

УДК 658.3.012

Процай А.Ф.

СТИМУЛИРОВАНИЕ И МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА В ПРАКТИКЕ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Постановка проблемы в общем виде и ее связь с важными научными или практическими заданиями. Рыночная экономика, создавая предпосылки для повышения мотивации трудовой деятельности, автоматически ее не обеспечивает. Путь к эффективному управлению человеком проходит через понимание его потребностей, мотивационных установок. Только зная то, что побуждает человека к действию, какие мотивы положены в основу его деятельности, можно разрабатывать эффективную систему форм и методов управления им. Поэтому использование эффективных способов влияния на поведение человека, его трудовой активности является функцией современного менеджмента.

Изучение проблем стимулирования и мотивации имеет как теоретическое, так и непосредственно практическое значение. От того, как понимает тот или иной человек свою трудовую деятельность и какими мотивами он руководствуется, зависит его отношение к работе. Поэтому изучение, понимание внутренних механизмов мотивации трудовой деятельности дает возможность выработать эффективную политику в области труда и социально-трудовых отношений.

Анализ исследований и публикаций, в которых заложена развязка данной проблемы, и на которые опирается автор. Научное осмысление проблемы мотивации трудовой деятельности началось с трудов Адама Смита. Главным мотивом деятельности человека, по мнению А.Смита, является экономический интерес, тяга к максимальной экономической выгоде, естественное желание улучшить свое благосостояние. Взгляды Адама Смита на главные двигательные силы экономического развития общества использованы в большинстве теорий мотивации трудовой деятельности.

Значительный вклад в развитие теории и практики мотивации трудовой деятельности сделали Ф.Тейлор, Ф. Гилберт, М. Фоллет, А. Файоль, Е. Мейо.

Известными авторами современных теорий мотивации на Западе стали А.Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клеланд и другие. Большой интерес представляет такие современные теории мотивации трудовой деятельности как «Теория поля и групповой динамики» Курта Левина; «Обобщающая когнитивная модель» Х. Хекхаузена; «Динамическая теория действия» Аткинсона и Берча; «Системно-динамическая модель мотивации» М.Ш. Магомед-Эминова [1-7].

Эволюция теории и практики мотивации труда связана с переосмыслением роли и места человека в общественном производстве. Концепция человеческих ресурсов базируется на понимании работника как главной двигательной силы производства. В соответствии с этой концепцией основной работой с кадрами в современных условиях должна быть не просто мотивация к высокопроизводительному труду, а развитие трудового потенциала организации, повышение конкурентоспособности персонала. Комплексная мотивация трудовой

деятельности. Значительное влияние на практику современного менеджмента персонала продолжают оказывать содержательные теории мотивации трудовой деятельности, которые анализируют факторы, оказывающие влияние на поведение людей, их трудовую активность. Основное внимание в этих теориях сконцентрировано на анализе потребностей человека и на их влиянии на трудовую деятельность. Теории дают описание структур потребностей, их содержания и иерархии. Использование этих теорий в современной практике менеджмента вызывает потребность в исследовании взаимосвязи и взаимозависимости мотивации работников и систем их стимулирования.

Целью статьи является исследование содержательной теории Ф. Герцберга и на ее основе выявление взаимосвязи стимулирования и мотивации.

Изложение основного материала. История научных исследований показывает, что проблемами мотивации занимались психологи, а проблемами стимулирования – управленцы (как теоретики, так и практики). Но на практике и те, и другие проблемы приходится решать, считаясь с их взаимосвязью.

Во второй половине 50-х гг. 20 – го века Ф. Герцберг с сотрудниками разработал новую модель мотивации, основанную на потребностях. Возглавляемая им группа исследователей предложила 200 инженерам и конторских служащих одной крупной лакокрасочной фирмы ответить на следующие вопросы: "Можете ли вы описать подробно, когда после выполнения служебных обязанностей чувствовали себя особенно хорошо?" и "Можете ли вы описать подробно, когда после выполнения служебных обязанностей чувствовали себя особенно плохо?". Ф. Герцберг попытался определить, во-первых, факторы, вызывавшие удовлетворенность людей; во-вторых, факторы, которые привели к появлению неудовлетворенности в процессе работы.

Согласно выводам Ф. Герцберга, полученные ответы можно подразделить на две большие категории, которые он назвал "факторами условий труда" и "мотивирующими факторами" (табл.1).

Таблица 1

Составляющие двухфакторной модели Ф. Герцберга

Факторы условий труда	Мотивирующие факторы
Политика фирмы. Условия работы. Зарботная плата. Межличностные отношения в коллективе. Степень непосредственного контроля за работой.	Успех. Продвижение по службе. Признание и одобрение результатов работы. Высокая степень ответственности. Возможности творческого и делового роста.

Факторы условий труда связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, а мотивации - с самим характером и сущностью работы. Согласно Ф. Герцбергу, при отсутствии или недостаточном проявлении факторов условий труда у человека возникает неудовлетворенность работой. Однако если они

СТИМУЛИРОВАНИЕ И МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА В ПРАКТИКЕ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека на что-либо. В отличие от этого отсутствие или неадекватность мотиваций не приводит к неудовлетворенности работой. Но их наличие в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности деятельности.

Согласно теории Ф. Герцберга, наличие факторов условий труда не будет мотивировать работников. Оно только предотвратит возникновение чувства неудовлетворенности работой. Для того чтобы добиться мотивации, руководитель должен обеспечить наличие мотивирующих факторов.

Многие организации попытались реализовать эти теоретические выводы посредством программ "обогащения" труда: работа перестраивается и расширяется так, чтобы приносить больше удовлетворения и вознаграждений ее непосредственному исполнителю. "Обогащение" труда направлено на структурирование трудовой деятельности таким образом, чтобы дать почувствовать исполнителю сложность и значимость порученного ему дела, независимость при выборе решений, отсутствие монотонности и рутинных операций, ответственность за данное задание, создать ощущение того, что человек выполняет отдельную и полностью самостоятельную работу.

Ф. Герцберг предполагал наличие сильной корреляции между удовлетворением от работы и производительностью труда. Как показывают многие исследования, такая корреляция существует далеко не всегда. Отсутствие какой-либо однозначной взаимосвязи между отношением к работе и производительностью труда можно проиллюстрировать на примере тех работников, которые весьма удовлетворены своей работой потому, что у них есть широкие возможности для социального общения с коллегами, но мотивов для повышения производительности труда практически нет. Другими словами, повышение производительности относится к разряду вторичных среди целей, которые преследуют такие работники, приходя на работу. Усиление мотивирующих факторов не всегда приводит к повышению производительности. Например, человек может любить свою работу потому, что он считает коллег друзьями и, общаясь с ними, он удовлетворяет свои социальные потребности. Вместе с тем, такой человек может считать общение с коллегами более важным делом, чем выполнение порученной ему работы. Таким образом, несмотря на высокую степень удовлетворения работой, производительность может оказаться низкой. В силу того, что социальные потребности играют очень важную роль, введение таких мотивирующих факторов, как усиление ответственности за порученное дело, может не оказать мотивирующего воздействия и не привести к росту производительности. Это будет именно так, особенно в том случае, если другие работники воспримут возрастание производительности труда данного работника как нарушение негласно установленных норм выработки.

Все это показывает, что мотивацию надо воспринимать как вероятностный процесс. То, что мотивирует данного человека в конкретной ситуации, может не оказать никакого воздействия на него в другое время или на другого человека в аналогичной ситуации. Таким образом, хотя Ф. Герцберг и сделал важный вклад в понимание мотивации, его теория не учитывает многих переменных величин,

определяющих ситуации, связанные с ней. Впоследствии исследователям стало понятно, что для того, чтобы объяснить механизм мотивации, необходимо рассмотреть многочисленные поведенческие аспекты окружающей среды. Реализация этого подхода привела к созданию процессуальных теорий мотивации.

Двухфакторная теория Ф. Герцберга заставляет более точно обозначить исходные методологические позиции. Первая – та, что может дать или фактически дает «человеку работающему» организация, предприятие, учреждение. То есть речь идет о системе стимулирования, выступающей как «внешняя данность». Вторая – система мотивов, свойственная каждому конкретному работнику, и влияние, которое может оказать и/или фактически оказывает на нее система стимулирования. И в данном контексте научный и практический интерес представляют, в первую очередь, такие проблемы, как: влияние системы стимулирования на мотивацию работников и, наоборот, мотивации на систему стимулирования; превращение стимулов в антистимулы и мотивов в антимотивы, а также последствия этих превращений; динамика систем стимулирования и мотивации, а также факторы, обуславливающие эту динамику; оценка персоналом системы стимулирования и возможность/необходимость ее совершенствования; влияние систем стимулирования и мотивации на результаты деятельности.

Проблематика взаимосвязи стимулирования и мотивации имеет теоретическое и практическое значение.

Стимул (лат. Stimulus – остроконечная палка, которой погоняли животных) – средство воздействия или влияния для побуждения к действиям, определенному поведению.

С точки зрения диагностики система стимулирования должна давать ответы на следующие вопросы: что представляет собой система стимулирования применительно к должности или/и подразделению, предприятию в целом на данный момент времени? Под влиянием каких факторов и каким образом меняется система стимулирования? Каково отношение персонала организации, предприятия, учреждения к существующей системе стимулирования?

Мотив (лат. movere – приводить в действие, толкать) – внутренний (в человеке) побудитель к труду, работе, деятельности. То есть мотивы – это внутренние побудители, в которых находят отражение, прежде всего, психологические особенности данного конкретного человека.

Термин «мотивация» имеет два значения. С одной стороны, им обозначается мотивационная система одного или нескольких работников. С другой стороны, с помощью данного термина обозначают процесс мотивации работника, группы, коллектива, имея при этом в виду процесс формирования, закрепления и действия тех или иных мотивов.

В теоретическом и практическом плане наиболее важными могут являться два соотношения: влияние системы и процесса стимулирования на систему и процесс мотивации (прямое влияние); влияние системы и процесса мотивации на систему и процесс стимулирования (обратное влияние).

Современный опыт оценки систем стимулирования позволяет утверждать что: чем слабее система стимулирования, тем меньше ее влияние на персонал при

СТИМУЛИРОВАНИЕ И МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА В ПРАКТИКЕ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

достижении необходимых результатов, поскольку состав и уровень средств стимулирования в той или иной мере не соответствует его мотивации;

чем большую ценность для организации, предприятия, учреждения представляет работник, тем больше система стимулирования подстраивается под его мотивацию;

чем меньшую ценность для организации, предприятия, учреждения представляет работник, тем меньше система стимулирования считается с его мотивацией.

Выводы. Исследование влияния системы и процесса стимулирования на систему и процесс мотивации позволяют говорить о предельной силе системы стимулирования:

а) любая система стимулирования имеет свои пределы воздействия (влияния) на персонал, и этим «лимитирующим пределом» выступает его мотивация;

б) чтобы усилить воздействие системы стимулирования на персонал, необходимо, чтобы она отражала в себе их разнообразные мотивы, связанные с занимаемыми должностями и выполняемой работой.

в) для ослабления воздействия системы стимулирования на персонал следует не считаться с мотивацией работников, игнорировать ее

Список литературы

1. Васильев И.А., Магомед-Эминов М.Ш. Мотивация и контроль за действием. – М.: Изд-во МГУ, 1991.-144с.
2. Егоршин А.П. Управление персоналом. – 2-е изд. – Н.Новгород: НИМБ, 1999.-624с.
3. Колот А.М. Мотивация персонала: Підручник. – К.: КНЕУ, 2002.-337с.
4. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента./ Пер. с англ. – М.: Дело, 1992.-702с.
5. Управление персоналом организаций: Учебное пособие./ Под. ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА – М, 1997.-215с.
6. Уткин Э.А. Мотивационный менеджмент. – М.: ЭКМОС, 2003. – 321с.
7. Хекхаузен Х. Психология мотивации достижения/ Пер. с англ. – СПб.: Речь, 2001. – 240

Поступило в редакцию 01.12.2005 г.