

УПРАВЛЕНИЕ ВНУТРЕННЕЙ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

СЛАВГОРОДСКАЯ О. Ю.

кандидат экономических наук

ЧУМАЧЕНКО В. И.

Харьков

Проблема мотивации является одной из наиболее сложных и занимает одно из центральных мест в системе управления персоналом при достижении целей и задач предприятия. Руководство всегда заинтересовано в эффективном использовании своего кадрового потенциала, чтобы достичь поставленных целей и задач предприятия и не упустить дополнительные возможности, которыми обладает мотивирующий эффект. При этом возникает множество практических вопросов по созданию и поддержанию заинтересованности работников в результатах их трудовой деятельности.

В разное время множество исследователей этой области познания и специалистов смежных наук выдвигали свои теории и идеи, пытались решить проблемы управления персоналом. Мотивационные аспекты исследовали такие классики менеджмента, как Ф. Герцберг, Э. Лоулер, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клелланд, А. Маслоу, М. Мескон, А. Портер, основоположники теорий внутренней мотивации Р. Вудвортс и Р. Уайт, а также российские и украинские ученые Д.П. Богиня, А. Я. Кибанов, А. М. Колот, Г. Т. Куликов, Н. В. Самоукина, М. В. Семикина, В. Н. Слинков.

В современной литературе [6, 7] признается важность вопроса о соотношении «внутренней» и «внешней» мотивации и с теоретической, и с практической точки зрения, однако изложены лишь некоторые аспекты этой проблемы. В этом направлении еще остается множество положений, требующих дальнейшего изучения.

Например, в сложившейся в Украине ситуации, в связи с изменившейся системой ценностей и отношением персонала к труду, невоз-

можно полностью удовлетворить материальные потребности наемных работников. Проблема мотивации приобретает большую актуальность и остроту, поэтому желательно, чтобы на первый план вышло нематериальное стимулирование, направленное на формирование нового сознания, удовлетворение иных потребностей [1].

Поэтому разработка методов внутреннего мотивирования персонала к качественному и эффективному труду, которые соответствовали бы интересам работодателей и общественным интересам, удовлетворяли потребности персонала, является одним из наиболее актуальных направлений в сфере управления персоналом предприятия.

В связи с этим *целью* данной статьи стал поиск путей усовершенствования механизма внутренней мотивации работников и разработка рекомендаций для более эффективного подхода руководства к управлению мотивацией персонала. Одним из направлений исследования является выделение основных методов управления внутренней мотивацией на основе особенностей структуры личности работника.

Сточки зрения авторов, множество определений мотивации является не столько проблемой и показателем неоднозначности понятия, сколько говорит о многогранности природы и сущности этого явления.

А. Колот отмечает, что «речь идет о процессе, который происходит в самом человеке и направляет его поведение в конкретное русло, заставляя его вести себя в конкретной ситуации конкретным образом, а внутренними факторами-мотиваторами являются составляющие структуры самой личности работника (потребности, интересы, ценности человека, особенности трудового менталитета и т. д.)» [4].

Силами, «побуждающими человека к совершению поступков, действий, детерминирующих, направляющих и регулирующих его поведение и деятельность» [2], выступают осознанные и неосознанные мотивы. Понятие «мотив» раскрывается как «внутренний импульс, побуждающий индивида к реализации конкретных действий, физических или духовных...» [2].

Поскольку в процессе жизни и деятельности система ведущих мотивов определяет поведение индивида, то мотивационные аспекты непосредственно связаны с его трудовой деятельностью, профессиональным самоопределением, выбором индивидуального стиля деятельности, что в конечном итоге влияет на общую эффективность трудовой деятельности.

В специальной литературе оговаривается, что внешнее стимулирование имеет решающее

значение для наемных работников, при этом недостаточно внимания уделяется внутреннему. Опираясь на утверждение Ф. Герцберга, который считал несомненной приоритетность внутренних факторов-мотиваторов по сравнению с внешними [3], авторы считают, что при отсутствии внутренней (движущей силы, побуждающей к практическим действиям с помощью внутриличностных факторов, связанных с содержанием труда), внешняя мотивация не дает должного долгосрочного мотивирующего эффекта. Это объясняется тем, что замкнутое взаимодействие внутриличностных мотивов является первостепенным по своей природе, а потому – более значимым, чем мотивов открытого (внешнего) воздействия. Внешняя мотивация, в свою очередь, может только ослабить или усилить действие внутренней.

Тем не менее, не исключается возможность использования внешнего стимулирования для создания необходимой нам внутренней мотивации, если изначально таковая отсутствует у работника.

Так, следует указать четыре условия правильной постановки задачи, мотивирующей на результат. *Во-первых*, баланс целей организации и потребностей работников является своеобразной подменой реализации их мотивов реализацией цели организации. *Во-вторых*, используя мотивирующую силу корпоративных ценностей, руководитель имеет возможность мобилизовать именно те мотивы, реализация которых представляется наиболее значимой на данном этапе [5]. *В-третьих*, не сам работник, а руководство организации должно создавать условия для реализации актуальных мотивов. *И, в-четвертых*, внутренняя мотивация (в отличие от внешней) подразумевает исключительно индивидуальный подход к каждому работнику.

Для управления сложнейшим процессом мотивирования важно не только понимать его смысл, но и представлять себе, в каком случае какой метод воздействия применять, поскольку у разных людей мотивационная структура является неодинаковой, а также изменяется во времени.

Так, процесс внутренней мотивации характеризуется решающим влиянием на него индивидуальных психологических особенностей и качеств, склонностей и способностей личности, которые фактически определяют потребности, установки, интересы, желания работника. Благодаря этим разнонаправленным мотивационным факторам можно выделить формы внутренней мотивации (табл. 1).

Управление внутренней мотивацией персонала

Потребности работника	Факторы внутренней мотивации	Формы внутренней мотивации	Обеспечение внутренней мотивации	Методы руководства, обеспечивающие внутреннюю мотивацию
Обновление содержания работы получение новых знаний и навыков; владение информацией; улучшение условий труда; экспериментирование, риск	Стремление к новизне (освоение мира)	Мотивация познания	Предоставление возможности обучаться и менять рабочую обстановку	Обогащение труда, введение инноваций; курсы повышения квалификации, ротации кадров; оплата обучения, тренинги; проявление интереса к новым идеям работников; частые командировки; организация экстремального отдыха (по желанию)
Отвлечение от работы; наличие свободного времени; независимость и свобода действий	Стремление к активности (досуг)	Мотивация досуга	Стимулирование позитивного мышления и успешности	пакет социальных услуг (оплата счетов, страхование жизни, возможность получения кредитов); организация спортивных видов отдыха (спортзал); гибкий рабочий график, отгулы, работа на дому; помощь в решении личных проблем; партнерский стиль управления работником
Признание и адекватная оценка работы; возможность карьерного роста; чувство принадлежности к делам фирмы; положение в коллективе; уважение и одобрение; стабильность занятости; самостоятельность	Стремление к самодетерминации (потенциал карьеры)	Должностная мотивация	Улучшение понимания значимости труда работника, создание атмосферы уважения личности	Оценка результативности; признание успехов; уважение к личности, почет, устная благодарность; возможность участия в корпоративных праздниках; планирование карьеры; привлечение к интересам производства; регулярное информирование о происходящем в компании; личный пример
Интересная работа; новый опыт; личное развитие; профессиональный рост; самоуважение	Стремление к самоактуализации (самореализация)	Личностная мотивация	Предоставление творческой свободы для реализации природных способностей	Максимально полное использование навыков работника; поощрение инициативности; предоставление возможности роста, творчества, ответственности; расширение трудовых функций; делегирование полномочий, минимизация контроля

Как видно из табл. 1, каждой группе потребностей соответствуют общие факторы-мотиваторы (внутренние побудительные силы, определяемые индивидом, зависящие от структуры личности), на основе которого можно выделить рекомендуемую группу методов стимулирования. Методы стимулирования одной группы потребностей (меры принудительного или поощрительного характера, направленные на удовлетворение конкретного мотива) соответствуют единому содержанию данной формы внутренней мотивации, ее единому смысловому определению, раскрывающему основную ее задачу.

При использовании предложенной системы методов мотивации на основе различных форм мотивации нужно помнить о том, что ею невозможно охватить все категории и профессиональные группы работников, а также все предприятия, отрасли, поскольку для каждой организации характерна своя структура, система, производственная специфика. Поэтому, во-первых, таблица представляет собой общий (потому что нуждается в адаптации) принцип для разработки системы внутренней мотивации в конкретной организации. Во-вторых, система методов мотивации может быть применима лишь после выявления и оценки потребностей и внутренних предпочтений ведущих работников. Здесь важным условием является необходимость постоянного контроля и периодической корректировки мотивационного механизма. Для этого целесообразно ввести систему мотивационного мониторинга за изменяющимися со временем и при определенных обстоятельствах потребностями [6].

При написании статьи авторами была предпринята попытка сократить количество невыясненных вопросов, связанных с механизмом регулирования внутренней мотивации, что делает возможным выделить формы внутренней мотивации, основываясь на индивидуальном подходе: при определении типа личности работника выделяются преобладающие у этого типа потребности, и тогда применяются те мотивационные методы, которые обеспечат раскрытие его внутреннего потенциала через механизм внутренней мотивации.

Механизм внутренней мотивации активизируется при воздействии на работника внутренних факторов-мотиваторов. В свою очередь факторы внутренней мотивации вызваны побудительным действием возникающих у работника потребностей.

Применение дифференциации потребностей в управлении внутренней мотивацией персонала дает возможность определить, какие

потребности являются для них доминирующими на данном этапе трудовой деятельности, и в соответствии с обобщающими мотивационными факторами разработать комплекс методов внутренней мотивации.

Таким образом, элемент научной новизны работы состоит в предложении усовершенствования механизма внутренней мотивации персонала путем выделения методов мотивации относительно факторов-мотиваторов, ее вызывающих. В ходе дальнейшего изучения проблем мотивации с учетом индивидуального подхода к работнику приоритетными направлениями могут стать:

- 1) поиск отношения каждой из групп потребностей к определенному психотипу личности, ее возрасту, образу жизни;
- 2) разработка конкретных рекомендаций по управлению мотивацией для работников определенных профессий. ■

ЛИТЕРАТУРА

1. Баран Р. М. Досвід закордонних країн у системі мотивації та стимулювання персоналу // Регіональна економіка. – 2005. – № 1. – С. 169 – 176.
2. Верещагина Л. А., Карелина И. М. Психология потребностей и мотивация персонала – Х.: Гуманитарный Центр, 2002. – 152 с.
3. Герцберг Ф. Мотивация к работе. – М.: Вершина, 2006. – 240 с.
4. Колот А. М. Мотивація персоналу: Підручник. – К.: КНЕУ, 2002. – 337 с.
5. Куликов Г. Т. Мотивация труда наемных работников: Монография. – К.: Институт экономики НАН Украины, 2002. – 339 с.
6. Самоукина Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Наталья Самоукина. – М. Вершина, 2006. – 224 с.
7. Слиньков В. Н. Мотивация, стимулирование и оплата труда: Практические рекомендации. – К.: Дакор, КНТ, 2008. – 336 с.