(cc) BY

Антонова Анастасия Владимировна
магистрант
Научный руководитель
Сапожников Алексей Сергеевич
канд. психол. наук, доцент, преподаватель
Северо-Западный институт управления (филиал)
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте РФ»
г. Санкт-Петербург

МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА КАК ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Аннотация*: в статье рассматривается вопрос мотивации персонала как функции управления. Автор рассматривает важность понятия «мотивация» в процессе управления.*

Ключевые слова*: мотивация, мотив, стимул, управление персоналом, теория мотивации.*

Мотивация персонала, являясь, в современном обществе важнейшей функцией управления, диктует свои правила ведения бизнеса. Так, современным предприятиям, в связи с постоянно меняющимися внешними факторами, приходятся акцентировать внимание не только на качестве продукции (или услуги), но и на качестве человеческого фактора.

Развивая кадровый капитал компании готовы вкладывать большую часть своих денежных средств в развитие трудовых ресурсов. При этом, данная операция воспроизводится не как «затрата», а как «вложение» в актив предприятия. Связано это с ожиданием, что средства, вложенные в человека, со временем увеличатся, а не уменьшатся, как и капитал, вложенный в средства производства. Качественный человеческий капитал позволяет организациям оставаться конкурентноспособными и экономически эффективными. Поднимая вопрос человеческих ресурсов, выделим ряд важных компонентов: кадровую политику, командные отношения, а также социально-психологические аспекты

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

управления. Основной момент – не просто ответить на вопрос «Как мы можем их мотивировать?», а именно начать мотивировать.

Мотивация является, пожалуй, самым важным процессом в любой организации. Прямая задача этого процесса – достижение целей организации. Если система мотивации отсутствует – значит возможно формирование предпосылок для снижения конкурентоспособности. Данное обстоятельство может негативно сказаться на заработной плате и социальной атмосфере в коллективе.

Успешное внедрение мотивации может являться гарантом достижения поставленных в компании целей и задач. В российской практике известно большое количество компаний и государственных органов пострадавших, во-первых, из-за невозможности реализовать процесс (мотивацию) эффективно и разумно, во-вторых, из-за отсутствия механизма реализации в организации.

При написании данной работы мы преследовали следующую цель: изучить мотивацию как функцию управления и психологический процесс.

Для достижения цели был обозначен ряд задач:

1) изучить сущность мотивации как функции управления;

2) охарактеризовать мотивационные типы персонала, виды и формы.

Объектом работы выступает мотивация как управленческая функция и психологический процесс. Предметом – непосредственно процесс организации мотивации труда.

Чтобы поставленные цели были достигнуты – необходимо обеспечить результативную деятельность сотрудников. Для этого необходимо, во-первых, обеспечить функциональную нагрузку сотрудников, во-вторых, создать для них необходимые условия, которые позволят им активно выполнять действия, приближающие организацию к достижению поставленных целей. На фоне этого перед руководством стоит важная задача, заключающаяся в создании условий для мотивации сотрудников и реализации их на практике.

В странах с развитой рыночной экономикой мотивация как функция управления распространена практически повсеместно. Демократизация произ-

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

водства в России способствовало сравнительно позднему появлению понятия мотивации.

Как бы скрупулезно ни составлялись планы, как бы не развивалась внутренняя структура управления компании должны помнить, что это не играет никакой роли, если кто-то не осуществляет фактическую работу организации.

Целью мотивации является выполнение работниками возложенных на них обязанностях в соответствии с планом. Стоит отметить, что руководители любой организации всегда исполняют функции мотивации своих сотрудников независимо от того, происходит осознанно или неосознанно.

Если рассматривать мотивацию с точки зрения психологии, то мы может определить её как потребность или желание, которое стимулирует и направляет человека на то или иное действие [4].

По определению американского экономиста, соавтора книги «Основы менеджмента» Майкла Мескона мотивация – это процесс, побуждающий человека и его окружение к определенному действию, которое способствует достижению поставленных целей [5].

Профессор Владимир Кнорринг трактовал мотивацию как процесс, побуждающий к индивидуальной или командной деятельности, которая впоследствии приведет к достижению поставленных целей [5].

Мотивация, по мнению Евгения Комарова, представляет собой процесс, создающий условия, которые, в свою очередь, влияют на поведение человека. Эти условия, по мнению Комарова могут направить человека к действию, а также могут побудить к сознательному и настойчивому стремлению достичь цели [3].

Каждое из вышеприведенный определений трактует мотивацию по-своему, однако все они связаны общей идеей. Так, говоря о мотивации мы можем вынести обобщенное определение, что мотивация – это набор внешних и внутренних движущих сил, побуждающих одного человека или группу людей к совершению конкретного действия или поведения.

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

Если говорить о мотивации, как о функции управления, то здесь мы используем трактовку мотивации как процесса, который выполняет побуждающие функции. Так, в качестве процесса может выступать побуждение к выполнению ряда определенных действий на основании закрепленного ранее организацией плана. Необходимость в этом возникает в связи с тем, что уровень успеха организации напрямую зависит от эффективности сотрудников.

Говоря о мотивации, стоит более подробно разобраться в различии между двумя терминами «мотив» и стимул». Для этого создадим сравнительную таблицу для наглядности.

Таблица 1

Различие понятий «мотив» и «стимул»

<table>
<tr><th>Мотив</th><th>Стимул</th></tr>
<tr><td>Причина поведения человека – внутренняя (почему человек делает то или иное действие?)
Причина принятия решения
<table>
<tr><th>Внутренние мотивы</th><th>Внешние мотивы</th></tr>
<tr><td>Получение удовлетворения от объекта, который уже принадлежит человеку</td><td>Стремление завладеть чем-то</td></tr>
</table></td><td>Причина поведения – внешняя (ради чего человек делает то или иное действие?)
Стимул всегда очевиден
При помощи стимулов происходит влияние на поведение человека</td></tr>
</table>

В основе теории мотивации лежит определение потребностей человека и их структуры. Под потребностью мы понимаем осознание недостатка чего-либо, что приводит к действию.

Основоположником большинства теорий о мотивации является Абрахам Маслоу. В работах Маслоу мотивация представляла собой удовлетворение ряда потребностей. Данные потребности отображались в иерархической пирамиде (рис. 1). В пирамиде отображены факторы, принуждающие людей действовать.

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

Рис. 1. Пирамида потребностей по Маслоу

Прежде чем приступить к мотивации того или иного человека, нужно в первую очередь, разобраться – какие потребности наиболее важны именно для него. До недавнего времени под мотивацией понималась лишь материальная её составляющая (премии, бонусы). Материальная мотивация являлась так называющим «щиток», закрывающим базовые потребности. Однако, со временем ситуация начала меняться.

В нашем обществе физиологические требования и требования безопасности играют относительно небольшую роль для большинства людей. Только те, кто действительно лишен своих гражданских прав, и самые бедные будут руководствоваться этими потребностями. Отсюда следует очевидный для теоретиков систем управления вывод о том, что «потребности высших уровней могут служить лучшими мотивирующими факторами, чем потребности низших уровней» [5].

Что нужно сделать, чтобы понять мотивационные силы сотрудников? Ответ один – для этого нужно наблюдать за ними. Наблюдение, пожалуй, единственный способ, позволяющий выявить потребности, движущие сотрудниками и на основании этого сделать правильные выводы. При этом, важно помнить о

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

регулярности наблюдений. Современный мир настолько быстро сменяющийся, что порой мотивы, которые являлись основополагающими вчера, уже не будут действительны сегодня. Единожды принятая мотивация – не будет постулатом во всей дальнейшей работе. Система мотивации – не вечный двигатель. Она требует подстроек и доработок.

Система мотивации за всю историю меняется наравне с обществом. Со временем возникла необходимость определения зависимости мотивации от материальных и нематериальных факторов. Американским психологом Фредериком Герцбергом была создана двухфакторная модель, которая показывала степень удовлетворенности от работы.

Особенностью данной теории послужил тот факт, что она категорически отрицала влияние генетических факторов на мотивацию к работе. Основополагающими факторами, отвечающими за выявление удовлетворенности послужили ответственность, достижение целей и потребность в карьерном росте (развитии). Факторами неудовлетворенности при этом стали: недостаточная заработная плата, недостаточная безопасность труда, плохие условия труда и «натянутые» отношения с работодателем. Фактором мотивации стала выдвигаться настоящая тяжелая работа.

Данная модель получила широкое распространение среди многих руководителей. Основными внедрениями стали «обогащения», реорганизации и расширения рабочих планов. Такое увеличение работы, по и мнению, должно способствовать увеличению удовлетворенности и заинтересованности сотрудников, что в свою очередь станет неким «вознаграждением». Усложняя и углубляя рабочее поле руководители подразумевают следующее: «мы даем им более тяжелую работу для того, чтобы они почувствовали сложность и сопричастность к принятию решений». Такой формат позволяет избавить сотрудников от однообразия и рутины, добавляя самостоятельность. Однако, эффективность данного метода не была официально подтверждена.

Помимо двух вышеуказанных теорий, мы можем перечислить еще несколько не менее популярных.

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

1. Теория процедур. В данной теории главное место отведено анализу распределения усилий, благодаря которым достигаются цели. В теории акцентируется внимание на выборе человеком своего поведения.

2. Теория ожиданий. Она была выдвинута американским исследователем Виктором Врумом. Мотивация в данной теории рассматривается как оценка вероятности событий. Базисом теории служить взаимосвязь трёх элементов: затрата – результат, результат – вознаграждение, цена.

3. Теория справедливости. Здесь мотивация скрыта в субъективной оценке получаемых наград и их связи с усилиями и вознаграждениями других.

4. Теория Лаймана-Лоулера. Данная теория основывается на сочетании элементов теории ожиданий и теории справедливости. Суть – представление взаимосвязи между вознаграждением и достигнутым результатом.

Как мы видим, теорий достаточно большое количество, однако, прежде чем остановить свой выбор на какой-либо любая организация должна прежде всего изучить своих сотрудников. Организация должна четко сформулировать лист «ожиданий». При этом конечная цель должна быть досягаемой, а не приравниваться к бесконечности.

Все рассмотренные теории дополняют друг друга. Все они отражают многогранность и нестандартность процесса мотивации. Суть каждой теории – предопределить необходимость комплексных методов решения мотивационных проблем.

В целом – мотивация – это достаточно сложный процесс, зависящий от определенного человека и от конкретной ситуации.

Список литературы

1. Верховин В.И. Социальная регуляция трудового поведения в производственной организации: учеб. пособие / МГУ им. М.В. Ломоносова, социол. фак., каф. социол. труда и труд. коллективов. – М.: Изд-во МГУ, 1991. – 78 с.

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

2. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления: учеб. для вузов по специальности «Менеджмент»: для студентов вузов, обучающихся по экон. специальностям. – М.: Норма-Инфра М, 2001. – 511 с.

3. Комаров Е.И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом // Управление персоналом. – 2011. – №1. – 69 с.

4. Майерс Джон Дж. Рекламный менеджмент / Джон Дж. Майерс, Раджив Батра, Дэвид А. Аакер; пер. с англ. – 5-е изд. – М.; СПб.; К.: Вильямс, 2004. – 784 с.

5. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. и ред. О.И. Медведь. – 3-е изд. – М. [и др.]: Вильямс, 2016. – 665 с.

6. Токарева Ю.А. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход: монография / Ю.А. Токарева, Н.М. Глухенькая, А.Г. Токарев; Урал. федер. ун-т им. Б.Н. Ельцина, Шадр. гос. пед. ун-т. – Шадринск: ШГПУ, 2021. – 216 с.

7. Травин В.В. Основы кадрового менеджмента / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – М.: Дело, 1997. – 331 с.

8. Уткин Э.А. Мотивационный менеджмент / Э.А. Уткин, Т. В. Бутова. – М.: ТЕИС, 2004. – 239 с.

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)