

УДК 330.101.3

Ермалович Л.П.

СОВРЕМЕННЫЕ АСПЕКТЫ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ

В управлении персоналом мотивация рассматривается как процесс активизации мотивов работников. Доказано, что эффективность управления зависит от того, насколько полно будут учтены внутренние (личностные) факторы формирования мотивации. Содержание этих факторов определяет и конкретные методы мотивационного воздействия. Необходим учет взаимосвязи внутренних и внешних факторов формирования и развития персонала, что позволяет разработать ряд инструментов, позволяющих сформировать определенные социально-трудовые отношения в коллективе. Состав инструментов мотивирования будет зависеть от размера организации, специфики ее деятельности, уровня развития персонала, корпоративной культуры, стратегии организации, проводимой кадровой политики.

Ключевые слова: управление персоналом, потребности, мотивы, мотивация, внутренняя мотивация, внешняя мотивация.

Постановка проблемы. Ведущей подсистемой управления организацией является система управление персоналом. Одновременно с изменением социально-трудовых отношений, которые складываются в организации, изменяется и система управления

персоналом. По мере развития науки управление персоналом выделилось в отдельную область знания. В рамках классического и бихевиористского направлений науки об управлении (научная школа, идеология бюрократической организации, человеческих отношений, социальных систем и т.п.), зародились новые теории управления персоналом такие как – человеческого капитала, бюрократии, личностных качеств в управлении персоналом и др. Опираясь на разработанный теоретический аппарат, можно говорить о различных концепциях управления персоналом. Среди которых выделяются: концепция использования трудовых ресурсов; управление персоналом; управление человеческими ресурсами; управление человеком; развитие человеческого потенциала. Современные концепции управления персоналом позволяют учитывать личный фактор в системе управления и расширяют содержание предмета управленческих отношений.

Анализ последних исследований и публикаций. Проблематика мотивации, потребностей, факторов их формирования интересовала исследователей с давних времен. В своих работах известные ученые искали ответы, объясняющие поведение людей. Известны работы К. Маркса, Н.А. Бердяева, А.Н. Леонтьева, В.С. Мерлина, Х. Хекхаузена, П.А. Рудика, И.В. Липсица, Р.С. Немова, А.К. Марковой, Н. Энкельмана и многих других авторов. Проблемы мотивации нашли отражение в научных трудах и современных исследователей, таких как Р. Нирмайер, М. Зайфферт, Ш. Ричи, П. Мартин, Э. Кирхлер, К. Родлер, И.Б. Стояновская, Ю.Г. Одегов, В.П. Пугачев, Т.Г. Озерникова, Б.М. Генкин, А.Е. Боковня, А. Барышева, С.А. Шапиро, Э.А. Уткин, и др. Из анализа литературы видно, что отношение к проблеме мотивации неоднозначно. Это обусловлено тем обстоятельством, что данное понятие разрабатывается разными авторами независимо друг от друга, в разных проблемных контекстах, а также преобладанием практических исследований над теоретическими.

Целью исследования является выявление конкретных мотивов, побуждающих человека к определенным действиям, приводящим к необходимому результату.

Изложение основного материала. Перестройка трудовых отношений и создание нового механизма управления персоналом, так или иначе, происходила и происходит в разных организациях, стремящихся выйти на путь цивилизованных рыночных отношений. Это предполагает переход от модели «человек экономический» к модели «человек созидательный». Значение личности в экономике значительно выросло т.к. работник получил возможность влиять на результаты деятельности организации, причем как положительно, так и отрицательно.

В современном обществе круг потребностей постоянно расширяется. Мы не можем говорить сегодня только об удовлетворении физиологических потребностей. Все больше появляется потребностей в общении, образовании, перемещении, информации и т.п. Эти потребности так же важны, как и физиологические и нельзя не учитывать их возрастающую роль. Организация, которая заботится об их удовлетворении и развитии, имеет шанс сохранить высокие конкурентные позиции. В реальной жизни потребности конкретного человека взаимно переплетаются. Важность проблемы потребностей личности в том, что ее изучение помогает понять мотивы действий человека в той или иной ситуации. Переход от потребности к действию и выбор мотива действия не совершается сам по себе. «Осознание социальным субъектом своей потребности превращает ее в интерес... Интерес, как и потребность, направлен на определенный объект. В качестве объекта интереса выступают материальные и духовные ценности, социальные институты и общественные отношения, установившиеся обычаи, нормы, правила и порядки» [1, 180].

В условиях рыночной конкуренции предприятия стремятся к более устойчивому положению на рынке, и эффективное управление является залогом их успешной деятельности. Как показывает практика, эффективность системы управления предприятием является результатом эффективности системы управления персоналом. В свою очередь, системе мотивации персонала принадлежит важная роль в управлении персоналом, обеспечивающей его вознаграждение при эффективной работе.

Когда мы говорим о такой важной функции управления как мотивация, то мы должны понимать, что в данном случае мы говорим о процессе создания системы стимулов, побуждающих к требуемому поведению человека в процессе деятельности. Т.е. мы рассматриваем механизм внешнего воздействия, определяющего нужное поведение персонала, но механизм мотивирования вытекает из внутренней мотивации. Содержание внутренней мотивации базируется на потребностях, определяющих направленность поведения человека. Это скорее эмоционально чувственная составляющая трудовых отношений. Возвращаясь к функции мотивации, т.е. к процессу воздействия на персонал, нам необходимо активизировать внутренние побуждения работников, которые бы отвечали интересам организации. Через совпадение целей человека и организации есть возможность повлиять на результат деятельности персонала. Причем если интерес компании, мотив ее деятельности сотрудникам понятен, то мотив и интерес конкретной личности не всегда очевиден. В этом и кроется причина большей части ошибок управления: нет механизма идентификации мотивов работы сотрудников. Мотивация – понятие, используемое для объяснения последовательности поведенческих действий, направленных на конкретную цель, которая может меняться в зависимости от различных обстоятельств. Мотивация дает ответ на вопрос: почему так, а не иначе поступает данный человек.

Некоторые авторы, например, считают, что успех организации не всегда зависит от успешной мотивации и, вообще, стоит ли ей уделять столько внимания. Другие считают – плати и все будет хорошо. На наш взгляд недооценивать значение знаний о природе и сущности мотивации нельзя. Когда речь идет о применении знаний на практике, помимо классических теорий, необходимо учитывать и ряд других аспектов возникающих в процессе мотивирования. В практическом аспекте мотивация рассматривается с точки зрения возможностей управления человеческим поведением. Попадая в различные жизненные ситуации, в поведении человека проявляются самые разные мотивы, причем, часто мало совместимые друг с другом. Возможна ситуация, когда срабатывают несколько взаимосвязанных мотивов.

Мотивация труда в любых экономических условиях, с одной стороны, направлена на ценностные ориентиры и установки, с другой – обусловлена ими. Ценностные ориентиры и установки сильно влияют на характер теорий и рекомендаций в области управления.

Так, классик американского менеджмента Рон Хаббард считал, что самый низкий уровень шкалы – деньги, когда человек работает потому, что ему просто нужны деньги. Следующий уровень – личная выгода. К личной выгоде относятся и карьерный рост, и возможность работать в лучших условиях, возможность иметь место для машины на стоянке и т.п. Следующий пункт мотивации – это интерес, т.е. работник готов многое сделать только потому, что ему это интересно. И, наконец, самый высокий уровень мотивации – чувство долга. Это один из самых мощных мотивов. Чувство долга зависит от вклада, который делает сотрудник. Чем больше вклад сотрудника в работу команды, тем больше она ему нравится, тем больше гордости за свою компанию и больше чувство долга.

Известная теория мотивации Ф. Герцберга учит больше внимания уделять мотивирующим факторам, но при этом нельзя забывать, что без работы с гигиеническими факторами обойтись нельзя. Гигиенические факторы, которые окажутся наиболее существенными для вашей организации заранее трудно спланировать. Важно установить обратную связь с сотрудниками, чтобы, к примеру, установить сколько необходимо приобрести рабочих столов и стульев, или решить вопрос с парковкой автомобиля, или пересмотреть время для обеда и еще много или.

Среди отечественных ученых следует отметить Л.С.Выгодского. Он утверждает, что в психике человека имеются два параллельных уровня развития – высший и низший, которые и определяют высокие и низкие потребности человека и развиваются параллельно. Это означает, что удовлетворение потребностей одного уровня с помощью средств другого, невозможно. Высшие и низшие потребности развиваются параллельно и самостоятельно, совокупно управляют поведением человека и его деятельностью.

Говоря о мотивации, возможно, рассматривать ее как структурное образование, как совокупность факторов или мотивов. С другой стороны это динамическое образование, процесс, поддерживающий психическую активность человека на определенном уровне. Не следует отождествлять мотивации и потребности. Общеизвестным является положение, что любая осознанная деятельность есть способ удовлетворения собственных потребностей. Потребности – это «компонента внутреннего мира» личности.

Потребности далеко не всегда преобразуются в мотивационные возбуждения, в то же время без должного мотивационного возбуждения невозможно удовлетворение соответствующих потребностей. Иначе говоря, потребность говорит о том, «что нужно организму», а мотивация мобилизует силы организма на достижение «нужного».

Внутренняя мотивация это сильнейший фактор, определяющий трудовое поведение. Если внутренняя мотивация слабая, то руководителю придется постоянно искать все новые внешние стимулы. Внутренняя мотивация означает, что сама деятельность это уже награда. Именно во внутренней мотивации кроется огромный потенциал. В психологии нет единого мнения, являются ли осознаваемыми все мотивы человеческого поведения или нет. Ясно одно – поведение человека всегда побуждается определенными внутренними силами, от которых зависит характер и направленность трудовой деятельности человека.

У каждого человека есть желание сделать что-либо, добиться чего-либо. Это в литературе называется общей мотивацией. Но решающее значение имеет специфическая мотивация. Специфическая мотивация относится к совершенно конкретным целям и ситуациям. Именно от нее зависит, с какой энергией человек возьмется за выполнение профессиональной задачи[3].

Если сотруднику необходимо постоянно действовать вопреки своим чувствам, то результатом будет демотивация. Обеспечить успех может совпадение рационального и эмоционального. Хотя многие практики считают, что успешность организации обеспечивается аналитическими способностями его работников. Одним из показателей эффективности работы в области управления персоналом является показатель текучести кадров. Высокую текучесть кадров можно считать результатом нерешенных проблем мотивации. Если сотрудники уходят из организации, то виноваты, могут быть демотивирующие условия. Например, когда мы говорим, что человек слабо мотивирован (если речь идет о его работе), то на самом деле подразумевается, что он мотивирован делать нечто иное, например, не работать или работать непроизводительно [4].

К факторам, которые способны удерживать сотрудников в организации можно отнести: осмысленность, эмоциональную связь, карьерные перспективы, задачи, команду,

климат, оплату, уверенность, самооценку. С учетом названных факторов, руководитель может планировать ряд мер, повышающих уровень мотивированности сотрудников. Так, например, если речь идет о повышении осмысленности, то здесь разумно предусмотреть такие меры как возможность идентификации с собственной деятельностью благодаря увеличению количества задач [5]; эмоциональная связь предполагает поручение особых задач, включение в работу над проектом под личную ответственность; уверенность достигается благодаря прозрачности оценки достигнутого, возможности роста, системы согласования целей; самооценка – расширение властных полномочий, права принятия решений; команда – совместная деятельность вне работы, психологический тренинг команды и т.п.

Задача руководителя состоит в создании условий, в которых сотрудники могли бы наиболее полно реализовать свой потенциал, при этом устранив демотивирующие факторы. Если это удалось, то сотрудники в вашей компании будут лояльны и готовы переживать с вами все трудности.

Работа по мотивации персонала пронизывает практически все системы управленческого жизнеобеспечения, присутствующие в любой компании: систему аттестации и оценки труда работника, систему оплаты и вознаграждений, систему продвижения кадров и планирования трудовой карьеры, систему профессиональной подготовки и обучения, систему социальных выплат и льгот. Так процесс создания инновационного продукта дает возможность сотруднику получить новизну, получить драйв, заработать больше денег, работа приобретает смысл и человек получает самореализацию. Такой фактор как оценка деятельности, позволяет получить больше денег за хорошую работу, получить признание, ощутить справедливость. Соревнование хорошо действует на сотрудников, которые ориентированы на карьеру, новизну, хотят признания, хотят получать драйв. Отдельно хочется подчеркнуть важность обратной связи, позволяющей удовлетворить такие потребности как карьера, заработная плата, смысл в работе, признания, справедливости. Позитивная атмосфера действует практически на все потребности человека.

Как подчеркивалось выше, главное внимание в управлении организацией обращается на человеческий или социальный аспект. Так менеджмент направлен на человека, способного к совместной деятельности, что делает их усилия более эффективными за счет эффекта синергии, менеджмент неотделим от культуры организации, основан на доверии к людям. Так, существующая корпоративная культура оказывает прямое мотивационное действие, выражающееся в том, что она способствует удовлетворению ряда потребностей работников, связанных с трудом. Это социальные потребности в причастности, принадлежности организации, стремление к разделению системы ценностей с социумом, а также потребности в безопасности, защищенности, общении. Кроме этого корпоративная культура оказывает и косвенное мотивационное действие, проявляющееся в ее взаимодействии с другими элементами кадрового менеджмента. Если ценности и нормы культуры, провозглашенные в организации, не реализуются всей системой управления персоналом, то они девальвируются и становятся фактором демотивации [6, 72].

Выводы. В управлении персоналом мотивация рассматривается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к труду. Эффективность управления зависит от того насколько полно будут учтены внутренние (личностные) факторы формирования мотивации. Содержание этих факторов определяет и конкретные методы мотивационного воздействия. Необходим учет взаимосвязи внутренних и внешних факторов формирования

и развития персонала, что позволяет разработать ряд инструментов, позволяющих сформировать определенные социально-трудовые отношения в коллективе. Состав инструментов мотивирования будет зависеть от размера организации, специфики ее деятельности, уровня развития персонала, корпоративной культуры, стратегии организации, проводимой кадровой политики, а главное, профессионализма руководителя организации и службы управления персоналом.

Список использованной литературы

1. Сперанский В.И. Современные технологии управления персоналом: учебно-практическое пособие. / В.И.Сперанский. – М.: Альфа-пресс, 2008. – 493 с.
2. Кобьёлл К. Мотивация в стиле ЭКШН: Восторг заразителен / К. Кобьёлл. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс. – 190 с.
3. Трунова Л.В. Разработка и внедрение системы мотивации персонала территориально распределенной организации / Л.В. Трунова.-Курск, 2013. – 22 с.
4. Ричи Ш. Управление мотивацией / Ш. Ричи, П.Мартин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 399 с.
5. Нирмайер Р. Мотивация / Р.Нирмайер, М.Зайфферт. – М.: Омега-Л, 2013. – 123 с.
6. Озерникова Т.Г. Трудовая мотивация: институциональные и внутриорганизационные аспекты / Т.Г.Озерникова. – Иркутск: Издательство БГУЭП, 2012. – 314 с.

Одержано редакцією 27.02.2015

Прийнято до публікації 05.03.2015

Анотація. Єрмалович Л.П. Сучасні аспекти трудової мотивації. В управлінні персоналом мотивація розглядається як процес активізації мотивів працівників. Доведено, що ефективність управління залежить від того, наскільки повно будуть враховані внутрішні (особистісні) чинники формування мотивації. Зміст цих факторів визначає і конкретні методи мотиваційного впливу. Необхідне врахування взаємозв'язку внутрішніх і зовнішніх факторів формування та розвитку персоналу, що дозволяє розробити ряд інструментів, що формують певні соціально-трудові відносини в колективі. Склад інструментів мотивування буде залежати від розміру організації, специфіки її діяльності, рівня розвитку персоналу, корпоративної культури, стратегії організації, проведеної кадрової політики.

Ключові слова: управління персоналом, потреби, мотиви, мотивація, внутрішня мотивація, зовнішня мотивація.

Summary. Yermalovich L.P. Modern aspects of labor motivation. In personnel management motivation is seen as the process of activating the motives of workers. It is well-proven that management efficiency depends on that as far as the internal (personality) factors of forming of motivation will be taken into account full. The content of these factors determines the specific methods of motivational influence. The necessary taking into account of intercommunication of internal and external factors of forming and development of personnel, that allows to work out the row of instruments that form sociallabour relations are certain in a collective.The composition of motivating tools will depend on the size of the organization, the specifics of its activities, the level of personnel, corporate culture, organizational strategy pursued personnel policy.

Keywords: human resource management, needs, motives, motivation, intrinsic motivation, extrinsic motivation.