

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

УДК 332

А.А. Когдин*

МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

В статье рассматриваются такие категории в управлении персоналом, как «мотивация» и «стимулирование трудовой деятельности». Приведены понятия, основные концепции, обосновывается цель деятельности по мотивации и стимулированию, механизмы формирования мотивации, типы работников, роль руководителя в управлении мотивацией и стимулированием.

Ключевые слова: мотивация, стимулирование, трудовая деятельность, работник, руководитель, экономическая эффективность, цели мотивации и стимулирования, механизм формирования мотивации, методы стимулирования, взаимосвязь мотивации и стимулирования.

Мотивация представляет собой процесс побуждения работников к активной трудовой деятельности для удовлетворения их собственных потребностей, интересов в сочетании с достижением целей организации [1, с. 45]. Мотивация – это совокупность стойких мотивов, определяемых характером личности, ее ценностной ориентацией и направляющей ее деятельностью [2]. Что касается трудовой деятельности, то это стремление работника удовлетворить свои потребности в определенных благах посредством труда, направленного на достижение целей организации. Здесь под работником понимается сотрудник как звено структуры организации.

Стимул – побудительная причина поведения, заинтересованность в совершении чего-либо [1, с. 83]. Стимулирование труда – это комплекс мер, являющихся средством удовлетворения конкретных потребностей работника, по большей части материальных.

Проще говоря, мотив – это некий импульс, вызывающий побуждение к действию ради достижения цели, не противоречащей внутренним установкам человека, а стимул, в свою очередь, – вождельный объект. В самом сухом остатке – мотивация – процесс внутренних побуждений, стимулирование – процесс побуждений извне.

С точки зрения управления персоналом представляют ценность знания, с помощью которых

возможно управлять процессами мотивации и стимулирования работников [3], то есть то, каким образом руководство может прийти к оптимальной управляемости этими процессами в зависимости от выбранной цели.

На сегодняшний день распространены две основные концепции мотивации: содержательные и процессуальные теории мотивации. Содержательные теории занимаются идентификацией того, что во внутриличностной или рабочей среде побуждает к данному поведению. Процессуальные теории описывают процесс мотивации.

Прежде чем вести разговор об управлении мотивацией и стимулированием персонала, нужно определить цели этих процессов. Здесь мы сталкиваемся и интересом сторон – работодателя и работника. Для работодателя целью управления мотивацией и стимулированием работников является экономическая эффективность организации, достижение определенных результатов, в основном финансовых. Для работника целью мотивации и стимулирования служит достижение определенных социальных и значимых для него благ.

Экономическая эффективность организации определяется количеством и качеством труда, которое работники организации согласятся предоставить или затратить, что возможно при наличии социальных благ, а значит, определенного

* © Когдин А.А., 2012

Когдин Артем Андреевич (kogdin@gmail.com), кафедра экономики города и муниципального управления Самарского государственного университета, 443011, Российская Федерация, г. Самара, ул. Акад. Павлова, 1.

уровня социальной эффективности. Добиться социальной эффективности можно тогда, когда организация находится в устойчивом экономическом положении и получает прибыль, позволяющую решать социальные задачи, удовлетворять интересы и ожидания работников [4].

Таким образом, управление мотивацией и стимулированием персонала является одной из составляющих эффективности управления персоналом, под которым понимается отношение степени достижения целей организации и целей сотрудников с затратами на персонал.

Управлять мотивацией и стимулированием персонала в организации необходимо исходя из краткосрочной и долгосрочной перспективы сотрудничества работника и работодателя. Исходя из целей организации (общественных, коммерческих), целей руководства организации (трудовых, личных, организационных), работников (личных, профессиональных, трудовых) необходимо выстраивать отношения, оптимальные для сторон, для чего применяются стимулы для сотрудников, а сотрудники, в свою очередь, имеют свои мотивы, обеспечивающие их труд, не противоречащий внутренним установкам.

Предполагается, что руководство формирует у сотрудников два типа стимулов – долгосрочные и краткосрочные. Долгосрочные связаны с общими целями работника и работодателя – для чего он пришел в организацию, какой положительный продукт производит или может произвести, каковы его личные цели в сотрудничестве. Краткосрочные связаны с конкретной деятельностью работника – стимулирование выполнения производственных планов, определенных проектов.

Что касается мотивации, то долгосрочная мотивация у работника приводит его к тому или иному работодателю, способствует достижению определенных профессиональных и служебных целей. Краткосрочная мотивация определяет качество выполнения конкретной трудовой деятельности.

В зависимости от целей работодателя необходимо формировать у сотрудников долгосрочные и краткосрочные «пласты» стимулирования и мотивации. Таким образом, не возникнет диссонанса между сотрудником и руководителем, каждая сторона будет знать, чего она хочет и что за это получит. Здесь имеется в виду такое понятие, как «необходимость друг в друге». То есть работодатель, платя низкую заработную плату работникам за неквалифицированный труд, может не объяснять рабочим, как сильно он в них нуждается, потому что очевидно, что это не так. Следовательно, правильно сформированная мотивация и стимулирование между работником и работодателем не приводит к противоречиям между сторонами по поводу труда.

Рассмотрим, что оказывает влияние на мотивацию и стимулирование персонала.

На мотивацию сотрудника оказывают влияние факторы мотивации. Они бывают внутренние и внешние. К внутренним факторам можно отнести самореализацию, самоутверждение, творчество, удовлетворение от выполненной работы. Внешними факторами мотивации могут выступать доход, продвижение по служебной лестнице, признание и положение в обществе. Таким образом, внутренние факторы служат для получения удовлетворения от имеющихся условий и объектов, а внешние направлены на приобретение отсутствующих объектов и обеспечение отсутствующих условий [2].

Под механизмом формирования мотивации понимается совокупность закономерных связей и отношений, обуславливающих процесс усвоения социальных ценностей, норм, правил поведения, выработку специфических для индивида ценностных ориентаций и установок в сфере труда. Формирование мотивации начинается в процессе социализации индивида под воздействием социокультурной среды человека. На формирование мотивационных механизмов оказывают влияние заложенные природой особенности индивида, этнические либо национальные образы труда, образ, уровень и качество жизни семьи и ближайшего социального окружения, возможность и качество общекультурной и профессиональной подготовки к избранному роду деятельности [6].

При формировании мотивации необходимо иметь в виду, что каждого работника можно отнести к одному из трех типов мотивации:

- 1) работники, ориентированные преимущественно на содержательность и общественную значимость труда;
- 2) работники, ориентированные по большей части на оплату труда и другие материальные ценности;
- 3) работники, у которых значимость разных ценностей сбалансирована.

В своей деятельности руководство организации в качестве стимулирующих средств применяет монетарные побудительные системы, включающие оплату труда, участие персонала в прибылях и капитале, и немонетарные побудительные системы – групповую организацию труда, социальные коммуникации, стиль и методы руководства, регулирование рабочего времени. Стимулирование сотрудников производится обычно руководством организации посредством определенных методов. Согласно последним исследованиям, доход, материальное стимулирование остается ключевым фактором заинтересованности сотрудников [7]. Среди нематериальных методов мотивации можно выделить уважение, гибкий график работы, возможность инициативы, сотрудничество в команде,

доверие руководства. Следовательно, стимулирование персонала – это применяемые меры, обеспечивающие сотрудникам достойные условия труда и удовлетворение их личных интересов. Естественно, эти меры направлены на достижение целей организации.

Необходимо отметить, что методы стимулирования напрямую влияют на мотивацию сотрудников. Чем более подходящим является какой-либо метод стимулирования для конкретного сотрудника, тем больше он оказывает положительного влияния на мотивацию этого сотрудника. Именно поэтому руководству необходимо изучать свой персонал, чтобы обеспечивать благоприятные условия труда, что в перспективе принесет еще большее количество полезного производимого продукта.

Очень важная роль в мотивации и стимулировании персонала отводится руководству организации. Сущность функции мотивации заключается в том, чтобы персонал фирмы выполнял работу в соответствии с делегированными ему правами и обязанностями и сообразуясь с принятыми управленческими решениями. Но без надлежащего планирования, контроля и даже поведения руководителя невозможно сформировать соответствующую мотивацию у подчиненных, а также правильно стимулировать их. Имеет смысл рассмотреть типичные ошибки руководителя, влияющие на мотивацию и стимулирование подчиненного персонала. Нижеперечисленные ошибки не содержат в себе демотивационные и антистимулирующие меры, это принципиальные ошибки, приводящие к последствиям, влекущим за собой несоответствующее стимулирование и формирование неправильной мотивации у сотрудников.

1. Неспособность учесть все детали. Компетентный руководитель должен предусматривать все до мелочей. Он не оставит без внимания неожиданно возникший вопрос под предлогом занятости. Руководитель, стремящийся к успеху, должен вникать во все детали, связанные с его работой.

2. Неготовность к взаимозаменяемости. Истинно талантливый руководитель всегда готов, если этого требуют обстоятельства, выполнить такую работу, какую он может спросить и с других.

3. Ожидание вознаграждения просто за знание вместо использования своих знаний для дела. Во всем мире людям платят не за знание, а за умение что-то сделать или убедить других сделать это.

4. Отсутствие воображения. Если у руководителя нет воображения, он будет беззащитен перед непредвиденными обстоятельствами и не способен формировать четкие планы, от чего эффективность его управления резко упадет.

5. Эгоизм. Руководитель, присваивающий себе всю славу от сделанной работы, должен знать, что его подчиненные могут и возмутиться. Толковый руководитель всегда поделится славой. Он обязательно проследит, чтобы чести за проделанную работу удостоились действительно заслужившие ее. Большинство людей лучше работают, когда делают это не только ради денег.

6. Вероломство. Руководители, неверные своим обязательствам и сотрудникам, стоят ли они выше или ниже их по положению, не в состоянии долго удерживать лидерство. Неверность слову и делу – одна из самых распространенных причин неудач в любой сфере человеческой деятельности, а тем более в управлении персоналом, где большая роль отводится межличностным отношениям.

7. Авторитарность в управлении. Квалифицированный руководитель должен сам быть достаточно бесстрашен, но не напускать страх на подчиненных. Руководитель, пытающийся надавить на подчиненных своим авторитетом, от авторитетности может быстро перейти к насилию. У реального лидера нет нужды рекламировать свое превосходство. Он достигает этого другими способами – демонстрируя свое понимание, сочувствие, честность и справедливость, а также абсолютное знание дела.

8. Шеголяние. Компетентный руководитель, для того чтобы его уважали подчиненные, не нуждается в званиях. Кичащийся этим обычно не в силах предъявить что-либо еще. Чопорность и хвастливость не имеют ничего общего с деловыми качествами человека [8].

Таким образом, для формирования правильной мотивации и стимулирования руководителю необходимо придерживаться четких правил: определить цель, для которой нужен конкретный сотрудник; сформировать долгосрочные и формировать краткосрочные планы мотивации и стимулирования, ориентируясь на внешние и внутренние факторы мотивации, выбирая верные методы стимулирования; сам руководитель обязан вести себя достойно, правильно настраивать и воспитывать сотрудников, избегать управленческих ошибок, связанных с управлением персоналом.

Библиографический список

1. Управление персоналом: глоссарий: терминологический словарь / сост. А.Н. Сорочайкин, Л.В. Ермолина. Самара: Изд-во «Самарский университет», 2012. 104 с.
2. Рассадин В.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала // Труд и социальные отношения. 2008. № 3. С. 53–59.
3. Сорочайкин А.Н. Информационное общество и теория управления персоналом // Основы экономики, управления и права. № 1(1). 2012. С. 121–125.
4. Шишкина Е.С. Национальные аспекты формирования мотивационной системы // Экономика, управление и право в современных условиях: международ. сб. ст./ под общ. ред. В.Б. Тасеева. Самара: Изд-во «Самарский университет», 2012. Вып. 5(17). С. 185–193.
5. Википедия – свободная энциклопедия. URL: <http://ru.wikipedia.org/wiki/>.
6. Управление персоналом – сайт Сергея Фишмана. URL: <http://www.hrfaq.ru/>.
7. Петренко Е.П., Хрипкова Т.П., Сентябова Т.А. Материальное стимулирование – ключевой фактор управления мотивацией // Клиническая лабораторная диагностика. 2006. № 9. С. 22–23.
8. Думай и богатей: Наполеон Хилл. М.: ФАИР, 2008. 272 с.

*A.A. Kogdin**

**MOTIVATION AND STIMULATION OF LABOUR ACTIVITY
IN PERSONNEL MANAGEMENT**

In the article such categories in personnel management as motivation and stimulation of labour activity are viewed. Concepts, the basic conceptions are given, the aim of activity on motivation and stimulation is grounded, the mechanisms of formation of motivation, the types of workers, the role of managers in managing motivation and stimulation are also grounded.

Key words: motivation, stimulation, labour activity, worker, manager, economic efficiency, aims of motivation and stimulation, mechanism of formation of motivation, methods of stimulation, interaction of motivation and stimulation.

* *Kogdin Artem Andreevich* (kogdin@gmail.com), the Dept. of Economy of the City and Municipal Management, Samara State University, Samara, 443011, Russian Federation.