

сова, О. Е. Соколов та ін.; за заг. ред. д.е.н. професора Л. В. Соколової. – Х. : ТОВ «Компанія СМІТ», 2012. – 312 с. **13.** Круглов, М. И. Стратегическое управление компанией [Текст] : учебник / М. И. Круглов. – М. : – Русская Деловая Литература, 1998. – 768 с. **14.** Кластерный анализ и его приложения (методы, меры сходства и свойства кластеров) [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.ni-kpg.ru/konf\\_doc/doc8.doc](http://www.ni-kpg.ru/konf_doc/doc8.doc).

Надійшло до редколегії 03.02.2012

## УДК 658.26.001.76

*Е.А. ЗОЛОТАРЕНКО*, студентка, НТУ «ХПИ», Харків

### МОТИВАЦИЯ ТВОРЧЕСКОГО ПОВЕДЕНИ ПЕРСОНАЛА

У роботі розглядаються способи підвищення працездатності колективу, за допомогою методів мотивації.

В работе рассматриваются способы повышения трудоспособности коллектива, при помощи методов мотивации.

In the present paper we consider ways to improve the personnel working ability, using methods of motivation.

**Ключевые слова:** менеджмент, эффективность, мотивация, творческий потенциал, обратная связь.

#### Введение

Среди многих практических проблем менеджмента организаций в последнее время особое значение приобрела проблема эффективного управления персоналом. Ученые и практики пришли к выводу, что для успешной деятельности организации руководству требуется уделять особое внимание развитию творческого потенциала своих сотрудников, ведь эффективная реакция на непредвиденные обстоятельства в работе компании обеспечивается коллективным творчеством. Но, во-первых, творческий работник зачастую не реагирует на традиционные инструменты воздействия – административные и экономические, следовательно, нужно вводить в действие социально-психологические и образовательно-воспитательные инструменты воздействия. Во-вторых, объединить усилия творческих людей очень непростая задача, которая под силу далеко не каждому руководителю.

К сожалению, авторы книг последнего десятилетия на этой проблеме не останавливаются. В большинстве книг и пособий о ней говорится вскользь и никаких практических рекомендаций ее решения не предлагается. Наиболее подробно проблему мотивации рассмотрела А.А. Тузова, в

своей книге «Мотивация трудовой деятельности», изданной в 2010 году. Она подробно расписала методы выявления мотивов у персонала и дала теоретические рекомендации для руководителя при работе с талантливым персоналом, но, опять-таки, никакого практического руководства их применения не выделялось.

### **Постановка задачи**

Исходя из этой проблемы, можно сформулировать цель моей статьи – это разработка практических рекомендаций по мотивации творческого поведения у персонала организации.

На мой взгляд, чтобы правильно мотивировать свой персонал руководителю любой организации необходимо обратить внимание на два аспекта: атмосфера в коллективе и отношение руководителя к своим сотрудникам, а также наличие обратной связи сотрудников с руководителем и наоборот.

Мечта любого руководителя – идеальные подчиненные и слаженная работа коллектива. Как добиться того, чтобы каждый сотрудник выкладывался на 100%, как повлиять на отношение к рабочему процессу и как вызвать чувство ответственности даже за мельчайшую проделанную работу? Ответ на эти и многие другие вопросы лежит, прежде всего, в умении руководителя управлять подопечными и находить индивидуальный подход к каждому из них. Но перед тем, как выбрать правильный способ мотивации, необходимо определить, что и для какого сотрудника более приоритетно – зарплата, соц. защищенность или что-то еще. Чтобы это определить следует выяснить, что конкретно выступает в качестве побудителей человеческого поведения, это может быть - влечения, установки, желания, интересы, склонности, идеалы и мировоззрение.

Всякая деятельность человека побуждается не одним мотивом, а несколькими, т.е. деятельность обычно полимотивирована. Мотивация определяется как процесс, увязывающий воедино личностные и ситуационные параметры на пути регуляции деятельности, направленной на преобразование предметной ситуации для реализации соответствующего мотива, для осуществления определенного предметного отношения личности к окружающей ситуации. Можно говорить не только о мотивации какой-либо деятельности, но и об общей мотивации, характерной для данного человека, имея в виду совокупность стойких мотивов. [1;стр. 280]

### **Методология**

В качестве побудителей человеческого поведения, представляющих собой мотивационную сферу личности, по мнению Макаровой И.В. высту-

пают - влечения, установки, желания, интересы, склонности, идеалы и мировоззрение. [3;стр. 120]

Влечение — выступает как преходящее явление: представленная в нем потребность либо угасает, либо осознается как конкретное желание. Таким образом, влечения обуславливаются не только биологическими, но и социальными факторами.

Установка — неосознаваемое личностью состояние готовности к определенному поведению или деятельности. Установка чаще всего складывается в результате неоднократного повторения ситуаций, в которых человек реагировал определенным образом.

Желание — одна из форм мотивационного состояния, основанного на осознанной по содержанию потребности, которая еще не выступает в качестве сильного побуждения к действию.

Интерес — форма проявления познавательной потребности, выражающаяся избирательным отношением личности к объекту в силу его жизненного значения и эмоциональной привлекательности. По содержанию интересы могут быть материальными (к жилищным удобствам, красивой одежде и др.) и духовными (профессиональные, познавательные, эстетические и др.). Оценка интересов, в конечном счете, определяется их содержательностью и значимостью для личности.

Склонность — избирательная направленность субъекта на определенную деятельность. В ее основе лежит глубокая и устойчивая потребность в этой деятельности, стремление в ней совершенствоваться. Склонности обычно являются предпосылкой развития соответствующих способностей, хотя возможны случаи несовпадения склонностей и способностей.

Следует обратить особое внимание на этот побудитель при приеме на работу нового персонала. Т.к. если кандидат изначально имеет склонность к предложенному виду деятельности, то его работа будет приносить пользу всем: сотруднику – моральную, а руководителю – материальную.

Идеал — важная цель личных стремлений человека, своеобразный пример, эмоционально окрашенный эталон действия. И будет очень хорошо для организации в целом, если ее руководитель сможет быть для своих сотрудников этим идеалом.

Определив движущие мотивы каждого сотрудника, следует приступить к созданию благоприятной атмосферы и настроения в коллективе. Это немаловажный фактор, влияющий на продуктивность и результаты работы. Любому руководителю следует поддерживать коллектив в режиме

взаимопомощи и взаимозаменяемости. Но не нужно создавать жестокую конкурентную среду и развивать дух соперничества и вот почему. Да, кому-то может показаться, что это соперничество – один из самых эффективных способов для повышения мотивации сотрудников, позволяющий выжать из подчиненного максимум активности и заставить работать сверхурочно, но это далеко не всегда так. Не стоит забывать, что человек, боящийся уступить своим коллегам, не будет делиться своим опытом и знаниями, а в случае его отсутствия (болезнь, отпуск, командировка и т.д.) может затормозиться работа, поскольку никто кроме него не сможет справиться с его обязанностями.

Помимо этого, отношения в коллективе влияют на настроение каждого сотрудника, от чего в свою очередь зависит продуктивность, качество и скорость выполняемой им работы. Если кто-то из сотрудников чувствует себя угнетенно на рабочем месте, то в конечном итоге у него может появиться мысль о смене места работы. Это может значительно отразиться на финансовых показателях компании, поскольку, теряя ценного сотрудника, сложно бывает найти ему достойную замену в сжатые сроки.

Формируя постоянный коллектив, вы вкладываете в каждого из сотрудников, массу времени, труда и сил на воспитание и обучение. Поэтому, подобрав себе творческий, дружный и профессиональный коллектив, стоит дорожить каждым из сотрудников и сохранять максимально лояльные отношения как внутри коллектива, так с руководящим звеном.

Важными составляющими благоприятной атмосферы в коллективе является обучение персонала, равная для всех возможность карьерного роста, социальное обеспечение и заработная плата.

Но, одним из важнейших мотиваторов творческого поведения у персонала, на мой взгляд, является обратная связь с руководством.

Что представляет собой обратная связь? Каждому сотруднику следует дать возможность участия в жизни и деятельности компании, дабы каждый смог ощутить свою персональную значимость в общем процессе. Как пример, обеспечить обратную связь с помощью внутренней почты или внутреннего сайта компании, организовав для этого специальную рубрику. Каждый сотрудник будет иметь возможность высказать свое мнение (позитивное или негативное), написать отзыв, пожелание или внести предложение относительно рабочих и организационных моментов деятельности компании. Помимо этого можно организовывать конкурсы, в которых будут рассматриваться тактические, стратегические, маркетинговые и другие вопро-

сы компании. Каждый сотрудник может посредством своего участия выносить на рассмотрение руководству компании и предлагать свои методы и пути решения важных для развития компании вопросов.

Подобный подход поможет не только открыть и разработать новые перспективы и направления деятельности, а и выявить новые таланты подчиненных, обеспечив им тем самым движение по карьерной лестнице и развитие личностных качеств.

Составляя программу мотивации сотрудников, стоит брать во внимание все вышеизложенное, комбинировать разнообразные методы поощрения и время от времени пересматривать внутреннюю политику компании, прислушиваясь к пожеланиям подчиненных. Только таким путем можно достичь высокого конкурентоспособного уровня кадровой организации и заполучить ценнейших профессионалов.

### **Результаты исследования**

В ходе профессионального становления огромную роль играет профессиональный образец — личность профессионала, на которую ориентируется персонал (метод «построения»).

«Построение», по определению Ю. Лаврик, — это один из методов подсознательного воздействия на человека, правильное использование которого дает возможность пробуждать в собеседнике уважительное отношение и стремление брать пример с говорящего. В основе этого метода лежит психологическая особенность человеческого поведения, которая связана с несознательным подражанием. [2]

Как действует этот метод мотивации сотрудников и в чем он заключается? В данном случае термин «построение» является синонимом слов «уважение», «почтение». Общение с подчиненными любого ранга стоит всегда вести в уважительной форме, с почтением. Работник должен почувствовать свою значимость в рабочем процессе и коллективе в целом. В обязательном порядке необходимо время от времени подчеркивать заслуги и достижения сотрудников, как в личном разговоре, так и перед другими сотрудниками.

Заставлять лицемерить сотрудников, дабы они проявляли хоть какую-то вежливость и дружелюбие, не нужно. Метод «построения» основан на свойственном для любого человека факторе подражания. Для того чтобы ваши подчиненные делали то, что вы хотите, вам следует быть первым для них примером. Если необходимо, чтобы у всех было хорошее настроение — улыбайтесь; если надо исключить из общения в коллективе грубость и не-

терпимость – будьте сами вежливы и лишний раз не взрывайтесь по пустякам. Следует помнить, что лучше усваивается то, что показывается на практике, а не то, что звучит как приказ.

Наглядно это можно представить в виде схемы:

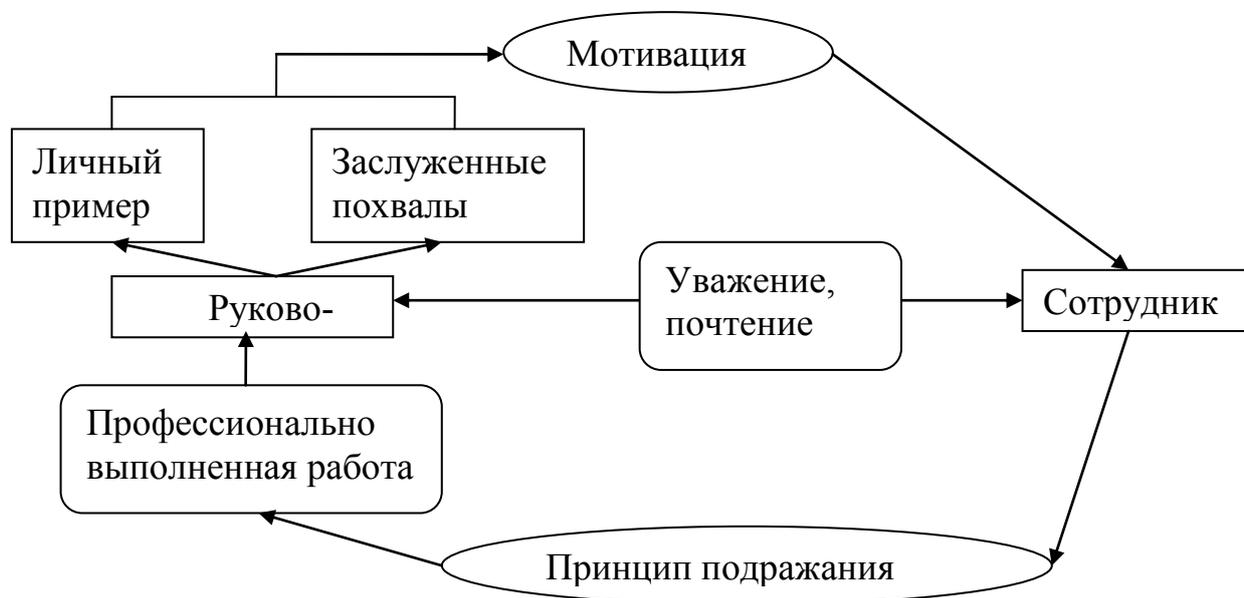


Рис. – Метод «Построение»

### Вывод

Упорядочив все вышеизложенное можем сформулировать 3 шага руководителя к успешной мотивации творческого поведения персонала:

Еще при приеме на работу определить основные движущие мотивы сотрудника.

Создать в коллективе дружескую атмосферу взаимопомощи и «свободы слова».

Обеспечить эффективную обратную связь на всех уровнях предприятия.

Своевременное и полное выполнение этих простых правил позволит не только раскрыть потенциал сотрудников, но и существенно повысить уровень удовлетворенности персонала, что послужит мотивом к творческому поведению.

**Список литературы:** 1. Психология: Учебник для гуманитарных ВУЗов, Дружинин В.Н. «Питер» 2001.-656 с. 2. Интернет журнал Мир Советов, статья Лаврик Ю.А. от 13.06.2008г. 3. Конспект лекций: Деятельность и поведение человека. Мотивация и психическая регуляция поведения, Макарова И.В. – 2007.- 240 с. 4. Тузова А.А. Мотивация трудовой деятельности, МИЭМП, 2010.- 102 с.

Надійшло до редколегії 07.02.2012