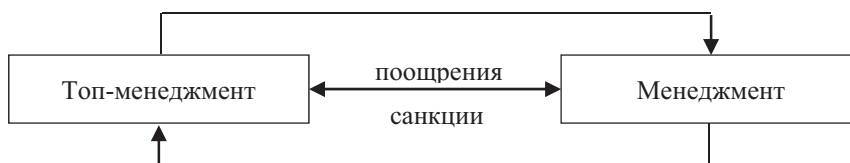


Рис. 5. Блок-схема взаимодействия мотивов работы по ведению безопасной деятельности

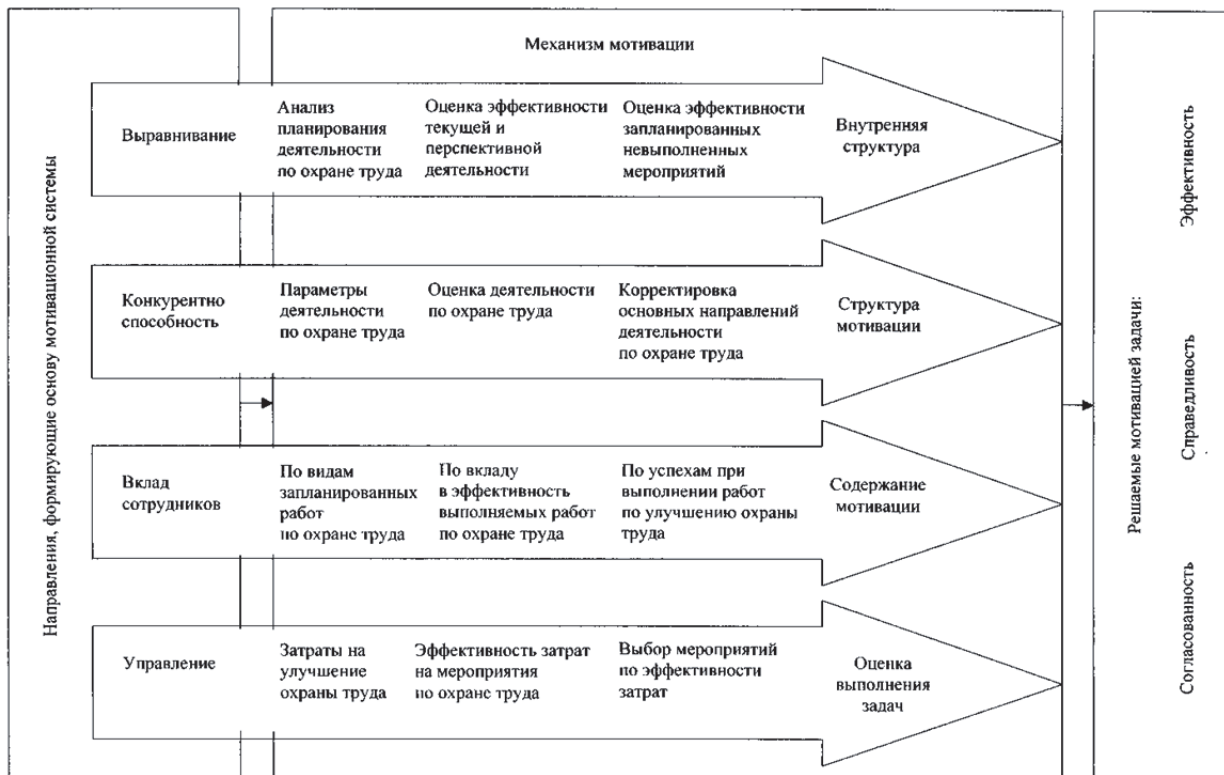


Рис. 6. Структурная модель мотивации персонала к безопасной деятельности

в должной мере обеспечивать безопасность работников, а условия труда должны быть привлекательны. Они определяются планированием мероприятий по охране труда, использованием современной безопасности оборудования, нормальными санитарно-гигиеническими условиями труда и благоприятной организацией работ [17]. Оценки конкурентоспособности проводят за три этапа. Сначала анализируют уровень охраны труда, затем деятельность персонала в этом направлении, последний этап – основные этапы этой деятельности в перспективе.

Важным элементом мотивации является вклад сотрудников. С учетом того, что в состав персонала организации входят различные категории работников от топ-менеджеров до рабочих, все они решают разные задачи от организации до исполнения [18]. Поэтому и вклады сотрудников в значительной мере отличаются друг от друга: по решаемым задачам, по вкладу и по успехам в решении поставленных задач. Если выровнять конкурентоспособность, что возможно, то система мотивации никогда не будет эффективна [19].

При управлении системой мотивации требуется ответить на ряд вопросов:

- что необходимо предпринять, чтобы системы была эффективна?
- соответствует ли системы мотивации этой деятельности?

- верит ли персонал в эффективность системы?
- понимают ли сотрудники систему мотивации?
- согласны ли они с оплатой за личный вклад?

Основные задачи мотивации персонала должны отвечать предъявляемым требованиям по согласованности, справедливости и эффективности [20].

Согласованность должна отвечать государственным требованиям по компенсационным выплатам.

Справедливость понимает под собой отсутствие привилегий отдельным работникам.

Эффективность в рациональном распределении затрат на улучшение охраны труда.

Механизм мотивации менеджмента предприятия, основанный на результатах его деятельности по обеспечению безопасности представлен на рис. 7.

Решаемые мотивационной системой задачи могут быть представлены в качестве вознаграждения менеджеров. Для этого используются следующие моральные и материальные стимулы [21]:

- возможность реализации собственного потенциала в решении сложных и перспективных задач;
- возможность продвижения по карьерной лестнице;
- материальны вознаграждения, как в виде



Рис. 7. Механизм мотивации менеджмента предприятия, основанный на результатах его деятельности по обеспечению безопасности

постоянного оклада, так и дополнительно, предоставление различных социальных услуг и участие в капитале предприятия;

- реализация дополнительных возможностей, например, принятие на работу и увольнение сотрудников;
- повышение престижа;
- признание достижений со стороны руководства;
- конкуренция на различные, в том числе более высокие, должности;
- признание со стороны сотрудников, занимающих более высокие должности.

Переменное вознаграждение менеджеров должно зависеть от занимаемой должности, качества выполнения решаемых задач и достигнутых результатов.

Значительную сложность вызывает оценка выполнения работы, необходимая для выбора размера вознаграждения. Здесь обычно возникает несколько вопросов, что измерить и как, каким способом производятся измерения и кем они выполняются. Ошибка, допущенная при оценке результатов работы, может привести к крупным финансовым потерям предприятия. Отсутствие слаженных методов анализа деятельности подразделений может привести к недооценке синергетического эффекта.

Механизм мотивации работающих к безопасной деятельности формируется следующим образом. Определяются критерии, характеризующие выполнение работающими:

- K_1 – требования инструкций по безопасному выполнению работ;
- K_2 – должностных обязанностей по безопасности труда;
- K_3 – текущих (оперативных) планов мероприятий по обеспечению безопасности выполняемых работ;
- K_4 – перспективных планов мероприятий по обеспечению безопасности выполняемых работ.

Все критерии измеряются в относительных единицах.

Выполнение требований инструкций работающими устанавливается в процессе проведения различных контрольных мероприятий, предусмотренных планом работ по обеспечению безопасности труда.

Выполнение должностных обязанностей руководителями различных рангов проверяется вышестоящим руководством.

Выполнение коллективного договора и планов мероприятий контролируется в процессе контроллинга, заложенного в систему управления безопасностью предприятия.

Рассчитывается комплексный критерий

$$K_{\text{комп}} = K_1 + K_2 + K_3 + K_4.$$

Для рабочих определяется только K_1 , а каждый из остальных принимается равным единице.

Далее комплексный критерий сравнивается с аналогичным за предыдущий год. По разнице судят о виде и уровне механизма мотивации за текущий год.

Если сопоставить затраты и результаты осуществления мотивации безопасной деятельности, то ее эффективность будет определяться:

- границами самостоятельности деятельности подразделений;
- результативностью деятельности подразделений и предприятия, определяемой их экономической эффективностью;
- уровнем затрат трудовых и материальных ресурсов;
- системой ответственности за выполнение плановых мероприятий;
- формами и условиями мотивации персонала;
- рядом других показателей.

ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ И ВЫВОДЫ

Одним из факторов деятельности работающих, определяющих ее безопасность, является мотивация. Известно значительное количество классических исследований, формирующих ее механизм. Однако принцип его практически один и тот же: потребность, мотив, стимул. Оптимальным содержанием является сочетание дисциплинарных, социальных и экономических факторов. Суть их должна определяться функциональными обязанностями работников на основе разработанных критериев оценки деятельности по обеспечению безопасности.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Глуценко, В.В., Глуценко И.И. Проектирование и анализ систем мотивация персонала организаций. М., 2019. - 109 с.
2. Минеева О.К. Мотивация трудовой деятельности. М.: КНОРУС; Астрахань: АГУ, ИД «Астраханский университет», 2016. - 160 с.
3. Сборщик А.А., Коробкина М.А. Удовлетворенность трудом как фактор мотивирования персонала // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – Т. 39. – С. 2366–2370.
4. Теория и методология оценки экономического потенциала предприятий / Г.Г. Надворная, С.В. Климчук, М.С. Оборин, Т.Е. Гварлиани // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2016. – № 6. – С. 70-90.
5. Риполь-Сарагоси Л.Г. Формирование эффективно-го управления на основе рационального подхода к трудовой мотивации // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. Ростов-на-Дону, 2015. – С.104-107.
6. Белогуров А.Ю. Модернизация процесса подготовки педагога в контексте инновационного развития общества М.: МАКС Пресс, 2016. – 116 с.

7. *Чекмарев О.П.* Мотивация и стимулирование труда. СПб., 2013. – 343 с.
8. *Пугачев В.П.* Мотивация трудовой деятельности [под ред. Пугачева В.П., Зайцева Т.В., Черняева Г.В.]. М.: Инфра-М, 2019. – 160 с.
9. *Маслоу А.* Продвижение людей и команд. СПб: Питер, 2015. – 208 с.
10. ERG Theory, Maslow's Need Hierarchy, And How Alderfer's ERG Explanation of Motivations Differs From Maslow's Hierarchy Of Needs, February 26, 2020. – 24 p.
11. *Макклелланд Д.* Мотивация человека. СПб., 2007. – 672 с.
12. *Герцберг Ф., Моснер Б., Блох Б., Снидерман Б.* Мотивация в работе. М.: Вершина, 2006 – 240 с.
13. *Боуш, Г.Д.* Методология научного исследования / Г.Д. Боуш. В.И. Разумов. Москва: ИНФРА-М, 2020. – 227 с.
14. *Васильев А.В.* Формирование стратегических целей экологической компании (на примере ООО «ИХИИЭ») // В сборнике статей международной научной конференции (школе молодых ученых) «Химия и инженерная экология» - XVII, г. Казань, 27-29 сентября 2017 г., Казань: Изд-во «Бриг», 2017. – с. 84-87.
15. *Kuhl J.* A functional approach to motivation. The role of goal-enactment and selfregulation in current research on approach and avoidance // A. Efklides et al. Trends and Prospects in Motivation Research. 2001. P. 239-268.
16. *Ray J.J.* Achievement motivation and preferred probability of success //The J. of Social Psychology. 1982. Vol. 116. P. 255-261.
17. *Ray J.J.* Some cross-cultural explorations of the relationship between achievement motivation and anxiety // Personality & Individual Differences. 1990. Vol. 11. P. 91-93
18. *Weiner B.* An attributional theory of achievement motivation and emotion //Psychological Review. 1985. Vol. 92 (4). P. 548-573.
19. *Burisch, M.* A longitudinal study of burnout: the relative importance of dispositions and experiences // Work and Stress, V.16, 2002. pp. 1-17
20. *Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzalez-Roma V., Bakker A.* The Earley, P. C., Lituchy T.R. Delineating goal and efficacy effects: A test of three models // Journal of Applied Psychology, №76, 1991. pp. 81-88
21. *Wilmar B. Schaufeli, Marisa Salanova, Vicente González-romá & Arnold B. Bakker.* The Measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach // Journal of Happiness Studies, V. 3, 2002. pp. 71-92.

MOTIVATION OF THE COMPANY'S PERSONNEL FOR SAFE ACTIVITIES

© 2021 M. A. Krivova

Samara State Technical University, Samara, Russia

The paper considers theoretical foundations of developing a motivation mechanism. An adapted model of the well-known theories of motivation has been built. Forms of influence of the motivation mechanism on ensuring safe activity have been investigated. The structure of the motivation mechanism has been developed including the structural model, structure and content, as well as evaluation. Modern motivational mechanisms have been investigated and the corresponding system has been developed. The criteria defining the mechanism of motivation to safe activity have been defined.

Keywords: model; motivation; mechanism; safe activity; need; motive; incentive; criterion

DOI: 10.37313/1990-5378-2021-23-5-69-75