

Д.А.Ланцев

*Карагандинский государственный университет им. Е.А.Букетова***Стимулирование как функция современного менеджмента**

В статье раскрыта сущность понятия функции стимулирования в современном менеджменте. Отмечено, что функция стимулирования реализуется посредством методов управления. Доказано, что в настоящее время известны различные подходы к объяснениям человеческой мотивации. Определено, что в середине прошлого столетия возникли и продолжают развиваться до сегодняшнего дня психологические теории мотивации, подразделяющиеся на содержательные и процессуальные. Сделан вывод о том, что мотивация, рассматриваемая как процесс, может быть представлена в виде шести стадий. Значительное внимание в статье уделено экономическим и неэкономическим способам мотивации.

Ключевые слова: стимулирование, функция, менеджмент, мотивация, поведение, стадии, экономические мотивы, оплата, неэкономические способы.

Понятие функции стимулирования

В современном менеджменте понятие функции стимулирования имеет два определения.

Согласно первому определению, стимулирование представляет собой совокупность действий руководителя, побуждающих людей делать то, что он считает необходимым. Согласно второму — стимулирование представляет собой установление взаимоотношений между членами коллектива, побуждающих их выполнять необходимую, с точки зрения руководителя, работу.

Реализуется функция стимулирования посредством методов управления, которые можно разделить на административные, экономические, социально-психологические [1–3].

При реализации функции стимулирования необходимо учитывать, что вся деятельность человека обусловлена его потребностями. Люди стремятся достичь или избежать чего-либо, их деятельность всегда направлена на достижение своих целей и реализацию своих интересов. Следовательно, руководитель, желающий добиться успеха в работе с подчиненными, должен в достаточной степени владеть знаниями о мотивации.

Мотивация — это основания, средства, источники и стимулы развития людей. Она является камнем преткновения для многих менеджеров. Необходимость мотивации обусловлена тем, что менеджерам приходится работать с людьми и среди людей и им важно знать причины тех или иных поступков своих подчиненных, чтобы иметь возможность направлять их действия в русло, желательное для организации (фирмы).

Известный менеджер американского бизнеса Ли Якокка отмечает: «Менеджер добился многого, если оказался способным побудить к энергичной деятельности хотя бы одного человека. Когда речь идет о том, чтобы предприятие двигалось вперед, вся суть — в мотивации людей. Вам следует побудить к деятельности своего подчиненного и заставить его, в свою очередь, побуждать к деятельности своих подчиненных» [4; 81].

Люди в течение веков пытались объяснить свои поступки, добраться до причин жизненных событий, узнать, какого рода ценности и потребности заставляют людей совершать определенные действия, что выступает в роли основной побудительной силы человека.

В таблице 1 представлены различные подходы к объяснению поведения человека.

Т а б л и ц а 1

Характеристика подходов к объяснению поведения человека

Подход	Краткое содержание
1	2
Социологический	Поведение человека находится под воздействием поступков других людей и событий в нашем социальном окружении. Ценности и обычаи отдельного общества определяют действия других людей в этом обществе
Биологический	Действия человека зависят от его физических и биологических потребностей и побуждений

1	2
Психологический	Мотивы поведения человека в основном не осознаются и не лежат на поверхности. Ключ к истинным причинам поступков — в подсознании, наши осознанные рассуждения — большей частью путаница и обман
Бихевиоральный (поведенческий)	Поведение людей — это, в сущности, результат ввода данных через глаза, уши, нос и т.д.
Гуманистический	Охватывает все аспекты природы человека. Доверяет биологическим побудителям, уважает социологические причины. Не отрицает того, что люди реагируют на бихевиоральные стимулы и что эти стимулы могут находиться в психоаналитическом подсознании

Примечание. Использованы данные работы [5; 66].

Наличие разнообразных подходов подтверждает тот факт, что мотивация — сложное, многоаспектное явление.

Первоначальные концепции мотивации, связанные с именем Ф.Тейлора и его научной школой менеджмента, полагали, что рабочие в большинстве своем ленивы и гораздо менее компетентны в своей работе, чем менеджер. Все внимание менеджеров сосредоточивалось на самой работе. Они должны были определить способы проведения работ, применять прогрессивную систему оплаты труда, осуществлять жесткий контроль. Основной лозунг был: «Чем больше работаешь, тем больше получаешь». Считалось, что рабочие могут быть мотивированы только денежным вознаграждением и лишь немного — результатами своего труда.

По мере роста уровня жизни людей управляющие начинали понимать, что материальное поощрение не всемогуще. Это побудило специалистов в области управления искать новые решения проблемы мотивации. Большую популярность приобрело психологическое направление. В 1940-х гг. возникли и продолжают развиваться в настоящее время психологические теории мотивации, которые подразделяются на содержательные и процессуальные [6–8].

Содержательные теории мотивации основываются на потребностях, которые побуждают работников действовать в определенном направлении.

Процессуальные теории мотивации основываются на поведении людей с учетом их восприятия и познания.

Разграничение стадий процессов мотивации

Мотивация, рассматриваемая как процесс, может быть представлена в виде шести стадий (рис.).

Первая стадия — возникновение потребности. Потребность проявляется в том, что человек начинает ощущать нехватку чего-либо. Возникает она в конкретное время и начинает «требовать» от человека, чтобы он нашел возможность и предпринял какие-то действия для ее удовлетворения.

Вторая стадия — поиск путей удовлетворения потребностей. Поскольку возникшая потребность создает для человека проблемы, он начинает искать возможности ее удовлетворить и определяет блага, с помощью которых этого можно достичь. В результате возникает необходимость что-то предпринять.

Третья стадия — определение направления действий, совершив которые, человек сможет удовлетворить потребность. На данной стадии человек осознанно или неосознанно определяет:

- 1) какие блага могут удовлетворить потребность;
- 2) что необходимо сделать для получения этих благ;
- 3) какова вероятность выполнения намеченных действий (получения желаемых благ);
- 4) насколько реальные результаты действий могут удовлетворить потребность.

Четвертая стадия — осуществление действия. На этой стадии человек затрачивает усилия, осуществляя действия, которые, в конечном счете, должны предоставить ему возможность получения блага, удовлетворяющего потребность.

Пятая стадия — получение вознаграждения (блага) за осуществленные действия. Именно здесь выясняется то, в какой степени эти действия способствовали достижению желаемого результата.

Шестая стадия — удовлетворение потребности. В зависимости от степени снятия напряжения, вызываемого потребностью, а также от того, вызывает удовлетворение потребности ослабление или усиление мотивации к деятельности, человек либо прекращает деятельность до возникновения новой потребности, либо продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности.

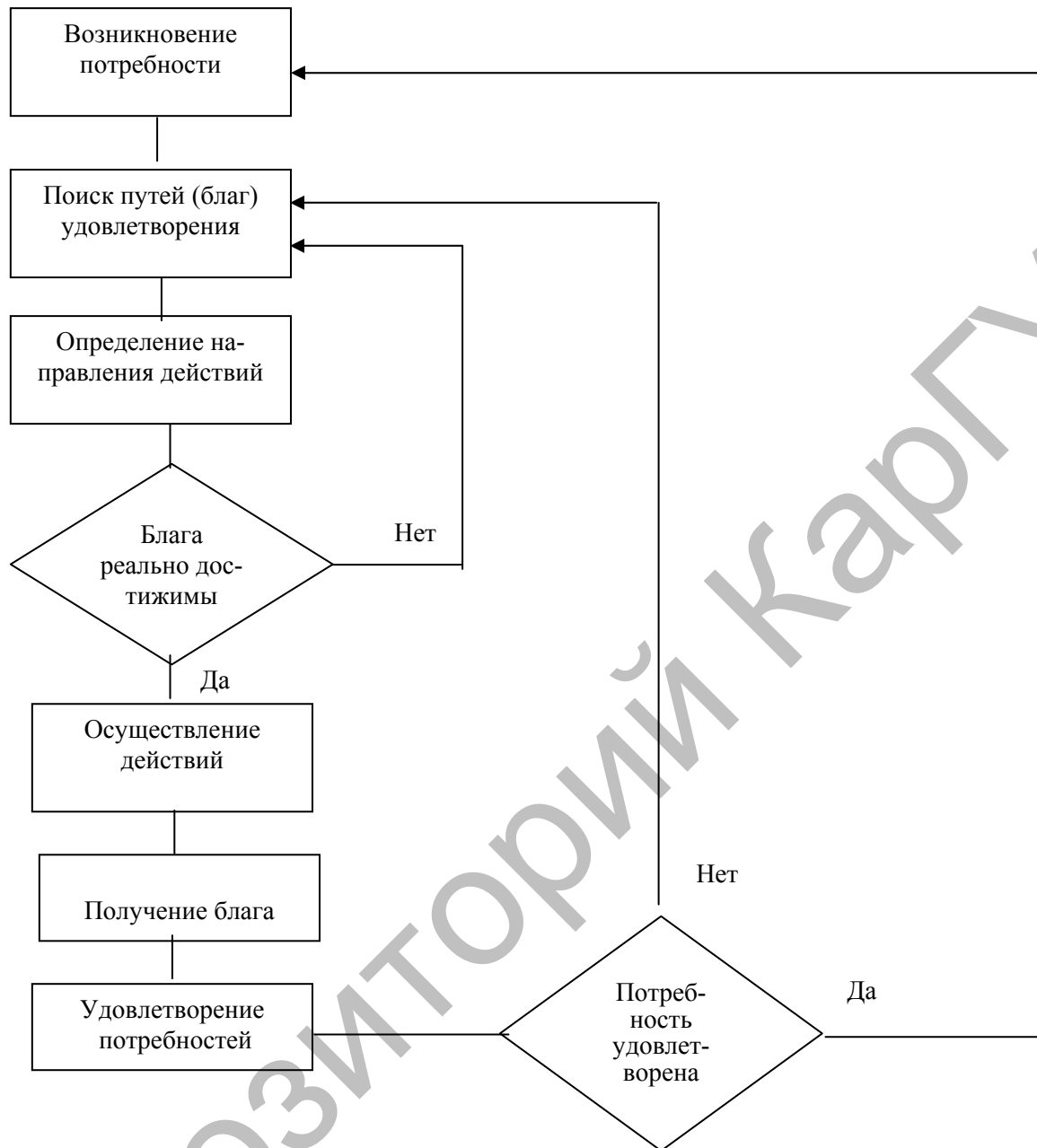


Рисунок. Процесс мотивации (данные работы [1; 75])

Экономические мотивы деятельности людей

Суть экономических мотивов состоит в том, что люди в результате выполнения требований, предъявляемых к ним организацией, получают определенные материальные выгоды, повышающие их благосостояние. Они могут быть прямыми (денежный доход) или косвенными, облегчающими получение прямых (дополнительное свободное время, позволяющее заработать в другом месте).

Основными формами денежных доходов, связанных с трудовой деятельностью, являются заработная плата, предпринимательская прибыль, различного рода выплаты и льготы.

За рубежом различные типы стимулирующей оплаты труда используются как способ мотивации высокопроизводительной деятельности работников. Некоторые методы такой оплаты приведены в таблице 2.

Новые мотивационные программы оплаты труда

Название программы	Описание
Оплата в зависимости от результатов труда	Каждый работник вознаграждается пропорционально результатам вклада в решение общих задач. Также известна как оплата за заслуги
Участие в прибылях	Предусматривает вознаграждение всех работников и менеджеров при достижении компанией (бизнес-единицей) поставленных целей. Стимулирует работу в командах
Программа участия в собственности компании	Работники превращаются в частичных собственников компании, что позволяет им участвовать в прибылях (что, в свою очередь, мотивирует сотрудников к направленным на увеличение доходов усилиям)
Единовременные бонусы	Вознаграждение труда работников в форме разовой денежной премии
Определяемая знаниями оплата труда	Зарплата работника увязывается с требуемыми от него навыками (выполняемыми задачами). У работников появляется мотивация к повышению квалификации, обучению новым профессиям, что положительно воздействует на степень гибкости и показатели производительности компании
Гибкие рабочие графики	Гибкий график работы позволяет работникам самостоятельно планировать свой рабочий день. Если в компании практикуется совместительство, то одну должность могут занимать два и более совместителей. Дистанционная работа позволяет трудиться на дому или в иных удаленных от офиса местах
Оплата по результатам деятельности команды	Работники получают вознаграждение за поведение и действия, выгодные всей команде, такие как кооперация, умение слушать, других и делегировать полномочия

Примечание. Использованы данные работы [9; 635].

Теоретически в организациях должна быть однозначная связь между тем, что и как делает работник и сколько за это получает. Оплата и результативность, оплата и производительность должны быть связаны между собой. Общество ориентировано на конечные результаты деятельности. В основе всего лежит предположение, что полная компенсация за затраченные усилия, включая зарплату, должна в разумной степени отражать вклад каждого работника или, еще более конкретно, то, насколько эффективно он работал.

Один из наиболее мощных инструментов формирования связи между результатами труда и вознаграждением — это комплексная программа оплаты и стимулирования труда. Текущая программа — это денежное вознаграждение и комплекс компенсационных и поощрительных мер. В комплексной программе должны предусматриваться дополнительные денежные вознаграждения и сотни других мер, которые могут временами существенно усиливать и дополнять текущую программу оплаты и стимулирования труда и удовлетворять те потребности, которые оказываются не по силам текущей программе.

При разработке программ следует иметь в виду, что ценность деятельности и ценность человека, работающего в этой должности, — это разные вещи.

Неэкономические способы мотивации

К неэкономическим способам стимулирования относятся организационные и моральные.

Организационные способы прежде всего включают в себя мотивацию привлечением к участию в делах организации (предприятия), а также мотивацию обогащением труда. Мотивация участием в делах предприятия предполагает, что работникам предоставляется право голоса при решении ряда

проблем, прежде всего социального характера; они вовлекаются в процесс коллективного творчества, консультирования по специальным вопросам; им делегируются права и ответственность.

Наконец, мотивация обогащением труда заключается в предоставлении людям более содержательной, важной, интересной, социально значимой работы, с широкими перспективами должностного и профессионального роста, дающей возможность осуществлять контроль над ресурсами и условиями собственного труда.

Приведем в качестве примера критерии мотивирующей организации труда, предлагаемые немецкими учеными В.Зигертом и Л.Лангом [10; 299, 300]:

- любые действия должны быть осмысленными, и в первую очередь теми, кто требует действий от других;
- люди должны испытывать радость от работы, отвечать за нее, быть лично причастными к результатам деятельности, к работе с людьми, чтобы их действия были для кого-то конкретно важны;
- каждый на своем рабочем месте хочет показать, на что он способен;
- каждый стремится выразить себя в труде, узнать себя в его результатах, иметь доказательства того, что он может что-то сделать; это что-то должно получить имя своего создателя;
- необходимо знать точку зрения людей на возможные улучшения их работы;
- людям нужно дать возможность ощутить свою значимость;
- в достижении цели, которую работник себе поставил или в формулировании которой он принял участие, он проявит больше энергии;
- хорошо работающие люди имеют право на материальное и моральное признание;
- сотрудники должны иметь свободный доступ ко всей необходимой информации, причем быстрый;
- решения об изменении в работе сотрудников должны приниматься при их участии и с опорой на их знания и опыт;
- самоконтроль;
- сотрудники должны иметь возможность приобретать в процессе работы новые знания;
- нужно поощрять инициативу, а не выжимать из сотрудников пот;
- сотрудники должны иметь информацию о качестве своего труда;
- каждый, по возможности, должен быть сам себе шефом.

К моральным методам стимулирования относится прежде всего признание, которое может быть личным и публичным.

Суть личного признания состоит в том, что особо отличившиеся работники упоминаются в специальных докладах высшему руководству организации, представляются ему, получают право подписывать документы, в разработке которых принимали участие, персонально поздравляются администрацией по случаю праздников и семейных дат.

Публичное признание знакомо нам намного лучше. Оно состоит в широком распространении информации о достижениях работников в многотиражных газетах, выпускаемых организациями, на специальных стендах (Досках почета), награждение особо отличившихся людей почетными знаками, грамотами, внесение их имен в специальные книги. Часто публичное признание осуществляется не само по себе, а сопровождается награждением премиями, ценными подарками и пр.

Специфическими моральными методами мотивации являются похвала и критика.

Похвала должна следовать за любыми достойными действиями исполнителей и даже самыми незначительными результатами, полученными ими, но обязательно конкретными и способствующими достижению целей организации. К ней предъявляются такие требования, как дозированность, последовательность, регулярность, контрастность (необходимы перерывы, ибо при слишком частом использовании этого метода его действенность ослабляется). Отсутствие похвалы, особенно за хорошую работу, незаслуженная или неискренняя похвала демотивируют, поэтому для повышения ее действенности желательно иметь объективные критерии.

Критика, т.е. отрицательная оценка окружающими недостатков и упущений в работе, должна быть прежде всего конструктивной, стимулировать действия человека, направленные на их устранение, и указывать на их возможные варианты.

К правилам ее осуществления относятся: конфиденциальность, доброжелательность, создаваемая за счет ослабления обвинительного акцента, внесения элементов похвалы, уважительного отно-

шения к личности критикуемого, сопереживания ему, самокритики; высказывание замечаний иносказательно, в косвенной форме; аргументированность; отсутствие категоричных требований признания ошибок и правоты критикующего; подчёркивание возможности устранения недостатков и демонстрация готовности прийти на помощь.

Любая критика, за исключением явного сведения счетов, должна восприниматься как форма помощи со стороны в деле устранения недостатков, поэтому критикуемые не могут обижаться на нее. Их задача состоит в том, чтобы, признав имеющиеся недочеты, постараться извлечь из критики пользу и исправить имеющиеся ошибки.

И в заключение необходимо остановиться еще на одной форме мотивации, которая, по существу, объединяет в себе все рассмотренные выше. Речь идет о продвижении в должности, которое дает и более высокую заработную плату (экономический мотив), и интересную и содержательную работу (организационный мотив), а также отражает признание заслуг и авторитета личности (моральный мотив).

В то же время этот способ мотивации является внутренне ограниченным: в организации не так много должностей высокого ранга; не все люди способны руководить и не все к этому стремятся.

Список литературы

- 1 *Брасс А.А.* Основы менеджмента: Учеб. пособие. — Минск: ИП «Экоперспектива», 1999. — 239 с.
- 2 *Кабушкин Н.И.* Основы менеджмента: Учебник. — Минск: НПЖ «ФУА», ЗАО «Экономпресс», 1997. — 284 с.
- 3 *Вачугов Д.Д., Березкина Т.Е., Кислякова Н.А. и др.* Основы менеджмента: Учебник. — М.: Высш. шк., 2001. — 367 с.
- 4 *Якокка Л.* Карьера менеджера: Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1991. — 384 с.
- 5 Основы менеджмента: Учеб. пособие. — М.: Издат. дом «Дашков и К⁰», 2000. — 176 с.
- 6 *Уткин Э.А.* Мотивационный менеджмент. — М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Изд-во ЭКМОС, 1999. — 256 с.
- 7 *Мишурова И.В., Кутелев П.В.* Управление мотивацией персонала: Учеб.-практ. пособие. — М.: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д.: Издат. центр «МарТ», 2003. — 224 с.
- 8 *Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х.-мл.* Организации: поведение, структура, процессы: Пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 662 с.
- 9 *Дафт Р.* Менеджмент. 6-е изд.: Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2008. — 864 с.
- 10 *Веснин В.Р.* Основы менеджмента: Учебник. — М.: Ин-т междунар. права и экономики. Изд-во «Триада, Лтд», 1997. — 384 с.

Д.А.Ланцев

Ынталандыру заманауи менеджменттің қызметі ретінде

Заманауи менеджменттегі «ынталандыру қызметі» ұғымының мәні ашылған. Ынталандыру басқару тәсілдерінің көмегімен жүзеге асатындығы көрсетілген. Қазіргі таңда адамның талаптануының әр алуан тұрғыдан түсіндіруге болатыны белгілі екендігі дәлелденген. Өткен ғасырдың ортасында пайда болып қазіргі кезге дейін жалғасын тауып келе жатқан талаптандырудың психологиялық теорияларының мазмұндық және үдерістік болып бөлінетіндегі жалпыланған. Үдеріс ретінде қарастырылатын талаптандыруды алты кезеңге бөлуге болатындығы туралы қорытынды жасалған. Талаптандырудың экономикалық және экономикалық емес түрлеріне едәуір көңіл бөлінген.

D.A.Lantsev

Stimulation as a function of modern management

The essence of the concept of function in promoting modern management. It is noted that the function is implemented through incentive management. We prove that at present there are various approaches to the explanation of human motivation. Generalized that in the middle of the last century and have continued to evolve to the present day psychological theories of motivation, subdivided into substantive and procedural. The conclusion is that the motivation, considered as a process can be represented in the form of six stages. Considerable attention is paid to the economic and non-economic methods of motivation.