

Научная статья

УДК 334.027

DOI 10.18101/2304-4446-2023-1-35-42

## АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В ИРАНЕ

© Бонйани Адонис Джалал

аспирант

adonisbonyani@gmail.com

© Вавилина Алла Владимировна

кандидат экономических наук, доцент

vavilina-av@rudn.ru

Российский университет дружбы народов

117198, Россия, г. Москва, ул. Миклухо-Маклая, 6

**Аннотация:** В представленной статье рассмотрен анализ системы мотивации высокотехнологичных предприятий в Иране, представлены основные участники, системы мотивации, механизмы и процессы, экспертные оценки влияния гигиенических и мотивационных факторов на сотрудников высокотехнологичного предприятия. Представленный анализ может быть адаптирован для предприятий всех отраслей и других стран. Механизмы, представленные в системе мотивации, позволяют реализовывать запланированные мероприятия и заинтересованность сотрудников к качественному выполнению своих обязанностей.

**Ключевые слова:** анализ системы мотивации, мотивация, высокотехнологичные отрасли, инструменты мотивации, высокотехнологичные предприятия, гигиенические факторы, мотивационные факторы, работники.

### Для цитирования

Бонйани Адонис Джалал, Вавилина А. В. Анализ системы мотивации высокотехнологичных предприятий в Иране // Вестник Бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент. 2023. № 1. С. 35–42.

### Введение

Достижение целей организации без обеспечения эффективных действий персонала невозможно. Для этого нужно не только обеспечить функциональную загрузку работников и создать им условия, но и вызвать у них желание энергично совершать именно те действия, которые приближают организацию к достижению поставленных целей. Руководство должно выполнять весьма важную функцию и создавать условия для мотивации работников. Особенностью управления персоналом является возрастающая роль работника, соответственно меняется соотношение мотивов и потребностей, на которые может опереться система мотивирования. Для мотивации сотрудников сегодня используют как финансовые, и нефинансовые методы. Необходимо отметить, что в большинстве научных трудов мотивации основное внимание уделено исследованиями проблем структуры трудовой мотивации. Между тем исследований, посвященных практической разработке ориентированных трудовой мотивации персонала, нет. Цель статьи состоит

в разработке методики оценки и анализа системы мотивации и стимулирования труда персонала коммерческой организации.

Исходя из обозначенной проблемы перед нами стоит задача в представленной статье более детально рассмотреть анализ системы мотивации высокотехнологичных предприятий в Иране.

### **Теория и методы**

Мотивация — это процесс, который определяет поведение человека, интенсивность, направленность и настойчивость усилий, направленных на достижение цели. Интенсивность связана с тем, насколько сильно человек старается. Однако высокая интенсивность вряд ли приведет к результатам работы, если только усилия не будут направлены в нужное русло [11].

Мотивация представляет собой цепной процесс, который начинается с ощущения потребности, нехватки или лишения. Оно сопровождается желанием и приводит к напряжению и действию к цели, результатом которого является движение к цели. Непрерывность этого процесса обуславливает удовлетворение потребности. Поэтому мотивация побуждает и убеждает людей что-то делать. Однако мотивация отражает общее желание [12].

Мотивация — это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, определяют поведение, формы деятельности, придают этой деятельности направленность и ориентируют на достижение личных целей и целей организации [13].

Мотивация — процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации [14].

Мотивация трудовой деятельности — это стремление работника удовлетворить свои потребности в определенных благах посредством труда, направленное на достижение целей организации. Охарактеризовать процесс мотивации возможно с помощью определения используемых для его объяснения понятий: потребности, мотивы, вознаграждение, цели [16].

Мотивационные стратегии — это методы, используемые учителями дляощрения и поддержания мотивации учащихся к обучению. Они определяются как «те мотивационные воздействия, которые сознательно прилагаются для достижения некоторого систематического и устойчивого положительного эффекта» [1].

Мотивация персонала — основное средство обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Основная цель процесса мотивации — это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия [2].

Эффективная система мотивации сотрудников любой компании является залогом ее успешного и устойчивого развития в долгосрочной перспективе. В частности, именно заинтересованные в работе на данную компанию работники не только добросовестно выполняют свои обязанности, тем самым повышая производительность труда, но, кроме того, высокая мотивация сотрудников позволяет сохранять показатели текучести кадров в пределах желаемых значений, что позволяет экономить на затратах на наборе новых сотрудников, их обучении, потерях от прохождения новыми сотрудниками периода адаптации [3].

Система мотивации — это комплекс материальных и нематериальных стимулов, который должен обеспечить качественный и эффективный труд работников, а также привлечь новых интересных сотрудников, вовлечь их в процесс работы и раскрыть их потенциал, удержать заинтересованных и продуктивных сотрудников [4].

Мотивация персонала — это некий набор действий со стороны руководства предприятия, направленный на улучшение трудоспособности работников, а также способы привлечения квалифицированных специалистов и их удержания [5].

Мотивация возникает в результате взаимодействия как сознательных, так и бессознательных факторов, таких как интенсивность желания или потребности, побудительная или наградная ценность цели, а также ожидания человека и его или ее сверстников. Эти факторы являются причинами, по которым человек ведет себя определенным образом. Примером может служить учащийся, который тратит дополнительное время на подготовку к тесту, потому что он хочет получить лучшую оценку в классе. Внутренние и внешние факторы стимулируют стремление и энергию людей к постоянному интересу и приверженности работе, роли или предмету или к приложению усилий для достижения цели.

Большинству сотрудников нужна мотивация, чтобы чувствовать себя хорошо в своей работе и работать оптимально. Некоторые сотрудники мотивированы деньгами, в то время как другие находят признание и вознаграждение личным мотивом [6].

Как показано выше, существует много аспектов того, что составляет личную мотивацию. Это породило множество теорий из академических исследований, отраженных в управлении и организационном поведении. Не существует универсального решения, подходящего для всех. Теории делятся на две категории: теория содержания и теория процессов. Первая фокусируется на человеке, а вторая исследует взаимодействие различных присутствующих элементов. Успешные стратегии мотивации зависят от просвещенного руководства, анализирующего рабочую среду с точки зрения сотрудника и действующего соответственно. В настоящее время представляют интерес теории Макклелланда, Герцберга и Врума [7].

#### **Теория мотиваторов и гигиенических факторов Герцберга**

Герцберг (1959) построил двухмерную парадигму факторов, влияющих на отношение людей к работе. Он заключил что такие факторы, как политика компании, надзор, межличностные отношения, условия труда и заработная плата, являются гигиеническими факторами, а не мотиваторами. Согласно теории, отсутствие гигиенических факторов может вызвать неудовлетворенность работой, но их присутствие не мотивирует и не создает удовлетворения. Напротив, он определил из данных, что мотиваторы были элементами, которые обогащали работу человека; он указывает пять факторов, которые в значительной степени определяли удовлетворенность работой: достижения, признание, сама работа, ответственность, продвижение. Эти мотиваторы (удовлетворители) были связаны с долгосрочными положительными эффектами в работе. производительности, в то время как гигиенические факторы (неудовлетворенные) постоянно вызывали лишь кратковременные изменения в отношении к работе и производительность, которая быстро вернулась к прежнему уровню. Таким образом, удовлетворители описывают отношение человека к тому, что он делает, многие связаны с выпол-

няемыми задачами. Неудовлетворенные, с другой стороны, связаны с отношением человека к контексту или среде, в которой он выполняет работу [8].

### **Теория Врума**

Врум (1964) предположил, что мотивация больше связана с ожидаемым результатом, чем с фактическим. На этой основе он сформулировал «теорию ожиданий» в отношении трудовой мотивации. Его теория ожидания утверждает, что люди мотивированы вести себя таким образом, чтобы получить желаемые комбинации ожидаемых результатов. Его модель основана на трех ключевых переменных, описанных как валентность, инструментальность и ожидание. Валентность определяется как «аффективная (эмоциональная) ориентация людей в отношении результатов». Это рассматривается как мера желательности любого результата для человека. Это относится к уровню удовлетворения, которое человек ожидает получить, а не к полученной реальной ценности. Инструментальность описывается как «вероятностное убеждение, связывающее один результат (уровень производительности) с другими результатами». Это связано с валентностью в том, что результат имеет положительную валентность, если человек считает, что он обладает высокой инструментальностью (высокой вероятностью) для достижения положительно валентных последствий и избегания отрицательно валентных результатов.

Ожидание определяется как сила веры человека в вероятность того или иного исхода. Это связывает действие и вероятный результат в умах людей. Различные факторы влияют на восприятие работником возможных ожидаемых результатов, связанных с выполнением работы [9].

### **Теория мотивации потребностей Макклелланда**

Другая известная теория мотивации, основанная на потребностях в отличие от иерархии потребностей или удовлетворение-неудовлетворение, разработана Дэвидом С. Макклелландом и его партнерами. Психолог Дэвид Макклелланд описывает три центральные мотивационные парадигмы: достижение, принадлежность и власть. Мотивационная модель этой теории пытается объяснить, потребности мотивируют на достижения, власть (авторитет), а принадлежность влияет на действия людей в контексте управления. Макклелланд, разрабатывая свою теорию, основывался на теории Генри Мюррея (1938). Он составил длинный список мотивов и явных потребностей, который использовал в своих ранних исследованиях личности. Теория потребностей Макклелланда основана на трех видах потребностей, а именно:

1) потребность во власти: потребность заставить других вести себя так, как бы они себя не вели. Люди, мотивированные сильной властью, движимы желанием влиять, учить или поощрять других. Им нравится работать, и они высоко ценят дисциплину. По словам Синхи, потребность во власти связана с потребностью влиять на других, стремлением изменить людей и желанием создать разницу между ними. Люди с высокой потребностью во власти — это люди, которым нравится контролировать людей и события. Это приводит к конечному удовлетворению человека [10].

### **Теория А. Маслоу**

Потребности делятся на первичные и вторичные и представляют собой пятиуровневую иерархическую структуру, в которой они располагаются в соответствии с приоритетом.

Поведение человека определяет самая нижняя неудовлетворенная потребность в иерархической структуре. После того как потребность удовлетворена, ее мотивирующее воздействие прекращается [15].

Результаты экспертной оценки определения гигиенических факторов на специалистов предприятия представим в таблице 1.

Таблица 1

**Экспертные оценки определения гигиенических факторов на специалистов высокотехнологичного предприятия NOSA**

Фактор	Эксперт					Среднее значение $X_{ср}$
	1	2	3	4	5	
Кадровая политика компании	3	4	5	3	5	3,7
Условия труда	4	3	4	2	2	2
Заработная плата	2	3	2	5	4	3,8
Степень непосредственного контроля во время работы	5	1	3	1	1	3,9

Источник: составлено автором по материалам исследования.

Проведенная экспертная оценка показывает, что для специалистов наибольшее значение имеют гигиенические факторы, как такие «степень непосредственного контроля во время работы», наименьшее значение получил фактор «условия труда».

Используя метод экспертных оценок, мы провели оценку мотивационных факторов сотрудников высокотехнологичного предприятия, где оценка проводилась по пятибалльной шкале (таблица 1).

Основными мотивационными факторами выступили возможность творческого и делового роста, значение которого составило 4,6, наименьшее значение получил фактор успеха 1. Полученные результаты могут быть использованы для повышения мотивации сотрудников высокотехнологичных предприятий.

Результаты экспертной оценки определения мотивационных факторов на специалистов высокотехнологичного предприятия представим в таблице 2.

Таблица 2

**Экспертные оценки определения мотивационных факторов на специалистов высокотехнологичного предприятия NOSA**

Фактор	Эксперты					Среднее значение $X_{ср}$
	1	2	3	4	5	
Успех	2	1	1	1	1	1
Одобрение результатов работы	3	5	2	3	2	3,7
Степень ответственности	1	2	1	4	5	4
Возможность творческого	5	4	5	5	4	4,6

Источник: составлено автором по материалам исследования.

Теория В. Врума имеет ряд недостатков, которые связаны со сложностью проводимых расчетов, вызванной с трудоемкостью обработки полученной информации и не всегда корректными данными проведенных расчетов, Кроме того,

предлагаемая методика отличается нестабильностью показателя валентности во времени и ее слабой применимостью к лицам с высокой индивидуальной склонностью к риску.

Эффективность управления персоналом и его мотивацией повышается в результате внедрения на предприятии корпоративной культуры, которая способна ускорить адаптацию новых сотрудников, позволяющую им включиться более успешно в производственную и социальную деятельность предприятия.

В таблице 3 представлен результат анализа системы мотивации специалистов иранской компании.

Таблица 3

**Система мотивации специалистов иранской компании**

Стратегия управления персоналом	Стратегия управления персоналом
Стратегическая система управления компенсациями и вознаграждениями	Цель компенсации состоит в том, чтобы дать правильное вознаграждение работнику. Однако традиционная система не может обеспечить выполнение бизнес-целей. Стратегическое управление компенсациями облегчает согласование системы компенсаций и вознаграждений с бизнес-целями. Одним из способов мотивации сотрудников является наличие системы вознаграждения с переменной оплатой, основанной на индивидуальной и командной работе, которая способствует достижению бизнес-целей
Система управления стратегической эффективностью	Традиционные системы управления эффективностью не поддерживают бизнес-цели, поскольку коммуникация сверху вниз неэффективна, а разрыв между стратегией и тем, как она преобразуется в цели на командном или индивидуальном уровне. В целях стратегической системы управления эффективностью высшее руководство должно знать: 1) как они хотят управлять? 2) какие цели должны быть достигнуты и к какому сроку? 3) знать, как менеджеры и сотрудники должны работать для их достижения? Тем не менее важно определить компетенции HR, а также по потребностям бизнеса. Стратегическое управление эффективностью создает связь между стратегией и культурой организации, а также формирует способность управлять производительностью сотрудников, что напрямую влияет на эффективность бизнеса
Стратегический процесс обучения и развития	Стратегическое размещение обучения и развития напрямую поддерживает цели и задачи организационного бизнеса. Стратегический метод обучения и развития, а не незапланированные инициативы по обучению и развитию становится более целенаправленным, измеримым и эффективным. Стратегическое обучение и развитие связаны с выявлением, проектированием и доставкой обучающих программ для сотрудников, чтобы сделать их способными выполнять бизнес-стратегию
Стратегический процесс найма и отбора	Организации стремятся к тому, чтобы человек соответствовал организации, и поэтому выбор основан на организационных характеристиках, а не на критериях конкретной работы. Стратегический процесс найма и отбора представляет собой стратегическую интеграцию найма и отбора с долгосрочными бизнес-целями

Источник: составлено автором по результатам проведенного исследования.

### **Заключение**

Проведенный анализ существующей системы мотивации сотрудников компании NOSA позволяет сделать вывод, что существуют материальные стимулы в форме системы вознаграждения с переменной оплатой, и нематериальные стимулы процесса найма и отбора в организации, которые мотивируют к тому, чтобы человек соответствовал организации, и поэтому выбор основан на организационных характеристиках, а не на критериях конкретной работы и процессе обучения и развития.

### **Литература**

1. Saeed Safdari, Iranian EFL Learners' Perception of the Importance and Frequency of Teachers' Motivational Strategies // *Eurasian Journal of Applied Linguistics*. 2018. № 4(1). P. 17–25.
2. Плотникова И. В., Редько Л. А., Усачева А. С. Формирование позитивной мотивации персонала в компании // *Современные проблемы науки и образования*. 2012. № 6. С. 474. Текст: непосредственный.
3. Нотченко В. В., Иванова О. В. Особенности мотивации менеджеров и обобщение подходов к её обеспечению // *Инновационные процессы в экономике, управлении и социальных коммуникациях: сборник материалов II Международной научной конференции: в 2 частях*. Псков, 2016. С. 257–265. Текст: непосредственный.
4. Ермилова А. Р., Шушунова Т. Н. Анализ системы мотивации труда государственных гражданских служащих в России // *Успехи в химии и химической технологии*. 2020. № 10. С. 19–21. Текст: непосредственный.
5. Иванова О. Е., Полиенко Е. Г. Система мотивации персонала организации: преимущества и проблемы её эффективного развития // *Экономика и управление: теория, методика, практика: сборник статей*. Чебоксары: Изд-во Чувашск. гос. ун-та им. И. Н. Ульянова, 2020. С. 65–69. Текст: непосредственный.
6. Navaneetha Dr. T., Bhaskar K. A study on employee motivation at work place with reference to BSNL, KADAPA // *International Journal of Engineering Technologies and Management Research*. 2018. № 5(5). С. 18–25.
7. Khadeem A. AlAmrani. Applicability of the Motivation Theories of Maslow, Herzberg and Vroom to Contemporary Business Organizations in Oman // *International Journal of Economics, Business and Management Studies*. 2020. № 7(2). С. 202–213.
8. Gaweel, Joseph E. Herzberg's Theory of Motivation and Maslow's Hierarchy of Needs // *Practical Assessment, Research and Evaluation*. 1996. № 5.
9. Khadeem A. AlAmrani. Applicability of the Motivation Theories of Maslow, Herzberg and Vroom to Contemporary Business Organizations in Oman // *International Journal of Economics, Business and Management Studies*, 2020. № 7(2). С. 202–213.
10. Monday Osemeke, Ph.D and Samuel Adegboyega. Critical Review and Comparism between Maslow, Herzberg and McClelland's Theory of Needs // *Funal Journal of accounting*. 2017. № 1. С.161–173.
11. Ncube T. R., Zondo R.W.D. Influence of self-motivation and intrinsic motivational factors for small and medium business growth A South African case study // *South African Journal of Economic and Management Sciences*. 2018. № 21(1). С. 1–7.
12. Makushkin S. A. Company's personnel motivation // *Motivación del personal de empresas, Revista Espacios*. 2019. № 40(40). С. 23–27.
13. Провадкина В. Д. Мотивация персонала в организации // *Аллея науки: научно-практический электронный журнал*. 2018. № 9(25). С. 7–19. Текст: непосредственный.
14. Верхоглазенко В. Н. Система мотивации персонала // *Живая психология*. 2015. № 2(4). С. 320–336. Текст: непосредственный.

15. Минченко Л. В., Помников И. В. Особенности мотивации персонала на промышленных предприятиях // Научный журнал НИУ ИТМО. Сер. Экономика и экологический менеджмент. 2014. № 1. С. 51. Текст: непосредственный.

16. Горелова Н. Ю., Никулин Е. В. Основные подходы к системе мотивации персонала // Современные подходы в управлении экономическими системами в условиях глобальных преобразований: сборник статей по материалам I Международной научно-практической конференции / под общей редакцией Н. А. Дубровиной. Самара, 2020. С. 34–45. Текст: непосредственный.

Статья поступила в редакцию 28.12.2022; одобрена после рецензирования 01.02.2023; принята к публикации 01.02.2023

#### ANALYSIS OF THE MOTIVATION SYSTEM OF HIGH-TECH ENTERPRISES IN IRAN

*Bonyani Adonis Jalal*  
Research Assistant  
adonisbonyani@gmail.com

*Alla V. Vavilina*  
Cand. Sci. (Econ.), A/Prof.  
vavilina-av@rudn.ru

Peoples' Friendship University of Russia  
6 Miklukho-Maklaya St., Moscow 117198, Russia

*Abstract.* The article analyzes the motivation system of high-tech enterprises in Iran. We have considered the main participants, motivation systems, mechanisms and processes, as well as expert assessments of the impact of hygienic and motivational factors on employees of high-tech enterprises. The presented analysis can be adapted for enterprises of all industries throughout the world. The mechanisms presented in the motivation system make it possible to implement the planned activities and engage employees in the qualitative performance of their duties.

*Keywords:* motivation system analysis, motivation, high-tech industries, motivation tools, high-tech enterprises, hygiene factors, motivational factors, employees.

#### *For citation*

Bonyani Adonis Jalal, Vavilina A. V. Analysis of the Motivation System of High-Tech Enterprises in Iran. *Bulletin of Buryat State University. Economy and Management*. 2023; 1: 35–42 (In Russ.).

*The article was submitted 28.12.2022; approved after reviewing 01.02.2023; accepted for publication 01.02.2023.*