

*Н. О. Вербицкая,
преподаватель кафедры "логистика",
"Международный институт трудовых и социальных отношений", Минск, Беларусь*

МОТИВАЦИОННЫЕ СТРАТЕГИИ В УПРАВЛЕНИИ

В статье исследуются основные подходы к мотивации персонала организаций, анализируются формы организации мотивационного процесса. Предлагаются общие направления стимулирования персонала с учетом их потребностей, включающие материальные и моральные стимулы.

In article the basic approaches to motivation of the personnel of the organizations are investigated, forms of the organization of motivational process are analyzed. The general directions of stimulation of the personnel, taking into account their requirements, including material and moral stimulus are offered.

Принято считать, что обеспечение мотивации составляет базу теории и практики менеджмента. Руководители организаций обязаны уметь регулировать побудительные мотивы человека, понимая, что средствами мотивации могут служить не только деньги. Чтобы эффективно содействовать достижению целей организации, человек должен трудиться с желанием, любить свое дело, гордиться своей работой и получать от нее удовольствие. Он должен руководствоваться в работе сознанием своей полезности и необходимости. Эффект мотивирующих воздействий может быть высоким, если руководитель проявит в общении с подчиненными ясность и искренность своих намерений, умение убеждать и настраивать на решение поставленных задач. Надо заботиться, чтобы подчиненные имели ту квалификацию, которой они соответствуют, и те средства труда, которые им необходимы.

Когда сотрудники организации усердно работают и выполняют свою работу хорошо, то можно заключить, что у них высокая трудовая мотивация. Когда сотрудники выполняют свою работу не очень хорошо или создается впечатление, что они особенно не стараются, вероятно противоположное предположение — у них нет мотивации.

Такие выводы в лучшем случае могут быть верными лишь частично. Мотивация — это только одна из переменных, от которых зависит трудовое поведение. Однако следует помнить, что в ряде случаев она не является даже наиболее значимой переменной.

Так, например, в случае, если сотрудник не обладает базовыми способностями, необходимыми для выполнения данного ему задания, мотивация является относительно малозначимым детерминантом качественного выполнения работы. Высокая мотивация может в какой-то степени компенсировать недостаток способностей, но не может полностью заменить их.

Кроме того, выполнение работы может зависеть от мотивации меньше, чем от средовых факторов. Некоторые виды работы специально строятся таким образом, чтобы свести к минимуму роль усилий, затрачиваемых сотрудником. Безусловно, какие-то усилия необходимы, однако увеличение их количества может повысить качество труда только до некоторого предельного уровня, определяемого техническими характеристиками данной работы. В других случаях приложенные работником усилия не оказывают существенного влияния на выполнение работы, потому что неясны цели работы или имеются факторы, препятствующие хорошему выполнению работы, такие как недостаточная информация или устаревшее оборудование.

Следует отметить, что все это никоим образом не говорит о том, что мотивация не имеет значение, просто важно знать, что сама по себе она редко является самым значимым детерминантом выполнения работы. Тем не менее, ее значение достаточно велико для того, чтобы люди, занимающие руководящие должности в организациях, уделяли ей большое внимание. Интерес к проблеме "как мотивировать

персонал организации" всегда велик, о чем свидетельствует большое количество научной и научно-популярной литературы на эту тему, как управленческой, так и социально-психологической, постоянная популярность семинаров, симпозиумов на эту тему.

За последние три десятилетия учеными было разработано множество теорий мотиваций. Существует также много вариантов их группировки и классификации. Однако необходимо отметить, что на сегодняшний день ни один метод классификации не завоевал всеобщего признания.

Весьма вероятно, что дальнейшее развитие теорий мотивации приведет к некоторому синтезу подходов, так как при всех противоречиях между существующими теориями ясно прослеживается их взаимодополняемость.

Определяя мотивацию как процесс формирования внутренних побудительных сил работника для достижения личных целей или целей организации, необходимо в контексте настоящего исследования акцентировать внимание на том, что выделяют две формы мотивации:

1) внутренняя мотивация — самозарождающиеся факторы, которые влияют на людей, поддерживая определенные начинания и побуждая двигаться в определенном направлении;

2) внешняя мотивация — как сделать, чтобы "замотивировать" людей.

Внутренним побудителем работника к действию, к тем либо иным поступкам в процесс трудовой и другой деятельности является мотив.

Под мотивом понимается состояние предрасположенности, готовности, склонности действовать тем либо другим образом.

Мотив — это средство с помощью которого работник, находясь в той либо другой ситуации, объясняет и обосновывает свое поведение. Мотивы достаточно подвижны и часто они складываются под воздействием эмоций и темперамента работника [6, с. 132].

Необходимо учитывать, что деятельность работника находится под воздействием нескольких мотивов, или мотивационного ядра. Мотивационное ядро — это совокупность ведущих мотивов, которыми руководствуется работник в определенный период времени в своем трудовом поведении. Структура мотивационного ядра может быть различной, она зависит от конкретных трудовых ситуаций [6, с. 132].

Психологические факторы (образования), участвующие в конкретном мотивационном процессе и обуславливающие принятие человеком решения, называют мотиваторами (мотивационными детерминантами); они при

объяснении основания действия и поступка становятся аргументами принятого решения.

Выделяют следующие группы мотиваторов:

— нравственный контроль (наличие нравственных принципов);

— предпочтения (интересы, склонности);

— внешняя ситуация;

— возможности работника (знания, умения, качества);

— состояние работника в данный момент;

— условия достижения цели (затраты усилий и времени);

— последствия своего действия, поступка [3, с. 86].

Под внешнеорганизованной мотивацией понимается воздействие (в основном оперативное, срочное) на процесс мотивации субъекта А со стороны субъекта Б (или группы других лиц, или организации) с целью либо инициации мотивационного процесса, либо вмешательства в уже начатый процесс формирования намерения (мотива), либо стимуляции, увеличения силы побуждения, мотива [3, с. 89].

В данном контексте необходимо отметить, что нельзя извне формировать мотивы. Можно только способствовать этому процессу. Так что современному менеджеру следует как аксиому усвоить тот факт, что мотив — сложное психологическое образование, которое должен построить сам работник. Извне формируются не мотивы, а мотиваторы (и вместе с ними — мотивационная сфера личности).

Эти воздействия, влияния могут иметь вид просьбы, требования, совета, внушения, намек и т.д., принимать характер информирования, инструктирования, стимулирования и запрета (интердикции) [16, с. 89].

Информирование влияет главным образом на представления работника о том, каково наиболее вероятное направление развития ожидаемых событий и каковы последствия избранной им альтернативы поведения.

Инструктирование предписывает работнику наиболее эффективные способы достижения поставленных перед ним целей.

Стимулирование направлено на усиление мотива.

Интердикция связана с препятствием осуществления работником его намерений путем запрета, ограничений правилами и т.п.

К императивным прямым формам организации мотивационного процесса относятся:

— приказы;

— требования;

— принуждение [3, с. 102].

В случае приказа, требования (т.е. понуж-

дения) или просьбы особенностью формирования мотива является то, что работник принимает их как цель. Важным психологическим моментом является здесь принятие этой цели как собственной, отвечающей интересам, моральным установкам и ценностям работника.

В любом случае формирование мотива начинается с восприятия внешнего стимула (приказа и т.п.), с осознания его значимости в данный момент и в данной ситуации для приказывающего и для самого работника и с возникновения стремления отреагировать на него (т.е. выполнить приказ). Это значит, что стимул принят работником как лично значимый, и у него возникло чувство долга, обязанности.

При этом следует учитывать, что требование психологически воспринимается подчиненным как проявление начальником своей власти, как принуждение и даже в ряде случаев как насилие над своей личностью. Естественно, это приводит к внутреннему сопротивлению выдвигаемым требованиям, так как подчиненный не хочет быть послушной игрушкой в руках начальника. Он хочет, чтобы требования имели для него определенную значимость, отвечали бы имеющимся у него потребностям, установкам, моральным принципам [4, с. 112].

Снять эту негативную реакцию можно путем тщательной аргументации выдвигаемого требования. Это способствует осознанному, а не слепому выполнению требования, особенно когда удается придать ему смысл организационной и личной ценности. Тогда требование из внешнего побудителя становится внутренним.

Принуждение обычно используется в тех случаях, когда другие формы воздействия на мотивацию и поведение работника оказываются недейственными или когда нет времени для того, чтобы их использовать. Принуждение выражается в прямом требовании согласиться с предлагаемым мнением или решением, принять готовый эталон поведения и т.д. при несогласии работника с этим.

Принуждение действительно только в том случае, если принуждающий имеет более высокую должность (более высокий социальный статус), чем принуждаемый. Авторитет первого облегчает выполнение распоряжения. Как постоянная форма воздействия на работника принуждение малоприспособно, но и полностью от него отказываться, особенно в рабочем процессе, нецелесообразно.

Положительной стороной принуждения является то, что оно может способствовать снятию конфликтной ситуации на данном отрезке времени и выполнению субъектом необ-

ходимых действий. Кроме того, это один из способов воспитать у сотрудника чувство долга.

К неимперативным прямым формам воздействия на работника относятся:

- просьбы;
- предложение (совет);
- убеждение [3, с. 92].

Это форма внешней инициации мотивационного процесса работника используется в том случае, когда не хотят придавать воздействию официальный характер.

Во многих случаях подчиненным льстит, что вместо приказа, требования старший по должности использует форму обращения к ним, в которой проявляется некоторый элемент зависимости просящего от того, к кому он обращается. Это сразу меняет отношение подчиненного к такому воздействию; в его сознании может возникнуть понимание своей значимости в возникшей ситуации.

Просьба оказывает большое влияние на намерения работника, если облечена в ясные и вежливые формулировки и сопровождается уважением к его праву отказать, если выполнение просьбы создает ему какие-то неудобства.

Предложить (посоветовать) кому-либо что-либо — значит представить на обсуждение это что-то как известную возможность (вариант) решения проблемы.

Убеждение — это метод воздействия на сознание личности через обращение к ее собственному критическому суждению.

Основой убеждения служит разъяснение сути явления, причинно-следственных связей и отношений, выделение социальной и личной значимости решения того или иного вопроса. Убеждение можно считать успешным, если работник оказывается в состоянии самостоятельно обосновать принятое решение, оценивая его положительные и отрицательные стороны. Убеждение апеллирует к аналитическому мышлению, при котором преобладает сила логики, доказательность и достигается убедительность приводимых доводов. Убеждение как психологическое воздействие должно создавать у человека убежденность в правоте другого и собственную уверенность в правильности принимаемого решения.

Формирование убежденности работника может происходить прямо и косвенно (в последнем случае за счет уменьшения тревожности, неуверенности, сомнений, опасений, неведения). Убеждать можно и нужно не только словом, но и делом, личным примером.

Для эффективного мотивирования советуют:

1) разобрать модель основного процесса мотивации: потребность — цель — действие и

влияние опыта и ожиданий;

2) изучить факторы, влияющие на мотивацию, — набор потребностей, которые инициируют движение к целям и условиям, при которых потребности могут быть удовлетворены;

3) выяснить, что мотивация не может стремиться просто к созданию чувства удовлетворенности и удовольствия — его повышенная доза может довести до самодовольства и инерции [5, с. 144].

В процессе управления персоналом при использовании механизма мотивации необходимо учитывать ряд факторов, представленных в виде табл. 1.

Умелое использование мотивационного механизма является залогом успешной реализации задач, направленных на достижение целей организации.

С учетом вышеизложенного необходимо строить мотивационную стратегию.

Литература в области управления предлагает три основных подхода к выбору мотивационной стратегии:

1) стимул и наказание. Люди работают за вознаграждение: тем, которые работают много и хорошо, платят тоже хорошо, а тем, кто работает еще больше, и платят тоже больше. Наказывают тех, кто не работает качественно;

2) мотивирование через саму работу. Необходимо дать человеку работу интересную, которая приносит ему удовлетворение, и качество исполнения будет высоким;

3) систематическая связь с менеджером. Следует определять цели с подчиненным и давать ему положительную обратную связь в случае, когда он действует правильно, и отрицательную в случае, когда он ошибается.

Выбираемая мотивационная стратегия базируется на анализе ситуации и предпочитаемом стиле взаимодействия руководителя с другими людьми.

Основными мотивационными методами можно назвать следующие:

а) использование денег как вознаграждение и стимул;

б) наложение взысканий;

в) развитие сопричастности;

г) мотивирование через саму работу;

Таблица 1. Направления и факторы мотивационного управления

Направления мотивационного управления	Факторы (способы, решения)
1	2
Влияние на состояющие мотивации	При подборе персонала необходимо учитывать, будут ли они на основании своих личных мотивов идентифицировать себя с организацией Формирование мотивов в процессе адаптации персонала к выполненным функциям
Привитие чувства собственного достоинства у работников	Уважение работника как личности Подчеркивание значимости каждого работника для организации Формирование ожиданий от работника
Приведение мотивов в действие и их усиление	Обсуждение личных интересов и возможностей совершенствования сотрудника Вовлечение сотрудников в производственные интересы
Оценка результатов работы и аттестации	Текущая аттестация работников
Удовлетворение потребностей работников	Удовлетворение потребностей работника через пересмотр заработной платы, механизма премирования, социальных льгот, организацию труда и т.п.
Ревизия механизма мотивации	Выявление новых мотивов, степени их влияния на конечный результат

Примечание. Источник: [6, с. 131].

д) вознаграждение и признание достижений;

е) упражнение в руководстве;

ж) поощрение и вознаграждение групповой работы;

з) обучение и развитие сотрудников;

е) ограничение, лимитирование отрицательных факторов [1, с. 162].

Очевидная форма награды — деньги.

Тем не менее, Герцберг сомневался в эффективности денег как средства мотивации. Его сомнение заключалось в том, что повышение зарплаты не приводит автоматически к повышению эффективности и производительности труда, хотя недостаток денег или задержка выплаты зарплаты однозначно приводит к росту недовольства, напряженности и снижению производительности. Однако необходимо учитывать, что деньги являются средством достижения различных целей, которые прямо или косвенно связаны с удовлетворением многих потребностей.

Чтобы эффективно использовать деньги как мотиватор и избегать их воздействия как демотиватора необходимо:

— платить конкурентную зарплату для привлечения и удержания специалистов;

— давать такую зарплату, которая отражает стоимость работы для компании на основе справедливости;

— связать плату с качеством исполнения или результатом таким образом, чтобы награда была соизмерима с усилиями работника;

— убедить работника, что его усилия будут поощрены соответствующей наградой [2, с. 97].

Вместе с тем следует помнить, что, кроме зарплаты, существует и другие самые разнообраз-

разные поощрения. В ряде преуспевающих западных организаций практикуют следующие:

- а) премия за выслугу через определенное количество лет;
- б) повышение в должности без изменения заработной платы;
- в) принятие отделом кадров на себя некоторых личных забот и проблем сотрудников;
- г) страхование здоровья и жизни;
- д) выдается оплаченный чек на полное медицинское обследование в лучших медицинских клиниках;
- е) организация субсидирует кафетерий;
- ж) работникам выдаются ссуды с пониженной процентной ставкой на обучение детей в школах;
- з) организация детских учреждений;
- и) оплата расходов на бензин и ремонт личного автомобиля.
- к) предоставление права бесплатно пользоваться автомобилем организации.

Следует отметить, что каждая благодарность, награда, денежная премия и т.п. действует тем эффективнее, чем меньший отрезок времени отделяет заслуживающий награждение поступок от полученного поощрения. Менеджер должен уметь выразить свою признательность работнику именно тогда, когда он ее заслужил. Это необходимо сделать тотчас же, чтобы вызванные у работника приятные эмоции ассоциировались с качественным и своевременным выполнением работы.

Далее необходимо сказать и о том, что людям требуется знать, что в случае недобросовестного или некомпетентного исполнения своих служебных обязанностей, какие взыскания могут быть на них наложены за то, либо другое нарушение. Методы взысканий, если они наложены справедливо и не являются неожиданностью для сотрудника, мотивируют его к улучшению своей работы.

На повышение эффективности труда мотивирует работников развитие сопричастности и идентификации сотрудника с организацией, с ценностями, целями организации.

Мотивирование через саму работу использует внутренние стимулы интереса к работе, чувства удовлетворения от процесса работы, от возможности проявить своих способности, собственные силы при принятии решений и выполнении производственных задач.

К улучшению дальнейшей деятельности мотивирует сотрудников и поощрение достижений.

Эффективность деятельности персонала позволяет улучшить управление в руководстве, применение руководства как ключевого фактора мотивации, так как умелое руководство спо-

собствует развитию сопричастности и идентификации, прояснению ролей и целей, развитию группового духа.

Среди основных методов стимулирования результативности труда выделяют следующие:

- 1) экономические (денежные поощрения, либо наказание в виде лишения премий, штрафов);
- 2) целевой метод (постановка перед подчиненным конкретных и ясных трудовых целей повышает его активность);
- 3) метод расширения и обогащения работ;
- 4) метод соучастия (работники участвуют в совместном принятии решения, что повышает их активность и удовлетворенность работой).

Заканчивая обзор мотивационных стратегий и методов, отметим, что результативность работы персонала зависит в немалой степени и от психологического климата в трудовом коллективе и стиля управления применяемого руководителем.

Таким образом, на основе вышеизложенного можно сформулировать следующие выводы.

1. Ни один подход, основанный на каком-либо методе решения проблем мотивации, не приведет к долгосрочному успеху, если вся система в целом не будет сориентирована на повышение трудовой активности сотрудников и не будет поддерживать усилия в этом направлении.

2. Мотивы формируются не извне. Извне можно лишь способствовать этому процессу, а работнику посредством использования внешних мотиваторов необходимо помогать развивать внутреннюю мотивацию.

Литература:

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. — М.: Гардарики, 2010. — 274 с.
2. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала. — М.: МНИИПУ, 2009. Т. 2. — 384 с.
3. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. — СПб.: Изд-во "Питер", 2010. — 512 с.
4. Кремень М.А. Пути эффективного руководства. — Мн.: Беларуская навука, 2009. — 382 с.
5. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала. — Ростов н/Д: Изд-во "Феникс", 2007. — 480 с.
6. Седегов Р.С., Кабушкин Н.И., Кривцов В.Н. Управление персоналом: Сотрудники как фактор успеха предприятия. — Мн.: Тэхналогія; Изд-во БГЭУ, 2010. — 178 с.
7. Соломатин Н.А., Румянцева З.П. и др. Менеджмент организации: учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 2011. — 417 с.

Статья надійшла до редакції 26.05.2011 р.