

Проблема мотивации персонала в психологии менеджмента.

Актуальность исследования мотивационной сферы обусловлена все возрастающим интересом к психологии личности, а мотивационная сфера, безусловно, является ее ядром. Считается, что в основе поведения всегда лежит мотивация, за исключением деятельности, основанной на безусловных рефлексах. В психологии мотив - это то, что активизирует поведение, либо поддерживает и направляет его. Это определение мотива отличается от обыденного представления, согласно которому мотив аналогичен причинам, объясняющим, почему человек поступил так, а не иначе, и, как правило, скрытым, а не лежащим на поверхности.

Сложность и противоречивость изучения процесса мотивации объясняется тем, что каждый автор имеет свой взгляд на данную проблему, каждый по-своему трактует содержание данного процесса, структуру мотива.

Изучение причин активности человека и животных началось еще с Древнегреческих и Древнеримских философов, таких как Аристотель, Гераклит, Сократ, Платон и другие [3]. Исследователи того времени пытались найти общие черты поведения животного и человека, что порой приводило к отождествлению психики выше указанных. В то время под мотивацией понимали любую причину, вызывающую какую либо реакцию человека или животного. С 20-х годов нашего столетия появляются теории мотивации, относящиеся только к человеку.

В разработанных мотивационных концепциях мотив приравнивается к одному отдельному феномену, но как справедливо отметил Е.П. Ильин, что попытка искать одну единственную детерминанту того или иного явления - это тупиковый путь [2].

Для объяснения мотива, как сложного психологического образования, недостаточно рассматривать одну сторону этого процесса, необходим системный подход к исследованию этого феномена. Выделение границ мотива позволяет выделить психологические компоненты, которые могут входить в структуру мотива. Е.П. Ильин относит их к трем блокам «потребностному» (биологические, социальные потребности), «блоку внутреннего фильтра» (нравственный контроль, оценку внешней ситуации, оценку своих возможностей и личные предпочтения) и «целевому блоку» (образ предмета, могущего удовлетворить потребность, опредмеченное действие, потребностная цель и пр.).

На наш взгляд, основным должен являться блок внутреннего фильтра, а остальные два должны ему подчиняться, т.к. в основе мотива должны лежать предпочтения, уровень притязаний, учет условий достижения цели и безусловно волевой момент принятия решения.

Таким образом, из множества определений мотивации мы придерживаемся того, что мотивация - динамический процесс физиологического и психологического управления поведением человека,

определяющий его направленность, организованность, активность и устойчивость.

Вопросы трудовой мотивации являются важными для любой организации, поскольку считается, и не без достаточных на то оснований, что эффективный работник — это высоко мотивированный работник. Понимая мотивы, которые побуждают человека к активности, можно целеустремленно влиять на его поведение и деятельность. Анализ и актуализация мотивов имеют важное значение для руководства профессиональной деятельностью. Руководители, умеющие активизировать других, достигают, как правило, значительных успехов, задействовав мотивы подчиненных, мобилизует их на достижение общей цели.

На протяжении нескольких веков исследователи, руководители искали «ключ» эффективного управления персоналом. Иерархия потребностей Абрахама Маслоу, двухфакторная концепция Фредерика Герцберга, теория У Дугласа МакГрегора, концепция ERG Клейтона Альдерфера и ряд других теорий пытались дать ответ на вопрос, что определяет поведение работника. Но ни одна из них так и не стала абсолютно верным решением.

В западном менеджменте «мотивирование подчиненных» выступает ключевой управленческой компетенцией. В той или иной формулировке она непременно входит в корпоративные модели компетенций (т.е. приоритетные стандарты управленческого поведения, которые должны демонстрировать менеджеры) ведущих мировых компаний — Xerox, Cola, Cadbury, Shell и др.

На основе учета базовых факторов рабочей мотивации (т.е. конкретных стимулов эффективной работы) корпорации проводят систематические мониторинги «мотивационного фона» [5]. Подобные мониторинги являются непременной составляющей процедур employee survey (опросов персонала), проводимых по указанию и для высшего корпоративного руководства.

Если результаты подобных замеров оказываются настораживающими, корпоративной верхушкой оперативно предпринимаются необходимые меры. По данным экспертов "Strategic Management Journal", эффективные технологии нематериального стимулирования позволяют в рамках того же фонда заработной платы увеличить производительность труда до 20% и сократить до минимума незапланированную руководством текучесть персонала.

Как известно, система мотивации персонала складывается из двух основных блоков: материального и нематериального стимулирования.

Под нематериальными понимаются такие поощрения, которые не выдаются сотруднику в виде наличных или безналичных средств, однако могут требовать инвестиций со стороны компании. Основной эффект, достигаемый с помощью нематериального стимулирования, — это повышение уровня лояльности персонала. К нематериальным стимулам относятся: система адаптации нового персонала (она дает сотрудникам представление о компании, критериях успешного прохождения испытательного срока и, как следствие, повышает у них чувство защищенности, помогает формировать их лояльность к компании); похвала;

четко обозначенные и прописанные критерии и этапы карьерного роста; включение сотрудников в процесс принятия решений.

Материальные стимулы «работают» на повышение качества жизни персонала и требуют от компании прямых финансовых инвестиций. Это — предоставление медицинской страховки, корпоративного автомобиля, организация питания за счет компании и другие льготы. Сюда же относятся усилия предприятия по организации внутрифирменного обучения и корпоративных праздников.

Проанализируем существующие методы и подходы мотивирования в отечественном менеджменте, которые можно условно определить в следующие группы (подходы).

1. Потребностно-материальный подход. В основе данного подхода лежит иерархия потребностей Маслоу. В рамках данного подхода значительное внимание уделяется материальному стимулированию, при этом важным фактором является не только и не столько размер оплаты труда, сколько система материальной мотивации. Однако, практика управления персоналом показывает, что любые изменения в оплате труда с целью повышения его эффективности, в том числе повышения заработной платы, становятся для персонала недейственными уже через два месяца после введения, поскольку работает эффект привыкания к доходу. Поэтому, прежде чем решать вопрос о повышении заработной платы, нужно тщательно изучить мотивационную структуру сотрудников. В практике управления персоналом наработано достаточно много приемов мотивации. Традиционным является система «кнута и «пряника», однако здесь не все так просто. Независимо от применяемых приемов мотивации нужно учитывать определенные правила управления мотивацией, которые базируются на особенностях человеческой психики. Они отражают накопленный управленческий опыт и обеспечивают эффективность применяемых методов мотивации.

Довольно интересной, на наш взгляд, альтернативой мотивационной модели Маслоу является теория российского психолога, доктора социологических наук и профессора кафедры управления человеческими ресурсами В. И. Герчикова.

2. Организационный подход. В рамках данного направления мотивация рассматривается как модель взаимодействия сотрудников, в которой система мотивации включает в себя как минимум три составляющих: обучение персонала, мотивацию, которую мы называем нематериальной и систему материального стимулирования. До недавнего времени любые разговоры о мотивации подразумевали только систему оплаты труда (материального стимулирования). В рамках данного подхода не менее важными являются вопросы идеологии организации, для решения которых необходима система обучения персонала. Внедрение идеологии позволяет построить новую систему взаимоотношений между сотрудниками, включающую нематериальное мотивирование и основанное на организационной культуре и лояльности персонала. Если разработанная в

организации система мотивации входит в противоречие с поведенческими характеристиками реальных сотрудников, надо либо корректировать систему, либо менять сотрудников. Попытки навязывания мотивов «сверху» без учета существующей организационной культуры малоэффективны.

3. Личностно-ориентированный подход. Кратко данный подход можно обозначить следующими положениями: определив, какой тип работников преобладает в компании, можно выработать рекомендации по созданию оптимальных условий, при которых будет обеспечена максимальная отдача. Для различных типов работников в разной степени важны власть, авторитет, деньги, стабильность, общественное признание, наличие утвержденных процедур, сохранение статус-кво и т.п.. DI - люди, в большей степени мотивируемые задачей, меньше внимания обращают на комфорт. Мотивируются достижением как личных целей, так и целей организации. SC - люди, в большей степени мотивируемые окружающей обстановкой, могут избегать возможностей, которые лишат их зоны комфорта, ориентированы более на процесс, чем на задачу.

В то же время правильное разъяснение системы мотивации может в значительной степени сгладить эти противоречия. Зная, к какому поведенческому типу относятся подчиненные, линейный руководитель может правильно расставить акценты при разъяснении не только системы мотивации, но и любых других изменений, происходящих в организации. Таким образом, самые большие трудности в создании мотивации возникают при работе с индивидуумом. Но какой бы ни была специфика ситуации для мотивации, отправной точкой должна быть мысль о том, что вы имеете дело с отдельной личностью.

Нами выделено порядка 7 мотивационных типов работников. В основе типологии лежат три характеристики, которые, как правило, входят в список критериев оценки персонала на фирме: самооценка, уровень притязания, локус контроля.

4. Личностно-деятельностный подход, в основе которого лежит коучинг — индивидуализированная технология развития менеджерского потенциала. Она предусматривает диагностику сложившегося у данного управленца стиля мотивирования, а также процедуру самомотивации. «Я не трачу время на мотивацию людей. Я ищу и работаю с мотивированными людьми» — многие руководители разделяют сегодня именно эту философию.

Наконец, в мотивационном менеджменте крайне важен и учет так называемого «отраслевого фактора». Последний предполагает «увязывание» модели стимулирования со спецификой работы и задачами тех или иных специалистов. Грамотная стандартизация любой деятельности по продуктивности, качеству и срокам исполнения позволяет в каждом конкретном случае выделять и целенаправленно "подкреплять" именно те стандарты рабочего или управленческого поведения, которые ведут к успеху.

В рамках анализа существующих «мировых» теорий мотивации и выше рассмотренных направлений был создан учебный курс, состоящий из двух

блоков: теоретический и практический. Говорят, нет ничего практичнее хорошей теории. Теоретический блок включает в себя курс лекций по дисциплине «Психология мотивации персонала».

Программа курса реализуется в форме лекций и семинарских занятий. Ключевые вопросы и проблемы курса, обозначенные в первом разделе, раскрываются и конкретизируются в последующих, что обеспечивает преемственность и закрепление изучаемого материала. Логика курса «Психология мотивации персонала» заключается в теоретической и практической подготовке студентов в области мотивации деятельности, имеющей дальнейшее практическое закрепление в курсе «Тренинг мотивации».

При построении теоретического курса мы исходили из того, что успешный менеджер должен не столько знать основные теории мотивации, сколько уметь их анализировать применительно к практике организации в системе. Мы придерживаемся точки зрения, что системный подход к построению системы мотивации позволяет повысить результативность и лояльность персонала за счет оптимального сочетания схем материального и нематериального стимулирования.

Разрабатывая концепцию дисциплины, мы ориентировались на то, что самое сложное для менеджеров - узнать, какими мотивами руководствуются их подчиненные. Лучший показатель ведущих мотивов сотрудников - их поведение. Наблюдательные управляющие знают, что манеры поведения и поступки людей сигнализируют об их мотивационных потребностях. При этом управляющий должен выполнять правило: фиксировать именно модель поведения человека, а не отдельные его черты. Модель поведения - это наиболее часто повторяющийся, а следовательно, характерный для человека набор реакций. Такой набор реакций тесно связан с потребностями. Именно поэтому по данному набору можно выявить мотивационный тип подчиненного - и решить, чем стимулировать его желание работать. Теоретический анализ включает в себя рассмотрение всех четырех подходов применительно к практике управления персоналом. Студенты в процессе дискуссии вырабатывают собственную концепцию мотивации персонала. В ходе обучения студенты, будущие специалисты в психологии управления персоналом не только изучают закономерности профессиональной мотивации, но и получают возможность оценить себя по компетенции «мотивирование», а также овладевают практическими навыками мотивирования и влияния (разработка и решение кейсов, метод модерации, моделирование ситуаций и т.п.).

Основной целью дисциплины «Тренинг мотивации» (практический блок) является формирование у студентов знаний и умений в области организации, планирования, проектирования и проведения тренинга мотивации, анализа психологических факторов, влияющих на мотивацию деятельности, теоретико-практических навыков анализа и актуализация мотивов профессиональной деятельности.

В основу концепции мотивационного тренинга положено представление о том, что тренинг должен быть мотивирующим. После тренинга его участники должны не только уметь использовать то новое, что они получили в тренинге, но и стремиться использовать новое знание и новый опыт.

Программа тренинга включает в себя проработку основных правил мотивации, ориентированных на типы мотивации работников, рассматриваются феномены и парадоксы мотивации, факторы демотивации персонала. Студенты создают систему мотивации персонала на основе пилотажного исследования, разрабатывают практические предложения улучшения мотивации и повышения результативности персонала в моделируемой (или реальной) организации.

Итак, мотивация является одним из тех терминов, которые обозначают массу самых разных вещей в зависимости от того, кем мы сами являемся. Способность к мотивации можно понимать как способность дать другому повод к совершению какого-либо действия или, с несколько отрицательным оттенком, способность склонить какого-нибудь человека к чему-либо.

Отчасти искусство мотивации состоит в том, чтобы, в конечном счете, никто ничего не потерял. Мы достигаем своих целей, создавая мотивацию у других. Те же, которых как-то побуждают к тому или иному действию, должны либо вообще не замечать мотивации (и таким образом, просто радоваться своим успехам) или считать ее позитивной поддержкой, усиливающей их удовлетворение результатами своего труда. В силу того, что граница между поддержкой и манипуляцией довольно зыбкая, искусство мотивации невозможно зафиксировать в виде строгого набора правил. Вместо этого здесь основу искусства мотивирования составляют ряд направляющих принципов и опыт, полученный в результате их применения на практике.

Литература:

1. Бовыкин В.И. Новый менеджмент: (управление предприятием на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления). — М.: ОАО "Издательство "Экономика", 1997. — 368 с.
2. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. — СПб, 2000.
3. Москвичев С.Г. Проблемы мотивации в психологических исследованиях. — К, 1975.
4. Леонтьев А. Н. Избранные психологические произведения. / Деятельность. Сознание. Личность /, т.2, М.: "Педагогика"., 1983.
5. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. С англ. — М.: "Дело", 1992. С 369.