

УДК 65.01

**Шелкоплясова Галина Семеновна, Кobleва Анжела Леонтьевна**

## **РОЛЬ МОТИВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ЭФФЕКТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ**

*В статье рассматривается роль мотивационного менеджмента в системе управления персоналом. Способность мотивировать и стимулировать персонал является главным индикатором успешного управления организацией. Авторы полагают, что профессиональная компетенция и способности сотрудников не принесут желаемый результат, если у них не будет главного – желания работать. Поэтому каждый руководитель первоначально должен думать о повышении мотивации своих подчиненных.*

*Ключевые слова: мотив, мотивация, стимулирование, мотивационный менеджмент, эффективное управление персоналом.*

**Shelkopyasova Galina S., Kobleva Angela L.**

### **ROLE OF MOTIVATIONAL MANAGEMENT IN EFFICIENT STAFF MANAGEMENT: THEORETICAL ASPECT**

*The article offers a view on the role of motivational management in staff management system. The ability to motivate and stimulate staff is the major indicator of successful management in a company. We believe that professional competence and the skills in the staff will not yield a positive result unless there is the major thing – desire to work. Therefore each manager should first of all think about motivating the staff.*

*Keywords: motive; motivation; stimulation; motivational management; efficient staff management.*

В современном обществе, на очередном этапе развития знаний об управленческой деятельности, необходимо больше внимания уделять роли мотивационного менеджмента в эффективном управлении персоналом. Руководители организаций разрабатывают стратегию, политику управления персоналом, используют различные методы и технологии управления персоналом, но все это будет эффективным лишь при условии наличия трудовой мотивации сотрудников. В условиях непрерывных социально-экономических преобразований, происходящих сегодня в социуме, все более высокую востребованность приобретает мотивационный менеджмент управления персоналом, как ключевой «механизм», позволяющий эффективно управлять человеческим ресурсом.

Понимание мотивации людей – залог эффективного управления персоналом. Чрезвычайно существенная задача менеджера по управлению человеческими ресурсами, заключается в понимании того, что управляет поведением человека, побуждает его к определенным действиям, на какие результаты, цели он ориентирован, выполняя определенную работу. Несомненно, мотивация оказывает достаточно мощное воздействие и на активность персонала организации при выполнении работ, и на неразрывно связанные с этим понятия направленности и эффективности деятельности.

Цель трудовой деятельности и мотивация не всегда находятся в зависимости друг от друга. Нередко возникают ситуации, когда персонал организации, ориентированный мотивированием на высокий результат полученного задания, выполняет его некачественно, пассивно и имеет худший итог работы, чем тот, кто слабо или вообще не мотивирован. На наш взгляд, это объясняется тем, что на деятельность человека могут влиять различные факторы: недостаток физиологической активности, работоспособности, воздействия со стороны окружения, как внутреннего, так и внешнего и др. Разрыв между активностью работников, мотивацией, конечными результатами их деятельности представляет собой серьезную управленческую проблему.

Решение данной проблемы, как правило, носит ситуационный характер и остается на рассмотрение менеджера, т. е. просматривается некий субъективный подход. Именно менеджер решает, что является наиболее важным для организации в данный период: активность и высокая мотивация пер-

сонала или выполнение заданных норм выработки. Руководитель-менеджер должен понимать, что данная проблема может иметь место в его коллективе и ее решение не всегда является очевидным.

Еще в 90-е годы прошлого столетия Т. Питере и Р. Уотермен в своей работе «В поисках эффективного управления» отметили, что деятельность менеджеров, направленная на решение стратегических задач должна быть ориентирована не только на то, чтобы получать прибыль, «делать деньги», но и на создание благоприятных социально-психологических условий, способствующих формированию мотивации трудовой деятельности персонала, иными словами созданию смысла существования для людей [6].

Лишь зная то, какие мотивы движут поведением человека, выбором профессии, что именно побуждает его к тем или иным решениям и действиям, какие причины лежат в основе мотивации его поведения, профессиональной деятельности, можно разработать примерную модель управления персоналом. Именно «примерную», так, как и потребности, и мотивы, мотивация трудовой деятельности достаточно индивидуальны. То, что, возможно, какой-то определенный стимул оказался значимым для одного сотрудника и послужил формированию трудовой мотивации, совсем не является гарантией того, что этот же стимул окажется значимым для другого сотрудника данной организации.

Полагаем, для наиболее полного понимания причин или условий, влияющих на эффективность трудовой деятельности, а соответственно и на формирование трудовой мотивации персонала нужно определить, что мы понимаем под мотивацией?

Изучению мотивации посвящено весьма значительное количество исследований, как отечественных авторов (А. В. Батаршев, А. Я. Кибанов, А. А. Файзуллаев и др.), так и зарубежных (А. Адлер, Дж. Аткинсон, К. Левин, А. Маслоу и др.).

Мотивация как категория психологической науки трактуется как побуждение к чему-либо. Слово «мотивация» произошло от французского «motif», т. е. побуждение. Известно, что в управлении под мотивацией принято понимать процесс формирования побуждения к достижению целей и задач. Важно отметить – процесс мотивации в менеджменте, как правило, рассматривается в рамках изучения трудовой мотивации персонала.

Нам более близко определение мотивации трудовой деятельности у А.Я. Кибанова детально и систематически представлено в работе «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности». Говоря словами Ардальона Яковлевича Кибанова, под мотивацией трудовой деятельности следует понимать стремление персонала к удовлетворению своих потребностей (дефицитарных, социальных, метапотребностей и т. п.) посредством труда, направленного на достижение целей и задач организации, ее стратегии и политики.

Своеобразный подход к определению мотивации представлен в гештальтской психологической школе. Американский психолог Курт Левин разработал специальную методику экспериментального изучения мотивов. К. Левин, представлял их как что-то самостоятельное. В своих работах ученый трактовал поведение человека, опираясь на информацию о его действиях, проявления собственного «Я» в определённой ситуации в конкретный промежуток времени.

В результате изучения природы и роли мотивации в управлении Д. К. МакКлелланд пришел к выводу о том, что абсолютно все без исключения потребности и мотивы человека формируются в процессе его онтогенетического развития. Мотив здесь у МакКлелланда выступает в качестве стремления к достижению целей, результатов деятельности. В теории Д. К. МакКлелланда мотивы рассматриваются как фундамент, основа поведения человека.

Известный персолог, американский психолог Г. Олпорт выдвигал идею личностного подхода к мотивации человека. В процессе своих исследований, посвященных изучению природы мотивации человека Г. Олпорт пришел к выводу о том, что следовало бы признать функциональную автономность мотивов, в соответствии с которой, мотивы, появившиеся для удовлетворения каких-либо потребностей личности начинают жить автономно, и переходят в разряд самостоятельных потребностей. Удовлетворение этих потребностей, по Г. Олпорту, может являться самым источником удовольствия. Так же следует отметить, что похожая концепция, названная «сдвиг мотива на цель» выдвигает

лась и в отечественной психологической науке А. Н. Леонтьевым в книге «Деятельность. Сознание. Личность» [5].

Следует отметить, что потребность в самореализации личности во всех выше рассмотренных теориях представлена как первостепенная причина поведения, деятельности человека. Мы полагаем, идея Г.Олпорта о том, что удовлетворение потребностей может являться непосредственным источником удовольствия, особенно ценна при разработке и организации системы мотивации трудовой деятельности персонала.

В теории мотивации И. Аткинсона и К. Бёрча выявлено четыре так называемых «языка» мотивации: экспериментальный, нейрофизиологический, поведенческий, математический. Опираясь на работы представителей гештальтской психологической школы К. Левина и бихевиористского направления в психологии Э. Толмена они рассматривали поведение человека как, в первую очередь, ожидание чего-либо и, во вторую – ценности, которая превращается в мотив. И. Аткинсон и К. Бёрч начали рассматривать не реакции, как, в бихевиоризме, а непосредственно сами действия, как на вербальном, так и на невербальном уровнях. Иными словами, теория мотивации подводит нас к выводу о том, что воздействующие стимулы могут преобразовываться в зависимости от мотивов, а также их важности и оценки.

Американский психолог, основатель гуманистической теории А. Маслоу изучая вопросы мотивации, акцентировал внимание на стремлении индивида к непрерывному развитию как ведущую потребность – потребность в самоактуализации, не имеющую завершения и полного удовлетворения. У А. Маслоу представлены мотивы, детерминированные потребностями, находящимися на различных иерархических уровнях, на примере достаточно широко известной «Пирамиды Маслоу». Однако отметим, что автор теории самоактуализации считал, что иерархия выделенных потребностей не должна быть константной, а наоборот она подвижна, динамична, что в первую очередь объясняется индивидуальными особенностями человека. Иными словами, поведение человека зависит от его потребностей и способностей и соответственно обуславливается как внутренними, так и внешними мотивами. Данная позиция А. Маслоу в очередной раз демонстрирует нам, что стимулирование, если мы нацелены на эффективность в управлении персоналом, должно быть индивидуальным, иными словами личностно-ориентированным.

В работе А. Бакурадзе, посвященной изучению потребности в достижениях и влиянии и способах их использования, хорошо раскрывается ведущая роль потребностей человека и их воздействие на его профессиональное развитие. Человек, у которого сформирован достаточно высокий уровень потребности в достижениях, обычно отдает свое предпочтение выполнению наиболее сложных производственных задач, но при этом реально выполнимых. Такой сотрудник ориентирован на весьма быстрое получение первых результатов своей деятельности, однако, он не задумывается о качестве результата своей деятельности. Ярко выраженное стремление к ситуации успеха подвигает этого работника на то, что он с легкостью готов браться за ответственную работу, демонстрирует свою самостоятельность и отсутствие страха перед возможной неудачей [1].

Очевидно, что мотивацию трудовой деятельности следует определять, как совокупность движущих сил, побуждающих работника к выполнению определенных действий, направленных на реализацию производственных задач, достижению целей организации и т. п. Так же, следует отметить: мотивация труда является ключевым фактором, обеспечивающим качество результатов деятельности персонала.

Мотивирование составляет основу эффективного управления человеком, так как именно в трудовой деятельности мы удовлетворяем свои социальные потребности. Известная китайская мудрость гласит: «Найди работу по душе, и тебе никогда не придется работать». В зависимости от того, насколько совпадают мотивы сотрудников организации с политикой и стратегией развития организации, ее целями и задачами, зависит эффективность применения технологий и методов управления персоналом. Кроме того, следует учитывать тот факт, что не бывает не мотивированного персонала. Персонал любой организации независимо от формы собственности, от масштаба организации,

миссии и сферы деятельности можно дифференцировать на высокомотивированных сотрудников – это сотрудники, которые отличаются высокой самоорганизованностью, самоконтролем, они готовы самостоятельно решать обозначенные перед ними производственные задачи, иными словами, это персонал, у которого сформирована внутренняя мотивация. Следующий тип персонала – с низкой мотивацией или ориентированный на неудачу. Их необходимо все время стимулировать. И третий последний тип – это персонал, мотивированный, но не на интересы организации, а на свои личные.

Все вышесказанное находит подтверждение в работах А. Я. Кибанова. Так, он выделяет основные различия мотивов труда, например, по стремлению удовлетворить ряд потребностей посредством труда, по тем затратам, которые работники готовы произвести за удовлетворение желаемых благ [2].

В книге «Концепция менеджмента» Э. М. Коротков, рассматривая типы управления, выделил такой наиболее эффективный тип – управление, направленное на создание условий, способствующих формированию у персонала заинтересованности в конечных результатах своего труда. Такой тип управления персоналом, направленный на развитие трудовой мотивации Э. М. Коротков обозначил как мотивационный менеджмент [4].

Роль мотивационного менеджмента в деятельности современного руководителя трудно переоценить. Еще древнегреческий философ Сократ писал о том, что искусство управления обусловлено умением руководителя поставить нужного человека на нужное место. А это значит, что делегирование полномочий в организации должно осуществляться с учетом профессиональных компетенций, и что не менее важно, индивидуальных потребностей работников.

Таким образом, можно констатировать, что создание и реализация эффективной системы управления персоналом неосуществимо без соблюдения баланса целей и потребностей работников, с одной стороны, и стратегических целей и задач организации с другой. И обеспечивает возможность соблюдения этого баланса, как мы полагаем, мотивационный менеджмент – ключевой фактор, определяющий успешность эффективного управления персоналом [3].

#### *Литература*

1. Бакурадзе А. Б. Педагогические основы поддержки управленческой деятельности руководителей образовательных учреждений по мотивации трудового поведения педагогов: автореф. дис. ... канд. пед. наук. М., 2000. 21 с.
2. Кибанов А. Я. Мотивация и стимулирование персонала: взаимосвязь понятий // «Кадровик. Кадровый менеджмент». 2008. № 6.
3. Кobleva A. L. Мотивационный менеджмент как фактор повышения эффективности управления персоналом // Менеджмент в России и за рубежом. 2010. № 2. С. 102–106.
4. Коротков Э. Управление человеческим капиталом: эффективность, деловая репутация, креативный потенциал // Проблемы теории и практики управления. 2010. № 4. С. 18–30.
5. Леонтьев А. Н. Деятельность. Сознание. Личность. М.: Политиздат, 1975.
6. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. Изд-во: Прогресс, 1986.