

СТИМУЛИРОВАНИЕ И ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ

*Кругликов В.В., профессор
Минского института
управления, доктор
технических наук,
профессор*

*Кругликов С.В., начальник
научно-исследовательской
лаборатории УО «Военная
академия Республики
Беларусь», кандидат
технических наук, доцент*

Резюме. Анализируются вопросы стимулирования и вознаграждения персонала организации, проблемы их влияния на роль человеческого фактора при принятии управленческих решений. Показано, что ценность какого-либо вида деятельности и ценность человека, работающего в этой должности, — две совершенно разные вещи.

Summary. The problems of stimulating and rewarding the personnel of an organization and its influence on the human factor in reaching management decisions are analysed. It is shown that the value of some type of activity and the value of a person performing this activity are completely different.

В современном научном мире пока еще не выработано единое мнение в вопросах мотивации. В результате нередко термины «мотив» и «мотивация» используются как синонимы. Так, разные современные ученые в психологическом плане трактуют понятие «мотив» по-своему. Одни понимают его как представления, идеи, чувства и переживания; другие — как потребности и влечения, побуждения и склонности; третьи — как желания и хотения, привычки, чувство долга, мысли; четвертые — как морально-политические установки; а некоторые — как условия существования.

Почти такая же картина наблюдается и в трактовке понятия «мотивация». Мотивацию связывают с потребностями и мотивами, мировоззрениями человека и особенностями его представления о себе, личностными особенностями и функциональными состояниями, с переживаниями и оценками других людей.

В силу такой путаницы в области теории специалисты-практики, имеющие дело с воспитанием людей, оказываются в сложном положении. Компромиссные варианты предлагаются разные. Некоторые считают целесообразным вообще исключить из рассмотрения такое понятие, как «мотив» и сосредоточиться на более детальном рассмотрении психологических феноменов, играющих роль побудителей активности. Другие предлагают сузить содержание понятия «мотив» до одной конкретной реальности, а для иных — ввести новые понятия. Например, устойчивые образования мотивационной сферы в виде определенных потребностей — это «мотив», а инициирующее деятельность конкретное ситуативное образование — побуждение.

Целый ряд ученых-психологов расценивает «мотив» как интеллектуальный продукт мозговой деятельности. В частности: «мотив — это соображение, по которому субъект должен действовать»; или «мотив — это конструкт мышления», иными словами — это теоретическое построение, а не реально существующий психологический феномен. Отсюда следует прагматическое: в действительности никаких «мотивов» не существует, они не наблюдаемы непосредственно и поэтому не могут быть представлены как факты действительности. Психологические явления и феномены — не плод воображения психологов, а реалии фактов.

Не углубляясь в полемику, уже на основании вышеизложенного можно сделать вывод, что «мотив» и «мотивация» хотя и взаимосвязаны внешне, однако являются разными по сути. В самой простой трактовке мотив может рассматриваться как причина, имеющая направленный характер, которая в состоянии активизировать деятельность субъекта на достижение определенной цели. Мотивация — это уже процесс, побуждающий к действиям и направляющий их на достижение целевых установок, определенных мотивом.

В менеджменте непрерывно растет всесторонний интерес к психологии личности, к вопросам ее поведения не только в коллективе, но и в семье, к особенностям трудовой деятельности

человека, в которой область мотивации является доминирующей и опирающейся на психологическую науку. Зная, что предметом труда менеджера являются люди и информация, нетрудно проследить связь между мотивами, процессами мотивации и сознанием человека, причем таким сознанием, которое именуется здравым смыслом. Герой Советского Союза писатель Владимир Васильевич Карпов удачно определил понятие здравого смысла в книге «Генералиссимус», написав: «Здравый смысл – это отражение в психике естественных реальных связей и отношений, в которых реализуется сам процесс жизни». Он также открыто выступил в защиту труда менеджера-руководителя, заявив: «Большинство психологов – сознательно или бессознательно – принимали за единственный образец умственной работы – работу ученого, философа, вообще теоретика. Между тем в жизни мыслят не только теоретики. В работе любого организатора, администратора, производственника и т.д. ежечасно встают вопросы, требующие напряженной мыслительной деятельности... Работа практического ума непосредственно вплетена в практическую деятельность и подвергается ее непрерывному испытанию, тогда как работа теоретического ума подвергается такой практике лишь в конечных результатах. Отсюда та своеобразная ответственность, которая присуща практическому мышлению... Жесткие условия времени – одна из самых характерных особенностей работы практического ума. Сказанного уже достаточно, чтобы поставить под сомнение очень распространенное убеждение в том, что наиболее высокие требования к уму предъявляют теоретические деятели науки, философии, искусства. Гегель видел в занятии философией высшую ступень деятельности разума. Психологи начала XX века наиболее высоким проявлением умственной деятельности считали, как правило, работу ученого. Во всех этих случаях теоретический ум рассматривался как высшая возможная форма проявления интеллекта. Практический же ум, даже на самых высоких ступенях – ум политика, государственного деятеля, полководца, – расценивался с этой точки зрения как более элементарная, легкая, как бы менее квалифицированная форма интеллектуальной деятельности.

Это убеждение глубоко ошибочно...»

Справедливость мыслей В.В. Карпова была подтверждена Б.М. Тепловым, сказавшим: «С точки зрения многообразия, а иногда

и внутренней противоречивости интеллектуальных задач, а также жесткости условий, в которых протекает умственная работа, первые места должны занять высшие формы практической деятельности. Умственная работа ученого, строго говоря, проще, яснее, спокойнее (это не значит обязательно легче), чем умственная работа политического деятеля или полководца».

Ум менеджера-руководителя, заключающийся в комплексном использовании памяти, внимания, восприятия реальной действительности, должен на практике проявляться в стремлении к простоте, ясности и умении ее достичь. Стремление к простоте, ясности, то есть способность свести сложное по форме к простому, к самой сути – незаменимое качество руководителя. Однако не следует путать простоту и ясность с упрощенством, которое достигается за счет искажения общей картины действительности.

Необходимо согласиться, что если одно и то же содержание два человека выражают с разной степенью простоты, то из них умнее тот, кто излагает проще и доступнее.

Основная задача менеджера-руководителя, связанная с эффективным использованием и координацией таких ресурсов, как капитал, материалы и труд для достижения заданных целей с максимальной эффективностью, может быть решена только при глубоко продуманной и всеобъемлющей мотивации людей, принимающих участие в производственной деятельности. Следовательно, в менеджменте нет необходимости ориентироваться на биологические теории, изучающие причинности поведения, а среди мотивационных теорий использовать лишь те, которые базируются на второй сигнальной системе.

Как-то Форд-старший сказал, что только два стимула заставляют людей работать: жажда заработной платы и боязнь ее потерять. Надо учесть, что эта мысль принадлежит одному из крупнейших менеджеров-руководителей, который добился уникальных успехов в сфере автомобилестроения. Тем не менее многие из современных ученых, продвигающих теоретические аспекты менеджмента, с этим не согласны. Яркий пример тому Фредерик Герцберг, который отнес заработную плату к «гигиеническим факторам». Однако с Генри Фордом полностью солидарен Людвиг Эрхард – очередной талантливый руководитель-практик, бывший министр экономики, а затем канцлер Федеративной Республики Германия, сделавший послевоенную

ФРГ процветающим государством. В книге «Благоденствие для всех» Л. Эрхард пишет, что цель проводимых им реформ заключалась в создании общества, в котором не будет обездоленных. В качестве инструмента была выбрана социальная рыночная экономика, концепцией которой стало принудительно направляемое хозяйство. А это означает, что вопросам государственного управления экономикой он придавал первостепенное значение. Основной упор в этой книге сделан на управленческие аспекты. «В наше время, – пишет Л. Эрхард, – экономическое процветание теснейшим образом связано с судьбой государства, как и наоборот, признание каждого правительства и каждого государства связано с успехом или неудачей экономической политики. Быть ответственными за экономическую политику – значит нести ответственность перед всем народом».

«Хозяйственная основа, – продолжает он, – должна быть здоровой, чтобы она не стала исходным пунктом для извращения народного организма и его разложения. Определение духовного, морального, материального облика хозяйства должно быть, в конечном счете, делом политики, заботой общества. Ибо человек осознает значение своей личности (гении не в счет) и своего человеческого достоинства только тогда, когда не гнетут материальные заботы, мелкая будничная нужда, то есть когда материальные проблемы удовлетворены и перестают играть главную роль...»

Интегрируя дальше этот вопрос, Л. Эрхард отмечает, что бедность является важнейшим средством, чтобы заставить человека духовного зачехнуть в мелких материальных каждодневных заботах. Может быть, гении могут подняться над этой нуждой: в общем же материальные заботы делают людей все менее свободными; человек остается пленником своих материальных помыслов и стремлений.

Только тогда, когда упорядочена материальная база человеческого бытия, люди становятся свободными и зрелыми для более возвышенных дел. С нищим дела не делаются.

Вот в этом и кроется ответ на вопрос о роли заработной платы.

Особое внимание следует обратить на цели, которые провозгласил бывший канцлер ФРГ – это честность, справедливость, отсутствие мздоимства, борьба с нищетой.

Отношение Людвиг Эрхарда к финансовым вопросам подчеркивает его мощь как истинного национального руководителя.

«Инфляция, – пишет он, – совершенно аморальное средство обворовывания собственного народа. Инфляция не обрушивается на нас как проклятие или трагическое роковое событие. Она всегда вызывается легкомысленной или даже преступной политикой.

Стабильность цен – основная предпосылка благосостояния.

Сущность социального рыночного хозяйства только тогда можно считать полностью достигнутой, когда в соответствии с растущей производительностью одновременно понижаются цены, обеспечивая таким образом подлинное повышение заработной платы».

Методы хозяйственной, финансовой и валютной политики классического типа имеют целью направить определенным образом ход хозяйственной жизни. Как государственный банк, так и федеральное правительство несут ответственность за то, чтобы была обеспечена устойчивость валюты. И здесь же Л. Эрхард замечает, что свобода без чувства ответственности ведет к вырождению и хаосу.

Надо отдать должное Л. Эрхарду за то, что наряду с проблемами глобального масштаба он уловил саму суть управленческого процесса, а именно доминирующую всегда и во всем роль человека. И поэтому он наставляет и предупреждает, что человека нельзя игнорировать – он движущая сила народного хозяйства. В силу этого метод психологического воздействия исключительно важен. Следует использовать хозяйственную психологию, согласно которой хозяйственные явления не подчиняются законам механики. Экономика не живет какой-то своей собственной жизнью в смысле бездушного автоматизма, а создается и оформляется людьми. А это означает, что структура и облик национальной экономики не могут не изменяться под влиянием наших действий. Внутренняя зависимость между потреблением, накоплением сбережений и инвестированием капиталов редко воспринимается правильно и полностью. Следовательно, возникает необходимость творческого и инициативного подхода самого руководителя ко всем сферам хозяйственной жизни. И поэтому Л. Эрхард, рылничик до мозга костей, советует не принимать безоговорочно и для любой фазы экономического развития ортодоксальные правила игры рыночного хозяйства, по которым только предложение и спрос определяют цену, и руководитель национальной экономики должен поэтому воздерживаться от всякого вмешательства в область цен в любой фазе экономического развития.

Мудрость руководителя Людвиг Эрхард проявил тогда, когда он практически полностью использовал опыт Советского Союза по восстановлению народного хозяйства, разрушенного фашистами, в течение всего четырех лет и без всяких инвестиций или помощи из-за рубежа.

Следует признать, что вознаграждения материально-экономического характера обязательно ведут к усилению мотивации, то есть к стимулированию. Конечно же, в вопросах материально-экономического вознаграждения доминирующую роль играют деньги. Данное средство вознаграждения известно всем. Деньги обладают покупательной способностью, следовательно, деньги – это товар, который можно на них купить. Даже значительная часть бихевиористов, считающих предметом психологии не сознание, а поведение, понимаемое как совокупность двигательных и сводимых к ним словесных и эмоциональных ответов и реакций на воздействия или стимулы внешней среды, полагает, что деньги в определенных ситуациях могут служить мотивирующим фактором. Некоторые из них утверждают, что применение теории потребностей Маслоу к заработной плате позволяет сделать вывод о том, что она удовлетворяет многие потребности различного типа: физиологические, потребности уверенности в будущем и признании.

Несомненно одно: заработная плата должна отражать результаты трудовой деятельности, а также быть связана с производительностью труда. На практике оплачивается время, проведенное на работе, с учетом стажа. Эдвард Лоулер предложил устранить такой перекоп путем представления зарплаты в виде суммы трех составляющих, а именно:

- первая составляющая – это должностной оклад;
- вторая составляющая определяется выслугой лет и факторами стоимости жизни;
- третья составляющая определяется достигнутыми результатами в процессе трудовой деятельности [2].

Однако ценность какого-либо вида деятельности и ценность человека, работающего в должности, – две совершенно разные вещи.

Для настоящего руководителя нет секрета в том, что имеется неограниченное количество факторов и методов воздействия на мотивацию конкретного человека. Более того, руководителю известно и такое явление, как разное влияние одного и того же фактора на мотивацию конкретного человека к интенсивному труду в разные периоды времени. Ему известно и то, что никто точно не знает, как действует механизм мотивации, какой силы должен быть мотивирующий фактор и когда он сработает, не говоря уже о том, почему он срабатывает. А вот что известно руководителю наверняка, так это то, о чем Генри Форд и Людвиг Эрхард говорили: «Работник трудится ради денежного вознаграждения и комплекса компенсационных и поощрительных мер» [1]. Денежное вознаграждение и получаемые компенсационные компоненты позволяют человеку не только выживать, но и в определенной степени развиваться духовно, проводить культурно досуг, приобрести уверенность в своем будущем и строить планы на улучшение жизни в перспективе.

Процесс мотивации крайне сложен и многообразен, поэтому руководитель любого уровня должен иметь в виду неповторимость личности каждого сотрудника, обладающего только ему присущими чертами характера, эмоциональностью, изобретательностью, что позволяет ему выполнять любую конкретную работу с особым, присущим каждому человеку, почерком. Все это указывает на необходимость изучения руководителем каждого сотрудника, выявляя основания, побуждающие его совершать те или иные поступки, осознавая мотивации его деятельности. Эффективную систему управления конкретным человеком можно построить, хотя бы в первом приближении, если знать, что, кроме материальных стимулов, побуждает человека к деятельности.

Литература

1. Форд Г. Моя жизнь, мои Достижения: Пер. с англ. / Науч. ред. д-р эконом. наук Е.А. Кочерин; предисл. проф. Н.С. Лаврова. М.: Финансы и статистика, 1989.
2. Мескон М., Альберт М., Хедоури Фр. Основы менеджмента: Пер. с англ. М.: Академия народного хозяйства при Правительстве РФ, 1994.