

## **ПОНЯТИЯ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ, ИХ ОТЛИЧИТЕЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ И ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ**

Эффективное управление персоналом, наличие у него мотивационного подхода с полной отдачей и высокой эффективностью становится одним из решающих факторов повышения конкурентоспособности предприятий и организаций в условиях рыночной экономики. В странах с развитой экономикой мотивация стала нормой, поскольку является элементарной составляющей предприятия. Со сменой экономической парадигмы и в Украине лучшие отечественные предприятия и организации переходят от стимулирования к её мотивации [1].

Украина стала членом ВТО, однако многие ещё наши предприятия находятся в начальной стадии этого процесса, когда от констатации стадии факта существования мотивации труда и понимания перспектив её влияния на экономические показатели работы необходимо переходить от стадии мотивационной системы к её управлению [2].

В развитых зарубежных странах уже давно и постоянно культивируют мотивационную идеологию в процессе производства, разработали теорию мотивации и методические подходы к её управлению. К фундаментальным работам следует отнести прежде всего таких зарубежных авторов, как А. Смит, К. Маркс, Ф. Тейлор, А. Маслоу, Ф. Херцберг, МакГрегор, МакКинси, МакКлеланд, А.Г. Здравомыслов, Ю.П. Морозов, С. Пакулин, а также отечественных учёных А.И. Амоша, А.С. Афонин, Д.П. Богиня, А.М. Гриненко, О.А. Гришова, Б.М. Данилишин, В.М. Данилюк, А.Л. Еськов, А.М. Колот, В.И. Куценко, Б.И. Холод.

Однако, несмотря на актуальность и практическую значимость необходимости перехода от стимулирования к мотивации, а затем и к мотивационному управлению, на сегодняшний день среди различных специалистов не существует однозначного толкования понятия «мотивация». Более

того, многие из них не выделяют различия между мотивацией и стимулированием. Даже в научной литературе нередко встречается, что мотивация может существовать только на базе стимулирования. Поэтому некоторые авторы для улучшения показателей работы предприятий рекомендуют руководителям стимулировать мотивацию труда. То есть стимулы рассматриваются не как одни из факторов мотивации, а как проведение стимулирования руководителями и менеджерами самой системы мотивации труда.

Например, такой известный немецкий специалист в области мотивации персонала, как Элизабет Мерман в своей монографии однозначно утверждает: «Да, конечно же, с позиции сотрудников мотивация – это стимулирование» [3, 20].

Примерно также считают и другие немецкие специалисты, такие как Райнер Нирмайер и Мануэль Зайфферт: «... что такое мотивация и почему она очень важна, как её стимулировать, в каких случаях и зачем это делать» [4, 4].

В связи с этим проблема исследования понятия мотивации и её соотношение со стимулированием является весьма актуальной, имеет научное и практическое значение. Данная проблема является особенно важной, а именно: «...для понимания организационного поведения требуется хорошо разобраться в её центральном элементе – мотивации, так как именно она объясняет, почему люди ведут себя в организации так или иначе» [5, 77].

Прежде чем перейти к исследованию понятия «мотивация», рассмотрим несколько этих определений различными специалистами.

1. «Мотивация труда от греч. *motif*, от лат. *moveo*, – двигаю – как внешнее или внутреннее побуждение экономического субъекта к деятельности во имя достижения каких-либо целей, наличие интереса к такой

деятельности и способы его инициирования, побуждения» [6, 200].

2. «Мотивацию работы можно определить как психологические силы человека, определяющие направленность его поведения в организации, степень её собственных усилий и настойчивости при столкновениях с затруднениями» [5, 77].

3. «Мотивация является понятием, которое мы используем при описании сил, воздействующее на индивида (внешних и внутренних), которые побуждают к его действию определённым образом» [7, 128].

4. «В экономическом смысле мотивация – это деятельность, имеющая целью активизировать людей, работающих в организации и побудить их эффективно трудиться для выполнения поставленных задач» [8, 26].

5. «Трудовая мотивация – это психологические силы человека, определяющие его направленность в организации, уровень усилий, прилагаемых им, и уровень настойчивости при встрече с препятствиями» [5, 109].

6. «Мотивация – это процесс побуждения человека к определённой деятельности с помощью внутренних и внешних факторов» [9, 78].

7. «Мотивация труда – это желание работника удовлетворить свои потребности через трудовую деятельность» [10, 90].

8. «Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации» [11, 37].

9. «Мотивация – это состояние личности, определяющее степень активности и направленности действий человека к конкретной ситуации» [12, 62].

10. «Мотивация – это функция управления, процесс пробуждения индивидуума к деятельности для достижения целей организации и/или многих целей» [13, 129].

11. «Мотивация есть произведение валентности, ожиданий и инструментальности работника, определяемая как сила побуждения индивида к действиям» [14, 136].

В экономическом смысле мотивация – это деятельность, имеющая целью активизировать людей, работающих в

организации, и побудить их эффективно трудиться для выполнения поставленных задач.

Однако, как видно из приведенных определений, различные специалисты вкладывают в это понятие разный экономический смысл.

Анализ различных определений «мотивации» позволяет выделить три различных варианта.

В первом варианте (первое, четвёртое, шестое, десятое и одиннадцатое определения) в трактовке мотивации лежат внешние или внутренние побуждения экономического субъекта для активизации эффективного выполнения в организации поставленных задач. Таким образом, здесь основой мотивации экономического субъекта является выполнение задач организации. В то же время побуждение человека не осознаётся как средство удовлетворения его потребности и не является сконцентрированным на достижении цели.

Во втором варианте (второе, третье и пятое определения) под мотивацией понимаются психологические силы человека, направленные на повышение уровня усилий, настойчивости, при столкновении с затруднениями или в конкретных ситуациях.

По мнению автора, при мотивации использование психологических сил, усилий и настойчивости человека должно быть постоянным, а не эпизодическим при возникновении затруднений. Кроме того, при таком определении мотивации не объясняются побудительные силы человека к труду, так как мотив внутреннего побуждения личности не должен удовлетворяться теми или иными потребностями человека.

В третьем варианте (седьмое, восьмое, девятое определения) под мотивацией понимается состояние, желание и побуждение человека, которые должны быть направлены к определённой трудовой деятельности, благодаря чему у него возникнет удовлетворение его потребностей. Психологи, наблюдая за людьми, определили, что потребности служат мотивом к действию, а поэтому создание менеджерами условий для удовлетворения потребностей работников будут

способствовать достижению ими целей организации.

Таким образом, ни в одном из приведенных определений нет достаточно полного объяснения понятия «мотивация». Поэтому для устранения неоднозначности толкования понятия «мотивация» автор предлагает под мотивацией понимать систему мотивационного управления как процесс внешнего и внутреннего побуждения себя и других экономических субъектов к определенной деятельности для достижения конечных целей организации и удовлетворения личных потребностей через трудовую деятельность. Такое определение, на наш взгляд, достаточно полно отображает сущность мотивации, отличающуюся комплексностью понятия, которое включает достижение поставленных целей организации и удовлетворение личных потребностей экономическими субъектами через трудовую деятельность в процессе внешнего и внутреннего управления их побуждениями.

Особо следует подчеркнуть, что мотивацию следует рассматривать как стратегию долговременного влияния на работников с целью изменения заданных параметров структуры ценностных ориентаций, формирования соответствующей системы и развития на этой основе трудового потенциала. Поэтому мотивация определяет цель достижения конечного результата.

Теперь рассмотрим понятие «стимулирование» и его взаимодействие с мотивацией. Понятие «стимулирование» произошло от латинского слова *stimulus* (стимул). Так, в советском энциклопедическом словаре даётся следующее определение: «Стимул (от лат. *stimulus*, букв. остроконечная палка, которой погоняли животных, стрекало), побуждение к действию, побудительная причина поведения» [15, 1269].

Современный экономический словарь это понятие трактует другим образом: «Стимулирование экономическое – это экономическое побуждение, использование материальных стимулов (побудителей), способствующих тому, чтобы производители, потребители, покупатели вели себя желаемым образом, к выгоде и в

интересах лиц, применяющих стимулирование» [6, 330].

На практике основные системы стимулирования связаны с уровнем оплаты труда, мерой которой является объём выпускаемой продукции. Поэтому особенно часто применяется сдельная оплата труда, при использовании которой обеспечивается простая и прямая связь между показателями выработки и поощрением. Работники, которые производят большой объём продукции, получают соответствующее вознаграждение. Кроме объёма выпуска продукции, например добычи угля на шахте, могут использоваться и другие критерии стимулов, связывающие оплату труда с показателями работы (качество продукции, объём прибыли, квалификация работника и другие). Так, при снижении качества продукции (увеличении зольности угля) работники шахты не премируются. В других случаях сдельная оплата обычно предполагает, что оплачиваются только те единицы продукции, которые отвечают стандартам качества.

Кроме позитивного стимулирования, используется и негативное. Например, при увеличении зольности (уменьшении качества) угля свыше 36% за каждый 1% превышения зольности объём добытого угля снижается при подсчёте на 2,5%.

Основное же преимущество материальных стимулов состоит в том, что за высокими показателями выработки последует поощрение. Поэтому позитивное стимулирование является более эффективным для мотивированности работников, так как материальное стимулирование оказывает благоприятное воздействие и на восприятие работниками справедливости, ибо те, кто добиваются лучших показателей, получают большее вознаграждение [14]. Хотя это зачастую и не исключает использование негативного стимулирования.

Таким образом, мотивация и стимулирование – это экономические термины, в основе которых лежит экономическое побуждение человека.

В отличие от этого стимулирование как тактика решения проблем является ориентацией на фактическую структуру ценностей и интересов работника, на более

полную реализацию имеющегося трудового потенциала.

Ю.А. Лукаш считает «полезно различать термины «стимулирование» и «мотивирование»» [8, 26].

Мотивация должна напрямую зависеть от выполнения стратегических задач. Есть такое понятие – «performance», которое включает эффективность деятельности, качество деятельности, активность и т.д. Именно с performance непосредственно связана мотивация. Чтобы провести эту оценку, нужно представить себе, каковы цели всей команды и каждого звена в частности. Необходимо использовать каскадный принцип планирования – сверху – вниз. То есть сначала определяться через должность менеджеров, затем руководителей среднего звена, затем – рядовых сотрудников. Вся система мотивации ориентирована на достижение конкретных целей, на конкретные показатели – как количественные, так и качественные, и выплаты, вознаграждения в различной форме напрямую зависят от этих показателей.

Стимулирование – это вызов определённой реакции на определённый стимул (невропатолог знает, куда стукнуть своим молоточком, и знает, какую реакцию он ждёт). Стимулирование – это состояние «быть», а мотивирование – «стать» [8, 26]. Поэтому стимулирование определяет тактику решения проблемы и является одним из методов достижения поставленной цели.

#### *Выводы*

1. Под мотивацией понимается система мотивационного управления как процесс внешнего и внутреннего побуждения себя и других экономических субъектов к определённой деятельности для достижения целей организации и удовлетворения личных потребностей через трудовую деятельность.

2. Мотивация и стимулирование – экономические термины, в основе которых лежит экономическое побуждение человека.

3. Мотивацию следует рассматривать как долговременное влияние на работников с целью изменения заданных параметров структуры ценностных ориентаций, формирования соответствующей системы и развития на этой основе трудового потенциала. Поэтому мотивация определяет цель достижения конечного результата.

4. Стимулирование определяет тактику решения проблемы и является одним из методов достижения поставленной цели.

#### **Литература**

1. Пономаренко О.П. Визначення рейтингу чинників мотивації праці за допомогою модифікованої матриці // Механізм регулювання економіки. Міжнародний науковий журнал. – Суми. – 2007. – №1 (29). – С. 171-181.

2. Амоша О.І., Пономаренко О.П. Мотивація праці як складова стратегії розвитку вугільної галузі України. – К.: КНЕУ, 2008. Вип. № 22-23. – С. 104-111.

3. Мерман Э. Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации: Пер. с нем. – Х.: Гуманитарный центр, 2007. – 184 с.

4. Нирмайер Р., Зайферт М., Мотивация: Пер. с нем. – 2-е изд., испр. – М.: Омега – Л, 2006. – 127 с.

5. Джордж Дж. М., Джоунс Г.Р. Организационное поведение. Основы управления: Пер. с англ. – М.: ЮНИТА-ДАНА, 2003. – 463 с.

6. Райсберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубова Е.А. Современный экономический словарь. – 2-е изд., испр. – М.: ИНФРА-М., 1999. – 479 с.

7. Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х. – мл. Организации: поведение, структура, процессы: Пер. с англ. – 8-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 662 с.

8. Лукаш Ю.А. Мотивация и эффективное управление персоналом. – М.: Финпресс, 2007. – 208 с.

9. Муэрс Р. Эффективное управление: Пер. с англ. Серия «Маркетинг и менеджмент в России и за рубежом». – М.: Финпресс, 1998. – 126 с.

10. Спивак В.А., Личность и предприятие: факторы успешного взаимодействия (поведенческие основы управления персоналом). – СПб., 2002. – 375 с.

11. Шкатулова В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. – М.: Норма, 2001. – 241 с.

12. Управление персоналом организации / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 512 с.

13. Фатхутдинов Р.А. Организация производства: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 672 с.

14. Ньюстром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение / Пер. с англ.;

под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2000. – 448 с.

15. Советский энциклопедический словарь / Гл. ред. А.М. Прохоров. 2-е изд. – М.: Сов. Энциклопедия, 1983. – 1600 с.