

МОТИВАЦИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ: ПОНЯТИЕ, СУЩНОСТЬ, СТРУКТУРА

Motivation of human resources: concept, essence, structure

Е. В. Зарубина, доцент кафедры управления и права Уральского ГАУ
(Екатеринбург, ул. К. Либкнехта, 42)

Аннотация

В статье рассматривается мотивация как одна из важнейших функций управления человеческими ресурсами. На основе анализа научной литературы выделяются сущность и структура мотивационного процесса. Подчеркивается, что основным механизмом мотивации являются имеющиеся в арсенале руководителя методы управления. Особое внимание уделяется методам материальной и нематериальной мотивации человеческих ресурсов в современных организациях, как традиционным, так и современным.

Ключевые слова: мотивация, стимулирование, структура мотивационного процесса, методы управления, виды мотивации, методы мотивации.

Summary

The article discusses the motivation as one of the most important human resource management functions. Based on the analysis of the scientific literature highlighted the nature and structure of the motivational process. It is emphasized that the main motivation mechanism are available in the arsenal of the head of management. Particular attention is given to methods of material and non-material motivation of human resources in today's organizations, both traditional and modern.

Keywords: motivation, stimulation, motivational process structure, management practices, types of motivation, motivation techniques.

Большое внимание в теории и практике управления человеческими ресурсами уделяется именно методам мотивации сотрудников организации [1]. Для того, чтобы эффективно руководить сотрудниками без конфликтов и проблем, необходимо знать, что такое мотивация и все ее основные методы. Мотивация – одна из ключевых функций управления, искусство мотивации человеческих ресурсов очень важно для менеджеров и руководителей. Отметим также, что внимание к мотивации отличает управление человеческими ресурсами от управления персоналом.

Что такое мотивация? По четкому определению классиков менеджмента – М. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури, мотивация представляет собой «процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации» [2]. Мотивация – это способы создания у сотрудников организации желания работать более качественно и выкладываться в полной мере. У сотрудников появляется внутренний мотив, который и движет ими в достижении поставленных целей. Сотрудник сам хочет повышать свою работоспособность и улучшать качество своей работы.

Подчеркнем, что мотивация отличается от стимулирования. Стимулирование (от лат. *stimulus* – заостренная палка, которой в Древнем Риме погоняли животных) – это внешнее воздействие на сотрудника и условия его труда с целью поднять его производительность. Мотивация – это создание внутреннего желания и стремление самого сотрудника работать эффективнее. Для эффективной мотивации людей важно понимать, что внешние стимулы действуют на мотивационную структуру личности, «включают» его мотивы. Хорошие руководители и менеджеры знают главный секрет мотивации: при правильной мотивации

человек осознанно и целеустремленно стремится к достижению своих целей и тем самым способствует достижению целей организации.

Поэтому знание сущности, механизмов и способов мотивации составляет одну из ключевых компетенций руководителя и менеджера, особенно в современных условиях.

Мотивация персонала, ее сущность, структура и виды исследуется в работах Л. П. Владимировой, В. Верхоглазенко, А. А. Епифанова, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина, С. А. Шапиро и др. Сущность процесса мотивации человеческих ресурсов раскрывается в зависимости от исходных позиций исследователей, но она редко увязывается с функциями управления и с потребностно-мотивационной структурой личности сотрудников организации. Так, С. А. Шапиро раскрывает сущность мотивации «как одной из функций деятельности любого менеджера. Функция мотивации заключается в том, что она оказывает влияние на трудовой коллектив предприятия в форме побудительных мотивов к эффективному труду» [3]. Анализ существующих теорий мотивации и практики мотивации в зарубежном и отечественном управлении человеческими ресурсами показывает, что сущность мотивации заключается в том, чтобы обеспечить эффективное использование трудового потенциала работников для достижения целей организации, ориентируясь непосредственно на систему их потребностей. Системное понимание процесса мотивации исходит из ее понимания, во-первых, как одной из важнейших функций управления человеческими ресурсами и, во-вторых, как стимулирующего воздействия на потребностно-мотивационное ядро личности сотрудника организации.

Какова структура мотивации? Мотивация – это процесс, который состоит из следующих элементов:

1. Потребность – это состояние неудовлетворенности тех требований человека, которые необходимы для его нормальной жизнедеятельности. Психологи давно доказали, что любая целенаправленная деятельность человека направлена на удовлетворение его разнообразных потребностей. Существуют различные классификации потребностей человека. С долей условности их можно разделить на материальные, социальные и духовные потребности (раскрыть).

2. Интересы – представляют собой осознание потребности и поиск объектов, способных удовлетворить нашу потребность. Интересы – это порождение объективных социальных условий, интересы определяют направленность воли и действий человека по удовлетворению своих потребностей. Интересы могут быть личными, групповыми, общечеловеческими, но они осознаются далеко не всегда.

3. Формирование мотивов. Мотив представляет собой осознанное побуждение (субъективную цель или смысл), которое подталкивает человека к действиям. Одних потребностей недостаточно, чтобы человек начал действовать, нужны мотивы. Мотивы всегда имеют персональный характер.

Важно понимать, что деятельность и поведение человека обычно определяются не одним мотивом, а их совокупностью. У каждого человека есть своя мотивационная структура. Психологи считают, что мотивационная структура составляет ядро личности. Мотивация и есть процесс воздействия на человека с целью добиться от него определенных действий путем пробуждения в нем мотивов к этим действиям. Именно мотивация составляет основу и сердцевину управления человеком.

4. Действие – это целенаправленное преобразование объектов с целью удовлетворить имеющуюся потребность.

5. Вознаграждение – это прямое или косвенное удовлетворение потребности, которая вызвала действие.

6. Устранение потребности – в зависимости от степени снятия напряжения, вызываемого потребностью, человек либо прекращает деятельность, либо продолжает искать возможности устранить потребность.

Отметим, что в силу закона опережающего роста потребностей, удовлетворение любой потребности ведет к ее возникновению на новом уровне.

Как можно воздействовать извне на логику мотивационного процесса? Как можно побудить человека к добросовестному и ответственному выполнению работы по достижению целей организации? Ответ простой – с помощью методов управления, которые воздействуют на сотрудников организации как мотивационные стимулы.

Методы управления являются для сотрудников организации эффективными стимулами [4]. Особо подчеркнем, что методы управления являются важнейшим механизмом мотивации. Методы управления – это способы воздействия на личность сотрудника организации с тем, чтобы перевести цели организации на уровень мотивационной структуры этой личности.

Кратко рассмотрим методы управления. В современной литературе по теории управления, менеджменту организации и управлению персоналом выделяют 4 группы методов управления:

А) Экономические методы управления. Они выступают как экономические механизмы мотивации. Экономические методы направлены на материальные потребности и материальные мотивы сотрудников организации. Имеют цель материально стимулировать сотрудника организации к эффективному труду.

Сюда относятся: оплата труда, предоставление материальных и социальных льгот, установление материальных поощрений и санкций, страхование и др.

Б) Административные методы представляют собой способы нормативно-правового воздействия на мотивационную структуру сотрудников организации. Административные методы являются организационно-управленческими механизмами мотивации. Сюда относятся: заключение трудового договора (контракта), составление должностных инструкций, система благодарностей и поощрений, продвижение по службе, система норм, правил и процедур, действующих в организации.

В) Социально-психологические методы – это нематериальные способы воздействия на социальные и духовные потребности и интересы сотрудников организации. Сюда относятся: формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе, создание творческой атмосферы в коллективе, участие сотрудников в управлении, моральные санкции и поощрение, общение с руководителем, установление нравственных норм поведения в организации [5] и ряд других.

Г) Методы самоуправления. Они недостаточно практикуются руководителями российских организаций, поэтому в рамках настоящей статьи не рассматриваются.

Подчеркнем, что основным вопросом для мотивации как важной функции управления является следующий: как можно эффективно стимулировать всю мотивационную структуру сотрудников организации, чтобы они добровольно и ответственно трудились во имя целей организации? Существующие в менеджменте и управлении персоналом теории мотивации дают разные варианты ответов на этот ключевой для мотивации в деятельности руководителей и менеджеров вопрос.

Основные методы мотивации персонала в современных организациях подразделяются на материальные и нематериальные.

Материальные методы мотивации делятся на 2 группы:

1. Система поощрений. Противоположный способ, то есть для стимулирования сотрудникам выплачивается премия за какие-либо достижения, хорошо выполненную работу. Так, каждый работник знает, если он будет выполнять свои обязанности лучше, будет стремиться к большему, он получит премию.

2. Система штрафов. В организации лучшего рабочего процесса используются методы штрафов. То есть, если сотрудник плохо работает, показывает плохие результаты или совершает грубые ошибки, его штрафуют, чем и мотивируют работать лучше;

Нематериальные методы мотивации гораздо разнообразнее:

1. Похвала руководителя. Публичная и личная похвала начальства побуждает двигаться дальше, стремиться к большему. Именно из-за этого на многих предприятиях до сих пор используются доски почета, как физические, так и виртуальные.

2. Карьерный рост. Каждый сотрудник организации знает, если он будет выполнять свою работу более качественно и быстро, его повысят, что значительно поднимет его социальный статус и гарантирует дальнейшее развитие в профессиональной сфере.

3. Обучение за счет фирмы. Отличный способ мотивации, если компания предложит своим сотрудникам пройти курсы для повышения квалификации за счет компании.

4. Благоприятный морально-психологический климат в коллективе. Сотрудники организации намного лучше и качественнее выполняют свою работу, если они находятся в теплом, дружном коллективе. И наоборот, если атмосфера далека от спокойной, это не может настроить на рабочее настроение [6].

5. Имидж компании. Многие стремятся работать в организации, которую все знают и ее услуги или товары пользуются большим спросом, ведь это престижно. Здесь следует учитывать престиж компании не только на рынке, но и как работодателя;

6. Спортивные и культурные мероприятия. Выезды на природу, совместные походы на концерты, театр, занятия спортом – все это отличная мотивация и делает атмосферу в коллективе более теплой и приятной. Сотрудники должны хорошо отдыхать, только тогда они смогут хорошо работать.

Каждый руководитель сам выбирает подходящие для себя материальные и нематериальные современные методы мотивации персонала организации, которые будут соответствовать его бизнесу, помогут добиться максимальной отдачи у сотрудников.

Сегодня в зарубежных и российских организациях традиционные методы мотивации человеческих ресурсов дополняются современными. В условиях финансового кризиса особым спросом пользуются такие способы мотивации сотрудников организации, которые не требуют больших денежных затрат. Современные методы мотивации человеческих ресурсов дополняют традиционные методы мотивации; они достаточно разнообразны, условно их можно разделить на три группы:

1. Индивидуальные методы – направлены на мотивацию узких кругов сотрудников с одинаковыми мотивами и потребностями.

2. Диагностические методы – используются для оценки определенного сотрудника, и показывают способы для его мотивации.

3. Организационные методы – используют для создания стимулирующей системы в организации, как, например, разработка и внедрение системы грейдов.

К лучшим современным методам мотивации человеческих ресурсов относятся:

– Шутливое наказание сотрудников, показавших наихудшие производственные результаты. Не обязательно штрафовать худших работников, можно придумать разные шутливые титулы и звания, которые получают те, кто не справляется со своей работой. Например, титул «Черепашка месяца».

– Организация развлечений сотрудников организации. Многие зарубежные компании имеют игровые зоны, где сотрудники могут отдохнуть и отвлечься от проблем. Работа становится более эффективной, а у персонала не возникает мыслей о том, насколько угнетающая атмосфера в офисе.

– Спонтанные подарки. Небольшие презенты сотрудникам просто для хорошего настроения не могут не радовать и не стимулировать работать с большей отдачей.

– Небольшое внимание членам семьи сотрудников. Вы можете предоставлять детские путевки в лагеря или санатории, выдавать сладкие подарки на праздники, гарантировать медицинское страхование всем членам семьи каждого работника.

– Замена премии более бюджетными вариантами. Не каждый может себе позволить выдавать премии отличившимся сотрудникам. Вы, например, можете предоставить лучшим сотрудникам внеплановый выходной день.

– Премии тем, кто имеет хорошее здоровье. Во многих зарубежных странах давно практикуются такие методы мотивации и стимулирования персонала, как предоставление премии тем, кто не болел весь год и постоянно проходил медицинское обследование.

- Свободное посещение работы. Лучшим специалистам на определенное время можно установить свободный график посещения.
- Большой выбор разовых призов за хорошую работу. Например, абонемент в спортивный зал, поход в ресторан или кино.

Вывод

Таким образом, мотивация представляет собой процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации. Мотивация – это способы создания у сотрудников организации желания работать более качественно и выкладываться в полной мере. Важнейшим механизмом мотивации являются методы управления. Гибкое сочетание материальных и нематериальных способов мотивации позволяет руководителю подобрать «ключик» к любому сотруднику организации. В условиях финансового кризиса, необходимо четко определить оптимальное сочетание методов мотивации, которые бы не требовали больших затрат со стороны руководства.

Библиографический список

1. *Воронин Б. А., Фатеева Н. Б.* Социологическое исследование адаптации и мотивации труда работников сельскохозяйственных предприятий Свердловской области // Актуальные проблемы социологии культуры, образования, молодежи и управления. Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. Екатеринбург: Урал. аграр. изд.-во, 2016. – 205 с.
2. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* «Основы менеджмента». М.: изд.-во «Дело», 2000. – 360 с.
3. *Шапиро С. А.* Мотивация и стимулирование персонала. М.: Гросс-Медиа, 2008. – 15 с.
4. *Александрова Н. А., Александров В. А., Бутаков С. В.* Удовлетворенность трудом и мотивационные предпочтения персонала промышленного предприятия // Современное образование в условиях реформирования: инновации и перспективы. Министерство сельского хозяйства РФ, Башкирский государственный аграрный университет, 2010. – 212 с.
5. *Зарубина Е. В.* О соотношении морали и права // Наука и современность. 2015. № 40. – 165 с.
6. *Зарубина Е. В.* Социальные и культурные функции морали // Вестник научных конференций. 2016. № 1-5 (5). С. 75–76.