

## ПРОБЛЕМА МОРАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА

**С.А.Процко**

*преподаватель кафедры философии*

*Национального технического университета Украины*

*«Киевский политехнический институт»*

У статті розглядається актуальна в наш час проблема моральної стимуляції праці та пропонуються до розгляду різні методи удосконалення параметрів роботи.

*Ключові слова:* стимулювання праці, трудові функції.

С одной стороны, материалистическая На сегодняшний день проблема стимулов к труду является очень актуальной. Современный менеджер должен постоянно отмечать ценность работника для коллектива, наличие у него творческого потенциала, положительных сторон, хороших качеств, достигнутые результаты. Эта оценка должна быть максимально объективной и опираться не на общие впечатления, а на конкретные, точные показатели и данные.

Поскольку разработка системы стимулов в условиях рынка на Украине – один из наиболее важных резервов управления предприятиями, компаниями и организациями, следует помнить, что материальные факторы далеко не всегда выходят на первый план и не могут быть единственной формой вознаграждения за труд. Главное – привлекательность труда, его творческий характер. Вот именно эту привлекательность и следует создавать менеджеру, постоянно обновляя содержание труда каждого подчиненного.

Нематериальные стимулы очень многообразны и делятся на три группы: социальные, моральные, творческие. Используя их в комплексе, можно добиться высокой эффективности труда работников и достижения прекрасных результатов.

*Социальные стимулы* связаны с потребностью работников в самоутверждении, с их стремлением занимать определенное общественное положение, с потребностями в определенном объеме власти. Эти стимулы характеризуются возможностью участвовать в управлении производством, трудом и коллективом, принимать решения; перспективами продвижения по служебной лестнице, возможностью заниматься престижными видами труда. Следовательно, предполагается, что работникам предоставляется право голоса при решении ряда проблем, им делегируются права и ответственность.

*Моральные стимулы* к труду связаны с потребностями человека в уважении со стороны коллектива, в признании его как работника, как нравственно одобряемой личности.

Признание может быть личным или публичными.

Личное признание подразумевает, что особо отличившиеся работники будут отмечены в специальных докладах высшему руководству организации. Они могут быть представлены лично руководителю. Им гарантируется право подписи в документах, в разработке которых они принимали участие. Такие работники по случаю праздников и юбилейных дат персонально поздравляются администрацией.

Публичное признание выражается в широком распространении информации о достижениях работников в многотиражных газетах, выпускаемых организациями, на специальных стендах («Досках почета»), награждение особо отличившихся людей специальными знаками, грамотами. Нередко публичное признание сопровождается премиями, ценными подарками и т.д.

К моральным стимулам относятся похвала и критика.

*Социально-психологические стимулы* вытекают из той особой роли, которую играет общение в жизни человека. Именно общение является очень важной потребностью и условием нормальной жизнедеятельности человека. Поэтому комфортный климат в коллективе, обеспечивающий нормальное общение, позволяет самореализоваться человеку, является прекрасным стимулом к ощущению удовлетворенности работника в труде.

Менеджеры должны постоянно обдумывать возможные способы улучшения работы и мотивации людей, работающих с ними. Важно выделить возможные простые изменения работы, которые могли бы привести к стимулированию внутренней мотивации подчиненных, вызвать сотрудничество и энтузиазм с их стороны. Рассмотрим основные методы совершенствования параметров работы.

*Обеспечение разнообразия умений и навыков.* Здесь важно помнить, что именно разнообразие навыков, а не просто разнообразие само по себе является принципиальным. Если члены коллектива применяют ограниченное

количество навыков, то необходимо искать способ стимулировать потребность к увеличению их количества.

Обогащение труда подразумевает предоставление человеку такой работы, которая давала бы возможность карьерного роста, развитию творчества, ответственности, самоактуализации, способствовала расширению его обязанностей. Работникам необходимо дать ощущение признания используемых ими навыков. То есть, нужно стремиться уделять внимание сотрудникам с целью публичного объявления об исключительной ценности данного навыка у работника. Такой подход, как правило, стимулирует работника на усовершенствование навыков, расширение диапазона его способностей.

Было бы ошибкой считать, что обучение заканчивается, как только сотрудник освоит свою работу. На самом деле возможность постоянно совершенствоваться – важнейший стимул, позволяющий людям многие годы творчески выполнять одну и ту же работу на одном и том же предприятии. Нужно постоянно повышать квалификацию сотрудников и организовывать для работников контакты с людьми, у которых можно чему-либо поучиться. В настоящее время многие предприятия создают целые образовательные отделы, организующие занятия для сотрудников. Также возможно в той или иной форме оплачивать учебу сотрудников. Современные программы обучения повышают компетентность сотрудников и помогают им расти по службе.

*Обеспечение целостности работы.* Как уже отмечалось, работники испытывают большее удовлетворение от работы, которая имеет некоторый видимый результат. Повышение целостности задания может быть достигнуто за счет добавления к нему связанных с ним задач. Это, как правило, какие-то подготовительные или заключительные операции, которые выполняются разными людьми. Следует помнить: чтобы хорошо выполнять свои обязанности, надо понимать, что делается на других участках. Необходимо дать возможность работникам ознакомиться с деятельностью других отделов, цехов и даже предприятий. Это позволяет им глубже осмыслить свою работу и увидеть перспективы дальнейшей карьеры на предприятии – возможно, в другом подразделении или на другой должности.

Расширение трудовых функций подразумевает внесение разнообразия в работу персонала, то есть увеличение числа операций, выполняемых одним работником. В результате удлинится рабочий цикл у каждого работника, растет интенсивность труда. Применение данного метода целесообразно в случае недозагруженности работников и собственного желания их расширить круг своей деятельности, в противном случае это может привес-

ти к резкому сопротивлению со стороны работников.

Объединение нескольких операций в одну законченную работу улучшит многие показатели работы – от временных до стимулирующих. Однако важно вовремя остановиться и не поручить всю работу одному исполнителю.

*Повышение важности работы.* Если работник знает, как конкретно будут использованы результаты его труда, он начинает ощущать важность собственной работы, что стимулирует его к скорейшему выполнению работы при хорошем ее качестве.

Работник всегда хочет знать, зачем он делает ту или иную работу. Поэтому при формулировке абсолютно любого задания необходимо упомянуть о целях, о том, что реально будет зависеть от скорости и качества выполнения данной работы, как эта работа “вливается” в работу фирмы в целом. После выполнения работы исполнитель будет ждать результата.

*Увеличение автономии.* Работа менеджера состоит из решения задач разного уровня важности. Передача некоторых управленческих функций низкого уровня подчиненным несет двойной эффект - концентрация усилий менеджера на решении проблем более высокого уровня и, одновременно, оказывает положительное влияние на мотивацию работников.

Передача права принятия решений низкого уровня подчиненным может рассматриваться как благо при условии, что они обучены и правильно понимают все особенности работы, в том числе, где получить необходимую информацию и в какой момент принять решение.

При условии знания подчиненными всех требований и инструкций, действующих в организации, менеджер может предоставить им возможность самостоятельной постановки целей своей работы. Даже если они частично участвуют в процессе принятия таких решений, гораздо больше вероятность того, что они будут чувствовать ответственность за работу и испытывать чувство успеха при успешном ее завершении.

*Усиление обратной связи.* Обратная связь определяется как отзыв на деятельность или проводимую политику. Обратная связь бывает внутренней – то есть идущей от самой работы, и внешней – в случае, когда потребитель результатов работы отзывается об их качестве, а также в случае публичной похвалы.

Внутренняя обратная связь является более надежной, так как действует непосредственно на работника во время выполнения задания. Верный способ стимулирования этой связи – постановка четких и конкретных целей, не указывая при этом путь их достиже-

ния. Другой способ - введение в процесс изготовления проверок на качество. Это позволит работнику немедленно исправлять недостатки, и соответственно корректировать процесс выполнения работы, приближая его к максимально эффективному. А значит, в результате подобные сбои в будущем уже не повторятся.

Значительная часть эффективного менеджмента состоит в умении хвалить сотрудников. Даже плохой работник хоть что-то делает хорошо, в противном случае его просто не следует держать на работе. Вслед за любыми достойными действиями исполнителей и даже незначительными результатами должна следовать похвала.

Часто люди сопротивляются введению обратной связи, так как не были к этому подготовлены, не знают, как ее обеспечить. Для эффективности внешней обратной связи необходимо, чтобы она была правдивой, точной, подробной, осуществлялась незамедлительно. Сообщение о плохом выполнении работы только демотивирует работника. Если же указать, что именно было сделано неправильно, почему это случилось, как исправить ситуацию, и при этом не забыть затронуть положительные аспекты работы, эффективность такой обратной связи, несомненно, возрастет. Она может быть еще выше, если работник выяснит эти вопросы сам.

*Постановка целей* или целевое управление предполагает, что правильно поставленная цель путем формирования ориентации на ее достижение служит мотивирующим средством для работника. Основная идея целевого управления заключается в том, что руководитель ставит своему сотруднику задачу, которую они совместно обсуждают. Такой процесс стимулирует рост сотрудника, поскольку он понимает, чего ждет от него руководство. Следует не позволять сотруднику ограничиваться легкодостижимыми целями. Даже наименее амбициозные из работников должны иметь цели, которые необходимо добиваться. С другой стороны нельзя ставить в данном случае слишком трудные задачи – это будет только способствовать их неудачам.

Целевое управление поддерживает в сотруднике чувство самоуважения и приносит признание окружающих. Человек полагается на самого себя, решает интересные и трудные проблемы и в случае успеха поднимается по служебной лестнице. Ставить перед подчиненным общую цель и доверить ему ее реализацию – сильный мотивирующий фактор.

Для массовых рабочих профессий лучше всего использовать производственную *ротацию*, которая предполагает чередование видов работы и производственных операций, когда рабочие в течение дня периодически обмениваются рабочими местами, что харак-

терно преимущественно для бригадной формы организации труда.

*Улучшение условий труда* – острейшая проблема сегодняшнего дня. Условия труда, выступая не только потребностью, но и мотивом, побуждающим трудиться с определенной отдачей, могут быть одновременно фактором и следствием определенной производительности труда и его эффективности.

*Гибкий график работы* – режим, предполагающий обязательное присутствие на работе в течение определенного отрезка времени и отработку установленного количества часов в неделю. Однако работники сами могут регулировать время начала и конца рабочего дня. Гибкий график работы – действенное средство мотивации сотрудников, поскольку дает существенные преимущества.

Рассмотрим одну из самых популярных сегодня стратегий мотивации – создание *команды*. Команда – группа людей, объединенных общей целью, использующие для ее достижения способности каждого члена команды и возможности объединенной группы. Работа в команде под руководством лидера – это правильный принцип. Надо только уметь реализовать данную схему.

При создании команды преследуются следующие цели:

- дать почувствовать сотрудникам, что их вклад оценен;
- признать, что никакая цель не может быть достигнута без участия всех, кто работает в этом направлении, независимо от их положения в иерархии;
- создать атмосферу уважения и доверия между членами команды;
- обеспечить более эффективную связь между работниками.

Все успешно работающие команды строятся на ряде общих принципов:

• *Доверие*. Создание такой атмосферы между членами команды имеет жизненно важное значение.

• *Коммуникации*. Прямое общение между членами команды обеспечивает понимание каждым групповой цели и значения своего вклада в ее достижение.

• *Сопричастность*. Одним из ключевых условий создания хорошей команды является участие всех ее членов в принятии решений. Это не значит, сто речь идет о непреклонном консенсусе, но каждый член команды должен знать о принимаемых решениях и понимать, почему они были приняты.

• *Разрешение конфликтов*. В хороших командах конфликты выносятся на всеобщее обсуждение и разрешаются как можно быстрее.

• *Обратная связь*. В слаженных командах регулярно обеспечивается обратная

связь, с тем чтобы сообща укреплять деятельность всего коллектива.

В каждой команде должен быть лидер. Выявление лидера – самый сложный элемент создания команды. Основные характеристики лидера:

- устанавливает общие ценности для членов команды, внушает к себе доверие;
- создает и вдохновляет организацию;
- не боится осуществлять серьезные перемены;
- делегирует полномочия;
- придает смысл существованию организации и определяет ее цели

Стать хорошим лидером позволяет знание команды. Любой человек – сложная личность, со своими сильными и слабыми сторонами. Задача лидера – оптимально использовать способности отдельного человека.

*Повышение* – хорошее вознаграждение за успешную работу с учетом сопутствующих изменений в зарплате, звании, полномочиях.

Однако повышения в качестве сильного стимула должны быть хорошо обдуманными. Пока сотрудник не готов к большей ответственности, повышение может стать причиной его последующих неудач. С другой стороны, слишком медленное продвижение – иногда причина ухода работника туда, где можно быстрее получить признание. Следует соблюдать принципы.

- Не повышать слишком часто одного и того же работника; это может перестать восприниматься как стимул.
- Необходимо убедиться, что на новом месте человек будет столь же полезен.
- Необходимо знать, чего хочет сам сотрудник и соответствует ли повышение его желаниям.
- Необходимо убедиться, что сотрудник готов к повышению и понимает связанную с этим ответственность.

- Перемещение сотрудника на другую должность того же уровня может способствовать расширению его кругозора и отвечать его перспективным планам.
- Объявляя о повышении, следует его обосновать. Тогда другие сотрудники отнесутся к нему с пониманием и будут знать, что нужно делать, чтобы добиться того же.

Между материальными и нематериальными стимулами существует тесная взаимосвязь. Так, заработная плата (материальный стимул) влияет на оценку и самооценку работника, удовлетворяя тем самым его потребности в признании, уважении окружающих, самоуважении, самоутверждении, т.е. Материальный стимул выступает одновременно и как социальный, моральный, психологический. Но если использовать лишь материальный стимул, не задействовав моральных, социальных, творческих стимулов, то вся система стимулирования перестанет выполнять присущие ей функции в полной мере, что приведет к преобладанию экономических стимулов в ущерб социальным, моральным, психологическим и нравственным.

Таким образом, материальные и нематериальные стимулы взаимно дополняют и обогащают друг друга.

Следовательно, для повышения эффективности производства, в первую очередь, нужно учитывать именно человеческий фактор, искать пути и мотивы его активизации, так как в своей деятельности человек не всегда рационален, он склонен к риску, непредсказуем, его поведение определяется множеством мотивов. Задача менеджеров – сделать работников способными к совместным действиям, придать их усилиям эффективность и результативность, сгладить присущие людям индивидуальные особенности.

---

---

## ЛІТЕРАТУРА

1. Генкин Б.М., Коновалова Г.А. Основы управления персоналом. – М.: Высшая школа, 2000. – 287 с.
2. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. – М.: Инфра-М, 2000. – 512 с.
3. Ковалева О.Е., Юферова Е.Э. Лицом к лицу с будущим сотрудником. – М.: Инфра-М, 2001. – 249 с.
4. Кузнецова М.И. Мотивация деятельности. –СПб.: Фирма, 2005. – 301 с.
5. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. –М.: Инфра-М, 2001. – 312 с.
6. Иванцевич Д.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы как объект управления. – М.: Дело, 2000. – 304 с.
7. Смирнова Е.Ю. Менеджмент персонала. – М.: Элит, 2004. – 437 с.

Стаття надійшла до редакції 27.05.2009 р