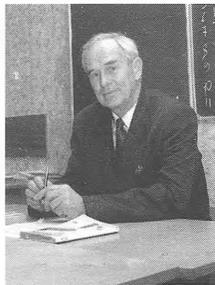




Мотивация поведения работника



Э.И. ГОРНАКОВ

доцент кафедры экономики и организации машиностроительного производства Белорусского национального технического университета, кандидат экономических наук

Для того чтобы выявить проблемы в использовании трудовых ресурсов, инициировать внедрение прогрессивных систем оценки и мотивации труда, сформировать корпоративную культуру, демократический стиль управления и т.д., необходимо изучать внутренние побудительные силы каждого работника, определяющие его поведение в коллективе: потребности, интересы, ценности, мотивы и стимулы к труду. Если система мотивации труда построена на научных принципах, то она способствует единению коллектива, установлению благоприятного социально-психологического климата и более эффективной деятельности работников. И наоборот, неправильно сформированные побудительные силы, несправедливая оценка результатов работы коллектива и отдельных его членов разобщают коллектив, делают его менее работоспособным.

Основным источником мотивации поведения личности является **потребность**, т.е. надобность в чем-то, требующая удовлетворения.

Разновидностей потребностей много. По мнению А. Маслоу, в зависимости от содержания и иерархической важности различают потребности:

■ **первичные:** физиологические (в пище, одежде, жилище), в самосохранении, безопасности (защите от нападения, влияния вредных факторов и т.п.);

■ **вторичные:** социальные (в общении, любви и привязанности), в уважении и признании (удовлетворяются через интерес к избранной профессии, моральные и материальные стимулы к труду), в саморазвитии и самореализации (самые высокие потребности).

В первую очередь удовлетворяются первичные потребности, при этом потребность более низкого уровня всегда доминирует. Как только какая-то потребность удовлетворена, она перестает определять поведение человека. С развитием личности все большее значение приобретают потребности высшего уровня — в самовыражении и самоутверждении.

Другой приверженец *содержательной теории потребностей*, Д. Мак-Кленанд, потребности высшего уровня подразделяет на потребности власти, успеха и причастности.

Хорошо, когда люди **с потребностью власти** ставят перед собой самые высокие цели еще

со школьной скамьи, являются хорошими ораторами, умеют отстаивать свое мнение, не боятся конфронтации, успешно продвигаются по служебной лестнице. Плохо, когда на вершину власти попадают люди аморальные, с низменными побуждениями.

Потребность успеха имеют люди, стремящиеся доводить любое дело до конца, умеренно рискованные, берущие на себя ответственность за решение проблем и ожидающие конкретных и ощутимых материальных и моральных поощрений за достигнутые результаты.

Работники **с потребностью причастности** выбирают такую сферу деятельности, где есть возможность общения и оказания помощи коллегам. Такие люди могут быть очень полезными при выполнении заданий, требующих групповой работы.

Помимо содержательной теории потребностей существуют также теории отношений (Д. Мак-Грегор, Э. Шейн и У. Оучи) и процессуальные теории (В. Врум, теория справедливости Портера-Лоулера).

Суть *теорий отношений* состоит в том, что эффективность стимулирования зависит, главным образом, от степени учета руководителем потребностей и стремлений людей, а также от типа руководителя (властного или либерального).

Сторонники *процессуальных теорий* считают, что поведение людей определяется не только их потребностями, но и ценностью ожидаемого вознаграждения и степенью реальности его получения при достижении целей. При этом работником должна ощущаться четкая зависимость между прилагаемыми усилиями, качеством выполняемой работы и вознаграждением (или наказанием). Если полученные результаты (и вознаграждение) незначительны, но требуют очень больших усилий, то система мотивирования труда работать не будет.

Потребности становятся побудительными мотивами поведения индивида и формируют его интерес к конкретной деятельности только тогда, когда они осознаются в полной мере и появляется желание их удовлетворить.

Интересы людей многообразны. Могут наблюдаться рассогласование и даже противо-



речия между личными, коллективными и общественными интересами, что приводит к проявлению группового эгоизма и конфликтам. Чтобы избегать конфликтов, необходимо изучать их и учиться ими управлять.

Интересы людей в значительной мере обусловлены их **ценностями**, т.е. представлениями о главных целях жизнедеятельности и средствах их достижения. Поэтому различают **ценности-цели** (например, достижение крепкого здоровья, благополучия) и **ценности-средства** для достижения этих целей.

Содержание ценностей зависит от уровня развития личности. Для одних главным ориентиром является материальный достаток, для других — это только средство для удовлетворения более высоких потребностей.

Непосредственным побудителем к конкретным действиям является **мотив**, т.е. повод к определенным действиям, с помощью которого человек обосновывает свое поведение в той или иной ситуации.

Мотивы подразделяются:

- **на мотивы побуждения**, т.е. открыто провозглашаемые человеком мотивировки поведения;

- **мотивы суждения**, преследующие цель объяснить, обосновать поведение;

- **мотивы обеспечения**, выступающие в роли кратковременного внешнего стимула у рабочих и многих служащих (например, размер оплаты труда);

- **мотивы призвания и престижа**, управляющие поведением руководителей, представителей творческих и некоторых других профессий и являющиеся внутренними, более долговременными стимулами (интерес к работе, удовлетворение от результатов труда, уважение и признание со стороны окружающих, возможности продвижения по службе и т.д.).

Совокупность одновременно действующих мотивов, определяющих выбор профессии,

места работы, стиль отношений с работниками и т.д., называется **мотивационным ядром**.

Исследования Массачусетского технологического института выявили **5 факторов, влияющих на мотивацию и удовлетворенность работой**:

1. Соответствие уровня своего мастерства требованиям, предъявляемым работой (самовыражение).

2. Ясность содержания поставленной задачи.

3. Ценность задачи для организации.

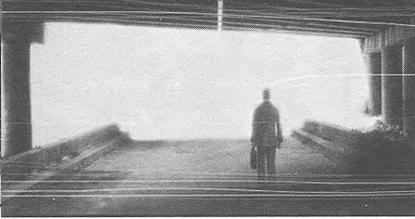
4. Обратная связь (оценка важности и успешности работы со стороны начальника, сотрудников или подчиненных).

5. Сбалансированность власти и ответственности, степень самостоятельности.

Влияние этих факторов зависит от стажа работы в должности. Так, в первом году работы мотиваторами являются первые четыре фактора. Начиная со второго года важнейшим мотиватором выступает степень самостоятельности в принятии решений, а после 5 лет работы в должности ни один из факторов не обеспечивает удовлетворенность работой, и результативность ее начинает снижаться. Максимальная эффективность достигается после 2–3 лет работы на одном и том же месте. Следовательно, на предприятии должна действовать четкая система контроля за стажем работы сотрудников в одной должности, вертикальным или горизонтальным их перемещением (ротацией) с интервалом не более 3–5 лет.

Толчком к совершению действий, заинтересованностью в выполнении работы выступает **стимул**.

Чтобы работник чувствовал себя на производстве комфортно, необходимо, чтобы любые его усилия сверх нормы поощрялись: или он получал повышение по службе, или постоянно (желательно раз в несколько месяцев) повышалась его зарплата. Если этого нет,



то работник будет деморализован и вынужден либо терпеть такой порядок «мотивации», либо искать новое место работы.

Внешние и внутренние стимулы соединяются в концепции воспитания корпоративного духа, вовлечения работников в деятельность своей корпорации и культивирования традиций «фирменной семьи», которую на основе японского опыта предложил американский социолог У. Оучи. Суть ее состоит в следующем:

- руководитель должен заботиться не только о необходимом уровне зарплаты каждого работника, но и о качестве его жизни;

- так как работники заинтересованы в успехах фирмы, то их творческий потенциал руководитель обязан использовать путем привлечения сотрудников к групповой выработке управленческих решений;

- заинтересованность предприятия в работнике должна обеспечиваться путем пожизненного найма и предоставления ему выбора наиболее подходящего вида деятельности.

Результаты внедрения этой концепции американскими фирмами впечатляют. Так, активное вовлечение рабочих в управление фирмой «Дженерал моторс», введение свободных гра-

фиков работы и бригадных форм организации труда позволило за несколько месяцев сократить наполовину прогулы и с 35 до 1,5 % долю некачественных сварных швов.

Кроме внешних и внутренних, различают стимулы:

- **материальные**, в том числе денежные и неденежные (например, хорошие условия труда);

- **нематериальные**, в том числе: а) социальные, связанные с потребностями в самоуверждении и власти; б) моральные, основанные на уважении и признании коллег; в) творческие — возможность самосовершенствоваться и самореализовываться; г) социально-психологические, вытекающие из потребности в общении;

- **индивидуальные, коллективные** (например, премирование из фонда материального поощрения, оплата по конечным результатам работы) и **общественные**.

Все виды стимулов должны находиться во взаимосвязи и дополнять друг друга. В качестве стимула могут выступать не только поощрение, но и наказание: выговор, перенос отпуска на зимнее время и т.д.

