

УДК 364.08

МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Е.А. Заруцкая

Тверской государственной университет, г. Тверь

Цель статьи – обоснование подхода к пониманию процессов мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала. Научная новизна: показано, что мотив как форма проявления потребности, представляет собой внутреннее субъективное явление, и нет способов его формирования или воздействия на него. Следовательно, и процесс мотивации является внутренней движущей силой, управление которым не представляется возможным. Для воздействия на трудовое поведение работника извне, со стороны руководства, необходимо применение стимулов (процесс стимулирования). При этом их формирование должно осуществляться таким образом, чтобы они были значимы для сотрудников, т.е. стимул становится побудительной силой только тогда, когда превращается в мотив и отвечает какой-либо потребности.

Ключевые слова: *потребность, мотив, мотивация, мотивационный профиль, исследование мотивации, стимул, стимулирование.*

Эффективное управление персоналом невозможно без правильного понимания руководством процесса мотивации трудовой деятельности персонала. Необходимо знание о том, что движет человеком, какие мотивы лежат в основе его действий, и каким потребностям они соответствуют. Понимание этого процесса позволит компании разработать действующую систему стимулирования сотрудников, которая будет соответствовать их интересам и ожиданиям, порождаемым у них физиологическими или психологическими недостатками чего-либо. Об их существовании можно только судить по поведению человека [13, с. 84]. С психологической точки зрения потребность индивида – это осознание отсутствия чего-либо, вызывающего у человека побуждение к действию. Применительно к трудовой деятельности, потребность – это состояние человека, выступающее источником его активной деятельности и создающееся нуждой, которую он ощущает по отношению к предметам, необходимым для его существования [там же, с. 85].

Большинство человеческих потребностей имеют сложный характер и значительно детерминированы предшествующим и особенно детским опытом человека. Люди сильно отличаются содержанием и интенсивностью своих потребностей. При этом, обладая некоторой устойчивостью, стабильностью, система потребностей человека одновременно пластична: она может меняться под воздействием социальных условий. В разнообразии потребностей человека выделим наиболее значимые, а именно: физиологические потребности, потребность в безопасности (экономической и эмоциональной), потребность в общении, потребность в аффиляции, потребность в уважении,

потребность в независимости, потребность в достижении, потребность во власти, потребность в самовыражении и др. [13, с. 117].

Потребность еще не является побуждением к деятельности, она только нацеливает человека на получение желаемого. Для того, чтобы потребность выполнила роль движущей силы, необходимо наличие особого «пускового механизма» – мотива. Если потребности составляют сущность всех видов человеческой деятельности, то мотивы являются конкретным проявлением этой сущности. Таким образом, потребности реализуются в поведении и деятельности посредством мотивов.

Мотив (от лат. *movere* – приводить в движение, толкать) – это форма проявления потребности, идеальный образ во внутреннем плане сознания человека, причем этот образ энергетически насыщен. С.Б. Каверин определяет мотив как образ успешно завершенного действия по реализации потребности, предвкушение достигнутого; при этом он становится той внутренней силой, которая побуждает действовать [8, с. 148].

Как отмечает А.Н. Леонтьев, лишь в результате встречи потребности с отвечающим ей предметом, она впервые становится способной направлять и регулировать деятельность. «Встреча потребности с предметом есть акт опредмечивания потребности – наполнения ее содержанием, которое черпается из окружающего мира. Это и переводит потребность на собственно психологический уровень», т.е. в мотив [9, с. 75]. Таким образом, мотивы возникают, развиваются и формируются на основе потребностей, которые и являются источником их (мотивов) побудительной силы. Поэтому мотив – это не только идеальный образ во внутреннем плане сознания человека, но и выражение его готовности к действию, побуждению к нему. Мотив не только заставляет действовать, но и определяет, что необходимо сделать и каким образом [6, с. 13]. Так, А.П. Егоршин определяет мотивы как побудительные причины поведения и действий человека, возникающие под влиянием его потребностей и интересов и представляющие собой образ желаемого человеком блага, которое удовлетворяет потребности при условии, если будут выполнены определенные действия [7, с. 9]. Мотив также определяют как внутреннее осознанное побуждение, отражающее готовность человека к действию или поступку; к достижению конкретной цели, понимаемое индивидом как личностная необходимость [5, с. 10].

Но мотив может и не перерасти в действие (побуждение) или поведение. Во-первых, это происходит из-за борьбы мотивов, в которой побеждает и актуализируется только один, наиболее сильный из них. Во-вторых, человек может обоснованно (мотивированно) отказаться что-то делать, т.е. несмотря на наличие мотива, человек может бездействовать. Такие мотивы называют отрицательными.

Таким образом, структура мотивов поведения человека формируется из трех основных компонентов:

- сознание человеком своих потребностей, удовлетворение которых возможно посредством деятельности;
- представление о тех благах, которые человек может получить в качестве вознаграждения за действие;

– мысленное построение того процесса, посредством которого осуществляется связь между потребностями и теми конечными благами, которые их удовлетворяют [7, с. 9–10].

Формирование мотива поведения человека – это сложный психологический процесс. В нем значительную роль играют происходящая в сознании человека борьба различных потенциальных мотивов, оценка значимости потребностей, способность оценить последствия своих действий и другие факторы. Так, выбор человеком варианта своего поведения зависит не только от ожидаемого вознаграждения, но и от цены, которую он должен заплатить за результаты [11, с. 31]. Существует огромное количество разнообразных конкретных человеческих потребностей, тех целей, которые, по мнению каждого человека, приводят к удовлетворению его потребностей, а также типов поведения при достижении этих целей [там же, с. 32].

Потребности не определяют совокупность мотивов, их силу и устойчивость. При одной и той же потребности у разных людей могут возникать различные мотивы (например, физиологическая потребность в еде свойственна всем, но люди покупают разные продукты питания). Более того, на одну и ту же потребность у одного человека может возникать несколько мотивов. В этой ситуации происходит борьба и актуализируется один из них.

Потребности и мотивы лежат в основе процесса мотивации, природу которого исследователи понимают по-разному и используют для его обозначения различные термины. Соответственно они предлагают различные модели мотивации, уделяя внимание всевозможным аспектам мотивации, и ее проявлению. Так, О.С. Виханский определяет мотивацию как совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей [3, с. 133]. А.П. Егоршин отмечает, что мотивация – это процесс побуждения человека к деятельности для достижения цели [7, с. 10]. М.Х. Мескон пишет, что мотивация – это процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации [5, с. 21]. Таким образом, достаточно распространен подход к определению сущности мотивации не только посредством внутреннего побуждения человека, но и внешнего, через стимулирование.

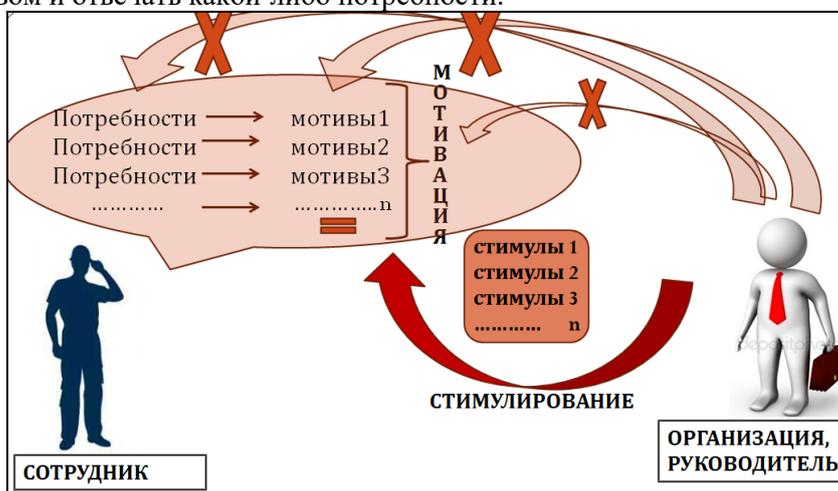
В соответствии с этим, мотивацию часто классифицируют как внешнюю и внутреннюю, в зависимости от источника, побуждающего человека к действиям. В этом случае предполагается, что внешняя мотивация вызвана внешним воздействием (стимулом), а внутренняя – потребностями и мотивами [11, с. 31].

Однако, по мнению Х. Хекхаузена, не может быть внешней и внутренней мотивации, как внешних и внутренних мотивов. Мотив – это явление внутреннее, субъективное и не существует инструмента или способа его сформировать в сознании другого человека. Мотивообразование базируется на потребностной системе человека, другими словами, проистекает изнутри. Этой же точки зрения придерживаются В.Н. Белкин и Н.А. Белкина, отмечая, что «мотив труда – это внутреннее побуждение к труду» [1, с. 53]. Т.И. Захарова считает, что человек извне не может сформировать мотивы другого человека. В процессе воспитания, как правило, в детстве, можно

способствовать этому процессу, но не более того [5, с. 10]. В конечном итоге, попытки сформировать или вызвать нужный мотив извне (стимулированием) приносят только видимость необходимого мотива, а внутренний источник действий у работника отсутствует [11, с. 31]. Поэтому если и будет внешнее воздействие оказывать влияние на деятельность человека, то оно будет иметь краткосрочный период (результат).

Для воздействия на трудовое поведение работника извне, со стороны руководства, применяются стимулы, а сам процесс называется стимулированием. Стимулы (от лат. stimulus – остроконечная палка, которой подгоняли животных) – это блага (предметы, ценности), находящиеся во внешнем окружении и способные удовлетворить потребность человека [13, с. 30]. Другими словами, стимул опредмечивает потребность. В качестве стимулов может выступать вознаграждение, повышение по службе, участие в стратегически важных проектах для компании и пр. В свою очередь стимулирование – это воздействие на трудовое поведение работника через создание лично значимых условий, побуждающих его действовать определенным образом. Другими словами, стимулирование – это процесс использования конкретных стимулов, побуждающий человека к определенным действиям для пользы человека и организации.

Таким образом, мотив и мотивация категории внутренние, в отличие от стимулов и стимулирования, которые являются внешними категориями. Как отмечает В.Н. Белкин, Н.А. Белкина, «мотивы труда находятся «на стороне» личности, а стимулы труда – «на стороне» организации. Первые – в сознании работника, вторые – в перечне благ, которые дает организация в обмен на труд» [1, с. 54]. Поэтому стимулы, как внешние раздражители, выполняют роль рычагов воздействия, вызывающих действие определенных мотивов. Тот или иной стимул становится побудительной силой только в том случае, когда превращается в мотив, т.е. когда принимается личностью, отвечает какой-либо потребности (рис. 1) [13, с. 31]. Чтобы процесс стимулирования был эффективным, т.е. стимул оказал на сотрудника необходимое влияние и вызвал необходимое поведение, он должен быть значим, т.е. должен совпадать с мотивом и отвечать какой-либо потребности.



Р и с 1. Соотношение понятий «мотив», «мотивация» и «стимул», «стимулирование»

Для создания эффективной, ориентированной на сотрудников системы стимулирования, руководство должно иметь четкое представление о том, какие потребности и мотивы преобладают у сотрудников, а также какова степень важности каждого из них. В то же время большинство организаций не имеют должного представления о мотивах и потребностях своих сотрудников. В.А. Белкин и Н.А. Белкина приводят результаты исследования и показывают, что персонал получает блага от предприятия гораздо в меньшей степени, чем нуждается в них. Было выявлено расхождение между нужностью мотивов труда и степенью их реализации [2, с. 57]. Так, например, мотив «более активно участвовать в управлении» занимает 3 место (90 %) в рейтинге «нуждаюсь», в то время как реализуется только на 17 % и занимает 11 место.

Зачастую организации разрабатывают системы стимулирования вслепую, заимствуя у других организаций и не адаптируя их к специфике своего коллектива. При этом различие в системах мотивов труда персонала в разных организациях может быть существенным. Оно зависит от возраста, пола, темперамента, психологического типа, жизненного опыта, социального статуса и прочих факторов сотрудников. Так, результаты другого исследования вышеназванных авторов отражают ранжирование мотивов труда для сотрудников двух организаций; при этом ранги некоторых мотивов в двух компаниях диаметрально противоположны [1, с. 58]. Как следствие такого расхождения потребностей и мотивов сотрудников с одной стороны и предлагаемых организацией стимулов, с другой, приводит к отсутствию заинтересованности ожидаемого руководством поведения персонала на рабочем месте.

Для повышения эффективности деятельности персонала руководство организации должно проводить исследование по изучению системы мотивации сотрудников. Полученная информация должна стать фундаментом для разработки системы стимулирования, в которой стимулы должны соответствовать мотивам (потребностям) сотрудников.

Список литературы

1. Белкин В.Н., Белкина Н.А. Мотивы и стимулы труда // Экономическая наука современной России. 2003. №3. С. 52–61.
2. Белкин В.Н., Белкина Н.А., О.А. Антонова. Основы сбалансированности систем стимулов и мотивов труда персонала предприятия // Вестник Челябинского государственного университета. Серия «Управление». 2014. Выпуск 9. №2. С. 56–64.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. М.: Экономистъ, 2003. 528 с.
4. Заруцкая Е.А. Потребности человека и способы их удовлетворения в профессиональной деятельности // Вестник ТвГУ. Серия «Экономика и управление». 2012. Выпуск 6. С. 116–127.
5. Захарова Т.И. Мотивация трудовой деятельности / Т.И. Захарова, С.В. Гаврилова; под ред. Т. И. Захарова. М.: Евразийский открытый институт, 2008. 216 с.
6. Звездилин А.Ю. Мотивация персонала компании в условиях инновационного развития бизнеса : автореф. дис. на соиск. учен. степ. канд. экон. наук (08.00.05). Московский гос. ун-т им. М.В. Ломоносова. Москва, 2009. 25 с.
7. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: Учеб. Пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2006. 464 с.

8. Каверин С.Б. Мотивация труда. М.: Гардарики, 1998. 528 с.
9. Леонтьев В.Г. Мотивация и психологические механизмы ее формирования. Новосибирск, 2002. 261 с.
10. Мишурова И.В., Кутелев П.В. Управление мотивацией персонала. М.: ИКЦ «МарТ», 2003. 224 с.
11. Пономарёв И. П. Мотивация работой в организации. М.: Едиториал УРСС, 2004. 224 с.
12. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией: учеб. пособие. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. 399 с.
13. Сладкевич В.П. Мотивационный менеджмент. Курс лекций. К.: МАУП, 2001. 168 с.

LABOUR MOTIVATION AND STIMULATION

E.A. Zarutskaya

Tver State University, Tver

The purpose of the article is to substantiate the approach to understanding the processes of motivation and stimulation of labor activity of personnel. Scientific novelty: it is shown that the motive as a form of manifestation of need is an internal subjective phenomenon, and there are no ways of its formation or influence on it. Consequently, the process of motivation is an internal driving force, the management of which is not possible. For impact on the labor behavior of the employee from the outside, from the leadership, requires the use of incentives (stimulation). At the same time, their formation should be carried out in such a way that they are significant for employees, i.e. the incentive becomes an incentive only when it turns into a motive and meets any need.

Key words: *need, motivation, motivation, motivational profile, motivation research, incentive, stimulation.*

Об авторе:

ЗРУЦКАЯ Екатерина Александровна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры Управления персоналом Института экономики и управления, Тверской государственный университет, e-mail: Zarutskaya.EA@tversu.ru

About the author:

ZARUCKAJA Ekaterina Aleksandrovna – PhD in Economics, Associate Professor, Personnel Management Department, Institute of Economics and Management, Tver State University, e-mail: Zarutskaya.EA@tversu.ru

References

1. Belkin V.N., Belkina N.A. Motivy i stimuly truda // Jekonomicheskaja nauka sovremennoj Rossii. 2003. №3. S. 52–61.
2. Belkin V.N., Belkina N.A., O.A. Antonova. Osnovy sbalansirovannosti sistem stimulov i motivov truda personala predpriyatija // Vestnik Cheljabinskogo gosudarstvennogo universiteta. Serija «Upravlenie». 2014. Vypusk 9. №2. S. 56–64.

3. Vihanskij O.S., Naumov A.I. Menedzhment: Uchebnik. – 3-e izd. M.: Jekonomist#, 2003. 528 s.
4. Zaruckaja E.A. Potrebnosti cheloveka i sposoby ih udovletvorenija v professional'noj dejatel'nosti // Vestnik TvGU. Serija «Jekonomika i upravlenie». 2012. Vypusk 6. S. 116–127.
5. Zaharova T.I. Motivacija trudovoj dejatel'nosti / T.I. Zaharova, S.V. Gavrilova; pod red. T. I. Zaharova. M.: Evrazijskij otkrytyj institut, 2008. 216 s.
6. Zvezdilin A.Ju. Motivacija personala kompanii v uslovijah innovacionnogo razvitija biznesa : avtoref. dis. na soisk. uchen. step. kand. jekon. nauk (08.00.05). Moskovskij gos. un-t im. M.V. Lomonosova. Moskva, 2009. 25 s.
7. Egorshin A.P. Motivacija trudovoj dejatel'nosti: Ucheb. Posobie. – 2-e izd., pererab. i dop. M.: INFRA-M, 2006. 464 s.
8. Kaverin S.B. Motivacija truda. M.: Gardarika, 1998. 528 s.
9. Leont'ev V.G. Motivacija i psihologicheskie mehanizmy ee formirovanija. Novosibirsk, 2002. 261 s.
10. Mishurova I.V., Kutelev P.V. Upravlenie motivaciej personala. M.: IKC «MarT», 2003. 224 s.
11. Ponomarjov I. P. Motivacija rabotoj v organizacii. M.: Editopial URSS, 2004. 224 s.
12. Richi Sh., Martin P. Upravlenie motivaciej: ucheb. posobie. M.: JuNITI-DANA, 2009. 399 s.