

УДК 351.330

МОТИВАЦИЯ ТРУДА И ЕЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

Я. С. Пищур, к. э. н., профессор, ГВУЗ «Львовский государственный университет внутренних дел», yaroslavps@ukr.net,

А. Л. Черченко, к. э. н., доцент, ГВУЗ «Национальная металлургическая академия Украины», aleksandrcherch@gmail.com

В статье исследуется мотивация как функция управленческого труда, направленного на побуждение персонала к достижению наилучших результатов организации, и стимулирование, которое должно отвечать потребностям, интересам и способностям работника.

Ключевые слова: мотивация труда, персонал, потребности, мотив, стимул, стимулирование, заработная плата.

Постановка проблемы: Формирование рыночной экономики и ее рост в Украине требует активизации трудовой деятельности человека, что предусматривает учет как организационно-технических, так и социально-психологических факторов, определяющих особенности ее развития. Эти проблемы должны учитываться в процессе управления персоналом на предприятиях. Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации кадрового потенциала. Система управления не будет эффективно работать, если не будет разработана эффективная модель мотивации.

Совершенствование технологии управления персоналом на отечественных предприятиях должно опираться на накопленный зарубежный опыт. Речь идет прежде всего об изучении и заимствовании руководителями предприятий зарубежного прогрессивного опыта государственного финансирования и стимулирования подготовки кадров, использование современных систем оценки персонала, формирования и применения системы материального поощрения разных категорий работников к высокоэф-

фективной трудовой деятельности, а также привлечение значительной части персонала к управлению производством. В повышении эффективности труда вопрос мотивации и стимулирования труда занимают важное место. Участие человека в системе общественных и, в частности, в производственных отношений определяется его желаниями, возможностями и мотивацией или побуждением к решению поставленных перед ним целей. По нашему мнению, процесс стимулирования является важным этапом в процессе управления персоналом и непридание ему должного внимания может привести к демотивации персонала, и, соответственно, к стагнации организации. Поэтому есть необходимость в развитии и внедрении научно обоснованных теоретических и практических рекомендаций по мотивации и стимулированию труда.

Анализ последних исследований и публикаций. Широкий круг вопросов проблематики мотивации персонала, методов стимулирования труда исследовали многие ученые – представители ведущих отечественных и зарубежных научных школ. Большой вклад в развитие теории мотивации труда сделали такие известные украин-

ские ученые как И. В. Вернадский [1], С. А. Подолинский [2], М. И. Туган-Барановский [3] и ряд других. Среди зарубежных ученых можно выделить таких, как М. Армстронг [4], Д. Мак-Грегор [5], А. Маслоу [6], Н. Стивенсон [7], Ф. Уайтли [8] и др.

В разработках теории мотивации получили широкое распространение такие, в основе которых были разные подходы, что позволило условно их разделить на две большие группы: содержательные и процессионные. Содержательные теории мотивации, исходя из их анализа, изучают потребности человека и предлагают их иерархическую классификацию, позволяют делать выводы о механизме мотивации человека. Процессионные теории рассматривают мотивации с другой стороны, в них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный тип поведения. Они признают существование потребностей, хотя считают, что поведение людей определяется не только ими. Поведение личности является также функцией восприятия и ожидания, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного типа поведения.

Формулировка цели статьи. Целью статьи является анализ различных подходов к разработке теории мотивации и представление рекомендаций по определенным методам стимулирования персонала.

Изложение основного материала исследования. Как известно, управление персоналом в производственном процессе означает выполнение менеджером его функций – планирования, организации, мотивации и контроля, которые объединяются коммуникационными связями. Эффективное управление возможно только при их взаимосвязанном исполнении. В этом комплексе действий управленца функция мотивации заключается в выборе методов, которые побуждают участников системы управления решать задачи творчески и с максимальной эффективностью. Менеджер должен заинтересовать работников, рационально применять материальные и нематериальные стимулы. Для этого необходимо постоянно выявлять потребности к труду, определять системы стимулов, результатов труда и воз-

награждения. Мотивация как функция менеджера является процессом побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации, поэтому руководитель должен знать и уметь применять на практике основные принципы мотивации – обоснованность стимулов, их непротиворечивость, своевременность, гибкость и конкретность.

С развитием общественного производства, в частности, с возникновением промышленного капитала, усложнились и, вместе с тем, значительно расширились возможности управленцев: стало понятно, что нужны и другие методы кроме простого метода «пряник или кнут», потому что они не всегда побуждают рабочего на большую отдачу в работе. Анализ путей решения проблем мотивации требует поиска новых возможностей. Они привели к необходимости анализа и применения знаний из области психологии, организации производства и потребностей человека.

Деятельность человека обусловлена реально существующими потребностями – тем, что мотивирует человека действовать так или иначе. Чем больше число разнообразных потребностей удовлетворяет человек посредством труда, чем более разнообразные блага доступны для него, а также чем меньше усилия по сравнению с другими видами деятельности он должен приложить, тем важнее роль труда в его жизни, тем выше его трудовая активность. *Стимулами* могут выступать любые блага, удовлетворяющие значительные потребности человека, если их получение предполагает трудовую деятельность. Иными словами, благо становится стимулом труда, если оно формирует мотив труда. Мотив, а не стимул, сам по себе направляет деятельность человека. Стимул может быть, либо не быть мотивом. Мотивом он станет тогда, когда совпадет с внутренней потребностью.

Стимул часто характеризуется как воздействие на работника извне с целью побуждения его к эффективной деятельности. В стимуле заложен определенный дуализм, который заключается в том, что, с одной стороны, он есть инструмент для достижения цели, а с другой – стимул является возможностью получения дополнительных благ

или их потери. В связи с этим можно выделить положительное стимулирование и отрицательное.

Использование различных стимулов для мотивирования людей и представляет собой процесс стимулирования. Стимулирование отличается от мотивации тем, что оно является средством, с помощью которого можно осуществлять мотивацию. *Стимулирование* – это применение по отношению к человеку стимулов для воздействия на его деятельность, усилия, целеустремленность в решении задач, которые важны для организации. Таким образом, стимулирование персонала является основой мотивации. Стимулирование труда является достаточно сложной процедурой и практика выдвигает определенные требования к его организации, а именно: комплексность, дифференцированность, гибкость и оперативность.

В тех организациях, где менеджеры не уделяют достаточно времени, чтобы позаботиться о внедрении надлежащего мотивационного механизма, а мотивация очень часто воспринимается чрезвычайно упрощенно, там подчиненные «платят» менеджерам «соответствующей монетой»: среди них может быть распространена такая мысль – «если вы считаете, что мотивируете наш труд, то нам кажется, что мы работаем».

Мотивация состоит из системы отдельных мотивов. Они могут взаимно дополнять друг друга, а могут противоречить друг другу. Чем сильнее проявляют себя отдельные мотивы, тем больше влияют они на поведение работника.

Мотивация трудовой деятельности, как желание работника удовлетворить свои потребности через трудовую деятельность, не может быть действенной без применения современных форм и методов материального и морального стимулирования персонала.

Потребности – это ощущение физического, социального дискомфорта, нехватки чего-то, это необходимость в чем-то, что нужно для создания и поддержания нормальных условий жизни и развития человека. Потребности в сознании человека превращаются в интерес или мотив. В структуру мотива труда входят:

– потребности, которые хочет удовлетворить работник;

– ценности, которые способны удовлетворить эту потребность;

– трудовые действия, которые необходимы для получения благ;

– цена – расходы материального и морального характера, связанные с трудовой деятельностью. [9, с.292]

При создании системы стимулирования необходимо проанализировать основные положения теорий мотиваций и определить две основные группы потребностей, на которых необходимо сосредоточить свое внимание – это материальные и духовные потребности. Данным группам потребностей должны соответствовать разработки соответствующих групп стимулов. Поэтому система стимулирования персонала, как совокупность элементов рабочей ситуации, влияющей на поведение человека, предполагает существование двух основных подсистем управления персоналом: материальной и моральной.

Менеджеры, сознательно выполняя свою функцию мотивации, должны создавать такие ситуации, которые позволяют людям чувствовать, что они могут удовлетворить свои потребности, поскольку потребности вызывают у человека стремление к их удовлетворению.

Наиболее сильным рычагом мотивации является вознаграждение. Вознаграждение – это все, что человек считает ценным для себя, что удовлетворяет его потребности. Но понятие ценности у людей разное. Поэтому менеджеры должны различать внутреннее и внешнее вознаграждение. Внутреннее вознаграждение дает сама работа. Например, это чувство достижения результата, содержательности, значимости выполняемой работы, самоуважения. Внешнее вознаграждение возникает не от самой работы, а дается организацией (заработная плата, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа, похвалы и признание, дополнительные выплаты, дополнительный отпуск, служебный автомобиль и прочее).

Чтобы определить, какое вознаграждение и в каком объеме следует применять, необходимо знать потребности конкретных работников. Таким образом, на практике функция мотивации реализуется через под-

функции: выявление потребности к труду; выявление системы стимулов; определение результатов труда и системы вознаграждения конкретного человека.

На удовлетворение материальных потребностей направлено материальное стимулирование, поэтому в основе материальной мотивации лежит заработная плата. Заработная плата – это вознаграждение, исчисленное, как правило, в денежной форме, в соответствии с трудовым договором собственник выплачивает работнику за выполненную им работу соответствующую сумму. Материальное стимулирование вместе с большими преимуществами имеет и ряд своих недостатков:

- результаты труда трудно поддаются оценке;

- денежное вознаграждение не является идеальным стимулом, потому что с помощью материальных стимулов можно заставить работника выполнять определенные требования только в краткосрочном периоде, но нельзя рассчитывать на долгосрочный эффект;

- системы материального стимулирования результатов труда нередко снижают эффективность управления;

- материальное стимулирование поглощает значительные средства, необходимые на переподготовку руководителей, дорого оплачивается оценка результатов труда.

Сторонники денежной мотивации утверждают, что проблема не в недостатках, а в неумелом использовании концепции материального стимулирования.

Однако не следует занижать роль нематериальных факторов в стимулировании персонала организации. К нематериальному стимулированию труда, в данном случае, относятся нефинансовые вознаграждения. Из них наиболее распространенными являются: [10]

- льготы, связанные с графиком работы;

- материальные нефинансовые вознаграждения;

- вознаграждения, связанные с изменением статуса работника;

- «вознаграждение – признание»;

- вознаграждения, связанные с изме-

нением рабочего места.

А также различного рода общефирменные мероприятия, не касающиеся работы, к которым следует отнести следующие основные формы воздействия: награду орденами, медалями, грамотами, присвоение званий, улучшение условий труда, обеспечение отдыха, организацию быта, бесплатное медицинское обслуживание, поддержание обрядов, традиций и ритуалов, пикники, дни рождений, встречи «без галстуков» и другие мероприятия.

Необходимость управления моральными стимулами к труду очевидна, поскольку их особенность заключается еще в том, что они кроме самостоятельного использования дополняют, или существуют наряду с экономическими и организационно – распорядительными методами. Преимущественно руководители, используя материальное стимулирование, преследуют три цели: увеличение контроля за использованием фонда заработной платы, повышение гибкости системы стимулирования труда и поддержка заинтересованности работников в результатах своего труда.

Люди разных категорий, по нашему мнению, по-разному воспринимают материальную и нематериальную системы мотивации – на определенном уровне карьеры человек более благосклонен к нематериальному стимулированию, чем к материальному. Например, состоятельный человек, возможно, посчитает несколько часов отдыха в кругу семьи более значительными для себя, чем деньги, которые он получит за сверхурочную работу на благо организации. Для работающих в научном учреждении более ценными могут оказаться уважение коллег и интересная работа, а не материальные выгоды, которые он получил бы, выполняя обязанности, скажем, продавца в престижном супермаркете.

Непродуманные действия по реформированию управления, в частности, мотивации труда были проведены на одном из металлургических заводов, где освободили служащих предпенсионного и пенсионного возрастов и приняли к работе молодых специалистов, хорошо владеющих оргтехникой и современными знаниями по организации производства. Одновременно, как «беспо-

лезные», были запрещены деятельность Совета ветеранов труда, некоторых общественных организаций, чествования юбилеев на рабочих местах и другие традиции. Ожидали от этих мер повышения производственных показателей. Но на практике был получен обратный эффект. Управленческий труд оказался малопродуктивным. Причину этого явления пригласили установить ученых, специалистов по менеджменту. После анкетирования сотрудников и анализа данных были обнаружены интересные факты. Во-первых, оставшиеся сотрудники, опасаясь тоже быть уволенными, старательно выполняли свои обязанности, но в пределах должностных инструкций. При этом они не делились своими знаниями производства с молодыми специалистами, таким образом демонстрируя свою личную необходимость. Вследствие такого положения деятельность молодых специалистов оказалась малопродуктивной. Дополнительно на поведение опытных сотрудников повлияло решение об отмене многолетних традиций. Во-вторых, именно отсутствие у опытных сотрудников привычных мотиваций к труду спровоцировало сложившуюся ситуацию [11, 123]. Выводы из этой ситуации стали ясными, однако исправление положения может быть затруднено или не восполнимо.

Следует отметить, что современные предприятия чаще всего являются сложными по структуре штата персонала, под которым понимают совокупность постоянных и временных работников, имеющих соответствующую профессиональную подготовку и практический опыт. Согласно Классификатору профессий Украины [12] они делятся на четыре основные категории: рабочие, служащие, специалисты, руководители. Среди них последние – руководители – это работники, которых наделяются властью и определенными полномочиями по отношению к другим людям, именно они должны владеть системой стимулирования других и на них самих она также должна влиять.

В профессиональной среде мотивация имеет определенную последовательность развития. Сначала проявление успешной адаптации, способность человека к организации труда. В результате этого проявляется динамическое равновесие в системе «чело-

век – профессиональная среда». Достижение равновесия происходит в виде определенного цикла, который включает в себя последовательный ряд звеньев, заменяют друг друга. Таким звеном выступает то, на котором происходит формирование соответствующих потребностей человека, направленных на достижение равновесия – состояния внутренней готовности человека к деятельности. Следующим этапом развития мотивации является процесс осознания связей с другими сферами жизнедеятельности личности.

В процессе жизнедеятельности личности мотивация проявляется в двух типах – собственную его мотивацию (самотивацию) и внешнюю, которая имеет целью мотивировать кого-то к конкретной деятельности. Мотивировка является психологической сердцевиной организации профессиональной среды и составляет основу управления производственно-деловым процессом. От особенностей самотивации и внешней мотивации и их взаимосвязи зависит эффективность организации продуктивной профессиональной деятельности как личности, так и коллектива в целом.

Сегодня предприятиями широко применяются модернизированные формы материального стимулирования: владение акциями, участие в прибылях, использование различных премий, другие формы. В современных условиях во многих странах значительное внимание уделяется различным формам коллективной мотивации поведения работников, делаются попытки создать «синтетическую модель» организации труда, предоставлять максимальные возможности для роста ее эффективности.

Практика показывает, что для создания эффективного механизма мотивации нужно предусмотреть примерно одинаковую степень побуждения для руководителей и подчиненных. Если индивидуальные стимулы подчиненного сильнее системы побуждения руководителя, то подчиненный становится его соперником, или, если система побуждения руководителя намного сильнее, а подчиненный не обладает инициативой и удовлетворяется минимумом работы, то в конце концов это негативно сказывается на работе и ставит под сомнение достижения постав-

ленных целей.

Важно также создавать мотивационный климат полномочий и контроля деятельности, устанавливая доверительные отношения между людьми, развивать коммуникационные процессы, удовлетворяя потребности работников в эмоциональном контакте, повышать степень мотивации индивидуальных потребностей, максимально учитывать индивидуальную восприимчивость к различным формам стимулирования.

Нужно обеспечивать справедливую оценку заслуг или проступков (нарушений), избегая преувеличения заслуг или недостатков в деятельности подчиненных. Причем стимул будет действовать с полной отдачей тогда, когда форма и степень поощрения или взыскания руководителя будет совпадать с оценкой и мнением всего коллектива. Система стимулирования не должна предусматривать частых вознаграждений и взысканий, поскольку при таких условиях они обесцениваются.

Выводы. Для эффективного управления мотивацией работников в менеджменте необходимо знать ее теорию и практику, использовать как материальное, так и нематериальное стимулирование различных категорий персонала. Использование только материальной системы мотиваций не позволяет мобилизовать творческую активность персонала на достижение целей организации. Для достижения максимальной эффективности необходимо применение также и моральных стимулов.

Мотивационный механизм, как важный фактор формирования эффективной системы стимулирования в процессе управления персоналом, требует постоянного исследования процесса развития и его структуризации и совершенствования.

МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ ТА ЇЇ СТИМУЛЮВАННЯ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

Я. С. Піцур, к. е. н., професор, ДВНЗ «Львівський державний університет внутрішніх справ», А. Л. Черченко, к. е. н., доцент, ДНВЗ «Національна металургійна академія України»

В статті досліджується мотивація, як функція управлінської праці, спрямованої на спонукання персоналу до досягнення найкращих результатів організації, та стимулювання, яке повинно відповідати потребам, інтересам і здібностям працівника.

Ключові слова: мотивація праці, персонал, потреби, мотив, стимул, стимулювання, заробітна плата.

Литература

1. Вернадский И. В. Очерк теории потребностей / И. В. Вернадский. – СПб. : Тип. К. Метцига, – 1857. – 81 с.
2. Подолинский С. А. Труд человека и его отношение к распределению энергии / С. А. Подолинский. – М. : Белые Альвы, 2005.
3. Туган-Барановский М. И. Социальная теория распределения / М. И. Туган-Барановский. – СПб, 1913.
4. Армстронг М. Оплата труда: Практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала / М. Армстронг, Т. Стивенс; под научн. ред. Т. В. Герасимовой. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2007. – 512 с.
5. Маслоу А. Мотивация и личность / А. Маслоу. – М. : Психология, 2010. – 124 с.
6. Стивенсон Н. Как мотивировать людей / Н. Стивенсон; [Пер. с англ.] – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – 176 с.
7. Мак-Грегор Д. Человеческая сторона предприятия / Д. Мак-Грегор. – М., 2008.
8. Уайтли Ф. Мотивация: пер. с англ. / Ф. Уайтли. – М. : Изд. Дом «Вильямс», 2005. – 160 с.
9. Крушельницька О. В. Управління персоналом: навч. пос. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : КОНДОР, 2005. – 304 с.
10. Маковеев П. С. Управление развитием промышленного предприятия: мотивационные механизмы / П. С. Маковеев. – Одесса : ОГПУ, 2000. – 340 с.
11. Козенков Д. С. Основы менеджменту: навч. пос. / Д. С. Козенков, А. С. Ковзель, К. А. Ковзель. – Дніпропетровськ : Акцент ПП, 2014. – 176 с.
12. Класифікатор професій. – К. : Соцінформ, 2005, 2008. – 615 с.
13. Менеджмент персоналу: навч. пос. Вид. 2-ге, без змін / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін., за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К. : КНЕУ, 2006. – 398 с.
14. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підручник / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2006. – 488 с.

LABOUR MOTIVATION AND STIMULATION IN PERSONNEL MANAGEMENT

*Ya. S. Pitsur, Ph. D (Econ.), Professor, SHEI «Lviv National University of Internal Affairs»,
O. L. Cherchenko, Ph. D (Econ.), Ass. Professor, SHEI «National Metallurgical Academy of
Ukraine»*

Motivation is studied as a function of managerial work aimed at motivating staff to achieve the best results of an organization, and incentives that should meet the needs, interests and abilities of the employee.

Keywords: labour motivation, personnel, needs, motive, stimulus, stimulation, salary.

Рекомендовано до друку д. е. н., проф. Пилипенко Ю. І. Надійшла до редакції 16.01.2018.