

## **НЕМАТЕРИАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА**

Наукові праці МАУП, 2009, вип. 2(21), с. 18–22

*Рассматриваются теоретические основы мотивации, ведущей к повышению производительности труда, основанные на финансовой заинтересованности персонала. Приводится теоретическое обоснование зависимости производительности труда от нематериальных методов мотивации персонала, представлены основные направления деятельности менеджмента в этой области.*

Многочисленные научные источники и учебные пособия по менеджменту отводят значительное место разделам, касающимся мотивации и конкретно финансовой мотивации персонала. При этом рассматриваются различные многочисленные методы мотивации. В свое время Р. Оуэн и А. Смит считали деньги единственным мотивирующим фактором. По представлению этих ученых, люди — это чисто экономические существа, которые работают только ради получения средств, необходимых для приобретения пищи, одежды, жилища и т. д. [1; 5; 6]. Существует достаточно определений мотивации, которые раскрывают ее сущность с разных сторон.

Рассмотрим толкование термина “мотивация” в настоящее время:

1. Мотивация в общем понимании — это совокупность движущих сил, которые побуждают человека к выполнению определенных действий [2].
2. Мотивация с точки зрения поведения человека — это процесс сознательного выбора того или другого типа деятельности в результате комплексного влияния внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов.

С точки зрения управления мотивация:

- 1) это функция руководства, создающая у подчиненных стимулы к труду с максимальной прибылью для предприятия;
- 2) прямое и не прямое влияние на персонал с целью изменения его ориентаций и интересов, формирования соответствующего

мотивационного ядра и развития на этой основе трудового потенциала [3; 4].

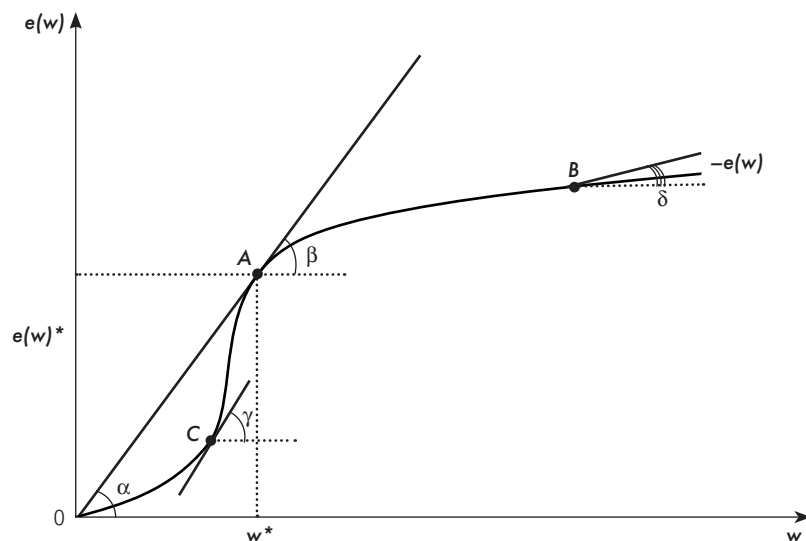
Мотивация как основная функция менеджмента связана с процессом побуждения себя и других людей к деятельности через формирование мотивов поведения для достижения личных целей и целей организации.

Содержание функций мотивации:

- 1) определение потребностей персонала и обеспечение их удовлетворения в деятельности организации;
- 2) разработка систем вознаграждения за выполненную работу;
- 3) применение разнообразных форм оплаты труда;
- 4) использование стимулов для эффективного взаимодействия работников в коллективах и на предприятии в целом.

Поскольку потребности человека постоянно изменяются, то изменяются и методы мотивации труда, значит, нельзя заранее рассчитывать, что вчерашняя успешная мотивация проявится эффективно сегодня. С развитием личности расширяются потребности человека и возможности его самовыражения. Таким образом, можно утверждать, что процесс мотивации путем удовлетворения потребностей бесконечный.

Не существует единых методов мотивации персонала, эффективных во все времена и при любых обстоятельствах. Однако любой метод, применяемый руководителем, основан на избранной фирмой стратегии управления человеческими ресурсами. Полярные стратегии (“Теория Х” и “Те-



**Эффективная заработная плата на условиях Солоу**

ория Y”) были сформулированы Д. Макгрегором. У. Оучи прибавил к ним “Теорию Z”. Большинство популярных методов рациональной мотивации основано на принципах одной из этих теорий. Это значит, что выбор конкретного метода мотивации должен в первую очередь определять общую стратегию управления персоналом [13].

В свою очередь, понятие “мотивация” тесно связано с проблемой управления персоналом. Новые экономические отношения, порожденные переходным периодом, выдвигают и новые требования к персоналу. Это не только отбор персонала по уровню квалификации и образования, периодические тренинги и умелая расстановка кадров, но и формирование нового сознания, менталитета, а следовательно, возникновения новых методов мотивации.

Незаметный для неопытного глаза процесс потери интереса работника к труду, его пассивность приносит такие ощутимые отрицательные результаты, как текучесть кадров. Руководитель вдруг обнаруживает, что ему приходится вникать во все детали любого дела, выполняемого подчиненным, который, в свою очередь, работает без малейшей инициативы. Эффективность организации падает.

В действительности основным мотивирующим фактором работников является желание иметь гарантированную стабильную и достаточно высокую заработную плату. При этом ни интенсификация, ни экстенсификация труда в расчет не берутся, преобладает желание иметь работу с большим, но гарантированным заработком или

работу, которая пользуется у окружения уважением.

Таким образом, и потребности, и мотивации большинства работников требуют дальнейшего изучения и систематизации.

Безусловно, мотивационный механизм оплаты труда играет большую роль, но при этом установлено, что постоянное повышение уровня оплаты труда не способствует ни поддержанию трудовой активности на должном уровне, ни росту производительности труда. Применение этого метода может быть полезным в случае краткосрочного повышения оплаты для увеличения производительности труда. В конечном итоге происходит привыкание к этому виду мотивации. Стимулирование работников лишь денежными методами не может привести к долгосрочному повышению производительности труда.

Вторая сложность связана с тем, что работник, как бы его не стимулировали повышением заработной платы, имеет определенный потенциал производительности, и если повышение производительности труда не находится в разумных пределах, то постепенно производительность снижается, несмотря на рост заработной платы. Подобное явление хорошо описывается теорией эффективной заработной платы в учебных пособиях [10].

Если по горизонтали отложить величину заработной платы  $w$ , а по вертикали — величину усилий работника (она может быть измерена, например, в процентах), то график функции усилия  $e(w)$  будет иметь форму кривой, причем усилие

растет с повышением зарплаты сначала растущими, а затем уже ниспадающими темпами (рисунок).

В точке  $A$  наступает “перелом”: в ответ на последующий рост зарплаты работник наращивает усилие все медленнее. Оказывается, что именно в точке  $A$  выполняется условие Солоу — прямая, которая выходит с начала координат, является касательной к графику функции  $e = e(w)$ , при этом величина зарплаты  $w^*$ , удовлетворяющая это условие, называется эффективной заработной платой.

При таком уровне  $w$  эластичность усилий относительно зарплаты равняется единице — это значит, что увеличение зарплаты на 1 % дает наемателю наращивание выпуска продукции на 1 %.

Из графика видно, что двигаться дальше точки  $A$ , наращивая заработную плату выше уровня  $w^*$ , невыгодно, и это условие сохраняется до той поры, пока эластичность выпуска продукции будет равняться единице. В случае, когда эффективная заработная плата уменьшается ниже равновесного уровня, необходимо стимулировать повышение производительности труда для достижения равновесия иными методами [9].

Следовательно, необходимо знать ответы на такие вопросы: что такое мотивация? Как заставить персонал работать более продуктивно? Какие методы мотивации существуют и используются в современной практике?

Чтобы исключить потерю потенциальной прибыли, менеджер должен добиться максимальной отдачи от своих подчиненных. Для эффективного управления таким ресурсом, как люди, менеджеру необходимо установить определенные параметры работы для каждого подчиненного, изменяя те параметры, которые могут влиять на психологическое состояние исполнителей, тем самым мотивируя или демотивируя их. Грамотно спроектированная работа должна создавать внутреннюю мотивацию, ощущение личного вклада в выпускаемую продукцию. Человек — существо социальное, а значит, чувство причастности способно вызвать в нем глубокое психологическое удовлетворение, оно позволяет ему осознать себя как личность. Поэтому в последнее время многие менеджеры освоили методы мотивации и успешно применяют нематериальные методы мотивации.

**1. Улучшение условий труда.** Это одна из острых проблем всех времен. Условия труда являются не только потребностью, но и мотивом,

который принуждает человека работать с определенной отдачей и становится одновременно фактором и следствием определенного увеличения производительности труда и его эффективности. Условия труда — одна из важнейших потребностей человека. Работу в нормальных условиях работник воспринимает прежде всего как заботу работодателя о его труде. На многих фирмах и предприятиях в настоящее время созданы благоприятные условия труда для работников, что свидетельствует о новом уровне социальной зрелости нашего общества.

**2. Повышение уровня трудовой культуры работников.** Долгое время, работая в неудовлетворительных санитарно-гигиенических условиях, человек не умел, да и не знал, как правильно организовать свое рабочее место. Для правильного воспитания трудовой морали следует придерживаться важнейших принципов труда:

- избавиться от ненужных вещей на рабочем месте;
- правильно хранить нужные вещи;
- постоянно поддерживать чистоту и порядок на рабочем месте;
- рабочее место должно находиться в постоянной готовности к работе;
- соблюдать дисциплину труда.

**3. Применение гибких графиков работы.** В государственных учреждениях графства Оксфордшир (Великобритания) в начале 90-х годов в виде эксперимента была введена новая форма организации труда — сотрудники получили возможность работать как на рабочем месте, так и дома, в зависимости от конкретных обязанностей сотрудников и договоренности между ним и его руководителем. В некоторых случаях количество часов, которые работник должен проводить в учреждении, обсуждается предварительно. Например, может быть оговорено конкретно время сбора всех сотрудников компании для обмена информацией, получения новых знаний. Такой режим рекомендуется в первую очередь руководителям.

Такие условия труда были успешно применены автором в его практической деятельности. Гибкий график дает ряд неоспоримых преимуществ как работникам, так и работодателям. Работник может свободно посетить врача, государственное учреждение по своему усмотрению без унижительного объяснения причин своего прихода или ухода с работы. Главное — прийти на работу в общее для всех время и отработать положенные 42 часа в неделю. Если же появляется необходи-

мость что-то срочно сделать в неурочное время, то сотрудники всегда готовы выполнить любую работу, зная, что часы их переработки зачтутся в отчете за неделю.

**4. Работа в домашних условиях.** Работа, которая выполняется только дома, за компьютером или иная работа, имеет название “телеработа”. Ее основной недостаток — изоляция, однако для некоторых категорий работников, особенно для имеющих семью, такая форма организации труда является наиболее благоприятной. Конечно, работник должен получать определенный объем работы и отчитываться за ее выполнение. В практике автора надомная работа применялась для сервисного инженера. Задача сервисного инженера — через определенное время после получения вызова на ремонт прибыть на объект и приступить к работе. При этом нет необходимости всем инженерам находиться на рабочем месте. Они находятся дома, дежурят лишь несколько человек. При получении сообщения о ремонте инженер сразу направляется на объект. В результате экономятся арендованные площади, а в трудовом коллективе формируется благоприятный климат.

**5. Совершенствование организации труда.** Это понятие включает в себя все сказанное выше и расширение непосредственно функций работников. Постановка более широких задач допускает, что правильно поставленная цель через формирование ориентации на ее достижение служит мотивирующим средством для работника.

В наше время действующие системы оплаты труда не всегда отвечают рыночным отношениям, а иногда даже противоречат им, поскольку здесь размер оплаты труда не зависит от результатов хозяйственной деятельности предприятия, от спроса потребителя на выработанную продукцию, себестоимости продукции или предоставляемых услуг.

**6. Правильная организация труда.** Приведем пример использования электронной почты. Генеральный директор большой коммерческой фирмы не заставляет своих работников стоять в очереди к нему на прием по различным вопросам, он предлагает изложить содержание вопроса в электронном сообщении и направить на его адрес. Такое решение вопроса взаимоотношений членов коллектива с руководством позволяет резко увеличить производительность офисного персонала, сократив время на производственные потери, и улучшить исполнительскую дисциплину. Принятие закона Украины об электронных подписях позволяет согласовывать и утверждать

финансовые и иные договора и соглашения не выходя из офиса. Многие фирмы даже рекомендуют своим сотрудникам не ходить с решением производственного вопроса по предприятию, а с помощью ICQ изложить его и получить ответ. Ученые доказали, что “аська” не только не отвлекает работников от выполнения своих обязанностей, но и увеличивает производительность их труда. Ученые из университета Огайо опросили 912 человек, работающих в офисе за компьютером не меньше 30 часов в неделю. Как оказалось, ключ к воздействию ICQ лежит в том, как именно люди используют эту технологию. В частности, с помощью “аськи” многие проверяют, находится ли на рабочем месте тот или иной сотрудник, занят ли он работой. Часто интернет-пейджеры выручают, когда нужно получить быстрый ответ на короткий вопрос. Это позволяет обойтись без долгих бесед лицом к лицу, для которых нужна соответствующая обстановка. Один из авторов исследований Келли Гаррет считает, что ICQ практически всем заменяет не только телефон, но и электронную почту. Кроме того, использование интернет-пейджера значительно сокращает время обычных разговоров с коллегами, которые гораздо сильнее отрывают от работы [15].

**7. Методы стимулирования труда.** Все работники любого уровня иерархии нуждаются в позитивной оценке труда. Замечено, что простое одобрение труда работника может способствовать увеличению производительности его работы. Можно расширить сферу этого метода, например, вручать традиционные ранее, но забытые в наше время грамоты. Это позволяет работнику в дальнейшей его трудовой деятельности апеллировать к этому документу, возможно, на другом месте работы он повесит его в рамке на стенку у своего рабочего места. Ведь подтвердить полученную когда-то премию в конверте при устройстве на новую работу сложно, а грамота говорит сама за себя. Возможны и другие методы нематериального поощрения, например бейджик на груди встречающего вас в офисе менеджера — “Лучший менеджер месяца, квартала, года и пр.”. Такой подход существенно стимулирует обладателя данного вознаграждения на дальнейшую плодотворную деятельность.

**8. Эмоциональная разрядка персонала.** В Японии дальновидные менеджеры устанавливали в фойе чучела руководителей, чтобы каждый желающий сотрудник фирмы мог высказать свое неудовольствие решениями вышестоящего руководства с помощью бамбуковой палки.

Английские ученые, в частности профессор менеджмента в университете Норвич (Северная Англия) Йехуда Барук, провели исследования по влиянию ругательств на производительность работы персонала. Было установлено, что тот начальник, который запрещает ругаться подчиненным, прерывает главную связь между сотрудниками, а это может негативно сказаться на мотивации труда. Эксперты считают, что такое применение ругательств возможно, но они не должны быть оскорбительными. Ругательства могут снимать стресс, помогать преодолевать утомление, а также способствовать принятию эффективных решений в кризисных или конфликтных ситуациях. В то же время ученые считают недопустимым применение ругательств в присутствии высшего руководства и клиентов, поскольку это может существенно повредить бизнесу. В иных ситуациях ругательства лишь помогут укрепить солидарность среди сотрудников. При этом заметим, что в европейских странах применяемое ругательство — это не грубые высказывания, а вполне допустимые в обществе выражения, даже в присутствии женского пола.

Управление мотивацией персонала — важное задание современных менеджеров, от успешного решения которого зависит эффективность деятельности организаций (в том числе подразделений), которые они возглавляют.



## Литература

1. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. — М.: Экономика, 1989. — 358 с.
2. Байгот С. А., Ефимчик Е. Е. Основы менеджмента. — Минск: САЖИ, 1997. — 362 с.
3. Березин И. С. Маркетинг сегодня. — М.: Менеджер, 2004. — 128 с.
4. Вводный курс по экономической теории: Учебник для лицеев / Под общ. ред. Г. П. Журавлиной. — М.: ИНФРА-М, 1997. — 456 с.
5. Веснин В. Р. Основы менеджмента. — М.: Триада, ЛТД, 1997. — 412 с.
6. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. — М.: Гардарики, 1998. — 528 с.
7. Герчикова И. Н. Менеджмент. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. — 480 с.
8. Глухов В. В. Основы менеджмента. — СПб.: Спец. лит., 1995. — 109 с.
9. Калина А. В., Калініна С. П. Менеджмент продуктивності. — К: МАУП, 2005. — 232 с.
10. Колосницина М. Г. Экономика труда. — М.: Академкнига, 2003.
11. Комаров М. А. Менеджмент. — М.: ЮНИТИ, 1998. — 320 с.
12. Максимцев М. М., Игнатъева А. В. Менеджмент. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. — 342 с.
13. Мескон М. Х., Альберт Н., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М.: Дело, 1992. — 373 с.
14. Фалмер Р. М. Энциклопедия современного управления: В 3 т. — М., 1992.
15. [www.osp.ru](http://www.osp.ru)

*Проведен анализ нефинансовой мотивации персонала и дается ее обоснование. Приведены практические методы нефинансовой мотивации, рассмотрено их влияние на производительность труда персонала.*

*Проведений аналіз нефінансової мотивації персоналу і дається її обґрунтування. Наведено практичні методи нефінансової мотивації, розглянутий їх вплив на продуктивність праці персоналу.*

*The analysis of unfinancial of personnel is conducted and its ground is given. Practical methods over of unfinncial motivation are brought and their influence is examined on the labour of personnel productivity.*

Получена 19 января 2009 г.