

критериев организационного развития, управление организационным поведением в состоянии изменений, управление нововведениями в организации, поведенческий маркетинг, проблемы организационного поведения в системе международного бизнеса.

Таким образом, изучение проблем, связанных с организационным поведением приобретает особую актуальность, так как на первый план управления в организации выходят человеческие ресурсы, их развитие и гармоничное использование. Человеческие ресурсы начинают определять успешность, эффективность производственных процессов. Несмотря на социальные запросы исследования в данной области, круг проблем остаётся актуальным и требует дальнейших прикладных и теоретических разработок.

Печеркина А.А.

Роль трудовой мотивации в процессе управления персоналом

В начале 1990-х гг., в эпоху молодого российского бизнеса, позиция руководителей заключалась в следующем – «Незаменимых людей нет. Если не нравится работать у меня, пускай уходят, найму новых». В настоящее время грамотные управленцы заботятся о персонале, положительно относятся к успешным и старательным работникам, организуют обучение, разрабатывают эффективные схемы оплаты труда, понимая, что путь к эффективному управлению персоналом лежит через понимание трудовой мотивации деятельности работника. Только зная то, что движет человеком, что побуждает его к работе, какие мотивы лежат в основе его действий, можно разработать эффективную систему форм и методов управления трудовыми процессами.

Мотивированный сотрудник – тот, у которого «горят глаза», который идет на работу «как на праздник», внутренне нуждается в рабочем процессе, привязан к нему и получает от него настоящее удовольствие. Известно, что человек может делать хорошо только ту работу, которая доставляет ему радость и удовлетворение.

Невозможно мотивировать сотрудников директивно, насильственным образом. Система мотивации – это специальные мероприятия, на-

правленные к внутренним ценностям и потребностям людей, работающих в компании.

Система мотивации персонала в компании – комплекс мероприятий, стимулирующих персонал не только к работе, за которую платят деньги, но, прежде всего, к особой старательности и активному желанию работать именно в этой организации, к получению высоких результатов в своей деятельности, к лояльности по отношению к руководству.

В том, что кроме предоставления рабочих мест и заработной платы, необходимо еще целенаправленно мотивировать персонал, сейчас мало кто сомневается. Однако многие компании столкнулись с реальными трудностями разработки и внедрения действующей эффективной системы мотивации.

Так, Н.В. Самоукина выделяет 9 самых распространенных трудностей:

1. Недостаточное понимание значения мотивации персонала для повышения ее эффективности.
2. Преобладание негативной мотивации в общей системе мотивирующих факторов или наличие только негативной мотивации персонала.
3. Отсутствие учета ожиданий сотрудников при разработке и внедрении системы мотивации.
4. Отсутствие учета интересов сотрудников при выборе мотивирующих мероприятий.
5. Неоправданно долгий временной интервал между получением хорошего результата и поощрением.
6. Отсутствие мониторинга системы мотивации.
7. Отсутствие поддержки мотивирующих факторов.
8. Отсутствие у персонала информации о тех или иных факторах мотивации, принятых в компании.
9. Нестабильность системы мотивации персонала.

Организации, где система мотивации эффективна, отличаются относительно невысоким (и управляемым) уровнем текучести персонала, высокими рыночными и экономическими показателями, ярко выраженной клиентской ориентацией, устойчивым качеством продукции или услуг, благоприятной внутренней атмосферой.

Организации с неэффективной системой мотивации нередко, особенно на растущем российском рынке с низкой конкуренцией и высокой

нормой прибыли, добиваются временных рыночных успехов. Однако в долгосрочном плане они проигрывают за счет неустойчивости состава ключевого персонала, слабой связи между интересами организации и интересами ее сотрудников, напряженных отношений внутри организации, переносимых и на клиентов.

Вышеизложенное позволяет говорить о том, что наиболее эффективной считается такая система мотивации, при которой в соответствии с возможностями компании и потребностями сотрудников разработаны и реализуются разнообразные формы мотивации. Но для разработки эффективной системы мотивации необходимо иметь четкое представление о сути, особенностях возникновения и развития понятия «трудовая мотивация»

Проблема мотивации в России стала подниматься еще в XIX веке. Первыми, кто обратился к вопросам объяснения мотивов поведения были юристы и педагоги (К.Д. Ушинский, Л.И. Петражицкий и др.). До 60-х годов XX века исследования мотивации в России касались в основном общих личностных мотивов поведения человека и мало затрагивали мотивацию труда. Все теории мотивации, разработанные советскими психологами после 60-х годов, широко не применялись в практике управления персоналом. В настоящее время проблема мотивации труда вновь стала актуальной в связи с изменениями содержания труда в условиях научно-технического прогресса и в результате повышения уровня образования и социальных ожиданий сотрудников.

В отечественной психологии в настоящее время мотивация как психическое явление трактуется по-разному. В одном случае как совокупность факторов, поддерживающих и направляющих, то есть определяющих поведение (К. Мадсон, Ж. Годфруа), в другом как совокупность мотивов (К.К. Платонов). А.Н. Леонтьев понимает мотивацию как побуждение, вызывающее активность организма и определяющие ее направленность, М.Ш. Магамед-Эминов – как процесс психической регуляции конкретной деятельности, также мотивацию видят как процесс действия мотива и как механизм, определяющий возникновение, направление и способы существования конкретных форм деятельности (И.А. Джидарьян). Кроме того, мотивация выступает как совокупная система процессов, отвечающих за побуждение и деятельность (В.К. Вилюнас), и, наконец, как процесс формирования мотивов поведения.

Наиболее широкое развитие исследование мотивации труда получило за рубежом. Авторы выделяют различные аспекты трудовой мотивации, и, следовательно, выдвигают различные теории трудовой мотивации.

Так, все зарубежные теории мотивации труда можно условно подразделить на две группы – теории содержания и теории процесса.

Теории содержания концентрируют внимание на сущности мотивации и пытаются выделить такие потребности, которые формируют и контролируют поведение человека, побуждают его к действию. Среди данных теорий наиболее известны следующие: теория иерархии потребностей А. Маслоу, концепция потребностей Д. Мак-Клеланда, подход Д. Мак-Грегора, теория потребностей К. Альдерфера, двухфакторная теория Ф. Герцберга.

В основу теорий процесса положен выбор человеком поведения, способного привести к желаемым результатам. К основным теориям процесса относятся теория ожидания В. Врума, теория справедливости С. Адамса, модель Л. Портера и Э. Лоулера.

Процессуальные теории не оспаривают существование потребностей, на которых базируются содержательные теории, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям, поведение личности является в то же время функцией ее восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, а также возможных последствий выбранного ею типа поведения.

Анализ содержательных теорий мотивации труда позволяет сделать вывод о том, что отсутствует какое-либо канонизированное учение, объясняющее, что лежит в основе и чем определяется трудовая мотивация. Однако всем теориям содержания присущи две общие характеристики. Во-первых, каждая теория наглядно излагает определенный взгляд на мотивацию труда, подтвержденный эмпирическими исследованиями и уже достаточно продолжительное время использующийся в практике управления. В наибольшей мере данное утверждение относится к теориям А. Маслоу и Ф. Герцберга. Во-вторых, все теории содержательной мотивации основное внимание уделяют анализу факторов, лежащих в основе мотивации, и практически не уделяют внимания анализу процесса мотивации.

Процессуальные же, или поведенческие теории, в последние годы стали наиболее популярными. Они пытаются объяснить причины и цели

поведения, а также определить, какие переменные или составляющие включаются в этот процесс в первую очередь и как они взаимодействуют.

Анализ теорий трудовой мотивации позволяет заключить, что все зарубежные теории мотивации труда условно подразделяются на две группы – теории содержания и теории процесса. Теории содержания концентрируют внимание на сущности мотивации. В основу теорий процесса положен выбор человеком поведения, способного привести к желаемым результатам.

Но наличие различных теорий и подходов обуславливает отсутствие единого понимания трудовой мотивации, что влечет за собой заметный разрыв между техническими и человеческими аспектами функционирования персонала в процессе трудовой деятельности.

Следует также отметить то, что большинство теорий, используемых при построении системы мотивации, созданы на основе анализа и обобщения западного опыта, поэтому не все их выводы применимы к российским условиям, что подтверждает актуальность исследования данного понятия.

Результаты проведенного нами исследования особенностей трудовой мотивации продавцов-консультантов позволяют сделать следующие выводы. Для данной группы респондентов характерной особенностью является преобладание внутренней трудовой мотивации. Продавцам-консультантам интересен процесс работы, значим конечный результат их труда, а также возможность совершенствования своих умений, необходимых для эффективной работы. При достижении высокого уровня выполнения профессиональной деятельности продавцы-консультанты стремятся расширить сферу своих функций, исполнять дополнительные обязанности, так как фактор карьеры также имеет значение.

По результатам сравнительного анализа не выявлено достоверных различий между показателями трудовой мотивации продавцов-консультантов с общим стажем работы до 3 лет и больше 3 лет. Это свидетельствует о том, что такой внешний фактор, как стаж работы, не влияет на особенности трудовой мотивации в данной профессиональной группе.

На основании полученных результатов исследования особенностей трудовой мотивации продавцов-консультантов сформулированы рекомендации для руководителей по управлению трудовой мотивацией.

Первое, на что следует обратить внимание руководителю, это на «факторы удовлетворения». В данном случае это потребности сотрудников

в надежности и безопасности, а также финансовые мотивы, без удовлетворения которых у продавцов-консультантов не возникает внутренней мотивации к труду. К мотивирующим факторам, требующим управления со стороны руководителя, относятся мотив достижения, содержания труда, карьеры.

Проблема мотивации сотрудников в настоящее время является актуальной и занимает одно из центральных мест в управлении персоналом, поскольку выступает непосредственной причиной его поведения. Это приводит к достижению максимальных результатов организацией, поэтому ориентация работников на достижение целей организации по существу является главной задачей руководства персоналом, а разработка эффективной системы мотивации зависит от степени изученности трудовой мотивации и обуславливает необходимость дальнейших исследований в данной области.

Розачева Т.В.

Гештальт-подход в работе с организациями

Гештальт-подход применяется в самых широких контекстах и с самыми разнообразными целями, в том числе в консультировании разнообразных организаций.

Как правило, представитель организации, обращающийся за помощью к психологу, предполагает, что его организация имеет какую-то нерешенную проблему. Проблема зачастую не вербализуется, существуя на интуитивном уровне. Функционирование организации протекает неудовлетворительным способом, несбалансированно. Цель Гештальт-подхода – помочь обрести новое, удовлетворяющее организацию равновесие с окружающим миром – уникальное для данной организации уникальным, подходящим для нее способом. Поэтому при использовании Гештальт-технологий в консультировании главный акцент делается на осознание актуального жизненного опыта «здесь и теперь», что позволяет как личности, так и организации исследовать новые пути разрешения своих трудностей, перейти от существования к максимальной полноте жизни, к новому качеству бытия. Следовательно, Гештальт-подход позволяет осознать, каким образом функционирует человек или организация, каким образом протекают процессы приспособления к окружающей среде, как интегриру-