

ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПОДХОД К МОТИВИРОВАНИЮ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ

А.Г. Дегтяренко, О.А. Федоренко

Сумский государственный университет, г. Сумы

В статье анализируются современные теории мотивации с позиции индивидуального подхода к стимулированию персонала и предлагаются оптимальные методы воздействия на мотивацию работников в условиях рыночной среды.

ВВЕДЕНИЕ

Основу современной концепции управления персоналом организации в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Мотивация как одно из средств эффективного управления изучается довольно давно, и за это время было разработано много теорий (Теория мотивации по А. Маслоу, теория мотивации Д. Мак Клеланда, теория мотивации Ф. Герцберга, теория ожидания В. Врума, теория справедливости, теория мотивации Л. Портера - Э. Лоулера и др.). Большинство компаний в управлении персоналом придерживались одной из этих теорий либо сочетали элементы нескольких из них или даже всех. На протяжении довольно длительного времени такой подход казался наиболее правильным и эффективным. Однако в последние годы появился новый взгляд на мотивирование персонала предприятий, и проблема мотивации стала рассматриваться под несколько другим углом.

ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Повальное увлечение современными методами управления превратило мотивацию в наркотик, без которого, кажется, не может обойтись уже ни одна компания. Считается, что только организация, способная мотивировать сотрудников, имеет шанс на успех. Индивидуальный подход в мотивации очень важен. Известно, что у одного сотрудника доминирующей выступает одна потребность, у второго — другая. С целью эффективной персональной мотивации сотрудников необходимо знать их потребности и создавать условия для их удовлетворения. Поэтому основной целью статьи является анализ индивидуального подхода в современных теориях мотивации и нахождение путей эффективного стимулирования персонала.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Исходными для понимания мотивационных факторов выступают категории “потребность”, “мотив”, “мотивация” и пр. Традиционно потребности разделяются на материальные, социальные и духовные. Или: первично-материальные (пища, вода, потребность дышать, спать и т.п.), вторично-социальные (потребность в общении, в хороших отношениях в коллективе и т.п.) и третично-духовные (потребность в культурном творчестве, в повышении правосознания общества и т.п.).

Очевидно, что в концепции А.Маслоу отражены только первичные и вторичные потребности (рис.1).

Попытка считать последний уровень в пирамиде Маслоу как соответствующий духовным потребностям лишена оснований. Дело в том, что самовыражение, или самоактуализация может иметь самые различные формы и иногда даже бесполезные для социума. Такие типы самовыражения не могут претендовать на высший уровень потребностей и относятся ко вторичным потребностям (например, самовыражение как самоутверждение в каком-то кругу людей).



Рисунок 1 – Пирамида А. Маслоу

Исходя из схемы, можно четко увидеть, что пирамида потребностей человека по А. Маслоу не отражает культурного и индивидуального уровня развития потребностей (т.е. духовных устремлений).

Ко второму недостатку следует отнести неоднородность слоев по степени абстрактно-конкретности (или родовидовых отношений). Так, социальные потребности включают в себя и потребность в уважении, и многие другие, а в пирамиде А. Маслоу, по непонятным основаниям, потребность человека в уважении его другими выделена в особый слой.

Дополнение к пирамиде Маслоу. Одна из наиболее интересных попыток в прояснении проблем мотивации сделана В.Бовыкиным. В стремлении построить “Теорию интересов” В.Бовыкин двинулся в направлении стирания уникальности человека, “нивелировки” различий в мотивационных направленностях людей: “Интересы не зависят от свойств личности индивида, так как базируются на нуждах”. Явная несоотнесенность утверждений данного автора с существующими психологическими понятиями проявляется и в его определениях фундаментальных оснований действий индивида: “... потребность – это желание, являющееся продуктом мышления, интеллекта человека” или: “Мышление индивида есть процесс отражения в его сознании объективной реальности вкупе с неосознанным стремлением индивида к получению наибольшей выгоды во всех отношениях” [1].

Если внести необходимые поправки в каноническую пирамиду А.Маслоу, то представляется усовершенствованный вариант иерархизации потребностей, который, на наш взгляд, лишен вышеотмеченных недостатков (рис. 2).



Рисунок 2 – «Пирамида МаслоуПЛЮС»

Психологические категории: индивид, субъект и личность – позволяют уйти от деталей и более крупноблочно рассматривать иерархическую структуру потребностей (рис. 3).

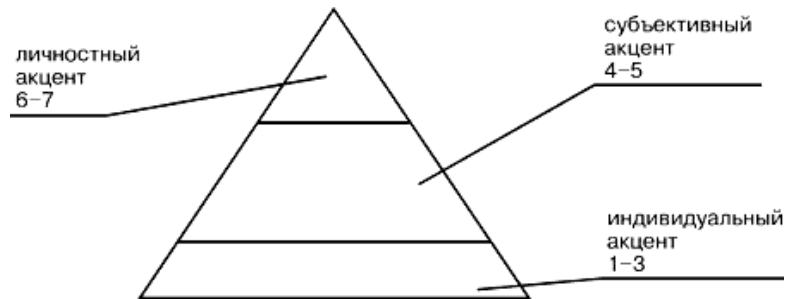


Рисунок 3 – Укрупненная «Пирамида МаслоуПЛЮС»

Такое обобщение дает возможность выделять в планировании мотивационной стратегии и разработке системы стимулирования три основных типа поведения человека, существенных для организации, причем только учет всех трех возможных “характеров” деятелей, типов поведений, установок и реагирования позволяет реализовать системный подход в разработке оптимальной системы мотивации и стимулирования кадров. Игнорирование любого из трех акцентов неминуемо приведет к негативным последствиям сначала в мотивационном настрое на работу сотрудников упущенного акцента, а затем и в уровне их производительности.

На основании всего вышеизложенного разработана Система оптимальной мотивации труда (СОМТ).

Основные ценности Системы оптимальной мотивации труда (СОМТ) таковы:

- 1 Каждый труд должен иметь адекватное вознаграждение.
- 2 Равное вознаграждение за равный труд.
- 3 СОМТ должна обслуживать адекватную мотивацию работника к труду.
- 4 СОМТ должна обслуживать адекватное самоопределение работника к кругу своих профессиональных задач.
- 5 СОМТ должна поощрять такой труд работника, который ценен для организации.

В основу СОМТ заложено то, что она:

– должна поддерживать “действия” сотрудников, наиболее приемлемые для организации в настоящее время (“здесь и теперь”).

– должна иметь направленность на поддержание у персонала мотивации участия в совершенствовании деятельности организации, т.е. работы на перспективу организации.

Наряду с традицией научного менеджмента в начале XX в. начала складываться психотехническая традиция. Сам термин «психотехника» был предложен в 1903 г. В. Штерном [2]. Сочетание «психо» и «техника» означало любую практическую направленность психологических знаний в отличие от академической психологии. Если тейлоризм исходил из непосредственного соотношения технологии и производительности человека, то психотехника, возникшая независимо от него, предлагала при совершенствовании труда основываться на психологических закономерностях.

Один из основоположников психотехники Гуго Мюнстерберг выделял социальную, медицинскую, хозяйственную и правовую ветви психотехники. Затем закрепилось два понимания психотехники: психология труда в узком смысле и прикладная психология в широком смысле слова.

В 1914 г. в книге «Основы психотехники» Г. Мюнстерберг писал: «В современной научной жизни научная работа сосредоточена на изучении машин, товаров, средств обмена, короче, на всевозможных физических условиях экономического успеха, но при этом не принимается во внимание, что в конце концов никакая плодотворная хозяйственная работа не может быть выполнена без участия человека, без его деятельности и что психофизический аппарат человека, конечно, требует самого серьезного внимания и самого тщательного исследования с точки зрения хозяйственных интересов... точного исследования психических процессов, посредством которых работник вступает в качестве действующего члена в великий хозяйственный механизм» (Г. Мюнстерберг, 1922 г.). Основной вопрос психотехники с его точки зрения: каким образом мы можем использовать психологические факты для того, чтобы оказать содействие осуществлению экономически ценных задач?

Мюнстерберг выделял три основные задачи психотехники:

- выбор подходящих людей;
- достижение наивысшей производительности труда;
- достижение желаемых психических эффектов.

Все указанные задачи в той или иной мере связаны с проблемами диагностики и совершенствования мотивации работников. Во-первых, работодатель должен найти сотрудников с высокой мотивированностью на успех; во-вторых, теми или иными методами он обязан так организовать их деятельность, чтобы получить высокую производительность, и, в-третьих, мотивация не должна ослабевать, а в идеале даже повышаться в процессе выполнения работы.

Была намечена обширная программа психологического изучения трудовой деятельности, которая включает опрос руководителей, наблюдение за работой, экспериментальное изучение успешных и неуспевающих рабочих, исследование изменчивости психических функций (в том числе мотивации) в зависимости от разных условий деятельности и т.п.

В области повышения производительности труда исследователь подробно рассматривал закономерности упражнения и обучения. Он изучил вопросы формирования навыков в зависимости от сложности их структуры, постепенного объединения нескольких движений в единый импульс, образования плато на кривых обучения, процесса автоматизации и переноса навыка и др. В области изучения утомления

было подмечено отличие субъективного чувства усталости от объективных показателей снижения работоспособности, подчеркивались комплексность этого явления и необходимость совместного его изучения психологами и физиологами.

В последние годы появились новые теории мотивации, в частности мотивационная теория подкрепления. Данная теория раскрывает анализ взаимосвязей между поведением сотрудников и его последствиями. Приверженцы теории исследуют проблемы изменения или модификации поведения людей в процессе труда, адекватного использования немедленного вознаграждения и наказаний.

Комплекс методов, посредством которых на основе теории подкрепления менеджмент стремится к изменению поведения сотрудников, получил название регулирования поведения.

Основное предположение, на котором основываются методы регулирования поведения, - так называемый закон эффекта, согласно которому индивиды стремятся к повторению позитивно подкрепленного поведения и, наоборот, избегают вновь демонстрировать неподкрепляемые действия. Подкрепление определяется как любые действия, которые вызывают повторение или, напротив, подавление определенных образцов поведения.

Можно выделить 4 типа подкрепления:

1 позитивное подкрепление - вознаграждение желаемого поведения сотрудников;

2 отказ от нравучений - желательное поведение сотрудника приводит к тому, что руководитель отказывается от применения к нему каких-либо негативных воздействий (негативное подкрепление);

3 наказание - является негативным результатом действий работника, когда он ведет себя крайне нежелательным для организации образом.

4 угасание - полный отказ руководителя от применения положительного вознаграждения.

Мотивация работников во многом определяется двумя видами подкрепления - постоянным подкреплением и частичным.

1 Постоянное подкрепление - поощряется каждое проявление желаемого поведения;

2 Частичное подкрепление - поощрение происходит лишь в определенных случаях, а именно:

а) подкрепление с фиксированным интервалом - работник получает вознаграждение через определенные промежутки времени;

б) подкрепление с фиксированным уровнем - подкрепление производится через определенное число проявлений желаемого поведения;

в) подкрепление с переменным интервалом - подкрепление производится через разные непредсказуемые для работника промежутки времени;

г) подкрепление с переменным уровнем - в данном случае переменным является не временной период, а число повторов желаемого поведения.

Теория подкрепления мотивирует работников к приемлемым в процессе труда образцам поведения [2].

Таким образом, данные теории мотивации, основанные на результатах психологических исследований, доказывают, что истинные причины, побуждающие человека отдавать работе все силы, чрезвычайно сложны и многообразны. При рассмотрении мотивации следует сосредоточиться на факторах, которые заставляют человека действовать и усиливают его действия. Основные из них: потребности, интересы, мотивы и стимулы. Внутреннее вознаграждение человек получает от работы, ощущая

значимость своего труда, испытывая чувство к определенному коллективу, удовлетворение от общения, дружеских отношений с коллегами. Внешнее вознаграждение – это зарплата, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа.

Для управления трудом на основе мотивации необходимы такие предпосылки, как выявление склонностей и интересов работника с учетом его персональных и профессиональных способностей, определение мотивационных возможностей и альтернатив как в коллективе, так и для конкретного лица. Чтобы специалисты были хорошо мотивированы на работу в конкретной компании, руководителю необходимо найти индивидуальный подход к каждому сотруднику. Необходимо полнее использовать личные цели участников трудового процесса для достижения целей компании. Если же мотивация начала слабеть и сотрудник теряет интерес к собственной деятельности, существует множество путей восстановления и укрепления его мотивации. Например, очень помогают и сплачивают в единую команду корпоративные выезды, собрания по важным трудовым вопросам, тренинги и семинары по развитию персонала. Для некоторых сотрудников эффективными могут стать личные встречи и беседы с руководством, а также участие в различных программах и проектах компании.

Для руководителя важно понять, что является мотивирующим фактором для того или иного подчиненного и постараться удовлетворить его потребности, если компания не хочет потерять ценного кадра. Способы восстановления и укрепления мотивации труда можно разделить на несколько относительно самостоятельных путей. Первым, безусловно, является материальное стимулирование сотрудников: совершенствование системы заработной платы, предоставление возможности персоналу участвовать в собственности и прибыли предприятия. Однако постоянное повышение уровня оплаты труда не способствует длительному поддержанию трудовой активности. Применение этого метода может быть полезным для достижения кратковременных подъемов интереса сотрудников к работе. В конечном итоге происходит определенное наложение или привыкание к этому виду воздействия. Одностороннее воздействие на работников лишь денежными методами редко приводит к долговечному стимулированию работы специалистов.

Следующим путем улучшения мотивации является совершенствование организации труда, куда входят постановка целей, расширение трудового функционала, применение гибких графиков, улучшение трудовых условий. Для многих сотрудников является важным пунктом видение собственной цели в компании, где он должен добиться и реализовать себя. Увеличение объема функций в случае недозагруженности сотрудника, способно привести к заметному разнообразию в работу и устранить тем самым пресловутую скуку и чувство заброшенности. Большинство людей стремится в процессе работы приобрести новые знания. Поэтому так важно обеспечивать подчиненным возможность учиться, поощрять и развивать их творческие способности.

Таким образом, грамотно спроектированная работа руководителя со своими подчиненными должна создавать внутреннюю мотивацию, ощущение личного вклада каждого сотрудника в деятельность и развитие компании. Человек – существо социальное, а, следовательно, чувство сопричастности ему не чуждо и способно вызвать глубокое осознание собственной значимости, которое так необходимо для результативной работы сотрудника [3].

Изучив и проанализировав теории мотивации и методы стимулирования, приобретающие популярность в последнее время, можем выделить определенные методы мотивирования работников,

которые помогут менеджерам компаний достичь максимальной отдачи у персонала и оптимизировать экономический эффект от их деятельности.

Как уже говорилось ранее, индивидуальный подход в мотивации приобретает все большую важность, и работник все больше обращает внимание на удовлетворение личностных (духовных) потребностей. Следовательно, все более эффективными становятся неденежные средства воздействия на мотивацию персонала (табл. 1).

Таблица 1 – Неденежные средства воздействия на мотивацию работников

Средства воздействия на мотивацию	Основное содержание
Организация работ	Разнообразие навыков, требуемых для выполнения работы Законченность выполняемых заданий Значимость и ответственность работы Предоставление самостоятельности работнику Своевременное информирование о соответствии работы установленным требованиям
Моральное стимулирование	Широкий набор нематериальных стимулов, используемых как непосредственным руководителем, так и администрацией предприятия (устная благодарность, почетная грамота, фото на доске почета и др.). Мотивирующий потенциал этого средства падает при формальном подходе
Индивидуальный подход при выборе стимулов	Оценка руководителем доминирующих у данного работника потребностей и выбор таких методов воздействия, которые в наибольшей степени соответствуют особенностям его мотивации
Постановка целей	Постановка перед работником четких целей и задач, которые должны быть решены за определенное время. Конкретность, привлекательность и реализуемость – ключевые требования к мотивирующим целям
Оценка и контроль	Различные формы контроля за работой исполнителя, осуществляемые непосредственным руководителем, и оценка его рабочих результатов и рабочего поведения
Информирование	Своевременность и полнота удовлетворения потребности работников в значимой для них информации
Климат в рабочей группе (команде)	Ценности и приоритеты, реализуемые в практике взаимодействия руководителя и членов команды Традиции и правила, определяющие рабочее поведение и взаимодействие членов организации
Практика управления	Качество управления, соответствие стиля управления важнейшим ситуационным переменным (характеристики работников, задачи, временные ограничения и др.)
Меры дисциплинарного воздействия	Правильный выбор места (публично или в кабинете руководителя) Своевременность дисциплинарного воздействия Соразмерность строгости наказания тяжести проступка Разъяснение причин Внеличный характер наказаний
Обращение к наиболее значимым для работника ценностям	Самоуважение Финансовое благополучие Ответственность перед командой (коллективом) Интересы компании (предприятия, организации) Карьерные перспективы Интересы семьи и др.

Для того чтобы руководители использовали в полном объеме приведенные в таблице средства воздействия на мотивацию подчиненных, нужны определенные условия:

1 Готовность высшего руководства компании в рамках действующей в компании практики управления выстраивать комплексную систему воздействия на мотивацию персонала, не ограничивающуюся лишь системой материального стимулирования.

2 Наличие в компании руководителей, широко использующих в своей работе неденежные методы воздействия на мотивацию подчиненных, способных выступить в качестве примеров для подражания для остальных.

3 Создание в компании такой системы оценки труда руководителей, когда умение руководителя эффективно мотивировать подчиненных рассматривается в качестве одного из важнейших показателей качества управленческого труда, как ключевая компетенция, которой должен обладать каждый руководитель.

4 Наличие в компании системы обучения руководителей работе с персоналом, ориентированной на повышение уровня знаний в области психологии управления в целом и управления мотивацией работников в частности.

Также, учитывая индивидуальный подход, необходимо использовать такие методы мотивации, как мотивация избегания, мотивация на процесс через мета-задачу, мотивация общечеловеческими ценностями, мотивация собственной верой.

В нашей культуре весьма сильно развита **мотивация избегания**, причем настолько сильно, что идея о возможности мотивации достижения порой даже не приходит в голову.

При этом идея мотивации превращается в идею контроля, который начинает пожирать ресурсы в огромных количествах и все равно не дает результата (те, кто думают, что дает – жестоко обмануты). Добавим к мотивации избегания мотивацию достижения. Когда у ослика морковка и сзади, и спереди, то он начинает бежать по прямой, проведенной через эти морковки [5].

Мотивация на процесс через мета-задачу. Задача вполне решаема, нужно только немного гибкости в подходе. Если мы не можем использовать мотивацию результатом, нужно создать мотивацию процессом - уж здесь-то простор для креатива не имеет ограничений. Достаточно удобно это делать через создание мета-задачи, которая увлечет работников, заняв все их творческие способности.

Например. Есть основная задача – проведение презентации стирального порошка в супермаркетах. Ставим к ней мета-задачу для промоутеров: разработка эффективного шаблона презентации этого самого порошка. Пусть они не просто рекламируют продукт, а проявят творчество и активность в общении с клиентом.

Создать мотивацию достижения на креатив уже намного проще. Объявляем конкурс среди работающих промоутеров на лучший рекламный шаблон, но не просто придуманный, а еще и проверенный тут же на клиентах. А дабы удержать все в рамках допустимого, задаем четкие критерии.

Мотивация общечеловеческими ценностями. Мотивация человеческими ценностями – это то, чем менеджеры порой пренебрегают, а очень зря. Часто основной мотивацией являются не столько деньги, сколько совершенно иные ценности. Следует заинтересовывать персонал работой, говоря о том, что это престижно, интересно, позволяет многому научиться, проявить себя; что компания ждет самоотдачи; настроить людей на генерирование новых идей.

Мотивация собственной верой. Многие менеджеры считают, что такая мотивация не срабатывает. Если человек не верит в то, что говорит, это видно в глазах, слышно в голосе, это чувствуется. Если же верить в каждое свое сказанное слово, если говорить с полной убежденностью, то, чем бы это ни было, оно проникнет в сердца людей и принесет пользу.

Никогда не следует пытаться построить мотивацию на обмане - те, кто недостаточно умны, чтобы понять обман, вполне чувствительны, чтобы уловить его интуитивно. Нужно использовать мотивацию, в которую верит сам руководитель, и ему не нужно больше ничего придумывать - люди пойдут за ним, куда бы он их ни позвал.

ВЫВОДЫ

Интерес к работе во многом определяется не только ее содержанием, но и организацией труда, методами управления и степенью влияния работника на производство (инициатива, самостоятельность, участие в принятии решений).

Материальная заинтересованность – один из основных общечеловеческих стимулов трудовой активности. Однако учитывать его необходимо осторожно, так как этот стимул, хоть и является очевидным, но, как показывает опыт, «срабатывает» далеко не всегда. Например, молодые работники, не имеющие своей семьи и профессионально не определившиеся, могут больше высокого заработка ценить возможность иметь свободное время; пожилые ориентированы на улучшение условий труда, снижение его напряженности даже в ущерб заработку.

Один из наиболее эффективных способов увеличить вклад людей в работу организации заключается в оказании помощи их личному развитию. Развитие и опыт неразделимы, и хотя тренировка и обучение могут оказаться полезными, невозможно найти замену возрастающей ответственности и новому опыту. Обратная связь с работой неотделима от развития людей, и она может быть сильнейшим мотивом для еще больших достижений.

SUMMARY

The modern theories of motivation and the individual approach to them are researched. The best methods of influence on labor's motivation in the modern market economy are offered.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Хлюнова М.В., Звезденков А.А., Верхоглазенко В.Н. // Пирамида Маслоу плюс или Когда бесспорное стало сомнительным.
2. Костенко И.А. Управление кадрами в новых экономических условиях.-Ярославль: Верх. Волга, 1997. – 350 с.
3. Носырев И. Практика успешного внедрения//Кадровый менеджмент. – 2006.- №6. – С. 9-10.
4. Булыгин Егор Мотивация персонала// Вестник. – 2007. – 10 января. – С.19-20.
5. Рогозин М. Игра по новым правилам//Кадровый менеджмент. – 2006. – №9. – С. 12-15.

Дегтяренко А.Г., СумГУ, г. Сумы;

Федоренко О.А., СумГУ, г. Сумы.

Поступила в редакцию 23 июня 2008 г.