

Формирование и развитие мотивационного потенциала современной организации

Статья посвящена рассмотрению содержания, а также основных направлений формирования эффективной системы мотивации персонала, развитию его мотивационного потенциала как основного компонента потенциала организации в целом на современном этапе, поиска инновационных путей реализации ее стратегических целей и задач.

Ключевые слова: *мотивация, мотивационный процесс, мотивационная среда, мотивационный тип, мотивационный потенциал, механизм формирования мотивационного потенциала организации, стимулирование.*

Деятельность человека в любой сфере определяется направленностью и структурой его индивидуальной мотивационной картины. В последнее время часто обсуждается и признается определяющая роль в выборе и реализации стратегии жизни именно картины или карты мира конкретной личности. В сфере профессиональной самореализации видение перспектив и степень удовлетворенности потребностей конкретного работника во многом определяют профиль внутренней корпоративной культуры, философию и концепцию политики управления человеческими ресурсами в современных организациях.

На современном этапе экономического развития информационного общества, в условиях своего рода неогуманизации в сфере производственных отношений, проблема эффективного использования человеческого фактора действительно становится невероятно актуальной как в масштабах государства, так и в масштабах отдельно взятого предприятия, в том числе малого бизнеса.

Именно возможность, готовность и желание человека выполнять свою работу на сегодняшний день являются одними из ключевых факторов успеха функционирования организации в целом. При этом путь к эффективному управлению человеком лежит через понимание его мотивации: только зная то, что движет человеком, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления конкретным работником и персоналом в целом.

Мотив (франц. *motif*; позднелат. *mōtivus* – подвижный, приводящий в движение; от глагола *movēre* – двигать, приводить в движение, шевелить) – повод, побудительная причина какого-либо действия. В русский язык это слово пришло в начале XIX в., позже, с развитием психологии и науки управления, появились понятия «мотивировать», «мотивация» и т.п.

Понятие мотивации в психологии человека – это побуждения, вызывающие активность организма и определяющие ее направления; в менеджменте персонала мотивация характеризуется как процесс, побуждающий человека к достижению личных целей или целей организации. Таким образом, мотивация – это динамическая система взаимодействующих между собой внутренних факторов (мотиваторов), вызывающих и направляющих ориентированное на достижение цели поведение человека [7, с. 17].

Под внутренними мотивационными факторами будем понимать потребности, желания, стремления, ожидания, восприятия, ценностные установки и другие социально-психологические компоненты личности. Сложное поведение человека в социально-

экономическом пространстве, как правило, определяется не одним мотивом, а их совокупностью, в которой мотивы могут находиться в определенном соотношении по степени их воздействия на личность, поэтому мотивационная структура человека может рассматриваться как основа осуществления им определенных действий.

Кроме того, индивидуальная мотивационная сфера человека обладает не только определенной стабильностью и широтой, т.е. качественным разнообразием мотивационных факторов, но и гибкостью, способностью меняться, в частности, сознательно в процессе воспитания человека, его образования [4, с. 39].

Современная управленческая наука выделяет два вида мотивации:

1) внутренняя мотивация связана с интересом к профессиональной деятельности, значимостью выполняемой работы, свободой действий, возможностью реализовать себя, развить свои способности, умения и навыки;

2) внешняя мотивация (мотивирование) обусловлена воздействием внешних факторов, связанных с условиями оплаты труда, социальными гарантиями занятости, возможностями служебного продвижения и т.п.

При этом общую структуру мотивационных побуждений человека подразделяет на четыре группы:

1) мотивация к достижениям – это побуждение некоторых индивидов к достижению определенных целей, решению поставленных задач и продвижению вверх по лестнице успеха. Ориентированные на достижения сотрудники работают с большим усердием в тех случаях, когда менеджер всесторонне оценивает их усилия, направленные на выполнение рабочих заданий;

2) мотивация принадлежности к группе – это стремление некоторых индивидов к установлению социальных связей с другими людьми. Эффективность труда индивидов, мотивированных принадлежностью к группе, существенно повышается, когда руководитель отмечает их установки на доброжелательность и сотрудничество;

3) мотивация компетентности – это стремление быть лучшим в чем-либо, ориентация на высокие результаты и качество. Ориентированные на компетентность сотрудники стремятся овладеть профессиональным мастерством, гордятся умением применять свои навыки для решения сложных проблем;

4) мотивация власти – это стремление воздействовать на людей и на развитие ситуации. Мотивированные властью индивиды желали бы оказывать влияние на свои организации и согласны принять на себя связанный с этим риск, они – прекрасные менеджеры, но только в том случае, когда их стремления учитывают и интересы организации [5, с. 51].

Кроме этих ориентаций принято говорить также о комфортно-ориентированной мотивации, связанной с ориентацией на относительно комфортные условия труда, и интеллектуальной мотивации, связанной с ориентацией на содержание труда, т.е. на сложную, интересную работу, позволяющую раскрыть работнику свои способности.

Мотивация труда относится к числу проблем, решению которых в мировой практике всегда уделялось большое внимание, и поиск подходов к анализу мотивации трудового поведения породил немало моделей, типологий и показателей, которые используются различными исследователями для оценки состояния и развития мотивационных процессов, а также для объяснения механизмов формирования трудового поведения.

Основные концепции мотивации могут быть разбиты на три группы: теории, в основе которых лежит специфическая картина работника – человека; содержательные теории, выясняющие причины того или иного поведения человека, т.е. характеризующие содержание основных мотивационных факторов – потребностей; процессуальные

теории, рассматривающие основные этапы процесса возникновения того или иного типа поведения, а также факторы и условия, которые его направляют, поддерживают и прекращают. На рис. 1 дано некое условное соответствие групп потребностей, выделяемых в основных концепциях первых двух типов (Абрахама Маслоу, Клейтона Альдерфера, Фредерика Герцберга и Дэвида МакКлелланда).

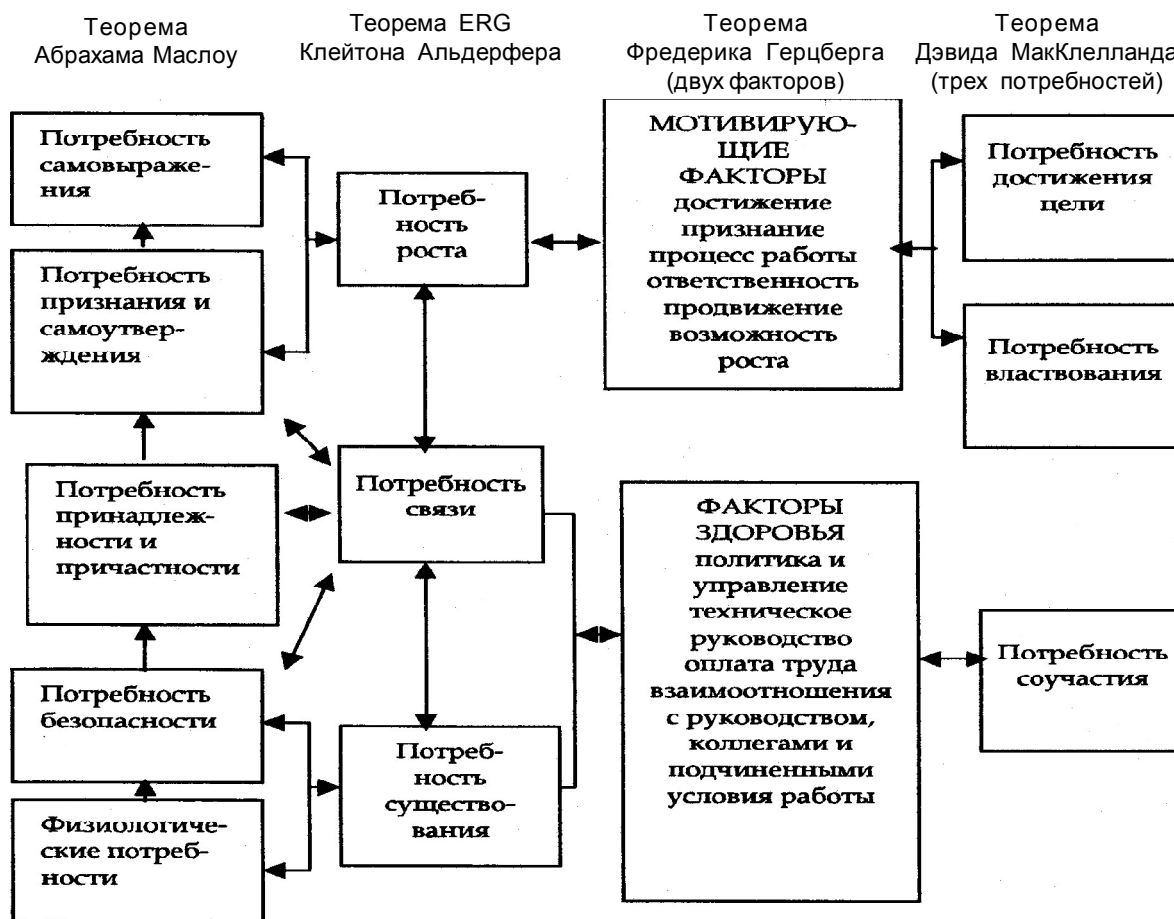


Рис. 1. Содержательные концепции мотивации

Большинство современных процессуальных теорий рассматривает мотивацию как процесс управления выбором. Наиболее полную картину влияния различных внешних факторов на формирование, развитие и удовлетворение индивидуальных потребностей представляет модель Лаймана Портера и Эдварда Лоулера (рис. 2), являющаяся своеобразным синтезом теории ожидания Виктора Врума и теории справедливости Стейси Адамса.

Данная модель отражает схему функционирования мотивационных связей и акцентирует внимание практического менеджмента на том, что результаты труда зависят от степени мотивированности прилагаемых сотрудником усилий, его способностей и характера, осознания им своей роли в организации.

Степень усилий, прилагаемых работником, в свою очередь, зависит от ценности ожидаемого вознаграждения и его восприятия работником. При этом достижение результата мотивируется как внутренними вознаграждениями (удовлетворение от выполненной работы, чувство компетентности и самоуважения, ощущение собственного имиджа и др.), так и внешними вознаграждениями (признание коллегами, благодарность руководства, материальное вознаграждение, продвижение по службе и т.д.).



Рис. 2. Модель мотивации Портера–Лоулера

В соответствии с концепцией партисипативного управления мотивация работника определяется его заинтересованностью в том, как его деятельность сказывается на функционировании всей организации, стремлением участвовать в протекающих в организации процессах. При разработке эффективной системы мотивации работников определяющее значение также имеет информация об их отношении к ценностям организации и нормам поведения в организации (рис. 3).

		Отношение к нормам поведения в организации	
		Приемлет	Не приемлет
Отношение к ценностям организации	Разделяет	Преданный и дисциплинированный член организации	«Оригинал»
	Не разделяет	«Приспособленец»	«Бунтарь»

Рис. 3. Отношение к ценностям и нормам поведения в организации

В зависимости от степени приверженности работника корпоративным ценностям и организационным нормам поведения выделяют четыре основных типа сотрудников:

- 1) «преданный и дисциплинированный»: работник хорошо относится к организации труда, разделяет взгляды руководства, приемлет нормы поведения в организации;
- 2) «оригинал»: работник разделяет взгляды руководства и ценности организации, но не приемлет нормы поведения в ней из-за своих особенных черт характера, осознавая свои проблемы;

3) «приспособленец»: работник не разделяет взглядов руководства, ценности организации, но выполняет все нормы установленного поведения в этой организации;

4) «бунтарь»: работник не разделяет взглядов руководства, ценности организации и не приемлет норм поведения [2, с. 274].

Управление мотивациями основано на своевременной диагностике мотивационных типов в организации, а также встраивании в концепцию кадровой политики соответствующего мотивационного механизма, основанного на тесной связи управленческого и индивидуально-психологического содержания мотивации.

Мотивирование – это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов. Эффективность управления в очень большой степени зависит от того, насколько успешно осуществляется процесс мотивирования, в рамках которого можно условно выделить шесть последовательных стадий (рис. 4).



Рис. 4. Структура мотивационного процесса

В зависимости от того, какие задачи решает мотивирование, можно выделить два его основных типа.

Первый тип характеризуется тем, что путем внешних воздействий на человека вызываются к действию определенные мотивы, которые побуждают человека осуществлять действия, приводящие к желательному для мотивирующего субъекта результату. При данном типе мотивирования важна именно точная диагностика мотивационной структуры человека, чтобы создавать максимально привлекательные условия для реализации его потребностей.

Второй тип мотивирования своей основной задачей имеет формирование определенной мотивационной структуры человека. В этом случае основное внимание обращается на развитие и усиление желательных для субъекта мотивирования мотивов действий человека, и наоборот, ослабления тех мотивов, которые мешают эффективному управлению человеком. Этот тип мотивирования требует гораздо больших усилий, знаний и способностей для его осуществления, однако и его результаты в целом существенно превосходят результаты первого типа мотивирования.

Перед современными организациями остро стоит вопрос эффективности использования своих потенциальных возможностей, потому в практике управления большинство из них стремятся сочетать оба эти типа мотивирования, используя весь спектр организационных возможностей по реализации следующих способов мотивирования:

1) нормативная мотивация – это побуждение человека к определенному поведению посредством идейно-психологического воздействия: убеждения, внушения, информирование и т.д.;

2) принудительная мотивация, основывающаяся на использовании власти и угрозе ухудшения удовлетворения потребностей работника в случае невыполнения им соответствующих требований;

3) стимулирование – воздействие не на личность непосредственно, а на внешние обстоятельства с помощью благ – стимулов, побуждающих работника к определенному поведению [5, с. 85].

Стимул (от лат. *stimulus* – остроконечная палка, которой погоняли животных, стрекало) – внешнее побуждение к действию. Стимулирование в современном управленческом арсенале реализуется в трех основных формах: материально-денежное, материально-неденежное и нематериальное.

В практике управления одной из самых распространенных его форм является материальное стимулирование. Роль данного способа стимулирования в настоящее время исключительно велика, особенно в отечественной практике управления человеческими ресурсами, несмотря на широкое обсуждение и попытки внедрения прогрессивных на Западе систем в различном сочетании нематериальных стимулов. Сохранение данной тенденции во взаимоотношениях российских работодателей с персоналом вполне объясняется общим уровнем жизни в стране и степенью удовлетворенности первичных потребностей работников, находящих свое выражение в ожиданиях именно материального вознаграждения.

Стимулы исполняют роль рычагов воздействия или носителей «раздражения», вызывающих действие определенных мотивов. Те стимулы, которые оказались адекватными актуальным мотивам, составляют вместе с ними мотивацию, т.е. наиболее эффективное, индивидуально ориентированное стимулирование труда персонала.

Для наиболее эффективной организации системы стимулирования следует сочетать три основные группы мотивов:

1) мотивы, непосредственно связанные с трудом и вытекающие из процесса выполнения труда; их можно в общем виде охарактеризовать как удовлетворение, получаемое в процессе и результате труда за счет создания благоприятных условий труда, разнообразного содержания труда, благоприятных режимов труда и отдыха и т.п.;

2) мотивы, непосредственно связанные с организацией, ее функционированием в качестве специализированного социальноэкономического института, выражаются группой социальных потребностей, к которым относятся самореализация, достижение, признание и т.д. посредством планирования карьеры, создания оргструктур, обеспечивающих развитие активности персонала. При этом способе стимулы в значительной мере ориентированы на общее и профессиональное развитие персонала, образуя прочное и долговременное единство между организационными ценностями и личностными мотивами персонала;

3) мотивы, связанные с жизнедеятельностью человека, ориентированные на удовлетворение потребностей, полностью основанных на материальных (финансовых) ресурсах: зарплате, отсроченных стимулах, льготах и привилегиях, предоставляемых организацией работающему персоналу и бывшим работникам предприятия. Поскольку ресурсы материального стимулирования всегда ограничены, наиболее эффективными способами преодолеть порог безразличия становится не наращивание величины стимула, а маневрирование материальными стимулами. В этом случае искусство мотивации будет состоять в образовании связей между количественными и временными характеристиками стимулов и мотивов, а также в разнообразии материальных стимулов, способных соответствовать мотивам более высокого порядка [2, с. 299].

По характеру направленности на персонал стимулы бывают прямые, которые используются в качестве управленческого воздействия в виде материальных или морально-психологических предложений персоналу с целью вызвать определенную ответную активность, а также косвенные – они ориентированы на создание внутренней организационной среды, которая способствует удовлетворению значимых потребностей персонала в различных областях жизнедеятельности.

Все условия, связанные с косвенным стимулированием, можно объединить в три группы:

- концептуально-организационные основания, связанные исключительно с базовыми факторами построения организации;
- управленческие факторы, включающие практические методы, приемы управления организацией;
- социально-экономические возможности организации по использованию косвенного стимулирования [3, с. 127].

Комплекс основных методов управления, технологий стимулирования и способов мотивирования персонала формирует структуру и состав мотивационного механизма кадрового менеджмента, основными компонентами которого являются:

- 1) экономические методы, отражающие зависимость между общественно полезными результатами деятельности работников и величиной материального стимула (штрафа);
- 2) социально-психологические методы, формирующие возможности получения социальных благ для всего персонала, обеспечивающие создание условий для периодической оценки профессиональной пригодности и трудового вклада, психологического климата и удовлетворенности трудом в коллективе;
- 3) организационно-правовые методы, предусматривающие обязательное обсуждение важных и перспективных решений, правовое закрепление условий стимулирования и мотивационных воздействий в локальных нормативных актах, а также контроль за их выполнением.

Эффективность развития любой организации напрямую связана с оптимальностью мотивационного механизма, сформированного в ней, что предполагает интегрированное развитие мотивационного потенциала предприятия, порождая синергизм хозяйствования – эффект объединения творческих потенциалов профессиональных управленцев и непосредственных участников производственного процесса. Этот эффект проявляется в повышении работоспособности персонала, качества и конкурентоспособности продукции, эффективности и гибкости производства.

Каждый отдельный работник характеризуется индивидуальным мотивационным профилем, который представляет собой комбинацию всех или некоторых из существующих мотивационных типов в определенных пропорциях. Эффективность деятельности организации во многом определяется тем, какой мотивационный профиль преобладает среди сотрудников данной организации.

В современной управленческой практике выделяют пять базовых (чистых) мотивационных типов:

- 1) инструментальный. Для работников с инструментальным типом важна прежде всего цена труда, а не его содержание, ко всему остальному они относятся равнодушно. Работа выступает как источник заработка и других благ (жилья, автомобиля и пр.), получаемых в качестве вознаграждения за труд;
- 2) профессиональный. Для людей профессионального типа приоритетным является признание, они стремятся стать лучшими в профессиональном отношении и ценят, когда руководство оценивает это публично, т.е. для таких работников весьма эффектив-

но применение морально-психологических стимулов: возможности самовыражения, самореализации, свободы в действиях и т.п.;

3) патриотический. Характерной чертой работников с патриотическим типом является необходимость всеобщего признания незаменимости в организации, нужна идея, которая будет ими двигать. Этот тип людей предан своему коллективу, организации, работе, они ценят результативность общего дела, в котором участвуют;

4) хозяйский. Работников хозяйского типа иногда называют внутренними интрапренеры, т.е. лица, которые берут на себя практическую ответственность за осуществление на предприятии инноваций любого рода. Они инициативны, добровольно принимают на себя ответственность, для них чрезвычайно важна свобода действий, не ограничиваемая контролем, для них характерно высокое честолюбие. Они усердно работают, не настаивая ни на особо интересной работе, ни на высокой оплате. Основным мотивирующим фактором для людей хозяйского типа является успех;

5) люмпенизированный. Для работников с люмпенизированным типом характерно безразличие к тому, какую работу выполнять, они согласны на низкую зарплату, не хотят повышать свою квалификацию, пассивны, стремятся к минимизации усилий, не берут на себя лишней работы, ответственности, а наоборот стараются переложить ее на других [3, с. 163].

Мотивационный потенциал – это совокупность наиболее значимых для работника мотивов трудовой деятельности, которые определяют в конечном итоге его отношение к труду и реализуются или могут быть реализованы в его производственном поведении, при наличии необходимых организационных условий.

С точки зрения управления мотивационный потенциал работника заключается в наличии резервов повышения эффективности производства и тесно связан со степенью удовлетворенности актуальных мотивов работника и реализации его базовых мотивов (актуальные потребности важны для работника в данный момент, а базовые – важны «по жизни», но могут быть на время отодвинуты на второй план). Здесь важно избегать крайностей: высокая степень демотивации, так же как и высокая степень удовлетворенности, одинаково ограничивают возможности руководителя по повышению результативности работы подчиненных.

Оценка мотивационного потенциала производится путем проведения оценочных мероприятий, в ходе которых используются различные методики психологической и социально-психологической диагностики, специализированные методы сбора и анализа информации.

Итак, с точки зрения мотивационного управления формирование эффективного мотивационного механизма в организации обусловлено тремя главными и взаимосвязанными факторами:

1) мотивационный потенциал (готовность к труду). Готовность к труду определяется тем, насколько конкретный сотрудник склонен выполнять данную работу. Она основывается на мотивационных составляющих личности работника: уровне потребностей и интересов; целевых установках; ценностных ориентациях; желаниях; удовлетворенности работой; ожиданиях вознаграждения в зависимости от результативности и т.п.

Мотивационный потенциал играет роль пускового механизма, определяющего, какие способности и в какой степени работник будет развивать и использовать в процессе трудовой деятельности. Хотя связь мотивации и результатов труда опосредована природными способностями и приобретенными навыками труда, уже доказано, что именно мотивация является основным источником результативной трудовой деятельности личности;

2) возможности работника по выполнению результативной трудовой деятельности, которые определяются как потенциал работника или совокупность его физиологических, интеллектуальных (познавательных), профессиональных способностей к выполнению работы. В данном случае потенциал работника отражает уровень его знаний, квалификации, возраста, здоровья, образования, выносливости, энергии, моторных и психомоторных качеств и т.п.;

3) собственно стимулирование (условия для результативной деятельности), т.е. совокупность внешних стимулирующих факторов, влияющих на результативность труда персонала и находящихся вне его прямого контроля. К ним можно отнести условия и организацию труда; состояние материалов и технологий; поведение руководителя, коллег, клиентов; политику администрации; уровень информационного обеспечения, норм и правил; организацию рабочего времени и оплаты труда и т.п. [7, с. 38].

Указанные три главных фактора в своем единстве, по сути, формируют и определяют мотивационную основу фактической эффективности функционирования организации, которая на языке практиков звучит как триединый комплекс: «хочу», «умею» и «могу».

Характер мотивационного потенциала создает предпосылки и предопределяет результаты деятельности. При низком мотивационном потенциале у работника наблюдается изоляция и индифферентность к целям организации. В свою очередь, средний мотивационный потенциал подразумевает начало включенности в организацию на уровне патерналистских потребностей. Наконец, высокий мотивационный потенциал – это включенность и идентификация работника с целями организации. Когда речь идет о высоком мотивационном потенциале, можно рассчитывать на максимально высокие результаты.

Таким образом, мотивационный потенциал организации представляет собой источники, возможности, средства, ресурсы организации в процессе мотивации работников к высокоэффективному труду.

Библиографический список

1. Адамчук В.В., Кокин Ю.П., Яковлев Р.А. Экономика труда. М.: Финстатинформ, 2005. 360 с.
2. Генкин Б.М. Экономика и социология труда. 7-е изд., доп. М.: Норма, 2007. 448 с.
3. Голдсмит Д., Клок К. Пора проснуться. Эффективные методы раскрытия потенциала сотрудников. М.: Претекст, 2008. 382 с.
4. Егоршин А.Н. Мотивация трудовой деятельности. М.: ИНФРА-М, 2006. 464 с.
5. Мерманн Э. Мотивация персонала. М.: Гуманитарный центр, 2007. 264 с.
6. Управление персоналом: Энцикл. / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2010. 853 с.
7. Холлифорд С., Уиддет С. Мотивация. М.: Изд-во ГИППО, 2008. 228 с.

Kozina E.S. Formation and Development of Motivational Potential of the Modern Organization. The article is devoted to the consideration of the content, and also the basic directions of formation of an effective staff motivation system, development of his motivational potential as a major component of the organizations potential in whole, at the present stage of search for innovative ways of realization of its strategic goals and objectives.

Key words: *motivation, motivational process, motivational environment, motivational type, motivational potential mechanism of formation of motivational potential of the organization, promotion.*

Козина Екатерина Сергеевна – кандидат социологических наук, доцент кафедры «Социальная психология управления» СГУПС. Область научных интересов: менеджмент персонала, самоменеджмент, лидерство, ораторское искусство. E-mail: ekozina76@gmail.com