

## **Теоретические основы стратегического управления мотивацией персонала**

**Яцишина И.**

(научный руководитель – к.е.н., доцент **Расулова У.С.**)

*ДонНУЕТ, Донецк, Украина*

По мере развития общественного производства, перехода к постиндустриальным принципам его функционирования все очевиднее становится фундаментальное значение человеческого капитала в развитии цивилизации. Экономической наукой доказано (и подтверждено практикой), что в современных условиях ведения хозяйства прогресс обеспечивает человек и его мотивация. Аксиомой уже стало признание того, что эффективность труда при прочих равных условиях определяется личным отношением человека к труду, его мотивационными установками и трудовым поведением. В свою очередь, трудовое поведение детерминировано влиянием многих факторов, которые действуют с разной силой и в разных направлениях. Это значит, что формирование трудового поведения человека нельзя рассматривать как стандартизированный, унифицированный процесс. Напротив, трудовое поведение людей чрезвычайно разнообразно, поскольку оно является следствием сложного взаимодействия широкого круга потребностей, интересов, мотивов, ценностных ориентаций, убеждений, взглядов, условий трудовой деятельности.

В общем понимании мотивация - это совокупность движущих сил, которые побуждают человека к выполнению определенных действий. Эти силы могут иметь как внешнее, так и внутреннее происхождение и вынуждать человека сознательно или бессознательно делать те или иные поступки. Природа сил, способных существенно повлиять на трудовую активность, чрезвычайно сложна. Мотивация не является, так сказать, материальным фактом, который можно увидеть собственными глазами или определить эмпирически. Раскрыть ее сущность можно только анализируя поведение человека, сравнивая его действия под влиянием тех или других побудительных причин.

Проблемами мотивации персонала занимались многие ученые, а именно Бажан И.И., Баклицкий И.О., Балабанова Л. В., Друкер П., Егосин О. П., Мамлеева Р. Р., Колот А.М., Лутай Л. А., Лукьянченко О. О., Джей М., Ричи Ш., Садеков А.А., Уайтли Ф., Хекхаузен Х и другие.

В экономической литературе понятие "мотивация персонала" трактуется неоднозначно, хотя большинство определений во многом схожи. По мнению одних авторов, мотивация - это сознательное стремление к определенному типу удовлетворения потребностей, к успеху [2]. Другие авторы под мотивацией понимают все то, что активизирует деятельность человека [3]. Некоторые ученые трактуют мотивацию как надежду на успех и опасение неудачи. Авторы учебника по основам менеджмента определяют мотивацию как процесс побуждения себя и других к деятельности для

достижения личных целей и целей организации [1]. Достаточно распространенным является определение мотивации как движущей силы поведения, как стремление человека к активному действию с целью удовлетворения своих потребностей. Мотивацию определяют и как состояние, характеризующее уровень активности и направленности действия человека в конкретной ситуации. При этом мотив выступает как побуждение, причина, объективная необходимость что-то сделать, побуждение к определенному действию.

Известный американский специалист в отрасли менеджмента Ричард Л. Дафт мотивацию рассматривает как силы, которые существуют внутри человека или вне его, и которые пробуждают в нем энтузиазм и рвение к выполнению определенных действий [2]. Дальше он отмечает: "Мотивация работников влияет на их производительность, и часть работы менеджера именно и заключается в том, чтобы направить мотивацию на достижение целей организации". Такое разнообразие определений подтверждает, что мотивация персонала - это сложное и многоплановое явление, которое нуждается во всестороннем изучении. Раскрывая сущность и природу мотивации, необходимо осознавать, что идет речь прежде всего о процессе, который происходит в самом человеке и направляет его поведение в конкретное русло, побуждает его вести себя в конкретной ситуации определенным образом.

При рассмотрении толкований понятия "мотив" совпадают мнения ученых относительно того, что мотив - это нечто, вызывающее и побуждающее человека к определенным действиям. Однако не отмечается, что может побуждать человека к определенным действиям, какие стимулы или факторы. Только в трактовке Богоявленской Ю.В. и Ходаковского Е.И. определяется, что это внутренние и внешние движущие силы человека, Колот А.М. определяет появление мотивов под воздействием потребностей и интересов.

Обобщение определений понятия "ценности" дало возможность сделать вывод, что ценности - это устойчивые представления человека, которых он стремится достичь.

Огромное значение в системе мотивации играет следующий элемент - стимул. Анализ обобщения определения понятий показал, что большинство авторов трактуют стимул как вознаграждение. Но это не совсем верно, поскольку наказание тоже выступает в качестве стимула для работника и некоторые ученые определяют его как антистимул. Также необходимо отметить, что большинство авторов не рассматривают наряду с удовлетворением потребностей самого работника одновременное достижение целей организации.

Следующий элемент системы мотивации - "интерес" - практически все авторы толкуют одинаково как конкретное выражение значения определенных потребностей и мотивов для человека.

Теория и практика менеджмента персонала (в частности его мотивационная составляющая) наряду с уже названными ключевыми

элементами системы мотивации использует еще целый ряд других, которые часто также трактуются по-разному.

Учитывая изложенное выше было сформулировано более детализированное определение мотивации. В нашем понимании мотивация - это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, определяют поведение, виды деятельности, предают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение личных целей и целей предприятия. Мотивация - это совокупность всех мотивов, которые оказывают влияние на поведение человека.

Обобщим ключевые понятия элементов мотивации :

1) мотиваторы - факторы, которые побуждают человека к трудовой деятельности; внешние мотиваторы - внешние относительно работника влияния; внутренние мотиваторы - внутренние побудительные силы;

2) мотивационный потенциал работника - составляющая трудового потенциала, которая характеризует готовность работника к максимальной трудовой отдаче, развитию конкурентоспособности, реализации в работе приобретенных знаний, способностей, умений, навыков;

3) богатство мотивации персонала - разнообразие мотивов как результат разнообразия значимых для работника потребностей, которые побуждают его к трудовой деятельности;

4) направленность мотивации - направленность работника на реализацию определенных потребностей на основе выбора конкретного вида трудовой деятельности;

5) сила мотивации (мотивационного поведения) - интенсивность намерения работника, мера его готовности включиться в трудовую деятельность для достижения поставленных целей.

Цель стратегического планирования - установить определенный порядок действий для подготовки эффективного функционирования конкурентоспособного предприятия. Стратегический контроль управления мотивацией персонала целесообразно осуществлять по таким направлениям: оценка успешности реализации стратегий управления мотивацией персонала, стратегического набора управления мотивацией персонала, социальной и экономической эффективности стратегического управления мотивацией персонала. Оценку успешности реализации стратегий управления мотивацией персонала осуществляют по основными направлениями эффективности мотивации персонала, а именно: удовлетворенность работой, удовлетворенность в разрезе иерархии мотивов работников, удовлетворенность системой стимулирования, трудовая активность персонала. Следующим шагом стратегического контроля является оценка успешности реализации стратегического набора предприятия. Основным показателем, который характеризует стратегический набор в области мотивации, является мотивационный потенциал предприятия. Нарращивание показателя мотивационного потенциала для предприятия предоставляет возможность сосредоточиться лишь на моральном стимулировании, которое

сократит расходы предприятия за счет экономического стимулирования. Концептуальной основой стратегического управления мотивацией персонала является процесс стратегического управления мотивацией, который изображен на рисунке 1.



Рисунок 1. Рекомендованная схема процесса стратегического управления мотивацией персонала

Процесс стратегического управления мотивацией персонала должен быть согласован с общей миссией предприятий и общей стратегической деятельностью.

### Список использованной литературы

1. Багрова І.В. Нормування праці: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / І.В. Багрова. – К.: Центр навч. літ., 2003. – 212 с.
2. Краснов Ю. Стратегічні і оперативні заходи щодо державного регулювання зайнятості населення // Україна: аспекти праці. – 1999. – № 2. – С. 24-30.
3. Экономика труда: Учебник / Под ред. проф. П.Э. Шлендера и проф. Ю.П. Кокина. – М.: Юрист, 2003. – 592 с.