

Мотивация персонала как фактор повышения эффективности производства

ГБОУ ВПО «Ставропольский государственный педагогический институт»
(ГБОУ ВПО СГПИ)

Изменения в социально-экономической сфере происходящие на сегодняшний день неизбежно оказывают влияние на различные сферы народного хозяйства и как следствие трансформируют систему управления персоналом. Экономика, основанная на конкурентоспособности фирмы все более требовательна к качеству кадрового состава. Сегодня лозунг «Кадры решают все» является аксиомой, не требующей доказательств. Однако, как отмечает В.П. Симонов, кадры могут стать и главной причиной неудач.

Весьма остро и актуально заявляет о себе тот факт, что производственная сфера нуждается в руководителях новой формации, а точнее в менеджерах способных к конструктивной и эффективной управленческой деятельности, характеризующихся высокой степенью активности, гибкости, способных принятию взвешенных компетентных решений в ситуации повышенного риска и готовых нести за них ответственность. В связи с этим большое теоретическое и практическое значение имеет реализация программ профессиональной подготовки и переподготовки управленческих кадров, способствующих формированию и дальнейшему профессиональному становлению руководителей-менеджеров нового типа.

Полагаем, что «обновление» руководителей детерминировано следующими принципами управления персоналом:

- эффективность подбора и расстановки сотрудников;
- справедливость оплаты труда и мотивации, вознаграждение не только за индивидуальные, но и коллективные достижения;
- продвижение работников в соответствии с результатами труда, квалификацией, способностями, личными интересами, потребностями организации;
- быстрое и эффективное решение личных проблем.

Все выше изложенное является следствием неспособности многих руководителей, как корпоративных предприятий (учреждений), так и государственных управленческих структур преодолеть возникшие экономические и социально-экономические трудности и проблемы, вызванные изменением форм собственности и государственного устройства. По мнению многих специалистов, сложившаяся ситуация объясняется также в большей мере неприспособленностью существующих механизмов управления к условиям, формирующим требования социального характера, особенно в части поиска действенных мер по активизации деятельности трудовых коллективов, повышению их заинтересованности в росте производительности и качества труда.

К числу обстоятельств, не способствующих эффективному выходу из создавшегося положения, относится неумение многих руководителей

использовать потенциал каждой личности в организации выполнения поставленных задач, начиная с выработки решения и до непосредственного его исполнения, с должным творчеством и высокой результативностью. На большую часть сложных вопросов практического характера, вызванных нестандартными социально-экономическими ситуациями переходного периода, имеющиеся научные проработки и рекомендации в области управления не дают руководителям внятного исчерпывающего ответа, который бы удовлетворял новым требованиям жизни.

Вот почему сегодня является общеизвестной ситуация в которой в одной и той же организации, одном и том же отделе, структуре при равных условиях организации трудовой деятельности люди работают по-разному? Как понять то обстоятельство, что одни специалисты выполняют сложно, неохотно легкую работу, а другие выполняют, трудную работу качественно и с удовольствием? Что является причиной такого рода противоречий? Поясним, причиной является наличие или отсутствие внутренней мотивации, заинтересованности в реализации производственных задач и достижении целей.

Руководители воплощают свои решения в дела, применяя на практике основные принципы мотивации персонала. Поясним, что под мотивацией мы понимаем процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

Специфичность мотивационной сферы персонала также обусловлена, как показывают психолого-социологические исследования, трудовым стажем (см. таблицу «Потребности и цели персонала в зависимости от этапов карьерного роста»).

Таблица 1

Потребности и цели персонала в зависимости от этапов карьерного роста

Наименование	Возраст этапа	Потребности (по А. Маслоу)	Цели
Предварительный этап	До 25 лет	Социальные потребности Безопасность Начало самоутверждения	Учеба профессия работа
Этап становления	До 30 лет	Самоутверждение Безопасность Начало самовыражения	Независимость Норм. уровень оплаты труда
Этап продвижения	До 45 лет	Самоутверждение Начало самовыражения	Продвижение по служебной лестнице

			Рост квалификации Высокий уровень оплаты труда
Этап сохранения	До 60 лет	Рост самовыражения Независимость	Обучение молодежи Рост квалификации Высокий уровень оплаты труда Интерес к другим источникам дохода
Этап завершения	После 60 лет	Стабилизация самовыражения Безопасность	Сохранение независимости Высокий уровень оплаты труда
Пенсионный этап	После 65 лет	Самовыражение в новой области деятельности Безопасность Социальные потребности	Интересы, хобби Здоровье Другие источники дохода

Профессиональное становление человека, успешное прохождение уровней, этапов и ступеней профессионального развития во многом определяется мотивацией личности к труду, системой его устремлений и ценностных ориентаций. Несмотря на весьма разнообразный спектр побуждений, относящихся к мотивационной сфере, мотивация профессионального становления в большей степени определяется самой профессией, профессиональным окружением, особенностями профессиональной деятельности. Кроме того, следует учитывать тот факт, что выбор профессии является первым значимым выбором человека в определении своего жизненного пути. Мотивация выбора профессии должна быть обоснована, соответственна индивидуальным качествам человека и требованиям профессии. Согласно взглядам Е.И. Головахи, профессиональный выбор - «это решение, затрагивающее лишь ближайшую жизненную перспективу» человека, который может быть осуществлен «как с учетом, так и без учета отдаленных последствий принятого решения» [2]. Если по каким-то причинам у человека возникает чувство неудовлетворенности своей профессией и собой, то он не может в полной мере раскрыть своих способностей и добиться высоких профессиональных результатов, «акме» профессионального становления. Ситуация осложняется если появляются противоречия между внутренним стремлением человека к профессиональному росту и внешней невозможностью его осуществить. Что

приводит к желанию сменить профессию. Иначе, впоследствии, может произойти деформация личности, проявляющаяся в выборе неадекватных путей самоутверждения, появлению равнодушия к другим людям, событиям и т.п. Поэтому в профессиональном становлении следует учитывать не только выбор профессии, как значимое событие в жизни человека, но и профессиональные планы, и профессиональные перспективы, составляющие основу целостной картины его жизнедеятельности. «Ценностные ориентации, жизненные цели и планы составляют ядро жизненной перспективы, без которого она утрачивает свою основную функцию - регулятивную» [4].

Данное обстоятельство приводит нас к пониманию того, что чем «психологичнее» система управления персоналом, тем больше она влияет на успешность адаптации специалиста к требованиям организации и на возможность его карьерного роста. Адаптация к профессиональной деятельности достигается формированием потребностно-мотивационно-деятельностного комплекса в единстве с субъективной образно-понятийной моделью деятельности (комплексом знаний, умений, навыков) на основе профессионально важных способностей и свойств [1].

Общетеоретические и практические аспекты состояния и развития системы управления персоналом мотивации труда нашли свое отражение в трудах: Батыгина Б.С., Брагина Н.И., Вересова Н.Н., Веснина В.Р., Генкина Б.М., Девятко И.Ф., Дятлова В.В., Егоршина А.П., Журавлева П.В., Морозова А.В., Оганесяна И.А., Одегова Ю.Г., Пилипенко Н.Н., Пономарева И.П., Травина В.В., Уткина Э.А., Фаткина Л.В., Шахового В.А., Щербакова В.Н. и др.

Что мы понимаем под мотивацией профессионального становления? В раскрытии сущности этого понятия необходимо рассмотреть сущность понятия мотивация. В настоящее время все определения мотивации можно отнести к трем направлениям, значимость которых следует учитывать в равной степени (У.Мак-Дауголлу, З.Фрейд, К.Левин Э.Торндайк, И.П.Павлова, В.М.Бехтерева, Дж. Аткинсон,).

Первое из них рассматривает мотивацию как комплекс устойчивых внутриличностных образований (мотивов), побуждающих человека к определенному поведению, деятельности. Второе направление рассматривает мотивацию как процесс формирования мотивов. Третье направление видит в мотивации систему действий по активизации мотивов определенного человека.

Один из влиятельных представителей гуманистического направления изучения мотивации Г.Олпорт полагал, что каждый человек уникален, и что его уникальность может быть понята через определение конкретных черт личности. Он выдвинул четыре требования, которым должна отвечать теория мотивации: 1) признать согласованность мотивов во времени, т.к. «мотивы прошлого не объясняют ничего, если они не являются также и мотивами настоящего» [8]; 2) признать существование различных видов мотивов - «мотивы настолько разнообразны, что нам трудно найти общий знаменатель»

[8]; 3) признать динамическую силу когнитивных процессов, т.к. мотивация должна учитывать перспективные цели человека, его представления, критерии и намерения; 4) признать реальную уникальность мотивов, т.е. не существует общей схемы мотивов для всех людей, - мотив каждого человека уникален. Основу мотивационной теории Г.Олпорта составляет двухуровневая концепция функциональной автономии (т.е. мотивации). Первый уровень, устойчивая функциональная автономия - это нейрофизиологические механизмы регуляции организма. Второй, собственная функциональная автономия - это приобретенные интересы, ценности, установки и намерения. Это главная система мотивации, которая обеспечивает стремление человека к достижению более высокого уровня зрелости. Согласно Г.Олпорту зрелым людям присуща мотивация преодоления, чувством ответственности за свою жизнь, извлечением «жизненных уроков», реализация поставленных целей [8].

В отечественной психологии С.Л.Рубинштейн определяет мотив как осознанное побуждение для определенного действия. А.Н.Леонтьев осознание мотивов считал чем-то вторичным, изначально не данным, требующим для своего осознания внутренней специальной работы [5]. По утверждению М.В. Демина: «то, что мы называем осознанным мотивом, включает моменты неосознанного и не полностью осознанного» [3]. Осознанию всех компонентов мотива может мешать ряд обстоятельств: отказ субъекта в силу различных причин заниматься самоанализом своего поведения, неумение ясно определить конкретные цели и пути их достижения. С другой стороны, временная недостаточность инструментальных средств, несоответствие требованиям социального окружения приводит человека к необходимости личностной рефлексии (кто я такой и кем должен быть?), к переосмыслению действительности и изменения отношения к ней, следствием чего могут быть изменения мотивов и далее - освоение новых способов деятельности [3].

Формирование мотива нельзя представлять как линейный процесс, в котором одна стадия последовательно и необратимо сменяет другую. Чаще всего он происходит с циклическими возвращениями (из-за малой вероятности успеха, больших энергозатрат или неприемлемости последствий). Формирование мотива в какой-то мере обусловлено внешними стимулами, "побудительной силой вещей" (по К.Левину). Формирование мотива тогда начинается с восприятия внешнего стимула. Осознание смысла и значимости стимула в определенный момент жизни ведет за собой принятие внешних требований и возникновение желания или влечение отреагировать на него: выполнить просьбу или приказ, овладеть привлекательным действием. В этом случае мотив начинается с формирования потребностного образования, даже если человек оказывается в ситуации не желаемой необходимости. Можно говорить о том, что понимание необходимости что-то сделать основывается на какой-либо потребности, которая активизируется именно этим пониманием. С.Б.

Каверин определяет мотив, как «образ завершенного действия по реализации потребности» [4].

Вопрос о формировании и дальнейшем развитии трудовой мотивации на сегодняшний день достаточно широко рассматривается в научно-популярной литературе. Тем не менее, стремление адаптировать классические теории мотивации к современности во многом не систематизированы, что указывает на все еще имеющиеся пробелы организации управленческой деятельности. Одной из причин незрелости механизмов системы мотивации персонала, как мы полагаем, являются недостаточное понимание особенностей мотивации работников. Иными словами, что для одних является мотивом, для других членов группы мотивом вовсе не является, так как не соответствует тем потребностям, которые управляют поведением человека в организации.

Мотивация (в общем виде) – это процесс формирования побудительных сил работника для достижения личных целей и целей организации (совпадение целей). Понимание значимости роли мотивации персонала в обеспечении конкурентоспособности организации Петер Ройш сформулировал десять основополагающих принципов мотивации:

1. Каждый может мотивировать.
2. Каждого можно мотивировать.
3. Только тот, кто мотивирован, может мотивировать.
4. Мотивация нуждается в цели.
5. Мотивация никогда не закачивается.
6. Мотивация нуждается в признании.
7. Причастность мотивирует.
8. Успех мотивирует.
9. Принадлежность к группе мотивирует.
10. Вызов мотивирует, когда его можно преодолеть.

Подход к людям как к ключевому стратегическому ресурсу означает отказ от представления о рабочей силе как о «даровом богатстве» и признание необходимости инвестиций, целевых и долгосрочных капиталовложений в развитие персонала для процветания организации [8].

В современных условиях без решения задачи повышения эффективности трудовой деятельности на базе мотивации и стимулирования труда нельзя рассчитывать на успешное функционирование и развитие коллектива предприятия (организации).

Все выше изложенное позволяет резюмировать, что спецификой управления в условиях рыночных отношений является возрастающая роль личности работника, в связи с чем человекоцентристский подход занимает существенное, фундаментальное место в деятельности современного руководителя. Говоря словами известного американского менеджера Ли Яккока «все управление в конечном счете сводится к стимулированию активности других людей».

Литература:

1. Беляков, В.В. Дополнительное (послевузовское) профессионально-педагогическое образование как социокультурный феномен: монография / В.В. Беляков. – Ростов н/Д: Изд-во РГПУ, 2006.
2. Головаха Е. И. Жизненная перспектива и профессиональное самоопределение молодежи / Е. И. Головаха. Киев. 1988.
3. Демин М.В. Мотив человеческой деятельности: характер, содержание функции // Философия и общество. 1999. № 3.
4. Каверин С.Б. Мотивация труда . - М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 1998
5. Леонтьев А. Н. Деятельность. Сознание. Личность // Леонтьев А. Н.-М.: Издательство: [Смысл](#), [Академия](#) - 2005 г.
6. Общая и профессиональная педагогика: Учеб. пособие для студентов,
7. обучающихся по специальности «Профессиональное обучение»: В 2-х книгах / Под ред. В.Д. Симоненко, М.В. Ретивых. Брянск, 2003. Кн.1.
8. Седегов Р.С., Кабушкин Н.И., Кривцов В.Н. Управление персоналом. – Мн., 2007.
9. Хьелл Л., Зиглер Д. Функциональная автономия: прошлое - это прошлое. <http://www.psychology-online.net/articles/doc-1482.html>