

**Н. А. Шаньгина**  
г. Гомель, ГГУ им. Ф. Скорины

## УПРАВЛЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ МОТИВАЦИЕЙ

Мотивация профессиональной деятельности – процесс активации мотивов, способствующих эффективному и устойчивому исполнению профессиональной деятельности [1]. Мотивы изменчивы и динамичны. Их иерархия во многом определяется социальными и экономическими изменениями в жизни общества, культуры и общества, групповым сознанием и поведением. В свою очередь иерархия мотиваций определяет жизненный путь человека и сама является результатом взаимодействия индивидуально-типологических свойств личности и ее социальных отношений с окружающим миром. Иерархическое строение мотивационно-потребностной системы человека не только лежит в основе актуальности выбора и формирования целей и задач профессиональной деятельности, в подборе средств их достижения, но определяет способ профессиональной адаптации и стиль профессиональной деятельности [2].

Е. П. Ильин разделяет мотивы, связанные с трудовой деятельностью человека, на три группы: мотивы трудовой деятельности, мотивы выбора профессии и мотивы выбора места работы. Конкретная деятельность определяется в конечном итоге всеми этими мотивами (мотивы трудовой деятельности ведут к формированию мотивов выбора профессии, а последние ведут к мотивам выбора места работы) [3].

Мотивация профессиональной деятельности – важнейший фактор результативности работы, и в этом качестве она составляет основу трудового и личностного потенциала работника, т. е. всей совокупности свойств, влияющих на профессиональную деятельность. Существуют большие индивидуальные различия в потребностях личности, характер побуждения к труду у одного и того же человека непрерывно изменяется вместе с его возрастом, интеллектуальным, моральным и эмоциональным развитием. Мотивы деятельности личности постоянно изменяются под воздействием как объективных, так и субъективных факторов.

Для управления профессиональной мотивацией работника важным является понимание системы его мотивации и жизненных ценностей. Мотивировать людей – это значит затронуть их важные интересы, создать им условия для реализации себя в процессе жизнедеятельности. Если руководители хотят добиться заметного повышения эффективности труда работников, то им следует сконцентрироваться на «мотиваторах» и содержании работы.

*Мотиваторы* (мотивационные детерминанты) – факторы, которые участвуют в мотивационном процессе и обуславливают принятие решений.

*Формы мотивации работников.* Наиболее эффективной считается такая система мотивации, при которой в соответствии с возможностями организации и потребностями сотрудников разработаны и реализуются разнообразные формы мотивации [4]. Все факторы мотивации можно разделить на *материальные* и *нематериальные* стимулы. Кроме системы материального стимулирования в организации должна быть разработана дополнительная система нематериальной мотивации работников, ориентированная на удовлетворение их психологических и внеэкономических значимых потребностей.

Выделяют положительную мотивацию, направленную на поощрение работников за высокие результаты, и отрицательную, состоящую из системы наказаний и санкций за низкие результаты и нарушение дисциплины. Мотивация должна быть адекватной и соответствовать результатам работы людей в организации. Она не будет эффективной в следующих случаях: если в ней предусмотрены лишь наказания за ошибки, низкие результаты работы, дисциплинарные нарушения, и если будет состоять только из положительных стимулов.

Кроме того, можно выделить *внутренние* факторы мотивации, учитывающие самооценку сотрудниками своих результатов, и *внешние* мотиваторы, связанные с оценкой степени успешности работы сотрудников руководством организации. С целью выяснения совпадений и несовпадений оценки руководства и самооценки сотрудников необходимо иметь постоянную обратную связь со стороны работников.

Обычно в организациях разработана *общекорпоративная* система мотивации, хотя в последнее время все чаще говорят о необходимости индивидуального стимулирования работников, а также группового (сегментированного) стимулирования отдельных групп работников. Поскольку у различных работников – разные потребности и интересы, индивидуальная форма мотивации работников организации становится все более популярной.

И, наконец, присутствует форма *самотивации* руководства и работников, основанная на выделении ими внутренних, значимых лично для них, стимулов к труду: интерес к работе, радость от профессии, удовольствие от творчества, признание своей деятельности, нужной для общества. Самомотивация руководителя и его отношение к работе транслируется на его управленческий стиль и деятельность всей организации, передается по ступеням управления и вдохновляет своих подчиненных. Отсюда следует, что выделение потребностей, которые значимы для работников, и организация мероприятий по их мотивации – необходимое внешнее условие активизации и поддержки механизма самотивации.

*Корпоративная культура как фактор мотивации.* Корпоративная культура является эффективным инструментом управления мотивацией и стимулированием персонала. «Корпоративная» культура организации будет мотивирующей, если будет проявляться в атмосфере, особенностях взаимодействия работников, их отношении к заказчикам, в деловом кредо – совокупности ценностей, целей, правил, норм, регулирующих деловые отношения и отражающих реальную социальную и экономическую политику организации. Наличие сформированной корпоративной культуры существенно ускоряет профессиональную адаптацию новых и молодых работников, способствует их эффективному включению в производственную и социальную деятельность организации.

*Работа по мотивации со стадии приема и адаптации новых работников.* При приеме на работу проводят стрессовое или контактное интервью. При стрессовом интервью организуют условия прессинга, проверяется стрессовая устойчивость кандидата. При контактном интервью проявляют позитивное отношение к кандидату, открытость и стремление к диалогу. Эффективным является собеседование в форме переговоров, где не только выбирают востребованного и уверенного в себе профессионала, но и он выбирает организацию, в которой намерен работать. При приеме кандидата выясняют, насколько он разделяет ведущие цели организации, и с помощью анкеты выявляют доминирующие и фоновые мотивационные факторы кандидата, на основании которых делаются выводы, сможет ли организация удовлетворить его ожидания.

*Мотивация при помощи заработной платы.* Основная трудность в применении фактора заработной платы в практике мотивации работников заключается в том, что обычно ему придается слишком большое значение, а другие факторы мотивации, при помощи которых можно снизить неудовлетворенность заработной платой на определенный период и даже полностью ее нейтрализовать, недооцениваются. В любом случае, необходимо иметь информацию о том, какое значение заработная плата имеет для конкретного работника.

*Постановка целей и достижение результата как мотивирующий фактор.* Особое значение в организации придается способности руководства к четкой постановке задач и обеспечения работников ресурсами для их выполнения. Замечено, что чем выше цели, которые ставит перед собой работник, тем больше усилий он прикладывает к их достижению и, вследствие этого, работает более эффективно.

*Потребности работников и персональные мотиваторы.* С целью эффективной персональной мотивации работников необходимо знать их потребности и создавать условия для их удовлетворения, т. к. работник, интересы и потребности которого учитываются в предлагаемых ему мотиваторах, чувствует себя нужным и полезным. Н. В. Самоукина [4] по каждой потребности дает списки мотиваторов: потребность в поддержании жизнедеятельности и здоровья; потребность в признании; потребность в общении; потребность в принадлежности к референтной группе и командной работе; потребность в надежности и безопасности (физической, эмоциональной, экономической); потребность в сотрудничестве с руководством организации; потребность в эмоциональном напряжении и риске; потребность в социальном статусе и власти; потребность в независимости и свободе; потребность в конкуренции; потребность в достижениях; потребность в престиже; потребность в стабильности; потребность в новизне; потребность в творчестве; потребность в осмысленности работы; потребность в радости и удовольствии.

*Диагностика мотивационной среды организации.* Сама по себе система мотивации в организации еще не мотивирует работников, а будет реально стимулировать их к высоким достижениям лишь при условии, что в организации присутствует мотивационная среда, которая складывается из отношения работников к мотивационным мерам. *Мотивационная среда организации* – это совокупность условий, влияющих на усилия, прилагаемые работниками для достижения целей организации, и, следовательно, на эффективность их профессиональной деятельности [5]. Мотивационная среда обеспечивает положительную оценку работниками организации ожидаемых последствий за результаты своего труда. Улучшение мотивационной

среды необходимо начать с постановки перед руководителем подразделения задач по четкой формулировке планируемых результатов труда для каждого подчиненного, информирования работников о существующей в подразделении системе мотиваторов. Можно предложить некоторые рекомендации для руководителей и кадровой службы по развитию и управлению профессиональной мотивацией специалистов:

– использование системы стимулирования, включающей в себя все материальные и морально-психологические ценности (оклады, проценты, премии, стипендии, участие в управлении, планирование карьеры, благодарности, награды, грамоты, конкурсы, льготы и т. д.), которые являются актуальными для персонала. Предоставление различных льгот социального пакета, который является на сегодняшний день одним из самых эффективных способов мотивации сотрудников: это организация бесплатного питания, медицинская страховка, оплата транспорта и мобильной связи, льготные или бесплатные путевки в санаторий по состоянию здоровья, возможность повысить квалификацию или пройти обучение за счет организации и т. д. [6];

– развитие всех способностей человека как социального субъекта, т. е. тех способностей, которые необходимы для высокой активности и соответственно продуктивности человека в различных социально-экономических и производственных условиях (дополнительное профессиональное и корпоративное обучение, повышение квалификации, посещение тематических выставок; активное использование возможностей для изучения производственных процессов других организаций во время командировок; инициативное участие в работе семинаров по интересующим вопросам; подготовка к выступлениям и участие в работе научно-практических и производственных конференций и др.);

– одним из способов мотивации молодых сотрудников является планирование карьеры: тестирование деятельности работника; дополнительное обучение, проведение аттестации комиссией предприятия, повышение категории или назначение работника на соответствующую должность с учетом его профессиональных и личных качеств; повышение заработной платы и т. д.;

– оказание своевременной психологической помощи и профилактики стрессов. В целях корпоративной защиты от стрессов необходимо наладить обратную связь между руководством и сотрудниками, предоставлять сотрудникам прозрачную, открытую информацию об организации, сделать максимально возможным участие сотрудников в управлении, выработать более четкие требования к сотрудникам и оценке их деятельности, проводить групповые тренинги, создать общность высокой цели, дух команды.

Таким образом, одной из важных составляющих корпоративной политики организации должна быть многоуровневая, развивающаяся система мотивации и стимулирования профессиональной деятельности работников, действующая по принципам дифференцированности, гибкости, оперативности и осознанности вознаграждения.

#### Список использованных источников

- 1 Захарова, Т. И. Мотивация трудовой деятельности : учеб.-метод. комплекс / Т. И. Захарова, С. В. Гаврилова. – М. : Изд. центр ЕАОИ, 2008. – 216 с.
- 2 Каменская, В. Г. Психологическая защита и мотивация в структуре конфликта / В. Г. Каменская. – СПб. : «Детство-Пресс», 1999. – 144 с.
- 3 Ильин, Е. П. Мотивация и мотивы / Е. П. Ильин. – СПб. : Питер, 2000. – 508 с.
- 4 Самоукина, Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Н. В. Самоукина. – М. : «Вершина», 2006. – 224 с.
- 5 Пуденко, Т. И. Как мотивировать продуктивную работу персонала / Т. И. Пуденко. – М. : ИУО, 2001. – 189 с.
- 6 Лукьяненко, А. Б. Закономерности мотивации персонала / А. Б. Лукьяненко // Руководитель автономного учреждения. – 2010. – № 2. – С. 15–23.