

МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА КАК ОСНОВНЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

В статье рассмотрены основные составляющие мотивационной стратегии управления персоналом и предложены мероприятия по ее совершенствованию.

Ключевые слова: *мотив, мотиваторы, демотиваторы, стимул, мотивационная стратегия, стимулирование труда.*

I. Вступление

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.

II. Постановка задачи

Цель статьи – определить основные мотивы и стимулы, влияющие на работу сотрудников организации, рассмотреть составляющие мотивационной стратегии и определить основные направления ее совершенствования.

III. Результаты

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 свидетеле-

льствует 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 процессе 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].

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 удастся придать ему смысл организационной и личной ценности. Тогда требование из внешнего побудителя становится внутренним.

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 иницируют 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].

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 предпочтительном 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;
- 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, Ф. 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 разнообразные 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 тому подобное 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 сопричастно-

сти 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 свои способности, собственные силы при принятии решений и выполнении производственных задач.

К улучшению дальнейшей деятельности мотивирует сотрудников и поощрение достижений.

Эффективность деятельности персонала позволяет улучшить упражнение в руководстве, применение руководства как ключевого фактора мотивации, так как умелое руководство способствует 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.

IV. Выводы

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.

Список использованной литературы

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

Статья поступила в редакцию 28.11.2012.

Вербицька Н.О. Мотивація і стимулювання праці як основні методи управління

У статті розглянуті основні складові мотиваційної стратегії управління персоналом і запропоновані заходи щодо її вдосконалення.

Ключові слова: мотив, мотиватори, демотиватори, стимул-реакція, мотиваційна стратегія, стимулювання праці.

Verbitskaya N. Motivation and work incentives as main methods of management

In article the main components of motivational strategy of human resource management are considered and actions for its improvement are offered.

Key word: motive, motivator, demotivator, incentive, motivational strategy, work incentives.