

2. Основным элементом российской НИС должны быть передовые университеты, научные центры, сильные отраслевые НИИ, вокруг которых сгруппируются малые венчурные фирмы.

3. Необходимо в наиболее развитых регионах страны наладить локальные инновационные системы, чтобы затем интегрировать их в НИС.

4. Необходимо положиться на спонтанные механизмы рыночной конкуренции.

На наш взгляд, в каждом из этих предложений есть семя рациональности, поэтому для построения эффективной НИС необходимо сопоставить их с успешным опытом развитых стран с рыночной экономикой, но не копировать этот опыт, а использовать его с учетом особенностей российского общества и с пониманием социальных функций российской НИС.

К ВОПРОСУ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

*Куликова О.В.,
г. Белгород, БелГУ*

Руководители всегда осознавали, что в современном менеджменте все большее значение приобретают мотивационные аспекты. Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Основная цель процесса мотивации — это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия.

Особенностью управления персоналом является возрастающая роль личности работника. Соответственно меняется соотношение мотивов и потребностей, на которые может опереться система мотивирования. Для мотивации сотрудников компании сегодня используют как финансовые, так и нефинансовые методы вознаграждения. Между тем, определенной картины о соотношении отдельных аспектов мотивационной сферы сотрудников сегодня и наиболее эффективных методов управления ими ни теория менеджмента, ни практика управления персоналом не дает.

Практика показывает, что переход к социально ориентируемому рынку предполагает необходимость создания адекватного механизма мотивации труда. Без этого нельзя рассматривать на практике объективные предпосылки для повышения эффективности производства — основы роста реальных доходов и уровня жизни населения. При этом конечным пунктом осуществления всех реформ является организация, где непосредственно происходит соединение рабочей силы со средствами производства, осуществляется процесс трудовой деятельности.

Проблема мотивации персонала довольно широко рассматривается сегодня в научной литературе. Однако попытки приспособить классические теории мотивации к современности во многом не систематизированы.

что затрудняет практическое использование технологий и методов мотивации. Сложность практической организации системы мотивации персонала определяется слабой изученностью особенностей мотивации работников, занятых в отдельных отраслях экономики и видах производства. Определенную помощь в изучении структуры стимулов и мотивов персонала руководителям могут оказать проводимые исследования по особенностям и тенденциям развития мотивационной сферы трудовой деятельности.

Управление персоналом включает многие составляющие. Среди них: кадровая политика, взаимоотношения в коллективе, социально-психологические аспекты управления. Ключевое же место занимает определение способов повышения производительности, путей роста творческой инициативы, а также стимулирование и мотивация работников.

Ни одна система управления не станет эффективно функционировать, если не будет разработана эффективная модель мотивации, так как мотивация побуждает конкретного индивида и коллектив в целом к достижению личных и коллективных целей.

Опыт применения различных моделей мотивации дает как положительные, так и отрицательные результаты, и это естественный процесс, так как в теории и практике управления нет идеальной модели мотивирования, которая отвечала бы разнообразным требованиям. Существующие модели мотивации весьма различны по своей направленности и эффективности.

Результаты изучения моделей мотивации не позволяют с психологической точки зрения четко определить, что же побуждает человека к труду. Изучение человека и его поведения в процессе труда дает только некоторые общие объяснения мотивации, но они позволяют разрабатывать прагматические модели мотивации работника на конкретном рабочем месте.

Существует большое количество мотивационных тенденций, из которых складывается понятие мотивации, и которые в той или иной степени свойственны каждому человеку. Четкого и общепризнанного определения понятия мотивации не существует. Разные авторы, дают определение мотивации, исходя из своей точки зрения. Например, у Г.Г. Зайцева встречается такое определение: «Мотивация — это побуждение к активной деятельности личностей, коллективов, групп, связанное со стремлением удовлетворить определенные потребности» [Зайцев 2001, 26].

С точки зрения Б.Ю. Сербинского, мотивация — это «побуждение людей к деятельности» [Сербинский 1999, 175]. Однако, все определения мотивации так или иначе сходны в одном: под мотивацией понимаются активные движущие силы, определяющие поведение живых существ. С одной стороны — побуждение, навязанное извне, а с другой стороны — самопобуждение. Следует отметить, что поведение человека всегда мотивировано. Мотивировать сотрудников — значит затронуть их важные интересы, потребности в чем-либо. Нарушения в мотивации могут иметь несколько причин, которые коренятся в межличностных конфликтах между сотрудниками. Образцовые компании, достигающие значительных результатов в побуждении у десятков и даже сотен людей приверженности к тру-

ду и склонности к постоянным нововведениям, показывают, что нет никаких причин, по которым невозможно создавать системы, позволяющие большинству персонала чувствовать себя победителями.

Мотив всегда связан с определенной ситуацией. Исследования показывают, что соотношение деятельности (или активности) человека и результатов его работы характеризуется кривой линией. Вначале по мере роста активности результаты повышаются, позже на определенном уровне активности результаты сохраняются на одном уровне. Этот этап именуется оптимальным диапазоном активности, когда достигаются лучшие результаты. После того как активность начинает превышать границу оптимального диапазона, итоги работы начинают ухудшаться. Отсюда следует, что менеджер призван добиваться не максимальной активности подчиненных, а наращивания их активности до оптимального уровня.

Следует учитывать, что активность не обеспечивает необходимой мотивации. Человек может работать старательно, быть активным, но положительных результатов может не быть, если он направляет свою деятельность в неправильном направлении. Подобная ситуация возникает тогда, когда подчиненный не представляет конечных целей работы. Причиной может быть неосведомленность, недостаточный контроль, неудовлетворительное руководство его деятельностью. Из-за неверной направленности труда реально также возникновение конфликта между собственными потребностями человека и целями коллектива.

Мотив выступает как повод, причина, объективная необходимость что-то сделать, побуждение к какому-либо действию. Создание и поддержание мотивации является достаточно сложным делом, так как действующие мотивы трансформируются в зависимости от особенностей работников, поставленных задач и времени. Но все же имеют место общие принципы формирования и сохранения мотивации, и менеджер призван, по возможности, искать мотивацию персонала в привлекательности труда, творческом ее характере.

Поведение человека, как правило, определяется не одним мотивом, а их суммой, в рамках которой они находятся в конкретном отношении друг к другу по уровню взаимодействия на человека. Отсюда мотивационная структура индивида является основой претворения им в жизнь определенных действий, причем структура мотивации характеризуется определенной стабильностью, но в тоже время она способна изменяться, в том числе сознательно, в зависимости от воспитания человека, образования и других факторов.

Мотивирование — это процесс воздействия на человека для побуждения его к конкретным действиям посредством побуждения в нем определенных мотивов. Интересен вопрос соотношения внутренних и внешних мотивов. Деятельность человека находится под влиянием мотивов, возникающих при замкнутом взаимодействии человека и задачи, но бывает, что и мотивов, возникающих при открытом взаимодействии человека и задачи (внешняя среда задействует мотивы, побуждающие человека к решению

задачи). В первом случае мотив именуют «внутренним», ибо мотив порождает непосредственно человек, сталкивающийся с задачей. Примером такой мотивации может быть стремление к конкретному достижению, завершению работы, познанию и т.д. В ином случае, мотив деятельности, связанный с решением задачи, вызывается извне. Такой мотив можно назвать «внешним». Здесь процессом мотивирования являются оплата, распоряжение, правила поведения и другое.

Следует иметь ввиду, что в жизни нет четких различий между внешней и внутренней мотивацией. Некоторые мотивы в одних случаях порождены внутренней мотивацией, а в других — внешней. Иногда мотив одновременно порожден разными системами мотивации. Известно, что мотивация оказывает большое значение на выполнение человеком работы, вместе с тем между мотивацией и конечным результатом трудовой деятельности не имеется прямой зависимости. Иногда человек, ориентированный на качественное выполнение порученной ему работы, имеет худшие результаты, чем менее мотивированный работник. Отсутствие непосредственной связи между мотивацией и конечным результатом труда обусловлено тем, что на последнее оказывает влияние множество других факторов, в частности квалификация и способности человека, правильное понимание выполняемой задачи и многое другое. Наиболее элементарная модель процесса мотивации имеет три элемента:

1. Потребности, которые представляют собой желания, стремления к определенным результатам. Люди испытывают потребность в таких вещах как одежда, дом, личная машина, но также в таких «неосвязаемых» вещах как чувство уважения, возможность личного профессионального роста и т.д.

2. Целенаправленное поведение — стремясь удовлетворить свои потребности, люди выбирают свою линию целенаправленного поведения. Работа в компании — один из способов целенаправленного поведения. Попытки продвинуться на руководящую должность — еще один тип целенаправленного поведения, устремленного на удовлетворение потребностей в признании.

3. Удовлетворение потребностей — отражает позитивное чувство облегчения и комфортного состояния, которое ощущает человек, когда его желание реализуется.

В менеджменте большое значение уделяется также учету уровней мотивации. На уровне удовлетворительного поведения сотрудники достигают того минимума, который оказывается приемлемым для руководства. Для тех работников, чей уровень мотивации характеризуется отличным поведением, работа является желанной частью, что приносит награды и удовлетворение. Исследования показали, что сотрудники не работают обычно в полную силу и экономят часть своей энергии, а выкладываются лишь тогда, когда уверены, что их дополнительные усилия будут должным образом оценены и вознаграждены. Задача менеджера заключается в обеспечении для работников возможности удовлетворения всего спектра их потребностей в процессе работы в обмен на их энергию и трудовую отдачу.

чу. Мотивацию, анализируемую как процесс, можно представить в виде ряда последовательных этапов.

Первый — возникновение потребностей

Второй этап — поиск путей обеспечения потребности, которую можно удовлетворить, подавить или просто не замечать.

Третий этап — определение целей (направлений) действия. Определяется, что именно и какими средствами можно обеспечить потребность. Здесь выявляется, что нужно сделать, чтобы получить то, что желательно, в какой мере можно добиться того, что необходимо.

Четвертый этап — реализация действия. Человек затрачивает усилия, чтобы осуществить действия, которые открывают ему возможность приобретения того необходимого, что нужно для удовлетворения потребности. Поскольку процесс работы оказывает влияние на мотивацию, то на этом этапе может происходить корректировка целей.

Пятый этап — получение вознаграждения за реализацию действия. Прodelав необходимую работу, человек получает то, что он может использовать для удовлетворения потребности, либо то, что он может обменивать на желаемое для него. Здесь выявляется, насколько выполнение действий обеспечило желаемый результат. В зависимости от этого происходит изменение мотивации к действию.

Шестой этап — ликвидация потребности. Человек или прекращает деятельность до возникновения новой потребности, или продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности.

Знание логики процесса мотивации не обеспечивает решающих преимуществ в управлении данным процессом. Здесь немаловажным фактором является неочевидность мотивов. Можно догадываться, какие мотивы преобладают, но в конкретном виде их «вычлениить» трудно.

Очень непросто выявить, какие мотивы являются ведущими в мотивационном процессе конкретного человека в конкретных условиях.

В современном обществе мотивация основывается на знаниях и механизмах психологии. Различные теории мотивации разделяют на две категории: содержательные и процессуальные.

Целью содержательных теорий мотивации является выявление наиболее полного перечня потребностей работника, определение их насущности и, в соответствии с этим, применение соответствующих внутренних и внешних вознаграждений.

Согласно теории А. Маслоу, поведение работника определяется иерархической структурой его потребностей, включающей в себя пять основных видов, расположенных в последовательности, которая продиктована насущностью и приоритетностью их удовлетворения, они образуют иерархическую пирамиду Маслоу [Аширов 2008, 238].

По иерархии физиологические потребности являются потребностями более низкого первого уровня, второй уровень представлен социальными и духовными потребностями. В каждый конкретный момент времени человек стремится удовлетворить те потребности, которые наименее удовле-

творены, начиная с нижней ступени. Когда каждая степень удовлетворения потребности на ней достигнет определенной, приемлемой для данного человека величины, происходит переход на следующую ступень. По мере насыщения потребностей низших уровней в системе потребления происходят качественные сдвиги, и на первый план выдвигаются потребности высших уровней, удельный вес которых начинает лавинообразно увеличиваться, порождая при этом все больше новых потребностей.

Справедливо полагая, что модель Маслоу отнюдь не полностью отражает систему потребностей человека, Д. Мак-Клелланд предложил дополнить ее потребностями успеха, власти и соучастия.

Следующей попыткой расширить и перегруппировать круг изучаемых потребностей стала двухфакторная модель мотивации Ф. Герцберга, выделившая в отдельные группы факторы здоровья, которые связаны с условиями, оплатой труда и социальными благами, и мотивирующие факторы: карьеру, успех, творчество, самоутверждение, высокую степень ответственности [Спивак 2000, 73]. Факторы первой группы, по мнению Герцберга, не являются мотивирующими, а всего лишь позволяют избежать неудовлетворенности работой. Истинной мотивацией служат факторы только второй группы, связанные непосредственно с характером и сущностью самой работы, обогащением содержания труда. Данная двухфакторная модель имела тот же недостаток, что и предыдущие теории: абстрагировалась от психологических особенностей каждого индивида, предполагая однозначную реакцию любого работника на определенный мотивационный фактор и исключая вероятностный характер мотивации.

Из необходимости объединить потребности в отдельные группы исходил и К. Альдерфер в своей теории (ERG). Он выделил три группы потребностей:

- 1) потребности существования;
- 2) потребности связи;
- 3) потребности роста.

Потребности существования включают в себя две группы потребностей пирамиды Маслоу: физиологические и потребности безопасности, за исключением трудовой безопасности. Потребности связи корреспондируются с группами потребностей принадлежности и причастности, отражают социальную природу человека. Потребности роста аналогичны потребностям самовыражения, признания и самоутверждения. При этом движение, в отличие от пирамиды Маслоу, идет не только вверх по иерархии, но и вниз (фрустрация) при невозможности удовлетворить потребности верхнего уровня.

Большой интерес для изучения мотивации представляет опыт русской школы психологов во главе с крупнейшим отечественным психологом Л.С. Выготским. Исследования, проведенные им в работе «Учение об эмоциях», позволили сделать интереснейшие выводы:

• в психике человека присутствуют два параллельных уровня развития — низший и высший, — которые обуславливают присутствие и раз-

витие низших и высших потребностей параллельно и самостоятельно, потребности низшего уровня первичны, причем по своей природе физиологичны;

- под трудовой деятельностью подразумевается только творческая деятельность, связанная с реализацией сложных и многоплановых задач, в которой полностью самовыражается личность.

Учение Л.С. Выготского было продолжено в работах его учеников А.Н. Леонтьева и Б.Ф. Ломова.

В основу всех рассматриваемых теорий заложено изучение потребностей и их мотивационного воздействия на человека. В теории Альдерфера движение осуществляется не только по иерархии снизу вверх (как у Маслоу), но и в противоположном направлении. Мак-Клелланд вводит идею о постоянном совершенствовании самой иерархии путем приобретения и развития новых потребностей под влиянием жизненного опыта и окружающей среды. Герцберг выявил, что не все потребности постоянно мотивируют человека, а только те из них, которые ведут к развитию состояния удовлетворенности. Параллельное и самостоятельное существование механизмов удовлетворения низших потребностей, по Л.С. Выготскому, диктует необходимость создания различных систем стимулирования.

Объектом процессуальных теорий является следующая ступень механизма мотивации, а именно этап «цель — действие». Что заставляет человека действовать или бездействовать, направлять или не направлять свои усилия на достижение поставленной цели?

Согласно теории ожиданий В. Врума, определяющей, является ли уверенность человека показателем большой вероятности удовлетворения потребностей и достижения цели, мотивация складывается из трех сомножителей:

- 1) ожидания прямой взаимозависимости между затраченными усилиями и результатами;
- 2) ожидания желаемого вознаграждения за полученные результаты;
- 3) ожидания требуемой ценности вознаграждения (валентности) [Бухалков 2008, 272].

Разочарование работника в ожиданиях способствует ослаблению трудовой мотивации.

Теория справедливости С. Адамса утверждает, что полученное вознаграждение люди соотносят с вознаграждением других людей за аналогичную работу, поэтому ценность одного и того же вознаграждения относительна и определяется чувством справедливости. Справедливое вознаграждение увеличивает интенсивность труда, а любые формы дискриминации существенно ее снижают.

Одной из лучших процессуальных теорий признана комплексная модель Портера – Лоулера (Л. Портер и Э. Лоулер), увязывающая затраченные усилия (через способности, характер и осознание своей роли) с результатами работы путем внутреннего и внешнего вознаграждения. Вознаграждение при этом изучается с двух позиций: его ценности для данного работника и веро-

ятности его прямой связи с усилиями. Ощущение справедливости вознаграждения сказывается на степени удовлетворенности от него и оценке его ценности. Успешная мотивация, следовательно, включает:

1) прямую зависимость достигнутых результатов и эффективности работы от затраченных усилий, способностей и характерных особенностей работника, а также от осознания им своей роли в процессе труда;

2) прямую зависимость затраченных усилий от ценности и справедливости вознаграждения;

3) необходимость сочетания внутреннего и внешнего вознаграждений для наиболее полного удовлетворения потребностей работника.

Кроме того, успешная мотивация исходит из того, что результативность труда порождает удовлетворенность, а не наоборот.

Из теории постановки цели Э. Лока следует, что поведение человека определяется теми целями, которые он ставит перед собой, т. к. именно ради них он осуществляет определенные действия. На усилия по достижению цели и на саму цель влияют четыре характеристики цели: сложность, специфичность, приемлемость, приверженность.

Теория научения (Б. Скиннер) исходит из предположения, что стимул — это наблюдение изменения внешней среды, а реакцией определяются человеческие действия в ответ на эти изменения. Реакции делятся на ответные (базируются на условных рефлексах и автоматически возникают на воздействие раздражителей внешней среды) и оперативные (самопроизвольно возникают на изменение поведения другого человека по отношению к первому).

Огромное влияние на современные системы мотивации оказала теория «Х» и «Y». Согласно теории Д. Мак-Грегора, люди делятся на два типа: тип «Х» и тип «Y». Люди типа «Х» ленивы. Их надо принуждать к труду, а руководить следует методами поощрения и наказания. Люди типа «Y» самостоятельны, способны к самомотивации и находят удовлетворение в самой работе, если создаются подходящие условия. Обобщением этой теории явилась теория «Z» (теория партисипативного управления У. Оучи): принимая участие в различной внутриорганизационной деятельности, человек получает удовлетворение и начинает работать лучше, более качественно, с большей отдачей [Кибанов 2007, 229].

Таким образом, опираясь на основные теории мотивации, а также учитывая огромный практический опыт в этой сфере, можно сделать вывод о том, что мотивация как инструмент управления персоналом представляет собой процесс создания системы стимулов и мотивов, оказывающих воздействие на поведение человека, направляющих его в нужную для организации сторону, регулирующих его интенсивность, границы, побуждающих проявлять добросовестность, настойчивость, старательность в деле достижения целей.

Исходя из системного представления человеческой деятельности, можно утверждать, что человек принимает решения на уровне регулирования, адаптации и самоорганизации. Соответственно и потребности должны

быть реализованы на каждом из указанных уровней одновременно. Можно утверждать, что низшие, высшие и самые высшие потребности развиваются параллельно и совокупно и управляются поведением человека на всех уровнях его организации, т. е. существует тройственный характер удовлетворения потребностей через материальное и нематериальное мотивирование.

Таким образом, мотивационный процесс может быть осознан и управляем, может быть использован для анализа причин возникновения проблем в сфере управления персоналом, для выбора путей наиболее эффективного управления.

Литература

1. Аширов, Д.А. Управление персоналом / Д.А. Аширов. — М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2008. — 432 с.
2. Бухалков, М.И. Управление персоналом / М.И. Бухалков. — М.: ИНФРА-М, 2008. — 400 с.
3. Зайцев, Г.Г. Управление персоналом в организации: Кадровая политика, мотивация, структура / Г.Г. Зайцев, Н.В. Лашманова, А.К. Саакян. Питер, 2001. — 176 с.
4. Кибанов, А.Я. Управление персоналом / А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская, Е.А. Митрофанова. — М.: ПРИОР, 2007. — 288 с.
5. Сербинский, Б.Ю. Управление персоналом / Б.Ю. Сербинский, С.И. Самыгин. — М.: ПРИОР, 1999. — 432 с.
6. Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом / В.А. Спивак. — СПб: Питер, 2000. — 416 с.

РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА В МОЛОДЁЖНОЙ СРЕДЕ НА ПРИМЕРЕ БИЗНЕС-ПРОЕКТА «СОЗДАНИЕ СПОРТИВНО-РАЗВЛЕКАТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСА СКЕЙТ-ПАРКА»

*Лихачев И. В., Малицкий Д. В.,
г. Белгород, БелГУ*

В последние годы бизнес в молодежной среде стал получать все больше развитие и поддержку. Молодёжное предпринимательство является одним из приоритетных направлений развития малого бизнеса в России. Создание благоприятных условий, стимулирующих молодёжь заниматься предпринимательской деятельностью, рассматривается в различных программах общегосударственного и регионального уровня. Развитие малого и среднего бизнеса становится стратегическим фактором, оказывающим позитивное влияние на устойчивое развитие экономики России. Основные показатели, характеризующие состояние малого бизнеса, имеют устойчивую тенденцию количественного и качественного роста.

Начать собственный бизнес — дело непростое, особенно если ты молод и неопытен. Начинающего предпринимателя поджидают сотни трудностей: большие расходы, конкуренция, необходимость принимать ответственные решения... сплошная головная боль. Но каждый, кто уже