

МОТИВАЦИЯ КАК ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА. СПОСОБЫ МОТИВАЦИИ К ТРУДУ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Соснова А.С.

*Соснова Анастасия Сергеевна – бизнес-консультант,
группа компаний «Психология управления», г. Москва*

Аннотация: определены роль и содержание управления мотивацией сотрудников в организации. Выведены ключевые функции менеджмента, из них особое внимание уделено управлению мотивацией персонала. В статье выявлены основные факторы, влияющие на мотивацию к труду сотрудников компании, и выделены способы работы управленца с мотивацией подчиненного. Представлены основные виды мотивации к труду персонала организации. Также описана двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга, стоящая у истоков формирования мотивационных профилей кадров.

Ключевые слова: функции менеджмента, мотивация, руководитель, нематериальная мотивация, способы мотивации к труду подчиненных, менеджмент, потребности.

УДК 005

Сущность любой деятельности проявляется в её функциях. Функции подразумевают целевое назначение деятельности любой организации или её общую задачу. А также вид управленческих действий и сферу принятия специфических решений.

Основными функциями менеджмента, определёнными Анри Файолем ещё 1916 году, являются планирование, организация, контроль и координация [1, 17]. Однако, эффективность любого хозяйственно - производственного процесса не может быть определена только данными основными функциями. Не менее важным фактором, чем эффективная организационная структура, согласованные цели и чётко поставленные задачи, является качество работы персонала. Что напрямую зависит от самих сотрудников. Для повышения качества работы подчиненных используется мотивация. Мотивация как функция менеджмента непосредственно связана с побуждением кадров к результативности в работе через формирование мотивов. Мотивация является сознательным выбором человека того или иного типа поведения, поэтому мотивация как функция менеджмента должна быть непосредственно направлена на повышение трудовой активности работников. На основе чёткого представления особенностей поведения кадров, мотивация как функция менеджмента помогает разрабатывать и совершенствовать пути максимизации результата работы. В процессе выработки наиболее эффективных путей достижения результатов, необходимо учитывать взаимосвязанные категории поведения сотрудников: потребности, интересы, мотивы и действия. Для этого управленцы используют определённые методы, с помощью которых осуществляется управленческое воздействие на персонал. Действия основаны на законах управления, так как предлагают использование различных форм влияния на кадры организации.

Методы мотивации в менеджменте могут быть материального и нематериального характера. Материальные методы заключаются в финансовом стимулировании работников посредством изменения уровня заработной платы, выдачи премий или денежного вознаграждения. К нематериальным же относятся методы, позволяющие работнику участвовать в организационной деятельности компании, добиваться успеха в коллективе, личного развития и других нематериальных факторов.

Основными демотиваторами, которые непосредственно влияют на качество работы, являются: некомпетентность руководителя, незаслуженная критика, перегруженность либо же недогруженность, неясность должностных функций или функций компании.

Многие специалисты по кадрам используют классические теории мотивации, однако они могут не давать должного эффекта, если их не приспособить под нужды конкретной организации и конкретных сотрудников.

Истинные побуждения, которые заставляют отдавать работе максимум усилий, трудно определить, и они чрезвычайно сложны. Но, овладев современными моделями мотивации, руководитель сможет значительно расширить свои возможности в привлечении образованного, опытного работника сегодняшнего дня к выполнению задач, направленных на достижение целей организации.

Современные теории мотивации. При планировании и организации работы, руководитель определяет, что конкретно должна выполнить данная организация, когда, как и кто, по его мнению, должен это сделать [2, 195]. Если выбор этих решений сделан эффективно, руководитель получает возможность координировать усилия многих людей и сообща реализовывать потенциальные возможности группы работников. Руководитель, чтобы эффективно двигаться навстречу цели, должен координировать работу и мотивировать людей к качественному выполнению поставленных задач. Руководители воплощают свои решения в дела, применяя на практике основные принципы мотивации. Мотивация (от лат. *movere*) — побуждение к действию; психофизиологический процесс, управляющий

поведением человека, задающий его направленность, организацию, активность и устойчивость; способность человека деятельно удовлетворять свои потребности.

Систематическое изучение мотивации с психологической точки зрения не позволяет определить точно, что же побуждает человека к труду. Однако, исследования поведения человека в труде дают некоторые общие объяснения мотивации и позволяют создать прагматические модели мотивации сотрудника на рабочем месте. Психологи говорят, что человек испытывает потребность, когда он ощущает физиологически или психологически недостаток чего-либо. Хотя конкретное лицо в конкретное время может и не иметь потребности в смысле сознательного ее ощущения, существуют определенные потребности, которые каждый человек может почувствовать. Содержательные теории мотивации представляют попытки классифицировать эти общечеловеческие потребности по определенным категориям. До сих пор нет одной всеми принятой идентификации определенных потребностей. Однако, большинство психологов соглашаются, что потребности в принципе можно классифицировать как первичные и вторичные.

Первичные потребности являются по своей природе физиологическими и, как правило, врожденными. Примерами могут служить потребности в пище, воде, потребности дышать, спать и сексуальные потребности. Вторичные потребности по природе своей психологические. Например, потребности в успехе, уважении, привязанности, власти и потребность в принадлежности кому или чему-либо. Первичные потребности заложены генетически, а вторичные обычно осознаются с опытом. Поскольку люди имеют различный приобретенный опыт, вторичные потребности людей различаются в большей степени, чем первичные.

Потребности и мотивационное поведение. Потребности невозможно непосредственно наблюдать или измерять, их можно лишь оценивать. О существовании потребностей можно судить по поведению людей и при оценке мотивационного профиля сотрудника. Психологи, наблюдая за людьми, определили, что потребности служат мотивом к действию [3, 154]. Когда потребность ощущается человеком, она пробуждает в нем состояние устремленности. Побуждение - это ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность. Оно является поведенческим проявлением потребности и сконцентрировано на достижении цели. Цели в этом смысле - это нечто, что осознается как средство удовлетворения потребности. Когда человек достигает такой цели, его потребность оказывается удовлетворенной, частично удовлетворенной или неудовлетворенной. Поскольку потребности вызывают у человека стремление к их удовлетворению, то руководители должны создавать такие ситуации, которые позволяли бы людям чувствовать, что они могут удовлетворить свои потребности посредством определенного поведения и действий, приводящих к достижению целей организации.

Существует огромное количество разнообразных конкретных человеческих потребностей, тех целей, которые, по разумению каждого человека, приводят к удовлетворению его потребностей, а также типов поведения при достижении этих целей.

Руководитель должен всегда иметь в виду элемент случайности, для мотивации нет какого-то одного лучшего способа. То, что оказывается эффективным для мотивации одних людей, оказывается совершенно неважным для других. Кроме того, организации по своей природе усложняют практическую реализацию теорий мотивации, ориентированных на отдельных индивидов. Взаимозависимость работ, недостаток информации в результатах работы отдельных людей, частые перемены в служебных обязанностях из-за совершенствования технологии - все это усугубляет сложность мотивации.

По двухфакторной теории мотивации Ф. Герцберга, существует всего две категории потребностей. Согласно данной теории, на рабочем месте, наряду с определенными факторами, которые вызывают удовлетворение от работы, в то же время, существует отдельный набор факторов, который вызывает неудовлетворенность от работы. Теория базируется на потребностях человека. Ф. Герцберг в конце 1950-х провел исследование. По просьбе психолога, 200 инженеров и бухгалтеров одной крупной фирмы описали ситуации, когда их работа приносила им особое удовлетворение и когда она особенно им не нравилась. В результате эксперимента, Герцберг пришел к выводу, что существуют две основные категории факторов оценки степени удовлетворенности от выполненной работы: факторы, удерживающие на работе, и факторы, мотивирующие к работе.

- Факторы, удерживающие на работе (гигиенические факторы), — административная политика компании, условия труда, величина заработной платы, межличностные отношения с начальниками, коллегами, подчиненными.

- Факторы, мотивирующие к работе (мотиваторы), — достижения, признание заслуг, ответственность, возможности для карьерного роста.

Гигиенические факторы связаны со средой, в которой выполняется работа. По теории Герцберга, отсутствие или недостаток гигиенических факторов приводит к неудовлетворенности человека своей работой. Но, если они представлены в достаточном объеме, сами по себе они удовлетворения не вызывают и не способны мотивировать человека к нужным действиям.

Отсутствие мотиваторов, а они связаны с характером и сутью самой работы, не ведет к неудовлетворению людей работой, однако их присутствие в должной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников к нужным действиям и повышению эффективности.

Следует обратить внимание на то, что Герцберг сделал парадоксальный вывод о том, что заработная плата не является мотивирующим фактором. С другой стороны, действительно, она является мотиватором лишь до определённого момента.

Таблица 1. Гигиенические и мотивирующие факторы в теории Герцберга

Гигиенические факторы	Мотивирующие факторы
Политика организации и руководства	Успех
Условия работы	Продвижение по службе
Заработная плата, социальный статус	Признание и одобрение результатов работы
Межличностные отношения с начальником, коллегами и подчиненными	Высокая степень ответственности
Степень непосредственного контроля за работой	Возможность творческого и профессионального роста

Таким образом, нематериальная мотивация как функция менеджмента занимает одно из первых мест в управленческой деятельности руководителей успешных организаций.

Список литературы

1. *Веснин В.Р.* «Менеджмент»: Учебник. М.: ТК Велби.. Москва. Изд-во «Прспект», 2012. 487 с.
2. *Егоришин А.П.* «Мотивация трудовой деятельности». Изд-во: НИМБ. Н. Новгород, 2010. 320 с.
3. *Ильин Е.П.* «Мотивация и мотивы», изд-во «Питер». Москва, 2014. 507 с.
4. *Кочеткова А.И.* «Введение в организационное поведение и организационное моделирование»: Учеб. пособие. Москва. Изд-во «Дело АНХ», 2008. 938 с.
5. *Котлер Ф.* «Основы Менеджмента». Москва. Изд-во: «Прогресс», 2010. 734 с.