

ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
АДМИНИСТРАЦИЯ ТОМСКОЙ ОБЛАСТИ
АДМИНИСТРАЦИЯ г. ТОМСКА
РОССИЙСКИЙ ФОНД ФУНДАМЕНТАЛЬНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ
ТОМСКОЕ ОТДЕЛЕНИЕ РОССИЙСКОГО ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ОБЩЕСТВА
ФАКУЛЬТЕТ ПСИХОЛОГИИ ТГУ

АНТРОПОЛОГИЧЕСКАЯ ПСИХОЛОГИЯ В XXI ВЕКЕ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

*Сборник материалов
V Сибирского психологического форума*

*3–5 октября 2013 г.
г. Томск*

Томск
2013

ПРОБЛЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

Е.Ю. Погудина (Томск, Россия)

Термин «мотивация» – многозначный термин. В разных сферах науки он имеет различное наполнение. Так, в физиологии и этологии под мотивацией понимается весь комплекс факторов, определяющих поведение человека, в психологии – осознаваемые или неосознаваемые психические факторы, которые побуждают человека к совершению определенных действий (Психологический словарь, 2003, с. 264), в менеджменте – воздействие на сотрудников с целью получения эффективных результатов труда.

Термин «мотивация» в теорию управления пришел из психологии. Для того чтобы разграничить понятия «мотивация» в управлении и «мотивация» в психологической науке, в теории управления стал использоваться термин «трудовая мотивация». Тем не менее, и под трудовой мотивацией обычно понимается не воздействие на человека извне, а его внутренние побудительные причины (потребности, мотивы) по отношению к трудовой деятельности: «мотивация труда – это побуждение к труду, определяющее отношение к труду и рабочее поведение работника... Если говорить совсем просто, то это то, в какой степени работник стремится работать хорошо, стремится к высокой самоотдаче в работе. Это состояние души» (Шекшня).

Вместе с термином «мотивация» в менеджменте также используется термин «стимулирование». Под стимулированием обычно понимается внешнее воздействие на сотрудника с целью добиться эффективного рабочего результата. Во всех учебниках и руководствах по менеджменту всегда делается акцент на различии этих понятий (и явлений). Тем не менее, термины «мотивация», «мотивирование» и «стимулирование» нередко употребляются в качестве синонимов: мотивация – это процесс стимулирования человека (работника, исполнителя) к деятельности, направленной на достижение целей организации» (Лукичева, 2006, с.140). И это наблюдается не только в теоретических пособиях, но и в реальной деятельности организации и руководства. В данной статье под мотивацией понимается весь комплекс факторов (сознательных и бессознательных), которые направляют поведение человека, где бы он ни находился – на рабочем месте или любом другом.

В последнее время также стали говорить о том, что мотивацию в управлении персоналом можно понимать как своеобразную компетенцию. Не вызывает сомнения, что компетенцией «мотивация и стимулирование подчиненных» должен обладать любой руководитель. Но и мотивацию к труду (или отсутствие такой мотивации) у сотрудника также предлагается рассматривать в качестве показателя компетенции.

Компетенция «мотивация и стимулирование персонала», как правило, входит в профиль управленческих компетенций руководителя любой организации. Обычно составляющими данной компетенции являются такие показатели, как признание достижений сотрудников; знание ведущих мотивов своих подчиненных; своевременная обратная связь о сильных и слабых сторонах в работе; умение добиться потенциала сотрудников; способность мотивировать сотрудников на решение новых, нестандартных задач и т.п.

Если свести все составляющие данной компетенции, то краткой ее формулировкой могут стать известные слова Ли Якокки: «управление представляет собой ни что иное, как настраивание других людей на труд». В то же время нередко руководители многих современных организаций до сих пор придерживаются точки зрения Г. Форда, которые высказывал сожаление в связи с тем, что ему, помимо пары рабочих рук, приходится нанимать на работу всего человека «целиком».

Мотивация и мотивирование персонала – реальность, с которой приходится иметь дело любому менеджеру, поэтому, думается, что тема мотивирования персонала актуальна будет всегда. Несмотря на обилие исследований и практических разработок в этой области, вопрос о мотивации сотрудников остается острым в большинстве организаций. На наш взгляд, есть несколько важных моментов, на которые необходимо обращать внимание, когда вдруг оказывается, что все самые лучшие теории и инструменты мотивации вдруг отказываются «работать».

1. Большинство наиболее известных теорий мотивации (А. Маслоу, Ф. Герцберга, В. Врума) создавались, применительно к реальности индустриальной эпохи. В настоящее же время все большее количество людей задействованы в сфере интеллектуального труда (так называемая «эпоха информации»).

Логично предположить, что для сотрудника эпохи информации более актуальными окажутся несколько иные мотивы. Работа для такого сотрудника перестает быть ценностью сама по себе, и организации должны становиться тем местом, где человек может актуализировать свои собственные ценности (а не только ценности организации) и реализовать и удовлетворять потребности не только в «хорошей работе» (для работника индустриальной эпохи нередко «хорошая работа» означала «хорошая зарплата»).

2. Нередко представление о мотивации у руководителей сводится к тому, что главный мотиватор для любого сотрудника – это большое денежное вознаграждение.

Автор данной статьи неоднократно слышала от руководителей различных организаций мнение, что единственно возможная (и реально работающая) мотивация сотрудников – это мотивация денежная. Иногда в качестве «мотивирующего» инструмента также предполагаются различные отрицательные стимулы – например, страх наказания, штрафы за опоздания и тому подобное. Практически анекдотично высказался один из руководителей отдела крупной организации с филиалами по всей России: «мне достаточно сотрудников один раз отмотивировать как следует – они потом месяц хорошо работают». На это можно ответить цитатой Стивена Кови: «Исследования показывают, что люди начинают ставить заработную плату на четвертое место по значимости после доверия, уважения и гордости. Почему? Потому что, когда люди получают внутреннее удовлетворение от своей работы, внешние факторы становятся менее значимыми. Однако, если внутреннего удовлетворения работа не приносит, деньги становятся самым главным мотивом. Почему? А потому, что за деньги можно «купить удовлетворение» за пределами работы» (Кови, 2009, с. 303).

3. Мотивация персонала на деле нередко оказывается достаточно жестким манипулированием сотрудником, а не актуализацией его мотивов и потребностей. К сожалению, пренебрежение личностью, творческими возможностями сотрудника, частое использование административных «рычагов», технократическое отношение к человеку до сих пор распространены во многих организациях.

Мне довелось присутствовать при диалоге руководителя фирмы с сотрудником консалтингового агентства. Руководитель принес схему «мотивации сотрудников», в которой была прописана система штрафов (о поощрениях и премиях речи там не было). И – самое поразительное – сотрудник агентства одобрил эту схему. Это ли не яркая иллюстрация повсеместно распространенного убеждения в том, что поведением человека можно управлять исключительно и только с помощью «кнута и пряника»?

4. В разные моменты времени, в зависимости от ситуации, обстоятельств и т.п., один и тот же фактор для одного и того же человека может оказаться либо ярко выраженным мотивом, либо достаточно жестким стимулом. Также не может быть единой мотивационной системы для всех сотрудников, т.к. эффективный мотивационный менеджмент, как правило, индивидуален.

В связи с этим хочется упомянуть известную теорию мотивации Абрахама Маслоу, изложение которой есть в каждом учебнике по менеджменту. Думается, что именно упрощение данной теории может сослужить плохую службу тому менеджеру, который решил ее использовать в своей практике. Так, Маслоу говорит о том, что для базовых потребностей есть свой собственный индивидуальный «удовлетворитель», и как бы ни старались в организации удовлетворить потребности, например, в безопасности, признании и уважении, используя для этого различные инструменты, эти потребности удовлетворить у всех сотрудников не удастся. Более того, если одного работника собственная фотография на доске «Лучший сотрудник месяца» будет вдохновлять, то другой этой фотографии может стыдиться и стесняться. Или же если у одного сотрудника причина частых опозданий – демонстрация пренебрежения к заведенным правилам и желание привлечь к себе внимание, а у другого – в том, что ему необходимо отвезти детей в школу или детский сад, то, очевидно, меры, которые необходимо предпринять для устранения опозданий к разным сотрудникам следует применять разные. Данные примеры показывают, почему далеко не всегда работают унифицированные схемы мотивации для всех сотрудников и еще раз подчеркивает сложность и многоаспектность такого явления, как поведение человека.

5. Отсутствие в организации четких критериев мотивированного сотрудника. Когда спрашиваешь менеджеров, а какой он, по их мнению, мотивированный сотрудник, то оказывается, что к «мотивированному сотруднику» предъявляются очень противоречивые требования – и чтобы за любую работу брался, о которой скажут (не вступая в споры с начальством), и чтобы свое собственное мнение имел. Чтобы у него были и карьерные амбиции, но, в то же время, чтобы он был доволен той должностью, которую занимает сейчас. Нужен и инициативный, и исполнительный работник, и нередко – в одном «флаконе». При этом

организации мечтают о взрослых, самостоятельных людях со своим собственным взглядом на мир и на работу в том числе. Как отмечает В.Н. Дружинин, современные организации заинтересованы в «мотивационном перегреве» человека: «Только сверхмотивированный индивид готов броситься, как мотылек, в пламя костра, и отдать свои ресурсы – время жизни, физические силы, способности – для достижения целей. Но никто и никогда не подсчитывает баланс потерь и приобретений на этом пути» (Дружинин, 2010, с.75). Думается, что если понимать мотивацию как компетенцию, то в организации должен быть создан «профиль» мотивированного сотрудника, который также должен быть проверен на жизнеспособность и реалистичность. Организации действительно нужны взрослые и целостные люди, а это всегда подразумевает некоторое «неудобство» сотрудника. Как сказал один мудрый руководитель: «Зачем мне нужны сотрудники, которые всегда во всем согласны со мной?».

6. Нередко под мотивированным сотрудником на самом деле подразумевается не мотивированный на работу, а приверженный и лояльный организации человек. И хотя такие факторы как мотивированность и лояльность, безусловно, взаимосвязаны и взаимозависимы, в то же время отождествление этих явлений, думается, будет работать скорее во вред, нежели во благо организации. Но лояльность сотрудника далеко не всегда предполагает его компетентность: «развитие и приспособление компетенций начнет тормозиться излишней лояльностью специалиста, который держится за стабильность своего места» (Золотовицкий, 2012. С. 116).

7. Отсутствие целостного видения организации. Мотивация – это в том числе и организационный процесс, который тесно связан с такими явлениями, как организационные коммуникации (а мотивировать сотрудника мы можем обычно только посредством межличностных коммуникаций), организационная культура, особенности адаптации, отношение к профессионалам и новичкам и т.п. Не понимание этого приводит как раз к мнению, что мотивировать можно только деньгами. На самом деле мотивировать (или демотивировать) могут и организационные нормы и ценности, и сама организационная среда в целом.

8. Игнорирование связи эмоциональных и мотивационных факторов. «Мотивация» и «эмоции» - эти слова не случайно имеют в латинском языке один корень – *motere* – «двигать». Эмоциональная и мотивационная сферы человека неразрывно связаны, т.к. именно эмоции являются механизмом, направляющим и мотивацию, и вообще любое поведение человека, независимо от того, где он находится – выполняет ли рабочее задание или находится дома, в кругу семьи. Тем не менее, большинство организаций, выражаясь словами С.Шекшня, подвержены «организационной алекситимии» (Шекшня, 2003. С.54). Долгое время эмоции и руководителей, и подчиненных на рабочем месте игнорировались, организации все еще считаются свободными от эмоций и эмоциональных проявлений, что, конечно, совершенно не так.

Конечно, это не окончательный список «болевых точек», с которыми приходится сталкиваться менеджеру, когда он понимает необходимость мотивирования сотрудников. Думается, что и их список может быть продолжен, и каждый из этих пунктов необходимо раскрывать более полно и подробно.

Литература

1. Дружинин В.Н. Варианты жизни: очерки экзистенциальной психологии. СПб.: Питер, 2010. 156 с.
2. Золотовицкий Р.А. Социодрама и социометрия: учебно-практическое пособие // Журнал практического психолога. 2012. № 2. 184 с.
3. Кови С. Восьмой навык: от эффективности к величию. М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. 408 с.
4. Лукичева Л.И. Управление персоналом: курс лекций. М.: Омега-Л, 2006. 264 с.
5. Магура М.И. Управление мотивацией персонала [электронный ресурс]. Электр. данные: Режим доступа: <http://www.maguru.ru/articles/>
6. Психологический словарь. Ростов-на-Дону: Феникс, 2003. 640 с.
7. Шекшня С.В. Лидерство в современном бизнесе. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2003. 64 с.