

МОТИВАЦИЯ

Бояркина А.А

Научный руководитель ассистент Покушко М.В.

Сибирский федеральный университет

Мотивация сотрудников занимает одно из центральных мест в управлении человеческими ресурсами, поскольку она выступает непосредственной причиной их поведения. Ориентация работников на достижение целей организации по существу является главной задачей руководства персоналом. На современном этапе развития экономики становится очевидным, что ни одна система управления не сможет успешно функционировать, если не будет включать в себя эффективную систему мотивации труда (как основной компонент мотивационной сферы компании), побуждающую каждого конкретного работника к деятельности производительной и качественно для достижения конкретно поставленной цели. Разработка системы мотивации труда, позволяющей в наибольшей степени соединить интересы и потребности работников со стратегическими задачами предприятия, является ключевой задачей кадровой службы.

Анализ изученной литературы показывает, что в настоящее время управление человеческими ресурсами представляет сложную систему теорий, правил и закономерностей. Изучение этих аспектов имеет огромное значение при выборе тактики и стратегии управления организацией.

Вследствие изменения содержания труда в условиях научно-технического прогресса, широкой автоматизации и информатизации производства, в результате повышения уровня образования и социальных ожиданий сотрудников, значение мотивации в управлении персоналом еще более возросло, усложнилось содержание этого рода управленческой деятельности. Сегодня, для эффективной деятельности организации требуются ответственные и инициативные работники, высокоорганизованные и стремящиеся к трудовой самореализации личности. Обеспечить эти качества работника невозможно с помощью традиционных форм материального стимулирования и строгого внешнего контроля, зарплаты и наказаний. Только те люди, которые осознают смысл своей деятельности, и стремятся к достижению целей организации, могут рассчитывать на получение высоких результатов. Формирование таких работников – задача мотивационного менеджмента.

По мнению руководства (лидерство), это способность влиять на индивидуумов и группы людей, чтобы побудить их работать для достижения целей. Имеется множество средств, с помощью которых можно оказывать влияние на других и вести людей за собой. Учёные применили три подхода к определению значимых факторов эффективного лидерства:

Подход с позиции личных качеств;

Поведенческий подход;

Ситуационный подход.

Исходя из анализа изученных литературных источников, подход с позиции личных качеств объясняет лидерство наличием определенного набора общих для всех лидеров личных качеств: честолюбие, энергичность, честность и прямота, уверенность в себе, адаптивность, способности и знания. Особенно очевидно эти качества проявляются у известных выдающихся лидеров. Однако личные качества не гарантируют успех, а их относительная важность в значительной мере зависит от других факторов. Вместе с тем в рамках данного подхода был сделан первый шаг и подведена научная база под осуществление процессов найма, отбора и продвижения персонала по личным качествам. Концепции личных характеристик находят отражение в различных программах оценки деловых качеств и развития работников. [1.]

Согласно поведенческому подходу, эффективное управление осуществляется не столько личностными качествами руководителя, сколько его манерой поведения по отношению к подчиненным. При таком подходе внимание сосредоточивалось на фактическом поведении руководителя, желающего побудить людей на достижение целей фирмы. Важный вклад поведенческого подхода в теорию управления заключается в том, что он помог провести анализ поведения руководителей и составить классификацию стилей руководства, то есть того, как руководитель будет вести себя с подчиненными. Это стало полезным инструментом управления и позволило лучше понять сложности руководства.

Ситуационный подход можно выделить тем, что ни подход с позиций личных качеств, ни поведенческий подход не смогли выявить логического соотношения между личными качествами или поведением руководителя, с одной стороны, и эффективностью, с другой. Это не означает, что личные качества и поведение не имеют значения для руководства. Наоборот, они являются существенными компонентами успеха.

Поэтому современная теория лидерства обратилась к ситуационному подходу. Современные учёные пытаются определить, какие стили поведения и личные качества более всего соответствуют определенным ситуациям. Результаты их исследований указывают, что аналогично тому, как разные ситуации требуют различных организационных структур, так должны выбираться и различные способы руководства – в зависимости от характера конкретной ситуации. Это означает, что руководитель – лидер должен уметь вести себя по-разному в различных ситуациях.

Несмотря на различные теории, руководитель должен знать те силы и средства, с помощью которых это можно сделать. Каждый раз, когда руководитель даёт указания исполнителю или группе исполнителей, то он предполагает, что его указание полностью отразится в сознании людей, и сразу же последуют желаемые действия. Но в жизни так бывает не всегда. Даже при более или менее полном осознании человеком своих задач и функций может не последовать ожидаемых действия. Для этого нужны определенные усилия руководителя, которые способны повлиять на поведение людей.

Влияние – это использование конкретных средств, с помощью которых одно лицо вносит изменение в поведение, отношение и т.д. другого лица. Средства могут быть самые разнообразные: от просьбы, высказанной шепотом на ухо, до приставленного к горлу ножа; от высказывания идей до насилия.

Руководитель должен представлять эффект своего влияния на поведение будущего исполнителя. В результате руководитель и исполнитель усваивают схожую или несхожую манеру поведения на будущее.

Здравый смысл подсказывает, что для того чтобы обладать влиянием, необходимо иметь возможность держать под своим контролем что-либо, имеющее значение для исполнителя. То, что создаёт его зависимость от вас и заставляет его действовать так, как желаете вы. Это «что-то» - основные потребности исполнителя.

В процессе мотивации выделяют четыре основных этапа:

1. Возникновение потребности.
2. Разработка стратегии и поиск путей удовлетворения потребностей.
3. Определение тактики деятельности и поэтапное осуществление действий.
4. Удовлетворение потребности и получение материального или духовного вознаграждения.

В основе теоретических подходов к мотивации лежат представления, сформулированные психологической наукой, исследующей причины и механизмы целенаправленного поведения человека. С этих позиций мотивации

определяется как движущая сила человеческого поведения, в основе которого находится взаимосвязь потребностей, мотивов и целей человека.

Первоначальные теории мотивации складывались исходя из анализа исторического опыта поведения людей и применения простых стимулов принуждения, материального поощрения. Наиболее известными мотивациями являются: метод «кнута и пряника»; теории «X», «Y», «Z» по отношению к процессу труда. Теории мотивации исполнительской деятельности Дугласа Мак Грегора, профессора Массачусетского технологического университета. Известна и до сих пор широко применяется политика «кнута и пряника». Этот метод мотивации предпочтителен в экстремальных ситуациях, когда цель четко обозначена и вряд ли пригодна для выполнения сложных проектов с большей продолжительностью и значительным числом участников.

«X», «Y», «Z» - это совершенно разные модели мотивации, ориентированные на разный уровень потребностей, и, соответственно, руководитель должен применять весьма различные стимулы к труду.

В теории «X» явным стимулом выступает принуждение, а вспомогательным – материальное поощрение. Теория «Y» является антиподом теории «X» и ориентирована совсем на следующие стимулы побуждения к труду: самоутверждение, моральное и материальное поощрение, принуждение. И теория «Z» описывает хорошего работника, предпочитающего работать в группе и иметь стабильные цели деятельности на длительную перспективу. Стимулы побуждения к труду для работников, описываемых теорией «Z», эффективны в такой последовательности: материальное поощрение, самоутверждение, принуждение. [2.]

Также существуют три основные современные содержательные теории мотивации:

- Иерархия потребностей Абрахама Маслоу;
- Двухфакторная теория Фредерика Герцберга;
- Теория мотивации Дэвида Мак-Клелланда.

Взяты вместе, эти модели мотивации представляют собой хорошее руководство для направления усилий менеджера по мотивированию подчиненных. Содержательные теории мотивации базируются на потребностях, являющихся основным фактором, побуждающим человека целенаправленно действовать, и предлагают их иерархическую классификацию, позволяющую делать выводы о механизме мотивации человека.

Теория иерархии потребностей Абрахама Маслоу, иногда называемой «пирамидой» или «лестницей» Маслоу, является фундаментальной теорией, признанной специалистами по менеджменту во всем мире. В своей теории Маслоу разделил потребности человека на пять основных уровней по иерархическому принципу, который означает, что человек при удовлетворении своих потребностей движется как по лестнице, переходя от низкого уровня более высокому. Теория иерархии потребностей Маслоу пережила уже тысячи (а может быть – десятки тысяч) попыток применить ее к реальной жизни в качестве основы для построения системы мотивации и стимулирования труда. Ни одна из этих попыток не увенчалась успехом в силу индивидуальной и уникальной системы ценностей каждого человека.

Концепция мотивации Герцберга во многом сходна с теорией потребностей Маслоу. Гигиенические факторы Герцберга соответствуют физиологическим потребностям, потребностям в безопасности и уверенности в будущем по Маслоу, а его мотивирующие факторы - потребности высших уровней по

Маслоу. Однако их взгляды расходятся относительно гигиенических факторов. Маслоу рассматривал гигиенические факторы в качестве сил, влияющих на поведение человека, стремящегося удовлетворить свои физиологические потребности. Герцберг же считал, что гигиенические факторы не оказывают заметного влияния на поведение человека, особенно когда они удовлетворены. Работник начинает обращать на них внимание в случае, если они отклоняются от привычного для работника уровня. Герцберг также делает вывод о том, что заработная плата не является мотивирующим фактором. Для того чтобы добиться мотивации, руководитель должен обеспечить наличие не только гигиенических, но и мотивирующих факторов.

На практике выводы Герцберга привели к созданию программ «обогащения» труда, в которых давался подробный перечень гигиенических, и особенно мотивирующих факторов, и предлагалось сотрудникам самим определить наиболее предпочтительные для них факторы.

Потребности людей согласно теории Мак Клееланда выражаются в желании власти, успеха, причастности. У большинства сотрудников организаций на определенном этапе их профессиональной карьеры доминирует та или иная потребность. Возможно наличие не одной, а двух или даже трех потребностей. В течение времени сотрудник может как «подниматься» по лестнице потребностей, так и «опускаться».

Выявление уровня потребностей среди сотрудников организации стоит поручить профессиональным психологам, которые с помощью специально составленных тестов либо личных собеседований смогут предоставить результат об уровне потребностей того или иного сотрудника. Не малую роль так же играет внимательность самого руководства организации, которое наблюдает развитие потребностей сотрудников, и сможет оперативно уловить те или иные изменения.

Подводя предварительные итоги, можно сказать, что мотивация выступает важнейшим элементом в системе управления персоналом. Эффективная мотивация персонала – это эффективное управление, и как результат, эффективная работа организации. Чтобы повышать эффективность работы предприятия, в первую очередь, нужно учитывать человеческий фактор, искать пути и мотивы трудового поведения, побуждающие работников к деятельности.

1. Асеев В.Г. Мотивация поведения и формирование личности / В.Г. Асеев. – М.: Война и мир, 2005. – 256 с.
2. Аширов Д.А. Трудовая мотивация: учебное пособие / Д.А. Аширов. – М.: Проспект, 2005. – 444 с.
3. Кибанов А.Л. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / А.Л. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова. – М.: Инфра-М, 2009. – 524 с.
4. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие / А.П. Егоршин. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2008. -464 с.