

Илюк В. В.

аспирант,
ННОУ «Национальный институт бизнеса»

Повышение конкурентоспособности персонала: внутренний контроль и стимулирование

***Аннотация.** В работе исследуется и выдвинуто предположение, что одним из инструментов управления конкурентоспособностью персонала работников является формирование и развитие системы внутреннего контроля коммерческой организации, с учётом её тесной комбинации с системой управления персоналом. В такой комбинированной системе появляется возможность оптимизировать трудовые ресурсы, дать оценку конкурентоспособности персонала, ввести дополнительные мотивационные и стимулирующие коэффициенты, позволяющие повысить конкурентоспособность работника, что, в конечном счете, приведет к росту конкурентоспособности организации и ее продукции.*

***Ключевые слова:** мотивация, стимулирование труда, организационное поведение, стимулы, мотивы.*

Increase of competitiveness of the personnel: Internal control and stimulation

***The summary:** In work it is investigated and the assumption is put forward that one of tools of management of competitiveness of the personnel of workers is formation and development of system of internal control of the commercial organization, taking into account its close combination with a control system of the personnel. In such combined system there is a possibility to optimize a manpower, to state an estimation of competitiveness of the personnel, to enter the additional motivational and stimulating factors, allowing to raise competitiveness of the worker that, finally, will lead to growth of competitiveness of the organization and its production.*

***Keywords:** motivation, work stimulation, organizational behavior, stimulus, motives.*

Для современного конкурентоспособного предприятия требуется, чтобы специалист сразу обладал высоким уровнем знаний, умений и навыков, характерных для конкретного рабочего места, с учетом специфики производства.

Добиться желаемого поведения человека можно двумя путями: подобрать человека с заданным уровнем внутренней мотивации или воспользоваться внешней с помощью стимулов. Сопоставление и ком-

бинирование различных методов мотивирования и стимулирования работника приносит наиболее желаемый результат. Мотив — это внутренне побуждение, а стимул — внешнее воздействие. Если мотивацию следует определить как стратегию, то стимулирование как тактику в управлении трудовым поведением персонала. Данная позиция является основополагающей при рассмотрении соотношения понятий «стимулирование» и «мотивация» труда.

Стимулирующая функция — с позиции руководства наиболее важна: выгодно, чтобы работник выполнял свои функции с наибольшей отдачей. Другими словами, в некотором роде это принудительный фактор, когда работник обязан выполнять некоторые минимальные правила работы и не работать ниже определённых установленных условиями труда, заранее определённых работодателем, показателями. В большей мере, система стимулирования ориентирована на развитие и повышение уровня трудовой и исполнительской дисциплины, а ещё точнее самодисциплины работников организации.

К вопросу о соотношении понятий «стимулирование» и «мотивация труда» в отечественной литературе по управлению персоналом существуют различные подходы к характеристике трактовке понятий «стимулирование» и «мотивация» труда. Целенаправленное применение по отношению к человеку стимулов для воздействия на его усилия, старания, настойчивость, добросовестность, целеустремленность в деле решения задач, стоящих перед организацией, и включения соответствующих мотивов называется стимулированием¹.

Стимул — воздействие, обуславливающее динамику психических состояний индивида (реакцию). В физиологии и психофизиологии это понятие тождественно понятию раздражения. В бихевиоризме² отношения между стимулом и реакцией понимались механистически: к стимулам относились преимущественно изменения среды (внешние воздействия), а к реакциям — двигательные ответы организма.

Стимулирование — выстраивание системы влияния на работника таким образом, чтобы имелась возможность оценить качество выполнения работником поставленных задач, одновременно повышая уровень ответственности и самодисциплины. Процесс использования различных стимулов для людей — называется процессом стимулирования.

¹ Мастеров Б. М. Институт Открытого общества. Психологические аспекты стимулирования персонала. Материалы сайта <http://www.elitarium.ru/>, 2006 г.

² Головин С. Ю. Словарь практического психолога. Национальная психологическая энциклопедия (краткий словарь психологических терминов), <http://vocabulary.ru/>, 2010.

Стимулы выполняют роль рычагов воздействия или носителей «раздражения», вызывающих действие определенных мотивов.

На отдельные стимулы реакция человека может не поддаваться сознательному контролю. Реакция на конкретные стимулы не одинакова у различных людей. Поэтому сами по себе стимулы не имеют абсолютного значения или смысла, если люди не реагируют на них.

В некоторых публикациях и работах, формулировка «стимулирование труда» при её одновременном рассмотрении с позиции побуждения и заинтересованности специалиста или работника на достижение целей, и с позиции принуждения этого же работника к работе для получения собственных же благ, является одним и тем же. Эти понятия, нужно разделять, т.к. они влияют на разные участки мышления и сознания работника или сотрудника.

Некоторые авторы допускают прямое смешение понятий «мотивация» и «стимулирование труда». Так, Н. Комарова пишет: «Трудовая мотивация — это процесс стимулирования отдельного исполнителя или группы людей к деятельности, направленной на достижение целей организации, к репродуктивному выполнению принятых решений или намеченных работ»³.

В частности, наряду с тенденцией смешения понятий мотивации и стимулирования, существует тенденция отождествления. Так, Илья Гущин в статье «Трудовая мотивация и фактор повышения эффективности труда» даёт определение мотивации, как «процесса стимулирования отдельного исполнителя или группы людей к деятельности направленного на достижение целей организации и продуктивное выполнение принятых решений или намеченных работ»⁴.

Дифференциация подходов к определению понятия «стимулирование» и «мотивация» труда отмечается в работах В.М. Каткова⁵, Э.А. Уткина⁶. Так, например, в этих работах стимулирование рассматривается как специфический вид деятельности, учитывающий мотивацию личности в отличие от приказа. В.В. Радаев⁷ определяет стимулирование как средство мотивации.

³ Лукашевич А. В. К вопросу о соотношении понятий «стимулирование» и «мотивация труда». М: Вестник Национального института бизнеса № 9, 2009, С. 241–255.

⁴ Гущин И. Мнение эксперта. Журнал «Финансовый директор», апрель 2009.

⁵ Катков В. Формирование организационной культуры на промышленном предприятии // Управление персоналом. 2000. № 2. С. 66–70.

⁶ Уткин Э.А. Мотивационный менеджмент, М, из-во ЭКМОС, С.11.

⁷ Радаев В.В. Экономическая социология: учебное пособие / В. В. Радаев. М.: ГУ-ВШЭ, 2005. С. 74, 216; Еще раз о предмете экономической социологии / В. В. Радаев // Экономическая социология — 2002. Том 3, № 2. С. 21–34.

Еще более четкое соотношение понятий «мотивация» и «стимулирование» дано в работе А.Г. Симакова⁸. Мотивация трактуется ими как формирование трудовых ценностей и установок, а стимулирование определяется как средство управления трудовым поведением на уровне организации. Литвинов⁹ выделил два типа мотивации. Одни тип проявляется у руководителей, находящихся на таких должностях, которые требуют усердия и предприимчивости; другой — при должностях, требующих координации и интеграции.

В организации, где не используется система стимулирования, а только система мотивации — менеджмент будет медлителен, не эффективен, более того, в такой организации будет отсутствовать принцип ответственности. А отсутствие ответственности не может привести к ожидаемым результатам в коммерческой деятельности.

Как показывает практика, в большинстве российских коммерческих организаций основной вид экономического мотивирования — заработная плата плохо связана с конечными результатами труда. Отрыв оплаты отличных трудовых усилий работников вызывает замещение в их сознании трудовой основы заработной платы потребительской, т.е. они определяют ценность вознаграждения не личным трудовым вкладом, а тем, что можно приобрести за полученную заработную плату, а это ведет к ослаблению и гашению мотивирующей функции заработной платы¹⁰.

С целью определения факторов, влияющих на повышение конкурентной способности, мотивацию предлагается рассмотреть, как предоставление добровольной возможности работнику повысить свою эффективность и достичь максимальных результатов при выполнении функциональных задач и в дальнейшем быть за это вознагражденным.

С учётом вышеизложенных рассуждений о мотивации и стимулировании персонала, при использовании системы внутреннего контроля для повышения конкурентного преимущества работников предлагается условно рассматривать стимулирование — как наказание (раздражение), мотивацию — как поощрение (удовлетворение).

Стимулирование принципиально отличается от мотивирования. Суть отличия состоит в том, что стимулирование — это одно из средств,

⁸ Симаков А. Г. Трудовое поведение промышленных рабочих России: закономерности и перспективы: Автореф. дис. докт. соц. наук. М., 1998.

⁹ Материалы сайта «Академия. Всё для помощи учащимся». Студия WebGraphic, <http://www.academy35.ru/answers.php?id=2747>, 2005–2010 гг.

¹⁰ Замотаева Е. А. Мотивация трудовой деятельности. Nota Bene. «Экономический журнал» 2006 г., Материалы сайта <http://nbene.narod.ru/manage/fmanage13.htm>.

с помощью которого может осуществляться мотивирование. При этом, чем выше уровень развития отношений и внутренняя корпоративная культура в организации, тем реже в качестве средств управления людьми применяется стимулирование. Это связано с тем, что воспитание и обучение, как методы мотивирования людей, приводят к тому, что члены организации сами проявляют заинтересованное участие в делах организации, осуществляя необходимые действия, не дожидаясь или же вообще не получая соответствующего стимулирующего воздействия.

Концепция стимулирования основывается на том, что любые действия подчиненного должны иметь для него положительные, отрицательные или нейтральные последствия в зависимости от того, как он выполняет порученную работу. В действительности стимул — это побуждение, эффект некоего опосредованного поступка, обусловленного психикой человека, его взглядами, чувствами, настроением, интересами, стремлениями и пр. Стимул не тождествен мотиву, хотя иногда может превращаться в него.

Использование разнообразных стимулов представляет процесс стимулирования, который имеет самые различные формы. Одной из самых распространенных является материальное стимулирование. Роль последнего в условиях рынка особенно значительна. Здесь важно правильно оценивать ситуацию, в рамках которой материальное стимулирование реализуется, стараться не преувеличивать его возможности, учитывая, что человек характерен очень сложной системой потребностей, интересов, приоритетов и целей.

Кроме того, поведение человека не является полностью рациональным. Очень часто экономические стимулы на практике корректируются привычками и подсознательными механизмами, например, внутренним неприятием риска. Поэтому экономическое стимулирование и не дает такого эффекта, который, казалось бы, от него можно было ожидать. К числу таких стимулов можно отнести штрафы, начеты, взыскания, которые налагаются на работников при не выполнении (или некачественном выполнении своей работы), а также по результатам внутреннего контроля и аудита и оценки деятельности работника.

Цель стимулирования — не только побудить человека работать вообще, а побудить его делать лучше (больше) того, что обусловлено трудовыми отношениями, в том числе и по методу морально-психологического воздействия.

На поведение сотрудников можно и не обращать внимания. Тогда происходит так называемое гашение, когда при отсутствии подкрепления отрицательных или положительных действий они сами по себе затухают.

Положительные последствия увеличивают вероятность желательного поведения; отрицательные — уменьшают; нейтральные — ведут к медленному затуханию такого поведения. Но нужно иметь в виду, что на одинаковые стимулы разные люди реагируют неодинаково и с различной степенью интенсивности, а одни и те же результаты могут быть получены и за счет вознаграждения, и за счет наказания. Суть положительного подкрепления состоит в том, что поощряются действия, имеющие позитивную направленность. При отрицательном подкреплении поощряется отсутствие действий с негативной направленностью (например, прогулы).

Наказанием является прямое воздействие на человека, направленное на пресечение негативных действий, недопущения их в будущем. Эффективное подкрепление всегда должно быть своевременным и конкретным, чтобы человек знал, с чем оно связано и как ему быть дальше.

В ряде случаев стимулирование используется только с позиции административного воздействия, в ряде организаций его относят к разряду морально-психологического воздействия. Административные методы управления персоналом состоят не только из поощрения работника, но и контроля его работы в форме наказания, либо применения того или иного вида ответственности, в случае нарушения работником правил осуществления своих функций. В то же время нужно иметь в виду, что стимулирование не заменяет административных методов воздействия.

Моральное стимулирование — это такие стимулы, действие которых основывается на общественном порицании человека. Моральное стимулирование — стимулирование труда, регулирующего поведение работника на основе использования предметов и явлений, специально предназначенных для выражения общественного порицания и не принятия поведения и поступков работника, способствующее понижению его престижа. Методами морального стимулирования являются: публичное наказание, публичное указывание на недостатки в работе, размещение фотографии в публичных местах порицания (ранее — «доски позора»).

Сущностью морального стимулирования является передача информации о неприятных обществом поступках и действиях человека, результатах его деятельности в социальной среде. Оно имеет информационную природу, являясь информационным процессом, в котором источником информации о деятельности работников выступает субъект управления; приемником — объект стимулирования, работник и коллектив, каналом связи — средства передачи информации. Поэтому, чем точнее передастся такая информация, тем лучше система выполняет свою функцию.

В управленческом аспекте моральные стимулы выполняют в отношении объектов управления роль сигналов со стороны субъектов, деятельность соответствует интересам предприятия. Моральные стимулы представляют собой такие средства привлечения людей к труду, которые основаны на отношении к ценности, на признании трудовых упущений. Они не сводятся только к порицаниям и наказаниям, применение их предусматривает создание такой атмосферы, такого естественного мнения, морально-психологического климата, при которых в трудовом коллективе хорошо знают, кто и как работает, и каждому воздается по заслугам.

Такой подход требует обеспечения уверенности в том, что добросовестный труд и примерное поведение всегда получает признание и положительную оценку, уважение и благодарность. И наоборот, плохая работа, деятельность, безответственность должным неотвратимым образом сказываться не только на уменьшении материального вознаграждения, но и на служебном положении и моральном авторитете работника.

Одним из основных условий высокой эффективности морального стимулирования является обеспечение социальной справедливости, то есть точного учета и объективной оценки трудового вклада каждого работника.

Системы внеэкономического или, как их чаще называют, морального стимулирования являются наиболее сложными для российских предприятий, поскольку доверие к методам морального стимулирования у нас в стране, с учётом менталитета, традиционно невысокое. При организации морального стимулирования важно обеспечить сочетание мер поощрения с усилением ответственности за осуществление труда, что повлечет за собой рост

Таким образом, необходимо учитывать, что различные стимулы и мотивы необходимо применять и в зависимости от индивидуальных особенностей человека. Отсутствие опыта, внутренней культуры поведения в организации, целеустремленности, трудовой и самодисциплины работников, без должного контроля и их со стороны менеджмента организации, не могут привести к положительному результату.

Роль внутреннего контроля в системе мотивации и стимулировании заключается в предложении независимой оценки результатов труда работников в процессе и проведении внутреннего контроля, внутреннего аудита и оценке системы внутреннего контроля, по результатам которых менеджменту предлагается соотнести оценку в расчет итогового вознаграждения по итогам труда.

Вывод. Действия по мотивации включают экономическое и моральное стимулирование, обогащение самого содержания труда и создание условий для проявления творческого потенциала работников и их саморазвития. Осуществляя эту функцию, менеджеры-управленцы должны постоянно воздействовать на факторы результативной работы членов трудового коллектива.

Целенаправленное применение методов контроля и оценки работника, по отношению к его мотивации и стимулированию, для воздействия на их усилия, старания, настойчивость, добросовестность, целеустремленность в деле решения задач, стоящих перед организацией, способствует повышению конкурентного преимущества. Концепция подобного подхода, при разделении мотивации и стимулирования, основывается на том, что любые действия сотрудника должны иметь для него положительные, отрицательные или нейтральные последствия в зависимости от того, как он выполняет порученную работу.

Стремясь избежать отрицательных последствий, наступающих при отклонении от заданных параметров, или заслужить поощрение, сотрудник сохраняет стабильность поведения или изменяет его в требуемую сторону.

Литература

1. Богословский А. Персонал без оценки — деньги на ветер. Персонал. № 2/2000. С. 73–76.
2. Васильев И.А., Магомед-Эмиров М.Ш. Мотивация и контроль за действием. М.: Издательство МГУ, 1991.
3. Грот Д. Дисциплина без наказаний. Как превратить проблемных работников в ценные кадры организации. Издательство «Питер» 2009,
4. Дмитренко Г.А. Мотивация и оценка персонала. Дмитриенко Г.А., Шарапатова Е.А, Максименко Т.М. Киев: МАУП, 2002.
5. Дряхлов Н., Куприянов Е. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США. Проблемы теории и практики управления. № 2/2003, С. 83–88.
6. Иглин В.А. Проблемы обеспечения качества рабочей силы и их влияние на конкурентоспособность российских предприятий. Журнал «Трудовое право». № 5(27)/2002. С. 31–38.