

Е.С.Карибаев

Карагандинский государственный университет им. Е.А. Букетова

Содержание и роль мотивационных аспектов управления трудом

Раскрыто содержание мотивации труда как одной из важнейших функций современного менеджмента. Проанализирована схема мотивационного процесса. Уделено внимание теоретической базе мотивации. Предложена структурная модель способов улучшения мотивации труда. Обоснована необходимость повышения трудовой культуры работников производства на отечественных предприятиях.

Ключевые слова: предприятия, цель, задача, управление персоналом, заработная плата, производительность труда, мотивация, потребность, сырье, социальные потребности.

Люди — главный источник эффективного развития

Процесс проектирования или перестройки организационной структуры управления неразрывно связан с разработкой систем управления персоналом, контроля и информационного обеспечения. По существу, речь идет о том, что эффективное функционирование любой структуры управления зависит от заинтересованности людей, которые выполняют в ней те или иные задачи; от наличия обратной связи, получаемой в результате осуществления контрольной функции, и от информационного обеспечения всех управленческих процессов, протекающих в рамках построенной структуры.

Побуждение работников предприятия к реализации поставленных перед ними целей и задач является объективной необходимостью и осознается всеми руководителями. Однако в течение длительного периода наука управления персоналом преувеличивала значение материальных стимулов. В результате проведенных исследований было установлено, что удовлетворенность работников материальными условиями труда (заработной платой, пособиями и др.) далеко не во всех случаях приводит к повышению производительности труда. Как показывает практика, наиболее эффективными стимулирующими факторами являются соответствие выполняемой работы потребностям человека в признании его как личности и возможность самовыражения.

Например, в результате одного из многочисленных опросов рабочих, проводимых с целью выяснения их отношения к труду [1; 155], было установлено, что самыми главными их желаниями являются уверенность в постоянной занятости, затем потребность в признании и уважении, а также интерес к работе. Размер же заработной платы занимал одно из последних мест в списке первоочередных потребностей рабочих.

Подобные настроения работников заставляют руководителей предприятий придавать большее значение не административным методам управления и материального стимулирования, а мотивации труда.

Мотивация труда – это одна из важнейших функций менеджмента.

Мотивация – это деятельность, имеющая целью активизировать трудовой коллектив и каждого работающего в организации и побудить их эффективно трудиться для выполнения целей, сформулированных в планах. Опыт лидеров современного бизнеса показывает, что они добиваются успеха, если признают людей главным источником эффективного развития организации. В то же время неудачи в реализации их замыслов чаще всего связаны с отсутствием поддержки со стороны персонала. Нередко руководство детально разрабатывает стратегию и доводит до сведения всех работающих причины, по которым необходимы перемены, но не детализирует, что это означает для каждого работника. Корпоративные планы и заявления высших руководителей о целях нередко остаются пустой риторикой, красивые слова ничего не значат для работников. И это понятно, так как исполнители получают заработную плату не за реализацию миссии, а за достижение краткосрочных целей и выполнение оперативных планов. Иногда бывает и так, что руководство объявляет о том, что надо делать, но не объясняет почему и для чего. Между тем, по меткому выражению одного руководителя, изменения — «это дверь, которая открывается только изнутри».

К сожалению, недооценка потенциала и интеллектуальных ресурсов людей, работающих в организациях, — существенный недостаток руководства казахстанских предприятий. А между тем чело-

веческий потенциал для большинства отечественных предприятий представляет собой главное и, возможно, единственное на сегодняшний день конкурентное преимущество.

Мотивационные аспекты управления трудом получили широкое применение в странах с развитой рыночной экономикой. В нашей стране понятие мотивации труда в экономическом смысле появилось сравнительно недавно, в связи с демократизацией производства. Ранее оно употреблялось, в основном, в промышленной экономической социологии, педагогике, психологии. Это объяснялось рядом причин. Во-первых, экономические науки не стремились проанализировать взаимосвязь своих предметов с названными науками. И, во-вторых, в чисто экономическом смысле до недавнего времени понятие «мотивация» заменялось понятием «стимулирование». Такая усеченность понимания мотивационного процесса приводила к ориентации на краткосрочные экономические цели, на достижение сиюминутной прибыли. Это разрушительно действовало на потребностно-мотивационную сферу личности работника, не вызывало заинтересованности в собственном развитии, самосовершенствовании, а ведь именно эта система сегодня — наиважнейший резерв повышения эффективности производства.

В настоящее время узким местом является разобщенность планирования деятельности организаций и управления человеческими ресурсами и, прежде всего, в части мотивации персонала. Между тем в современных условиях, как никогда раньше, необходимо, чтобы весь персонал организации действовал как сплоченная команда, с четким видением будущего, ясным представлением о своем значении и мотивацией на самостоятельные действия для достижения поставленных целей. Хорошо обученный, организованный и мотивированный персонал реально определяет судьбу предприятия.

Определение мотивации как процесса

Мотивацию, анализируемую как процесс, можно представить в виде ряда последовательных этапов [2; 25–26].

Первый – возникновение потребностей. Человек ощущает, что ему чего-то не хватает. Он решает предпринять какие-то действия. Потребности бывают самые различные, в частности:

- физиологические;
- психологические;
- социальные.

Второй этап — поиск путей обеспечения потребности, которую можно удовлетворить, подавить или просто не замечать.

Третий этап – определение целей (направлений) действия. Определяется, что именно и какими средствами нужно сделать, обеспечить потребность. Здесь выявляется, что нужно получить, чтобы устранить потребность, чтобы получить то, что желательно, в какой мере можно добиться того, что необходимо, и то, что реально получить, способно устранить потребность.

Четвертый этап – реализация действия. Человек затрачивает усилия, чтобы осуществить действия, которые открывают ему возможность приобретения того необходимого, что нужно для устранения потребности. Поскольку процесс работы оказывает влияние на мотивацию, то на этом этапе может происходить корректировка целей.

Пятый этап – получение вознаграждения за реализацию действия. Проработав необходимую работу, человек получает то, что он может использовать для устранения потребности, либо то, что он может обменять на желаемое для него. Здесь выявляется, насколько выполнение действий обеспечило желаемый результат. В зависимости от этого происходит изменение мотивации к действию.

Шестой этап – ликвидация потребности. Человек или прекращает деятельность до возникновения новой потребности, или продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности (рис. 1).



Рисунок 1. Схема мотивационного процесса (данные работы [2; 27])

В основе процесса мотивации лежит индивидуальная человеческая потребность (физиологическая или психологическая), удовлетворение которой достигается путем определенного поведения или действий. Поэтому мотивацию определяют еще и как «процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации» [3; 360]. Этот процесс включает несколько этапов между осознанием человеком неудовлетворенных потребностей и их удовлетворением (рис. 2).

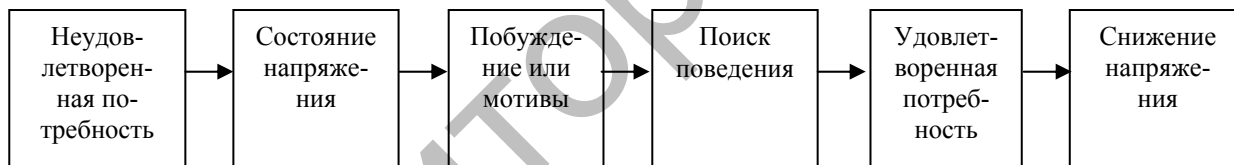


Рисунок 2. Процесс индивидуальной мотивации (Robbins S.R. Organizational Behavior. Concepts and Controversies, 1979)

Действия по мотивации включают экономическое и моральное стимулирование, обогащение самого содержания труда и создание условий для проявления творческого потенциала работников и их саморазвития. Осуществляя эту функцию, менеджеры должны постоянно воздействовать на факторы результативной работы членов трудового коллектива. Современные менеджеры внимательно относятся к таким факторам, как:

- разнообразие работы по содержанию;
- рост и расширение профессиональной квалификации работающих;
- удовлетворение от работы и ее результатов;
- повышение ответственности;
- условия для проявления инициативы;
- осуществление самоконтроля.

Теоретическая база мотивации

Существуют различные теории мотивации, базирующиеся на удовлетворении потребностей и побуждении людей к действиям. Среди них выделяют три наиболее известные теории мотивации по потребностям, разработанные А.Маслоу, Д.МакКлеландом и Ф.Герцбергом. Их подробное содержание, достоинства и недостатки описаны достаточно полно в специальной литературе [4–9]. Поэтому мы ограничились их обобщенной характеристикой.

На рисунке 3 приведена одна из наиболее распространенных за рубежом классификаций потребностей — иерархия потребностей по А. Маслоу.



Рисунок 3. Иерархия потребностей по А. Маслоу (данные работы [10; 224])

В соответствии с теорией мотивации через иерархию потребностей А. Маслоу каждый индивид имеет иерархию из пяти базовых потребностей.

Потребность в самовыражении – это потребность полностью развить свой творческий потенциал относительно работы, воспитания и образования детей и др.;

– потребность в уважении – это потребность в самоуважении и уважении других людей, престиже, славе и др.;

– социальные потребности – это потребность входить в какую-либо группу, поддерживать с членами этой группы дружеские отношения и др.;

– потребность безопасности – это потребность в защите и порядке;

– к физиологическим потребностям относятся потребности в пище, тепле, жилище и др.

Согласно теории Маслоу пять приведенных основных типов потребностей людей определяют поведение человека. При этом потребности более высокого уровня не мотивируют его поведение, если хотя бы частично не удовлетворены потребности нижнего уровня.

Однако эта иерархическая структура не является абсолютно жесткой и относительная значимость потребностей в различных странах может меняться.

Другая теория мотивации, автором которой является Д. МакКлеланд, известна как теория трех потребностей: власти, успеха и причастности. В известной мере она сходна с теорией Маслоу: потребности во власти и успехе, например, характерны для людей, достигших удовлетворения своих потребностей между четвертым и пятым уровнями, а потребность в причастности свойственна людям, достигшим третьего уровня по теории Маслоу. Поэтому считают, что на практике эта теория в большей мере применима к мотивации людей, занимающих (или стремящихся занять) высокие позиции в организации.

В соответствии с двухфакторной теорией мотивации Ф. Герцберга все факторы, влияющие на работу, делятся на две большие группы: гигиенические, связанные с окружающей средой, и факторы мотивации, отражающие характер и сущность самой работы. Гигиенические факторы — это размер оплаты, условия труда, межличностные отношения и характер контроля со стороны непосредственного начальника. Эта группа факторов соответствует трем первым уровням потребностей по теории Маслоу. Если они удовлетворены, у работника не развивается чувства неудовлетворенности работой. Для достижения мотивации необходимо обеспечить воздействие мотивирующих факторов, которые сопоставимы с двумя высшими уровнями мотивации по теории Маслоу. Они выражают мотивы жизни и трудовой деятельности работника: получение удовлетворенности от самой работы и ее результатов, продвижение по служебной лестнице, признание заслуг и достоинств со стороны других, само-

выражение, ответственность, рост возможностей. В современных условиях большое значение приобретает также ощущение принадлежности к команде организации и ее ценностным ориентациям.

Наряду с теориями мотивации, базирующимися на потребностях, учеными разработаны и другие подходы, которые получили название процессуальных теорий мотивации. Общим в них является то, что поведение людей в организации определяется не только их потребностями, но и восприятием и ожиданиями, связанными с конкретной ситуацией и возможными последствиями выбранного типа поведения.

Теория ожиданий, например, рассматривает мотивацию как функцию ожидания вознаграждения за произведенные усилия. Мотивы, которые побуждают работника к определенному поведению, зависят от величины ожидания того, что это поведение приведет к результату, а также от того, как этот результат оценивается самим работником. В этой теории используются три переменные: привлекательность, соотношение между результатами и вознаграждением и соотношение между усилиями и результатами.

Теория справедливости исходит из того, что работники взвешивают их усилия с вознаграждением и сравнивают полученный результат с оценкой других работников той же или других категорий. Если при этом обнаруживается несоответствие, возникает напряжение, которое является фактором мотивации.

Комплексная процессуальная теория, известная как модель Л.Портера – Э.Лоулера, рассматривает мотивацию как функцию потребностей, ожиданий и восприятия работниками справедливого вознаграждения. Объем затрачиваемых усилий зависит от оценки работником ценности вознаграждения и уверенности в его получении.

Теоретические положения, развитые в этих теориях, нашли определенное отражение в методах мотивации работников, используемых организациями.

Построение структурной модели способов улучшения мотивации труда

Для управления трудом на основе мотивации необходимы такие предпосылки, как выявление склонностей и интересов работника с учетом его персональных и профессиональных способностей, определение мотивационных возможностей и альтернатив в коллективе и для конкретного лица. Необходимо полнее использовать личные цели участников трудового процесса и цели организации.

Никакие установленные извне цели не вызывают заинтересованности человека в активизации своих усилий до тех пор, пока они не превратятся в его «внутреннюю» цель и далее в его «внутренний план» действия. Поэтому для конечного успеха большое значение имеет максимальное совпадение целей работника и предприятия.

Для решения этой задачи необходимо создание механизма мотивации повышения эффективности труда. Под этим подразумевается совокупность методов и приемов воздействия на работников со стороны системы управления предприятия, побуждающих их к определенному поведению в процессе труда для достижения целей организации, основанной на необходимости удовлетворения личных потребностей.

На рисунке 4 представлена структурная модель способов улучшения мотивации труда.

Как видно из рисунка 4, способы улучшения мотивации труда могут быть объединены в пять относительно самостоятельных направлений: материальное стимулирование, улучшение качества рабочей силы, совершенствование организации труда, вовлечение персонала в процесс управления и нематериальное стимулирование.

Первое направление отражает роль мотивационного механизма оплаты труда в системе повышения производительности труда. Оно включает в качестве элементов: совершенствование системы заработной платы, предоставление возможности персоналу участвовать в собственности и прибылях предприятия.

Безусловно, мотивационному механизму оплаты труда отводится большая роль, но постоянное повышение уровня оплаты труда не способствует как поддержанию трудовой активности на должном уровне, так и росту производительности труда. Применение этого метода может быть полезным для достижения кратковременных подъемов производительности труда. В конечном итоге происходит определенное насыщение или привыкание к этому виду воздействия. Одностороннее воздействие на работника лишь денежными методами не может привести к долговременному подъему производительности труда. Опыт применения денежных методов стимулирования в цивилизованных странах доказывает это. Так, в 70-80-х годах в США кривая производительности начала устойчиво снижаться,

по мере того, как американский менеджмент продолжал эксплуатировать исключительно материальные стимулы. Менеджеры неожиданно обнаружили, что однажды полученный бонус рассматривается работником как предоставленная привилегия получать его и в дальнейшем.

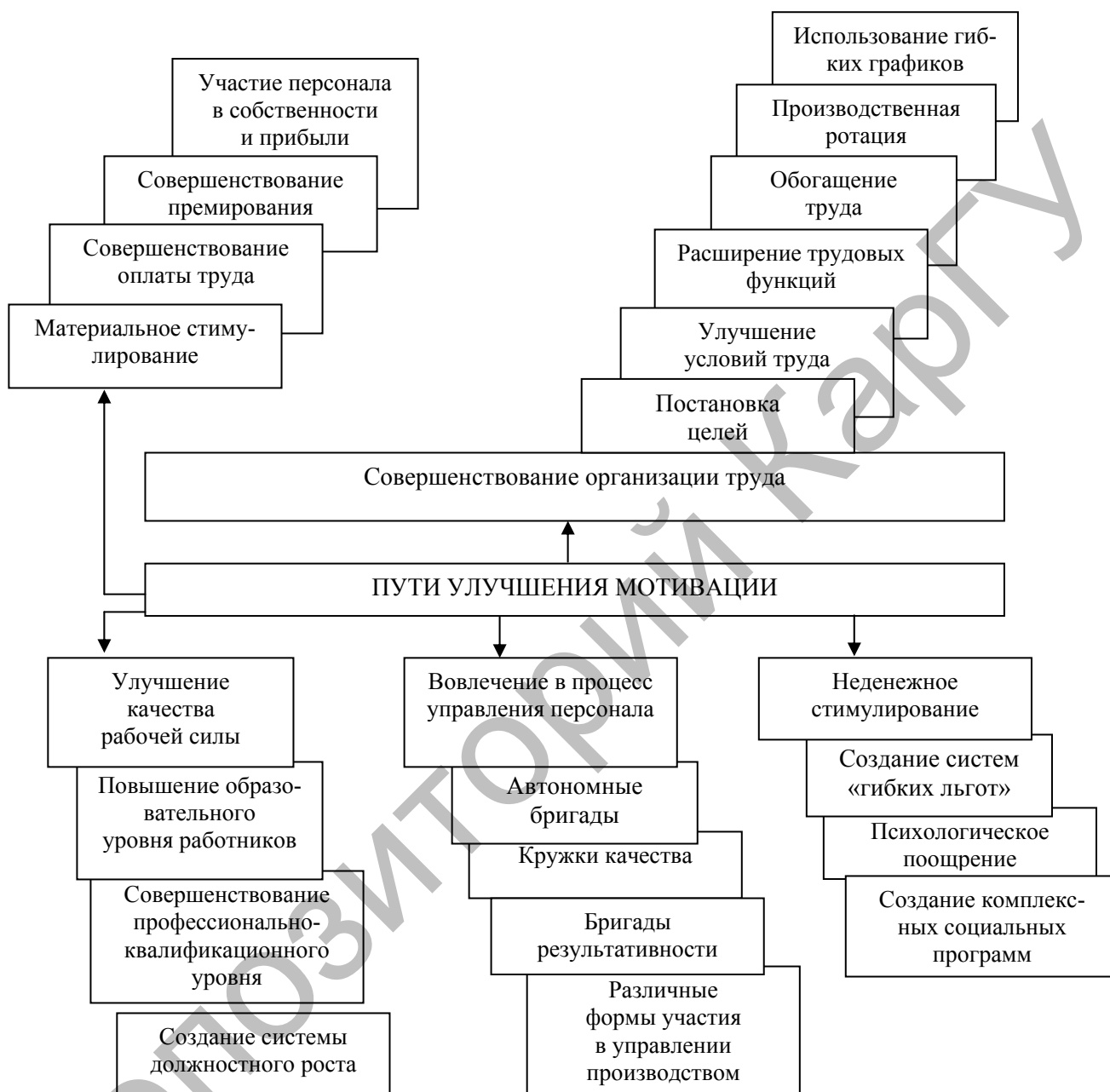


Рисунок 4. Структурная модель способов улучшения мотивации труда (данные работы [11; 129])

Хотя труд в нашей стране, в отличие от высокоразвитых стран, на сегодняшний день рассматривается, в основном, лишь как средство заработка, можно предположить, что потребность в деньгах будет расти до определенного предела, зависящего от уровня жизни, после которого деньги станут условием нормального психологического состояния сохранения человеческого достоинства. В этом случае в качестве доминирующих могут выступить другие группы потребностей, связанные с потребностью в творчестве, достижении успехов и др.

Следующее направление улучшения мотивации — совершенствование организации труда — содержит: постановку целей, расширение трудовых функций, обогащение труда, производственную ротацию, применение гибких графиков, улучшение условий труда.

Постановка целей предполагает, что правильно поставленная цель путем формирования ориентации на ее достижение служит мотивирующим средством для работника. Исследования по вопросу о влиянии постановки целей на мотивацию и эффективность убедительно доказывают:

- 1) при правильной постановке цели возрастает вероятность, что работник будет лучше мотивирован действовать в соответствии с такими целями;
- 2) трудные цели по сравнению с легко достижимыми усиливают мотивацию работников и увеличивают результативность труда.

Расширение трудовых функций или «горизонтального набора обязанностей» подразумевает внесение разнообразия в работу персонала в рамках функций одного ряда, т.е. увеличение числа операций, выполняемых одним работником. В результате удлиняется рабочий цикл у каждого работника, уменьшается число занятых в производстве, растет интенсивность труда, сокращаются микропаузы. Применение данного метода целесообразно в случае недозагруженности работников и собственного их желания расширить круг своей деятельности, в противном случае это может привести к резкому сопротивлению со стороны работников.

Для повышения содержательности труда и ликвидации монотонности необходимо проводить, где это возможно, реорганизацию производства, главная цель которой – уйти от предельного расчленения операций, когда труд рабочего состоит из нескольких повторяющихся элементов. Если раньше работника приспособляли к техническим средствам, то в настоящее время развитие техники необходимо проводить в таком направлении, чтобы как можно полнее использовать имеющиеся способности персонала. Это можно осуществить внедрением гибкой поточной системы – видоизмененного типа конвейера с резервом деталей у каждого рабочего места, что позволит обеспечить возможность менять интенсивность труда в течение дня, недели. Хорошие результаты дает применение индивидуальной сборки рабочим целого крупного узла или всего изделия, с полным отказом от конвейерной системы, при этом рабочие в течение смены выполняют не одну и ту же, а десятки и сотни различных операций.

Обогащение труда, или расширение «вертикального набора обязанностей», подразумевает предоставление человеку такой работы, которая давала бы возможность роста, творчества, ответственности (в частности, персональной), самоактуализации, включения в его обязанности некоторых функций планирования и контроля за качеством основной, а иногда и смежной продукции (например, субпоставок, сырья и пр.). Данный метод целесообразно применять в сфере труда инженерно-технических работников, служащих.

Для массовых рабочих профессий лучше всего использовать производственную ротацию, которая предполагает чередование видов работы и производственных операций, когда рабочие в течение дня периодически обмениваются рабочими местами, что характерно преимущественно для бригадной формы организации труда. Смена профессий, освоение смежных профессий осуществляются с целью снижения монотонности, рутинности труда, повышения его содержательности. К достоинствам этого метода следует отнести: достижение гибкости в процессе труда, снижение монотонности, использование бригадного метода работы с меньшим числом членов бригады, простота и минимальные расходы на внедрение, быстрота получения экономического эффекта.

Применение гибких графиков работы заключается в том, чтобы дать человеку возможность почувствовать себя хозяином своего рабочего времени, своего труда. Работники сами устанавливают начало и окончание рабочего дня, в соответствии с которыми они должны быть на рабочем месте только в определенные часы, оставшаяся работа отрабатывается в удобное для них время. Используются несколько видов таких графиков.

Переменный рабочий день – работник имеет право каждый день менять число рабочих часов с тем, чтобы отрабатывать их общее количество к концу недели или месяца.

Гибкий рабочий день – ежедневно можно изменять начало и окончание работы, в целом отрабатывается положенное в день число рабочих часов. Гибкая рабочая смена – работники сами составляют график на определенный срок, с установленным числом рабочих часов в день.

Улучшение условий труда – острейшая проблема сегодняшнего дня. Новый уровень социальной зрелости индивида отрицает неблагоприятные условия трудовой среды. Условия труда, выступая не только потребностью, но и мотивом, побуждающим трудиться с определенной отдачей, могут быть одновременно фактором и следствием определенной производительности труда и его эффективности.

Следует отметить еще одну сторону этой проблемы – низкая трудовая культура самих работников. Длительное время работая в неудовлетворительных санитарно-гигиенических условиях, человек

не умеет да и не хочет правильно организовать свое рабочее место. В последнее время на передовых предприятиях стран СНГ (в том числе и в Казахстане) в качестве эксперимента стали внедряться японские методы управления производительностью, одним из которых является Система «5 Си» — повышение культуры производства. Соблюдение пяти принципов работы (все начальные слова начинаются с буквы «си») является одним из элементов трудовой морали. Эти принципы заключаются в следующем [11; 132]):

- 1) ликвидировать ненужные предметы на рабочих местах;
- 2) правильно располагать и хранить нужные предметы в соответствующих местах;
- 3) постоянно поддерживать чистоту и порядок на рабочем месте;
- 4) постоянная готовность рабочего места к проведению работ;
- 5) усвоить дисциплину и соблюдать перечисленные принципы.

Состояние рабочего места оценивается ежедневно при проверке по балльной оценке на соответствие его содержания указанным правилам. Рабочие прямо заинтересованы в постоянном поддержании в хорошем состоянии своего рабочего места, так как в этом случае увеличивается на 10% тарифная часть их заработка. Применение такой системы позволяет повысить уровень культуры производства и способствует росту производительности труда.

Список литературы

- 1 Паркинсон С.Н., Рустамджи М.К. Бизнес – это люди: Пер. с англ. – М.: Мирт, 1995. – 317 с.
- 2 Уткин Э.А. Мотивационный менеджмент. — М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Изд-во ЭКМОС, 1999. – 256 с.
- 3 Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
- 4 Каренов Р.С. Теория и практика менеджмента. – Алматы: Ғылым, 1999. – 264 с.
- 5 Дункан Джек У. Основопологающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики: Пер. с англ. – М.: Дело, 1996. – 272 с.
- 6 Гибсон Дж. Л., Иванцевич Д.М., Донелли Д.Х.–мл. Организации: поведение, структура, процессы: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 662 с.
- 7 Большаков А.С., Михайлов В.И. Современный менеджмент: теория и практика. – СПб.: Питер, 2000. – 416 с.
- 8 Лафта Дж.К. Менеджмент: Учебник. – М.: ПБОЮЛ Григорян А.Ф., 2002. – 264 с.
- 9 Мишурова И.В., Кутелев П.В. Управление мотивацией персонала: Учеб.-практ. пособие. – М.: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д.: Издат. центр «МарТ», 2003. – 224 с.
- 10 Экономика предприятия: Учебник / Под ред. О.И. Волкова. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 416 с.
- 11 Семенов В.М., Баев И.А., Терехова С.А. и др. Экономика предприятия. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 184 с.

Е.С.Кәрібаев

Еңбекті талаптандыру тұрғысынан басқарудың мазмұны және рөлі

Еңбекті талаптандыру мазмұны заманауи менеджменттің маңызды функциясы екендігі пайымдалған. Мотивациялық үдерістің сызбасы талданған. Талаптандырудың ілімдік базасына көңіл бөлінген. Еңбекті ынталандыруды жақсарту тәсілдерінің құрылымдық моделі ұсынылған. Отандық кәсіпорындардағы қызметкерлердің еңбек мәдениетін жоғарылату қажеттілігі негізделген.

The maintenance of motivation of work as one of the major functions of modern management reveals. The scheme of motivational process is analyzed. The attention to theoretical base of motivation is paid. The structural model of ways of improvement of motivation of work is offered. Necessity of increase of labour culture of workers of manufacture at the domestic enterprises is proved.