

О ТРЕХ МЕТОДОЛОГИЧЕСКИХ ПРИНЦИПАХ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА

Б. Г. Прошкин

THREE METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF PERSONNEL MOTIVATION

B. G. Proshkin

В статье обосновывается необходимость учета в процессе управления персоналом фактора момента времени информирования работников об условиях применения поощрений и наказаний до начала деятельности, в момент осуществления деятельности и после её завершения; характера обменности проектируемых мотивационных процессов – наличия и степени реализации принципов симметричности, эквивалентности и гарантированности; учета при оценке результативности применяемых средств и приемов мотивирования, помимо экономических, также и социальных, и психологических эффектов и последствий.

This paper shows the importance of taking into account a point of time in which personnel has been informed about incentives and penalties (personnel may be informed before the beginning of the work, when the work is being carried out or after doing the work). The importance of such characteristics of motivation process as symmetry, equivalence and guaranteeing is also stated. In addition, this paper shows that not only economic, but also social and psychological effects of motivation process are significant.

Ключевые слова: персонал, мотивация, мотивирование, стимулирование, принуждение, подкрепление, социальный обмен.

Keywords: personnel, motivation, motivation process, stimulation, compulsion, social exchange.

Современное состояние публикаций по тематике мотивации труда в литературе по менеджменту характеризуется дефицитом крупных теоретических обобщений и избытком практических рекомендаций менеджерам, не поднимающихся порой выше уровня здравого смысла.

Между тем развитие предмета невозможно без своевременного перехода теории с методического уровня на методологический. Остановимся здесь на важности выделения трех методологических принципов мотивации персонала: принципе типа информированности персонала, характера обменности ситуации и комплексного учета всех эффектов мотивационного воздействия при оценке средств мотивации. На наш взгляд, эти принципы в совокупности образуют ядро долговременной трудовой мотивации персонала организации.

Ещё в далеком 1976 году ленинградский философ Ф. Н. Щербак в своем труде «Стимулы трудовой деятельности» отмечал информационную природу стимулов. Он показал, что стимулами «являются такие «побудительные причины», которые носят *информативный характер* и выступают как факторы управления деятельностью данной системы» [11, с. 12]. Сегодня все консультанты рекомендуют руководителям повышать информированность работников о применяемых стимулах как пути повышения эффективности их использования. Это верно, но тривиально. Пришло время обращать внимание на момент, в который работники получают эту информацию. И это требует пояснений. Дело в том, что существует, можно сказать, «информирование-до» и «информирование-после». Имеется в виду ДО начала деятельности или ПОСЛЕ завершения деятельности. И это имеет принципиальное значение для процесса мотивации работника и самой его деятельности.

Принцип учета момента времени информирования объекта управления (работника или трудового коллектива) о последствиях для него различных исходов осуществляемой им деятельности позволяет выделить в составе стимулирования две формы организации – *опережающую* (когда информирование осуществляется до начала деятельности) и *подкрепляющую*, когда информирование осуществляется после завершения деятельности, часто вместе с получением соответствующего поощрения [8].

Опережающее и подкрепляющее стимулирование имеют совершенно разные, а по ряду позиций и противоположные правила организации. Так, для повышения эффективности опережающего стимулирования обычно рекомендуется определять максимально конкретные цели для каждого отдельного работника; по возможности нормировать труд; учитывать все обстоятельства и характеристики деятельности; выбирать более четкие и понятные работникам показатели оценки деятельности; сокращать периоды планирования и полного расчета оплаты труда и, наконец, своевременно и полно информировать работников обо всех изменениях в системе премирования, нормах и расценках.

При подкрепляющем же стимулировании работникам необходимо другое – понимание миссии, предназначения, общих целей и задач подразделения, в котором они работают; знание состояния дел в коллективе и проблем, которые возникают в процессе деятельности; включенность в процесс принятия важнейших решений; уверенность в справедливости распределения благ на предприятии; доверие к другим участникам совместной деятельности и руководству. Но нет нужды разрабатывать индивидуальные нормы труда и времени, показатели для оплаты, учитывать промежуточные результаты деятельности и т. п.

Они имеют также различные результаты и последствия для организационного поведения персонала. Опережающее стимулирование изначально ориентирует работника на получение вознаграждения и тем самым сдвигает на второй план сам смысл выполняемой работы («Вознаграждение демотивирует – смещает интерес со смысла деятельности на стимул», – Р. Шпренгер [10, с. 77]), делает человека равнодушным к другим аспектам и сторонам деятельности. Действительно, если начальство определило как важнейшие и ввело в систему поощрения одни показатели деятельности, то зачем работнику обращать внимание на другие характеристики работы, производимого продукта или услуги. Это будет для него напрасной тратой сил и времени, в конце концов, потерей в зарплатке, премии. Такова логика мотивации человека в пространстве опережающего стимулирования. Для того чтобы обратить его усилия на другие объекты и обстоятельства, надо вводить новые показатели (и стимулы). Приходится придумывать все более детальные и хитрые схемы связи вознаграждения с количественными характеристиками труда.

Подкрепляющее же стимулирование не требует разработки изощренных систем премирования. Оно побуждает персонал к собственному поиску тех решений, которые в конкретной ситуации данного подразделения позволят получить лучший, более ценный для организации результат и соответственно более высокое вознаграждение. Однако взамен требует от менеджмента предприятия действенных усилий в социальной системе организации, в сфере корпоративной культуры.

Обе формы организации стимулирования в конкретных условиях обладают определенными достоинствами и недостатками, а также разной эффективностью в различных сферах деятельности.

Обратим также внимание на то обстоятельство, что эти две формы организации стимулирования по-разному применимы для различных групп стимулов. Так, если материально-денежное и материальное денежное стимулирование и стимулирование временем могут использоваться как в опережающей, так и в подкрепляющей формах организации, то моральные стимулы общего действия приспособлены исключительно к подкрепляющей форме организации.

В составе принудительной мотивации, основным средством которой является наказание, в соответствии с принципом учета момента времени информирования объекта управления следует выделять три формы организации: *принуждение-предупреждение* (когда информирование осуществляется до начала деятельности), *принуждение-подкрепление* (информирование осуществляется в момент выполнения деятельности) и *принуждение-кара* (информирование имеет место после окончания события, обычно вместе с соответствующим наказанием).

Принуждение-предупреждение является самой приемлемой формой негативного воздействия на объект управления. Это только сигнал о возможности наказания. Сигнал в чистом виде. Угроза имеет в неоспоримое достоинство, что способна предотвратить нарушение и нежелательное развитие событий.

Принуждение-подкрепление также может быть эффективным, но оно сложнее осуществляется. Это уже не просто сигнал, а сигнал одновременно с применением наказания в момент осуществления нежелательных действий. Его достоинство состоит в том, что объект воздействия может сразу отреагировать, прекратить осуждаемую деятельность и тем самым снять наказание. Негативное подкрепление с надежностью психофизиологического закона научает все живое на земле, в том числе и человека, избегать действий чреватых негативными последствиями. Именно это обстоятельство не понято частью отечественных авторов по менеджменту в теории подкрепления Бэрреса Скиннера [1, с. 155 – 156; 4, с. 272; 9, с. 111]. Они не находят разницы между отрицательным подкреплением и простым (отсроченным) наказанием, являющимся третьей формой организации принуждения – принуждением-карой.

Принуждение-кара (или возмездие) – наиболее часто применяемое средство принудительной мотивации в хозяйственной практике. Наказание отделено от проступка, как правило, более или менее продолжительным промежутком времени. Только после того и в том случае, если и когда о событии стало известно субъекту управления. Недостатком такой формы управляющего воздействия становится то, что в этом случае по существу совершенного уже почти ничего нельзя изменить; дело сделано.

Между тем расчет на то, что получив наказание, работник в последующем не будет повторять нарушение, слишком часто не оправдывается. Для того чтобы желаемый эффект наказания осуществился, необходимо многое. И чтобы человек воспринял наказание как заслуженное, и чтобы он сделал «правильные» выводы, и чтобы он умел в достаточной мере управлять собой для преодоления своего недостатка, и чтобы внешние обстоятельства (например, общественные нормы микросреды) не препятствовали этому и т. д. Отсроченное, особенно на продолжительное время, наказание по психологическим законам вызывает у человека досаду, ощущение несправедливости, озлобленность на того, кто наказывает, и имеет другие негативные последствия. Он часто воспринимает наказание как кару (действие администрации назло ему), как возмездие. Для того чтобы стать актом управления человеком, отсроченное негативное воздействие должно пройти стадию осмысления в сознании и принятия. Поведенческая теория считает это большим недостатком наказания, который приводит к совершенно непредсказуемым реакциям объекта управления, а само наказание такого рода совершенно неудовлетворительным по конечным результатам. Карен Прайор так прямо и пишет: «наказание – это способ, предпочитаемый всеми, хотя он почти никогда не действует» [7, с. 100]. Поэтому надо искать любую возможность прервать нежелательное действие объекта управления в момент его осуществления. Как известно, этот принцип разрабатывается в управленческой технологии модификации поведения С. Латенса и Р. Крайтнера [2, с. 362 – 366].

Каждая из рассмотренных форм организации принуждения также обладает своей спецификой и эффективностью, достоинствами и недостатками в

различных управленческих ситуациях. Поэтому и в области принудительной мотивации фактор времени осуществления мотивационного воздействия на объект управления как управленческого сигнала играет важную роль.

Значительным потенциалом продуктивности для дальнейшего развития теории мотивации, на наш взгляд, обладает принцип подхода к изучению и совершенствованию функции трудовой мотивации с позиций концепции социального обмена. Применительно к стимулированию использование этого принципа позволяет выявить обменную мотивационную логику опережающей и подкрепляющей, а также *промежуточных форм организации стимулирования*, которая дает возможность в зависимости от необходимости плавно переводить опережающее стимулирование в подкрепляющее и наоборот.

Известно, что опережающее стимулирование базируется на принципах прямого обмена – эквивалентности, гарантированности и симметричности, ибо требует эквивалентности вознаграждения трудовому вкладу работника, строгого соблюдения контрагентом обмена (предприятием и работником) своих обязательств друг перед другом. И предполагает обменную логику мотивации – работник выполняет положенную работу только в расчете на получение от предприятия благ, а предприятие предоставляет такие блага только в расчете на получение результатов труда от работника (принцип симметричности).

При подкрепляющем же стимулировании действует только этот последний принцип обмена – работник осуществляет сверхнормативные усилия на работе в расчете на то, что они принесут ему дополнительное вознаграждение (например, в системе премирования). Однако, что конкретно и сколько он должен для этого сделать и что за это он получит, ему никто не установил. Он должен сам определить это и может только предполагать вид и объем вознаграждения. При такой форме организации стимулирования заранее не оговаривается эквивалентность и отсутствует какая-либо официальная гарантированность (выше уже говорилось о том, что эффективность мотивации в такого рода условиях обеспечивается не экономическими средствами). Такой обмен получил название квазиопосредованного. Дело в том, что ситуации, когда не рекомендуется ни один из принципов прямого обмена, относятся социологами к *опосредованному* [5, с. 8 – 12] социальному обмену – человек выполняет действия не в расчете на вознаграждение, а в силу их естественной необходимости или простого желания. Он только нечто «отдает» без мыслей о том, чтобы что-то «получить». Здесь действуют непрямые мотивы: помощь родному предприятию, попавшему в тяжелое положение, например, в результате аварии отстающему или недостаточно квалифицированному работнику и т. п.

Опережающее стимулирование в долгосрочном аспекте оказывает негативное влияние на формирование трудовой мотивации. Оно усиливает прямые мотивы и в целом прямообменность как свойство личности. Это обстоятельство интуитивно понимается большинством работников. Так, в нашем представительном социологическом исследовании тру-

довой мотивации персонала Кемеровской областной службы занятости (опрошено 96 % списочной численности персонала – 513 человек) 65 % рядовых работников и 81 % руководителей при следующей редакции вопроса «СУЩЕСТВУЮТ ДВЕ РАЗЛИЧНЫЕ ТАКТИКИ ПООЩРЕНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЛЮДЕЙ. КАКУЮ ИЗ НИХ ВЫ ПРЕДПОЧЛИ БЫ, ЕСЛИ БЫ БЫЛИ РУКОВОДИТЕЛЕМ?» – выбрали вариант – «Выдавая задание пояснить, для чего работа необходима, и только впоследствии, если она будет хорошо выполнена, поощрить работника. Пусть прежде думает о деле, а не о вознаграждении». Сторонников прямообменной логики мотивации оказалось среди рядовых специалистов 21 %, среди руководителей – 14 %. Их позиция такова: «Чтобы работа лучше выполнялась, при выдаче задания незначительно поощрять исполнителя». Остальные отвечавшие затруднились с ответом.

Но конечно, между опережающим и подкрепляющим стимулированием нет пропасти. Трудовые ситуации очень разнообразны и среди них встречаются такие, которыми можно заполнить пространство между опережающим и подкрепляющим стимулированием. Для понимания возможностей перевода в случае необходимости одной формы организации стимулирования в другую, стоит рассмотреть, какую мотивационную логику диктует человеку варьирование гарантированностью и эквивалентностью обмена в различных ситуациях.

Так, в теории, кроме прямого, выделяются также квазипрямой эквивалентный (при отсутствии гарантированности) обмен. Это ситуации конкурсов, соревнований, рискованные операции, инновационные проекты. Выделяют также квазипрямой гарантированный обмен (есть симметричность и гарантированность, но отсутствует эквивалентность) – ситуации экономической вынужденности в условиях безработицы, произвола собственников при начислении заработной платы, при плохой организации или условиях труда, когда работнику ничего не остается делать, как соглашаться на всяческие недостатки и неэквивалентность компенсации, хотя она очевидна.

Таким образом, ступеньками перехода мотивационной логики прямого обмена к квазиопосредованной и далее опосредованной обменной мотивации является последовательное исключение реализации принципов гарантированности и эквивалентности обмена и впоследствии исключение принципа симметричности (прямой обмен, квазипрямой эквивалентный, квазипрямой гарантированный, квазиопосредованный и, в конце концов, опосредованный). Соответственно, помимо опережающего и подкрепляющего стимулирования, следует выделять промежуточные формы организации – *опережающую негарантированную и опережающую неэквивалентную*.

С позиции рассматриваемого методологического принципа выделения момента времени получения объектом управления информации о стимулах переход от опережающего стимулирования в сторону подкрепляющего состоит в том, что перед началом деятельности работник получает информацию о возможности поощрения в вероятностном формате («ве-

роятно, что поощрение за выполненные действия произойдет») или с неопределенным объемом поощрения. При этом ситуации неопределенности с вероятностью получения вознаграждения и с объемом поощрения по различному воспринимаются разными категориями людей. Наблюдения показывают, что опережающие негарантированные ситуации стимулирования лучше мотивируют конкурентоспособных, уверенных в себе, готовых рисковать, конкурировать и бороться с обстоятельствами, успешных людей. Ситуации же опережающего неэквивалентного стимулирования больше соответствуют внутренней готовности лиц, низко оценивающих свои шансы на рынке труда, работников, имеющих низкую квалификацию, и тех, кто трудится не по своей специальности, неконкурентоспособных граждан, слабых, больных, инвалидов и т. п.

На наш взгляд, варьирование правилами обмена (эквивалентностью и особенно гарантированностью) обещает помочь найти новые пути совершенствования стимулирования при решении мотивационных задач в различных нестандартных ситуациях. Так, уровнем гарантированности вознаграждения можно варьировать путем изменения числа участников или числа призов в трудовых соревнованиях, конкурсах, введением страховых механизмов в рискованных операциях и при побуждении к участию в инновационных проектах.

Более того, социологическое применение теории обмена позволило выявить логику *необменной мотивации труда*, которая составляет значительную часть нематериальной мотивации. Такой подход позволяет также выделить и изучить несколько различных видов мотивационной культуры предприятия – принудительную, прямообменную, опосредованнообменную и необменную. Если под мотивационной культурой понимать конфигурацию всей совокупности применяемых на предприятии средств, приемов и принципов воздействия на персонал, то основной характеристикой принудительной мотивационной культуры следует признать преимущественное использование системы приказов и наказаний, характеристикой прямообменной культуры – преобладание опережающего стимулирования с его четкой торговой прямообменной логикой. Опосредованная мотивационная культура основывается на значительном использовании подкрепляющего стимулирования, патернализме и заботе о работниках, а необменная – на прямой мотивации труда (мотивации персонала содержанием, смыслом, объективной необходимостью, общественной значимостью выполняемых работ).

Важным представляется также рассмотрение под углом зрения обменной теории проблем принудительной мотивации, например, в деле дисциплинарного регулирования поведения персонала. О принудительной мотивации как обмене речь может идти только применительно к так называемым вынужденным ситуациям [3, с. 182], в которых имеется конкретный субъект принуждения и отношения той или иной степени зависимости между объектом и субъектом управления. Здесь также действуют принципы гарантированности, эквивалентности и симметричности. Предметом, однако, являются не поощрения, а

наказания, обменным смыслом которых является ухудшение удовлетворения каких-либо потребностей объекта управления. Отметим, что роль гарантированности как принципа принудительной мотивации также чрезвычайно высока, ибо требование реализации этого принципа лежит в основе важнейшего правила воздействия на человека в педагогике и юриспруденции – правила неотвратимости наказаний. Принцип эквивалентности находит свое выражение в понятии справедливости – соразмерности наказания проступку, одной из форм соответствия сущего должному.

Другим важным, на наш взгляд, методологическим принципом мотивации как функции управления персоналом является правило учета всей совокупности эффектов мотивационного воздействия субъекта управления на объект управления при оценке результативности средств, методов и приемов мотивации и в целом мотивационной культуры предприятия. Это положение требует выделения, помимо целевых управленческих или производственно-экономических результатов (степени достижения объектом управления поставленной производственной или экономической цели), также психологических и социальных результатов и последствий. При этом под психологическими результатами и последствиями нами понимаются направление и степень изменений, вносимых в личность подчиненного начальником в результате сильного однократного или многократного применения тех или иных мотивационных средств воздействия – развитие или, напротив, регресс качеств [6, с. 166]. Соответственно под социальными результатами и последствиями понимаются направление и степень изменений, которые производит средство мотивации в системе отношений работника к последующему труду, к руководителю, предприятию, обществу и т. п.

На это обстоятельство в отечественной литературе по менеджменту почти ничего не говорится. В основном речь идет о том, как добиться от подчиненных необходимого руководителям конечного результата. Между тем в контексте широкой задачи управления персоналом совсем не безразлично, какими методами достигается производственный результат, какие последствия примененные средства мотивации имеют для динамики качеств персонала. Ибо разные средства мотивации (поощрение или наказание, опережающее или подкрепляющее стимулирование, убеждение или приказ и т. п.) оставляют различный след в личности человека, и он на завтра возвращается в производственный цикл уже другим, измененным. Поэтому можно сказать, что каждый руководитель не только организует производство для своих потребителей какой-либо профильной продукции или услуги, но также попутно производит для общества и продукцию особого рода – те или иные психологические, социальные и трудовые качества персонала. Таким образом, по аналогии с понятиями социально ответственного маркетинга или бизнеса правильно было бы ввести понятие *социально ответственного мотивирования персонала*. А оценивать эффективность мотивационного стиля конкретного менеджера и мотивационной культуры предприятия следовало бы с

учетом всех результатов и последствий для общества – и экономических, и социальных, и психологических.

Совокупность рассмотренных принципов анализа и организации мотивации типа информированности персонала, характера обменности процессов мотива-

ции и принципа комплексности оценки результатов и всех последствий мотивации составляют, на наш взгляд, методологическое ядро построения системы долговременной трудовой мотивации персонала организации.

Литература

1. Аширов, Д. А. Трудовая мотивация: учебное пособие / Д. А. Аширов – М.: ТК Велби: Проспект, 2005. – 448 с.
2. Занковский, А. Н. Организационная психология: учебное пособие для вузов / А. Н. Занковский. – 2-е изд. – М.: Флинта: МПСИ, 2002. – 648 с.
3. Зеленевский, Я. Организация трудовых коллективов / Я. Зеленевский. – М.: Прогресс, 1977. – 312 с.
4. Магура, М. И. Современные персонал-технологии / М. И. Магура, М. Б. Курбатова. – М.: Бизнес-школа "Интел-синтез", 2001. – 376 с.
5. Наумова, Н. Ф. О социологическом и экономическом подходах к трудовой мотивации / Н. Ф. Наумова // сб. трудов ВНИИ системных исследований. – М., 1980. – Вып. II.
6. Орлов, Ю. М. Восхождение к индивидуальности: кн. для учителя / Ю. М. Орлов – М.: Просвещение, 1991. – 287 с.
7. Прайор, К. Не рычите на собаку / К. Прайор. – М.: Селена +, 1995. – 406 с.
8. Прошкин, Б. Г. Место стимулирования среди методов формирования мотивов трудового поведения человека / Б. Г. Прошкин // Изв. СО АН СССР. Серия: Экономика и прикладная социология. – 1986. – Вып. 2. – № 7.
9. Уткин, Э. А. Мотивационный менеджмент / Э. А. Уткин. – М.: ЭКМОС, 1999. – 256 с.
10. Шпренгер, Р. Мифы мотивации. Выходы из тупика: [пер. с нем.] / Р. Шпренгер. – Калуга: Духовное познание, 2004. – 296 с.
11. Щербак, В. Н. Стимулы трудовой деятельности (методологический аспект) / В. Н. Щербак. – Л.: ЛГУ, 1976. – 280 с.

Информация об авторе:

Прошкин Борис Георгиевич – кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента КемГУ, 8(3842)-75-11-90, pbg41@mail.ru.

Boris G. Proshkin – Candidate of Economics, Assistant professor at the Department of Management, Kemerovo State University.