

*Ольга Щербина,
доцент КНЕУ ім. В. Гетьмана, викладач Школи HRM при ktbs,
канд. економ. наук*

Мотивація і стимулювання у контексті компенсаційної політики організації

Досить часто приходиться ставати свідком практично “філософських” дискусій на предмет розподілу відповідальності між лінійними керівниками та менеджерами з персоналу щодо керівництва людьми в організаціях: хто відповідає за мотивацію персоналу, хто і як повинен стимулювати людей тощо. У зв’язку з цим пригадую випадок, коли року приблизно 1999 на семінарі, присвяченому проблемі мотивації персоналу, я стала свідком монологу директора однієї швейної фабрики в західній Україні: «Та що ви мені розповідаєте про мотивацію! Я цих людей вже так мотивую, замотивував зовсім! А вони, такі-сякі, як не працювали, так і не працюють!». На жаль такий самий монолог можливий і зараз. При всій модності й поширеності тренінгів і семінарів на теми мотивації та стимулювання культура використання цих термінів, як і розуміння сутності відповідних управлінських інструментів, залишають бажати кращого.

Насамперед варто визначитися з категоріями. Почнемо з терміна *мотивація*. Це досить багатогранне поняття, яке потрібно розглядати принаймні з двох точок зору — як об’єкт (те, що необхідно вивчати й розуміти), і як функцію (спрямовані на об’єкт дії).

Мотивація як об’єкт — це те, що є у кожної людини всередині (у голові, серці, душі...), спонукає її до дій, спрямовує й визначає її поведінку. Це своєрідний внутрішній «моторчик», який формує свідоме ставлення працівника до виконуваної ним роботи й/або організації в цілому. Простежити роботу такого «моторчика» можна за допомогою схематичного зображення моделі мотивації (рис. 1).

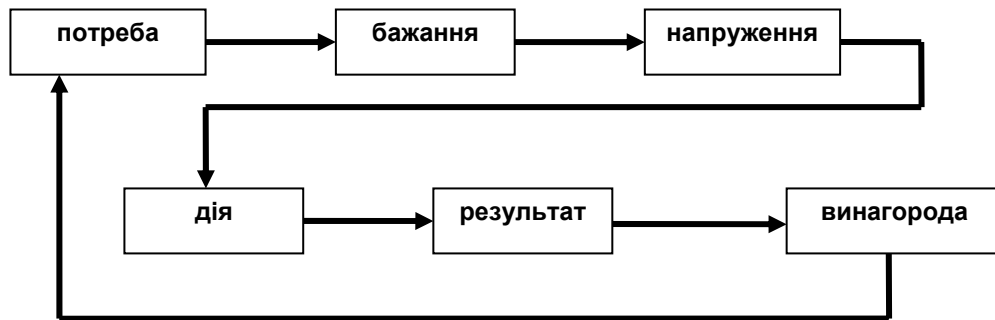


Рис 1. Модель мотивації

За моделлю усвідомлена потреба, наприклад, у зростанні та розвитку породжує прагнення до кар'єрного й/або професійного росту. Це прагнення, у свою чергу, спонукає людину шукати можливі способи його реалізації. Наприклад, працівник вирішує, що може одержати підвищення в результаті понаднормової роботи (або якісного виконання поставлених завдань, або в якийсь інший спосіб), поцікавившись у керівника щодо реальності своїх припущень і очікувань або покладаючись на свій попередній досвід та інтуїцію. Після цього працівник приступає до реалізації продуманого плану дій, який, на його думку, при найкращому збігу обставин принесе очікуваний результат. Він відпрацьовує за місяць 70 годин понад норму. У результаті його направляють на тренінг із тайм-менеджменту. Питання: як це позначиться на мотивації цього працівника на наступному витку представленої на малюнку моделі, як це позначиться на його ставленні до даної організації, хто винен у зміні цього ставлення?

Звичайно, наведений приклад зачіпає багато інших аспектів управління людьми в організації — не лише мотивацію, а й постановку цілей, з'ясування очікувань, розуміння і ставлення до справедливості, надання й одержання зворотного зв'язку та інші. І саме в цьому полягає, з одного боку, складність а, з іншого боку, привабливість роботи керівника. Адже в менеджменті все взаємозалежно. А проте, з чогось потрібно починати.

Гадаю, схематичне зображення моделі мотивації чітко вказує, що насамперед треба з'ясувати, зрозуміти й усвідомити, що саме є рушієм, що спонукає людину до роботи, тобто знайти відповідь на запитання, чому ця людина працює (або не працює) взагалі або в даній організації. Відповіді можуть бути найрізноманітніші: цікаво, добре платять, мушу, звільнять, підвищать, покарають, хочу переконатися, чи зможу, професіонал, поважають, подобається та інші. Відповідь на це запитання дасть уявлення про набір потреб працівника. Визначати рушійні сили мотивації потенційного працівника повинен, в першу чергу, менеджер з персоналу під час відбору. Проте лінійний керівник повинен постійно спостерігати за поведінкою підлеглих на робочому місці та за зміною їх відношення до роботи й організації в цілому.

Структуру потреб людини вивчало багато вчених. Результати більшості таких досліджень широко відомі. До основних теорій, що класифікують потреби людини, належать теорії мотивації Маслоу (*A. Maslow*), МакКлеланда

(D. McClelland), Альдерфера (C. Alderfer), Герцберга (F. Herzberg). Ці теорії фокусуються на внутрішніх потребах (цілях, мотивах) людини, які дають імпульс, спрямовують, підтримують або змінюють її поведінку. Є й інші теорії мотивації — Врума (V. Vroom), Адамса (S. Adams), Скіннера (B. Skinner), Портера (L. Porter) та Лоуллера (E. Lawler) й Локке (E. Locke). Автори цих теорій вважають, що поряд з потребами поведінка людини залежить від її сприйняття даної конкретної ситуації; очікувань, пов'язаних з даною конкретною ситуацією; оцінки можливих наслідків обраного типу поведінки. У цілому вивчення теорій мотивації (з їх сутністю можна ознайомитися в будь-якому підручнику «Менеджмент») дає розуміння того, що саме може спонукати людину до дії і як спрямувати це спонукання на досягнення цілей організації.

З такого розуміння суті мотивації випливають наступні висновки:

- всі люди мають мотивацію, тобто мотивовані від природи, при цьому однакові вчинки можуть бути зумовлені різними мотивами й різні вчинки — однаковими мотивами;
- мотивація кожної людини індивідуальна, унікальна й може змінюватися;
- мотивація — це те, що людина хоче робити, а здатність — те, що людина може робити.

Виходячи з цього, завдання менеджера з персоналу та лінійного керівника полягають у створенні умов, за яких здатність і мотивація поєднуються. Інакше кажучи, створити мотиваційний (робочий, конкурентоспроможний) клімат, у якому, досягаючи організаційних цілей, кожна особистість зможе максимально реалізувати власний потенціал.

Мотиваційний клімат — це атмосфера, що виникає в результаті взаємодії працівника, роботи, керівника й оточення, в якому вони працюють (організаційний контекст).

Створити мотиваційний клімат — означає підібрати людину, адекватну роботі й організації. За це відповідає менеджер з персоналу. А вже збереження цього клімату залежить від стилю роботи лінійного керівника — постановки завдань, організації роботи, комунікацій, прийняття рішень, форм контролю тощо.

Що ж таке стимулювання? Гадаю, варто почати з розгляду базового терміна «стимул». Це слово латинського походження.

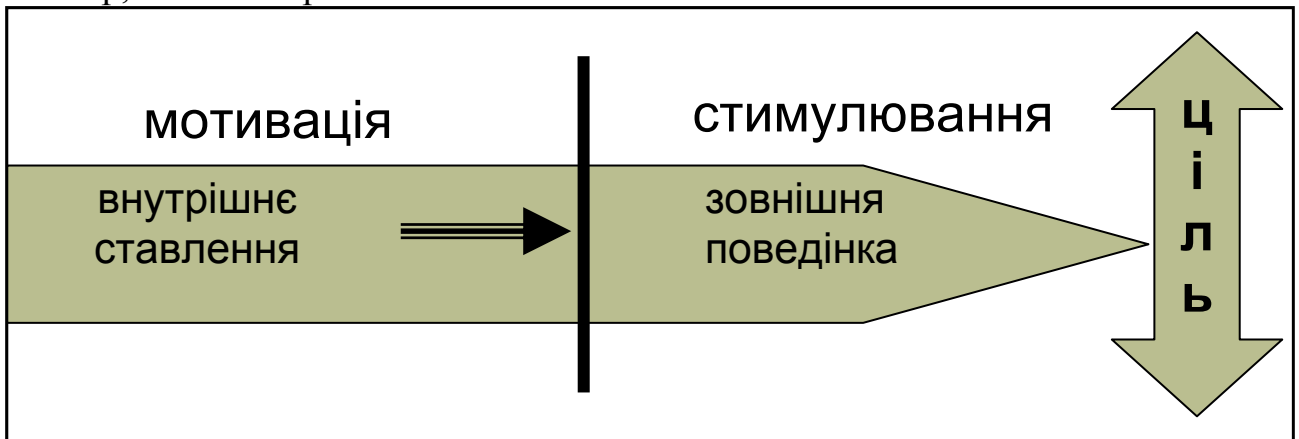
У давній притчі розповідається, що погоничі мулів, навантаживши тварин поклажею й готуючись у далеку дорогу, брали з собою спеціальне пристосування. Це була проста палиця, до якої з одного боку прив'язували морквину, а з другого одягали гостро заточений металевий наконечник. Якийсь час мул жваво біг (звичайно ж, тільки в тому випадку, якщо в нього спочатку було таке бажання — мотивація), але в дорозі його щось могло відволікти або він просто втомлювався, і тоді або рухався повільніше, або взагалі зупинявся. Що ж робив погонич? Не злязючи з мула, він діставав своє чудо-пристосування й «вивішував» морквину просто перед носом тварини, тим самим домагаючись необхідної дії — руху вперед. Згодом морквина переставала діяти на тварину потрібним чином. Тоді в хід ішов загострений наконечник. Як ви вже

здогадалися, саме спеціальне пристосування погонича мулів і називалося стимулом.

Звичайно ж, відтоді багато води сплигло, і наука зробила не один крок уперед. Але сутність стимулювання не змінилася.

Стимулювання — це позитивне або негативне підкріплення, що застосовується керівником за правильну або неправильну поведінку працівника при виконанні роботи. Отже стимулювання може впливати лише на зовнішні прояви поведінки працівника, а не на його свідоме ставлення до роботи.

Слід розуміти, що стимулювання має використовуватися як інструмент забезпечення відсутньої у працівника мотивації (бажання). Щойно працівникові стає замало *внутрішніх* відповідей на запитання “чому/навіщо/за що я повинен працювати?”, потрібно негайно надати йому *зовнішню* відповідь — стимул. Причому — з огляду на сьогоднішній високий рівень розвитку людських ресурсів у цілому — стимул позитивний. Стимулювати потрібно за якісну роботу. Якщо ж людина працює не надто добре, вона не одержує стимулів, і це її вибір, ми її не караємо.



Розібравшись із двома попередніми категоріями, можна переходити до комплексного розгляду інструментів, які можуть і повинні застосовувати менеджери до своїх підлеглих. Для цього скористаємося ще однією категорією. Це компенсація, на яку розраховують всі люди, працевлаштовуючись в організації, в обмін на свої знання, досвід, потенціал розвитку тощо.

Компенсація — це процес соціальних, економічних, психологічних і етичних відносин між роботодавцем і працівником. Компенсація включає всі можливі засоби (інструменти) впливу на працівника з метою заохочення його до праці. До таких інструментів належать: компенсаційний пакет, система стимулювання; мотиваційний клімат; стиль керівництва; організаційна культура.

Компенсаційний пакет — це те, що роботодавець готовий надати працівникові за використання його компетенцій відповідно до домовленості при працевлаштуванні (заробітна плата, пільги і привілеї). Структура і розмір пакета в різних організаціях дуже відрізняються залежно від посади, стратегії організації, рівня її конкурентоспроможності, законодавства, рівня розвитку ринку праці та ринкової інфраструктури, розміру споживчого кошика тощо. Можливості компенсаційного пакета як інструмента управлінського впливу доволі обмежені. Більшою мірою його можна вважати інструментом залучення

персоналу. Далі повинні підключатися інструменти закріплення персоналу в організації. До них належать:

- *система стимулювання* (премії, комісійні, бонуси, нарахування, розмір яких залежить від результатів праці). За розробку цієї системи відповідає менеджер з персоналу, але дієвою вона може бути лише за активної участі в її розробці лінійних керівників;

- *стиль керівництва* — певний тип поведінки лінійного керівника з підлеглими;

- *мотиваційний клімат* — відносини між працівником, керівником і роботою в рамках певного організаційного контексту;

- *організаційна культура* — цінності, герої, ритуали, символи, які свідомо створюються й демонструються в організації.

Слід наголосити, що багато в чому клімат і культура в організації залежать від свідомих цілеспрямованих зусиль її керівництва (в тому числі й служби управління персоналом), спрямованих на створення загальної атмосфери досягнення успіху.

Наведемо приклад задокументованої компенсаційної політики однієї з українських компаній.

Компенсаційна політика Компанії «Промкабель-Електрика»

Розділ «Система оплати праці та стимулювання»

Основний капітал і основна конкурентна перевага Компанії — це наші працівники. З огляду на важливість мотивуючої атмосфери, системи справедливої винагороди, навчання й повної самореалізації кожного члена команди у Компанії передбачено такі складові системи оплати праці та стимулювання:

1) компенсаційний пакет — це заробітна плата й інші матеріальні виплати, а також пільги, привілеї, умови роботи й усе, що необхідно працівникам Компанії для ефективної роботи та активного розвитку (транспорт, мобільний зв'язок, спецодяг, матеріальна допомога, часткова оплата харчування та зовнішнього навчання тощо);

2) система стимулювання — це матеріальні виплати за досягнення поставлених цілей із розвитку, а також за дотримання принципів корпоративної культури. Система стимулювання в Компанії реалізується насамперед через виплату бонусів (щомісячних для департаменту продажів, піврічних для решти працівників). Крім того, за досягнення визначних результатів системою стимулювання передбачені інші види матеріальної винагороди (премії, цінні подарунки, відпочинок тощо);

3) мотиваційний клімат — атмосфера Компанії, сформована всіма її працівниками. Визначається ставленням один до одного, до роботи і до Компанії (її візії, місії, корпоративної культури). При доброму мотиваційному кліматі робота приносить працівникам задоволення, завдяки якому виникає бажання розвиватися й удосконалюватися далі.

Всі пропозиції щодо поліпшення «Системи оплати праці та стимулювання», спрямовані на ефективніше досягнення цілей Компанії, будуть сприйняті із вдячністю, ретельно проаналізовані, а найкращі з них — впроваджені в систему.

Підводячи підсумки, хочеться наголосити, що керівництво — це уміння менеджера впливати на поведінку й мотиви діяльності підлеглих заради досягнення організаційних цілей. Отже завдання менеджера — дати зрозуміти працівникам, що вони можуть задовольнити свої потреби тільки за умови такої

поведінки, яка забезпечує досягнення цілей організації. Саме в цьому й полягає сутність керівництва як функції менеджменту. Її виконання покладено як на лінійних керівників, так і на менеджерів з персоналу.

Якщо розписати цю функцію докладніше, то вийде така послідовність дій:

- розробка профілю посади — мета, обов'язки, відповідальність, умови праці тощо, необхідні для виконання цілей організації/підрозділу;
- визначення компетенцій (знання, навички, здібності, мотивація, особистісні характеристики), необхідних для виконання даної роботи;
- вибір претендента, який відповідає профілю посади й організації в цілому (контекст, мотиваційний клімат, організаційна культура), а також володіє необхідними для роботи компетенціями;
- пропонування адекватного компенсаційного пакета, структура й розмір якого відповідають вимогам зовнішньої (ринок праці), внутрішньої (між підрозділами в організації) та індивідуальної (окремий працівник) справедливості;
- створення дієвої системи стимулювання;
- підтримка мотиваційного клімату.

А директорові швейної фабрики, про якого йшлося на початку статті, хочеться навести монолог персонажа одного художнього твору, у якому розкриваються таємниці мистецтва керування людьми.

«Головний талант будь-якого керівника полягає в тому, щоб визначити сильні й слабкі сторони кожного з підлеглих для того, щоб використовувати перші й залишати недоторканими другі. Тривалий досвід управління великим штатом працівників навчив мене, що людей зовсім бездарних, ні до чого не придатних, на світі дуже мало. Будь-якій людині можна знайти застосування... У мене всі працівники згодом стають хорошими. Треба щоб кожний любив свою роботу — от і весь секрет. Кухар повинен любити куховарити, покоївка — робити з безладу порядок, конюх — коней, садівник — рослини.

Найвища майстерність керівника — досконало розібратися в людині, зрозуміти, що вона любить, бо, як не дивно, більшість людей не мають найменшого уявлення, до чого вони схильні і в чому їхнє обдарування.

Адже тут справа не тільки в роботі, хоча й це, звичайно, важливо. Коли людина займається улюбленою справою, вона задоволена і щаслива, а якщо всі працівники спокійні, радісні й привітні, від цього виникає зовсім особлива обстановка, або, як тепер кажуть, атмосфера.

Потрібно неодмінно заохочувати й винагороджувати підлеглих, але в міру — не просто за сумлінне виконання обов'язків, а за особливу старанність. Карати теж необхідно, але тільки справедливо. При цьому варто дохідливо пояснювати, за що призначено покарання, і, звісно, воно в жодному разі не повинне бути принизливим. Ще раз повторюю, якщо підлеглий не справляється зі своєю роботою — винуватий у цьому начальник».¹

¹ Б.Акунин. «Приключенія Ераста Фандорина. Коронація»