

## **Принудительная мотивация и ее роль в стимулировании результативности труда**

Проблемы мотивации персонала и создание системы стимулирования, позволяющей повысить результативность труда работников, в последнее время стали особенно актуальны, так как способствуют более эффективному использованию ресурсов компании.

Долгое время в исследованиях, посвященных мотивации труда и определению стимулов, побуждающих работника повышать производительность труда, оставались в тени такие факторы мотивации, как принудительные, религиозные, этически-традиционные. В действительности же элементы принудительной мотивации применялись и применяются повсеместно в той или иной форме. Использование элементов принудительной мотивации обусловлено конкуренцией на рынке труда, высоким уровнем безработицы, проблемами миграции трудовых ресурсов.

Как экономическая категория принудительные мотивы реализуются через побуждение к активности и деятельности субъекта посредством угрозы ухудшить существующий уровень удовлетворения определенных потребностей. Принудительная мотивация, или, как ее еще называют, властная мотивация, — форма активности, направленная на обеспечение удовлетворения потребностей имеющегося уровня, сохранение настоящего социального положения.

Принудительные мотивы могут выступать элементами как внешней, так и внутренней системы мотивации.

Внутренние мотивы порождаются самой трудовой деятельностью, ее конечным результатом или самим процессом труда, в котором работник реализует себя и свои способности.

Внешняя мотивация содержит те мотивы, которые лежат за пределами труда как такового и самого работника: заработная плата, боязнь потерять работу, стремление к престижу, признание и уважение коллег. В свою очередь внешнюю мотивацию можно разделить на положительную и отрицательную.

Традиционно наибольшее внимание уделяется внешней положительной мотивации, так как с точки зрения удовлетворенности трудом, роста производительности

наиболее эффективны внутренние и внешние положительные мотивы. Оптимальной считается следующая взаимозависимость между данными группами мотивов: внутренняя мотивация должна быть высокой, внешняя положительная мотивация ниже, но относительно высокой, а внешняя отрицательная — достаточно низкой, стремящейся к единице.

Для оперативного управления характерно использование такого внешнего мотива, как непосредственное воздействие на человека. Этот способ предполагает, что ухудшится удовлетворение определенных потребностей работников при невыполнении ими требований субъекта управления. На практике он реализуется с помощью приказов, распоряжений, инструкций, требований, негативных санкций.

Следует отметить, что в условиях оперативного управления принудительная мотивация обладает рядом достоинств.

Во-первых, она не требует глубины проникновения в субъективный мир работника. Для ее реализации достаточно использовать элементарные потребности работников, которые присущи всем людям.

Во-вторых, она максимально оперативна.

В-третьих, данный способ воздействия на работников не требует использования каких-либо реальных жизненных благ. Ведь в его основе лежит не обещание вознаграждения за добросовестно выполненное задание, а угроза потери имеющегося в случае его невыполнения.

Однако нельзя не отметить ряд существенных недостатков психологического и социального характера, присущих этому управленческому способу формирования трудовых мотивов.

Принудительная мотивация не только может вызвать у работника стремление устранить угрозу со стороны субъекта управления, улучшая показатели в работе и выполняя установленные правила и инструкции, но и стать источником прогрессирующего брака, боязни утратить достигнутые позиции в труде. Тем самым принудительная мотивация может быть причиной как конструктивной активности, так и конфликтов, неврозов, нарушений трудовой дисциплины, текучести кадров. Нельзя карать слишком строго, часто строгость наказания в несколько раз превышает величину поощрения.

На практике приходится сталкиваться с такой ситуацией, когда применяемая

система оценки показателей качества труда призвана как можно больше снизить размер премии, хотя, как уже было сказано, положительная внешняя мотивация лучше воспринимается работниками как показатель оценки их заслуг и является более сильным побудительным мотивом. Рассмотрим типичную ситуацию. По положению о премировании, разработанному в одном из универмагов г. Минска, предусматривается премирование работников при выполнении основного условия — обеспечение рентабельной работы. Далее в положении фигурирует лишь 1 показатель в пользу получения премии (выполнение плана по товарообороту) и 2 показателя, повышающие размер премии (досрочное и качественное исполнение заданий, приказов, распоряжений и обслуживание смежного участка работы, внедрение новых видов дополнительных услуг). Повышающие коэффициенты позволяют увеличить сумму премии до 20 %. В то же время приводится целый перечень (30 пунктов) показателей, в соответствии с которыми премия за основные результаты хозяйственной деятельности уменьшается на 20–100 %.

Кроме того, размер премии снижается в зависимости от степени виновности работника и числа нарушений по следующей шкале:

*за одно нарушение* (для его допустившего) — на 20 %; для заведующего секцией — на 10 %; для начальника отдела — на 5 %;

*за повторное нарушение* (для допустившего) — на 50 %; для заведующего секцией — на 20 %; для начальника отдела — на 10 %;

*более двух нарушений* (для допустившего) — на 100 %; для заведующего секцией — на 50 %; для начальника отдела — на 20 %.

Таким образом, данное положение является скорее положением о наказании и взыскании, а не о премировании по результатам деятельности предприятия.

Система вознаграждения за труд на предприятии должна быть такой, чтобы не подрывать перспективные усилия на повышение производительности в перспективе при краткосрочных негативных результатах. Особенно это относится к управленческому звену.

Некоторые показатели снижения размера премии повторяют положения должностных инструкций, в частности: выполнение условий договоров (для работников коммерческого отдела), соблюдение законодательства о труде при приеме и увольнении работников (для сотрудников кадровой службы), формирование отпускных цен (для

экономистов) и т.д. Невыполнение этих показателей свидетельствует скорее о нарушении трудовой дисциплины и должностных обязанностей. Без контроля за соблюдением трудовой дисциплины нельзя обойтись, но в идеале он должен резонировать с чувством ответственности каждого работника и его самодисциплиной.

Несомненно, система мотивов и стимулов труда опирается на определенную базу – нормативный уровень трудовой деятельности. Сам факт вступления работника в трудовые отношения предполагает, что он за заранее оговоренное вознаграждение должен выполнять некоторый круг обязанностей. В данной ситуации для стимулирования еще нет места. Это сфера контролируемой деятельности, где работают мотивы «избегания», связанные со страхом наказания за невыполнение предъявляемых требований. Таких наказаний, связанных с потерей материальных благ, может быть как минимум 2 – частичная выплата обусловленного вознаграждения либо разрыв трудовых отношений. Однако нельзя рассматривать как элемент принудительной мотивации должностные инструкции работника, правила внутреннего распорядка и прочие внутренние документы, регламентирующие рабочее время и характеризующие необходимые к выполнению функции работника. Эти документы – нормативный уровень трудовой деятельности, который не является областью стимулирования.

К принудительной мотивации относятся и так называемые административные методы мотивации, которые опираются на отношения подчинения, неизбежно возникающие на предприятии. Орган или руководитель, наделенный властью, координирует деятельность подчиненных посредством организационно-распорядительных и нормативных документов (приказы, распоряжения, инструкции, положения, стандарты предприятия) помимо должностных инструкций, которые, как уже было сказано выше, носят обязательный характер и адресуются конкретным должностным лицам.

На предприятии должен быть разработан разумный перечень нарушений, недостатков в работе, влекущих за собой административные и экономические санкции. Именно здесь наиболее четко проявляется взаимосвязь и взаимозависимость материального и морального стимулирования.

Следует учитывать, что сама повременная заработная плата может действовать как фактор, который дестимулирует развитие производительности труда. Медленная работа часто вознаграждается оплатой сверхурочных. Факт более длительных затрат времени не

является автоматическим индикатором выполнения большего объема работ, хотя схемы оплаты труда часто исходят именно из этих предположений. В то же время, как это ни парадоксально, бывает, что наказание за ошибку превышает наказание за ничегонеделание. Следует учитывать, оступившись один раз, человек может потерять веру в свои способности.

Линия поведения руководства предприятия в области стимулирования должна заключаться в поощрении всего, что способствует росту производительности. В то же время в деятельности по организации оплаты труда предпринимателю редко предоставляется полная самостоятельность, вопросы оплаты труда регулируются и контролируются компетентными государственными органами.

С учетом отрицательных элементов данной мотивации руководство предприятия должно детально изучить психологический климат в коллективе, возможную степень реализации принудительной мотивации, прежде чем на практике применять те или иные ее методы. При чрезмерном употреблении данных методов возникает угроза формирования авторитарного стиля управления, который может выражаться в грубом или мягком принуждении. Применение методов, ведущих к авторитарному стилю управления, формирует лишь те мотивы, которые обеспечивают низкую и среднюю производительность при высоких себестоимости, проценте брака и частых сбоях в работе, т.е. мотивы «уверенности в завтрашнем дне» и «удовлетворения физиологических потребностей», относящихся к нижней ступени в классической пирамиде потребностей Маслоу.

Для того чтобы стимулировать повышение производительности труда на уровне сверх формирования принудительных мотивов, необходимо использовать поощрение инициативы и творчества, которое должно выступать как «оплата по заслугам» или «за личный вклад». При этом оценка заслуг или личного вклада устанавливается при помощи критериев, определенных самим предприятием по степени значимости. Например, для оценки труда рабочих можно использовать следующие критерии: скорость, точность, экономия средств, безопасность для окружающих, совершенствование рабочих приемов, разработка новых предложений, выдвижение идей и т.п. Под термином «заслуги» или «вклад» можно подразумевать и рабочее место, и проявление личных качеств работников.

Несмотря на то, что правовые предписания вносят порядок и организованность в

систему социальных связей, наделяют должностных лиц правами и обязанностями по отношению друг к другу и тем самым побуждают людей к активному поведению, необходимо все же применять на практике элементы системы принудительной мотивации в разумных пределах, акцентируя внимание на положительной внешней и внутренней мотивации работника. Необходимо культивировать такой мотивационный комплекс, в котором внутренние мотивы стали бы центральными, а внешне положительные – их дополняли. Использование же внешне отрицательных, к которым относится большинство принудительных мотивов, должно быть минимальным. К ним нужно прибегать лишь в редких случаях.

## **Литература**

Материальное стимулирование работников и производственных коллективов в условиях рынка. Мн., 1992.

*Травин В.В., Дятлов В.А.* Основы кадрового менеджмента. 3-е изд. М., 2001.

Методические рекомендации по оценке мотивации труда / Сост. Г.А. Воропаева. Мн., 1993.

---