

ведением и образом жизни. Для студентов не безразлично как ведёт себя декан факультета, куратор, преподаватель в официальной обстановке, на собраниях, насколько адекватно применяет положительные и отрицательные санкции и каков он в неофициальных отношениях. Называя качества, за которые можно уважать и любить куратора, преподавателя, подражать им, студенты на первое место ставят справедливость, интеллигентность, порядочность, влюблённость в свою профессию. [1, стр.130-131].

Завершающим этапом формирования профессиональной пригодности будущего инженера является его профессиональная адаптация. Молодые специалисты, имевшие устойчивую направленность и подготовленность, адаптируются к условиям деятельности значительно быстрее. Широкое распространение информационной и коммуникативной техники, нечёткий рынок труда, развитие динамичных производственных технологий предъявляют новые требования к будущим инженерам. Основная идея заключается в том, чтобы подготовить новое поколение специалистов, способных адаптироваться к современным технологиям производства, легко переходить от одного вида труда к другому, обладающих знаниями, умениями и способностями, необходимыми для широкого круга профессий [3, стр.256] и конкурентоспособности. [3, стр.257].

Таким образом, формирование профессиональной пригодности будущих инженеров представляет собой многогранную деятельность общества по формированию у его членов устойчивых профессиональных интересов, особенно к профессиям, в которых испытывается наибольшая потребность, профессиональному отбору, подготовке и распределению кадров по их склонностям и способностям, с тем, чтобы они могли проявить максимальную трудовую эффективность, и по адаптации инженеров к условиям деятельности, в процессе которой формируется высокая удовлетворённость трудом, творческая самостоятельность и активность. [1, стр.163].

## ЛИТЕРАТУРА

1. Ростунов, А. Т. Формирование профессиональной пригодности.—Мн.: Высш. шк., 1984.—176 стр.
2. Психологические проблемы формирования специалиста в вузе: Межвуз. Сб. науч. тр. /Мордов. Ун-т.—Саранск. 1989.—128 стр.
3. Зеер, Э.Ф. Психология профессионального образования: Учеб. пособие.—2-е изд., перераб.—М.: Издательство Московского психолого-социального института; Воронеж: Изд-во НПО «Модэк», 2003.—480 стр.

УДК 159.9

*Шершнёва Т.В.*

## РАЗВИТИЕ ВНУТРЕННЕЙ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

*Белорусский национальный технический университет  
Минск, Беларусь*

Проблема развития мотивации трудовой деятельности является одним из актуальнейших вопросов организационной психологии. Принято считать, что обеспечение мотивации составляет базу теории и практики менеджмента. Руководители предприятий обязаны уметь регулировать побудительные мотивы человека, понимая, что средствами мотивации могут служить не только деньги. Чтобы эффективно содействовать достижению целей организации, человек должен трудиться с желанием, любить свое дело, гордиться своей работой и получать от нее удовольствие. Он должен руководствоваться в работе

осознанием своей полезности и необходимости. Эффект мотивирующих воздействий может быть высоким, если руководитель проявит в общении с подчиненными ясность и искренность своих намерений, умение убеждать и настраивать на решение поставленных задач. Только учитывая все эти факторы, можно будет развивать и использовать творческий потенциал персонала в той мере, которая обеспечит конкурентоспособность белорусских предприятий на мировом рынке.

В психологии на сегодняшний день существует множество подходов к определению сущности мотивации. Е.П. Ильин отмечает, что в настоящее время мотивация как психическое явление в одном случае трактуется как совокупность факторов, поддерживающих и направляющих, т.е. определяющих поведение, в другом случае – как совокупность мотивов, а третьем – как побуждение, вызывающее активность организма и определяющее ее направленность [1].

А. Маслоу известен как создатель иерархической теории потребностей. Хотя она и подвергалась впоследствии широкой критике, но благодаря своим универсальным объяснительным возможностям послужила исходной основой для современных моделей мотивации труда, нашла применение в целом ряде организационных нововведений. Идеи А. Маслоу получили дальнейшее развитие в двухфакторной теории мотивации Ф. Герцберга, в которой выделены в качестве независимых факторов содержание работы и условия работы. Именно эта теория лежит в основе наиболее значимого в настоящее время теоретического положения с психологическом, или мотивационном, подходе к планированию работы.

В двухфакторной теории условия труда, позволяющие людям удовлетворять потребности высшего уровня, называются мотивирующими факторами. Ф. Герцберг выделяет такие мотивирующие факторы, как достижение, признание, ответственность, возможность продвижения и интересная работа. Согласно данной теории, эти факторы влияют на удовлетворенность работой и способствуют усилению мотивации труда. К условиям, которые релевантны потребностям низшего уровня, относятся тип руководства, политика компании, отношения с коллегами, материальные условия труда и оплата труда – это гигиенические факторы. Чтобы сотрудники не ушли из организации, она должна предоставить им возможность удовлетворить посредством работы потребности низших уровней, однако наличие возможности удовлетворения этих потребностей не влияет на мотивацию труда [2].

Широкую известность получили также когнитивные теории мотивации труда, основная идея которых состоит в том, что люди пытаются поддерживать баланс между усилиями, которые они вкладывают в работу, и достигнутыми результатами. Согласно теории справедливости Дж. Адамса, люди сравнивают соотношение между тем, что они получают в рабочей ситуации (своими результатами), и затраченными на это усилиями (своими вложениями) с соотношением результатов и вложений других людей. К результатам относятся заработная плата, статус и должностной уровень. Наиболее значимыми вложениями являются в числе прочего умения, знания, опыт, стаж работы и образование. Если человек воспринимает соотношение между своими и чужими результатами и вложениями как дисбалансное, то он попытается восстановить баланс. Это можно сделать, например, изменив количество прикладываемых трудовых усилий (вложений).

Процессуальные теории мотивации были представлены работами Д. Мак Грегора, Л. Портера и Э. Лоулера. Согласно модели Портера-Лоулера, результат, достигнутый сотрудником, зависит от 3-х факторов: израсходованные усилия; способности и характерные черты человека; осознание своей роли в процессе труда. Уровень расходуемых усилий зависит от ценности вознаграждения и от того, как оценивается вероятность, что расходуемые усилия будут вознаграждены. Достижение нужного уровня результата может привести к внутреннему вознаграждению (например, чувство самоуважения или удовлетворения от выполненной работы), или к внешним вознаграждениям (например, похвала руководителя или продвижение по службе).

Дуглас Мак Грегор в теории и практике менеджмента известен дихотомией теорий «Х» и «Y». Теория «Х», по мнению автора, отражает традиционный подход к управлению как административно-командному процессу, основанному на следующих представлениях: 1) обычному человеку свойственно внутреннее неприятие труда, и он стремится избежать его любым путем; 2) человек предпочитает быть контролируемым, стремится избежать ответственности; 3) обычный человек не имеет больших амбиций, ему свойственна потребность в защите. Естественно, что при таком восприятии работающего человека менеджер должен, с одной стороны, прибегать к принуждению и контролю, а с другой – осуществлять определенные меры по поддержанию оптимального состояния работника.

Противовесом такой управленческой теории должна стать, согласно Д. Мак Грегору, теория «Y». В ее основе лежит восприятие работника как человека, обладающего интеллектуальными способностями. Исходные положения теории «Y» таковы: 1) затраты физических и интеллектуальных сил человека в труде совершенно естественны, принуждение к труду, угроза наказаний не являются единственным средством достижения цели; 2) человек осуществляет самоуправление и самоконтроль в процессе деятельности; 3) обычный человек при соответствующих условиях не только способен научиться принимать на себя ответственность, но и ищет возможности проявить свои способности. Соответственно менеджмент в теории «Y» играет качественно иную роль: его задача – интегрировать (объединять), создавать комплекс условий, способствующих развитию способностей человека. При таких условиях есть гарантия эффективности его труда [3].

Таким образом, можно отметить, что существуют различные подходы, как в определении самого термина «мотивация», так и во взглядах на мотивацию трудовой деятельности в теориях исследователей разных научных школ.

Отличаются по своему содержанию и различные виды мотивации. Наиболее важными являются, прежде всего, четыре больших, отчасти пересекающихся содержательных класса человеческой мотивации: 1) мотивация, обусловленная потребностями; 2) социальная мотивация (например, мотивация к близости с другими людьми, применению власти, агрессии и т.п.); 3) мотивация достижения; 4) мотивация, отнесенная к самому себе (например, мотивация, направленная на реализацию целей, связанных с идентичностью). Предложенная классификация позволяет выделить мотивацию внешнюю и внутреннюю. С.И.Самыгин, Л.Д.Столяренко определяют их следующим образом: 1) внешняя мотивация – способы «замотивировать» людей; 2) внутренняя мотивация – самозарождающиеся факторы, которые влияют на людей, поддерживая определенные начинания и побуждая двигаться в определенном направлении [3]. Д. Майерс приводит более точные формулировки, говоря о видах мотивации: 1) внутренняя мотивация – это желание быть эффективным и осуществлять определенный вид поведения ради него самого; 2) внешняя мотивация – это стремление получить внешние награды и избежать наказаний [4].

На основе изложенных выше теорий и классификаций, а также анализа ситуации и предпочитаемого стиля взаимодействия руководителя с другими людьми должна строиться мотивационная стратегия на любом из предприятий. Среди основных методов стимулирования результативности труда выделяют следующие: 1) экономические (денежные поощрения либо наказание в виде лишения премий, штрафов); 2) целевой метод (постановка перед подчиненным конкретных и ясных трудовых целей, что повышает его активность); 3) метод расширения и обогащения работ; 4) метод соучастия (работник участвует в совместном принятии решения, что повышает его активность и удовлетворенность работой).

Деньги как вознаграждение и стимул, несмотря на широкое использование этого средства мотивации, отнюдь не самый весомый фактор: известно, что повышение зарплаты не приводит автоматически к повышению эффективности и производительности труда, хотя недостаток денег или задержка выплаты зарплаты однозначно приводит к росту недовольства, напряженности и снижению производительности. Однако необходимо

учитывать, что деньги являются средством достижения различных целей, которые прямо или косвенно связаны с удовлетворением многих потребностей.

Работника часто демотивирует отсутствие информации о результатах собственной работы, поэтому необходимо разумное использование различных форм поощрения (реже – наказания). Каждая благодарность, награда, денежная премия и т.п. действует тем эффективнее, чем меньший отрезок времени отделяет заслуживающий награждение поступок от полученного поощрения. К улучшению дальнейшей деятельности мотивирует сотрудников поощрение как личных, так и групповых достижений. Среди поощрений для персонала, на наш взгляд, особую ценность представляют следующие: 1) принятие отделом кадров на себя некоторых личных забот и проблем сотрудников; 2) страхование их здоровья и жизни.

Мотивирование через саму работу основано на внутренних стимулах интереса к работе, чувства удовлетворения от процесса работы, возможности проявить свои способности при принятии решений и выполнении производственных задач.

На повышение эффективности труда мотивирует работников развитие сопричастности и идентификации сотрудника с организацией, с ценностями, целями организации. Для управленческого персонала особенно важно участие в собственности и прибыли предприятия. Впрочем, многие рядовые сотрудники также к этому стремятся. Только решить проблему отчуждения персонала от прибыли предприятия, можно ожидать превращения пассивного сотрудника, благосостояние которого в какой-то мере зависит от прибыльности фирмы, но который сам на конечные результаты работы предприятия не влияет, в активного и заинтересованного члена «единой команды», стремящегося к процветанию фирмы. При этом может использоваться упражнение в руководстве. Умелое руководство способствует развитию сопричастности и идентификации, прояснению ролей и целей, развитию группового духа. Необходимо отметить, что важное значение имеет личность руководителя и избираемый им стиль управления.

Заканчивая обзор мотивационных стратегий и методов, отметим, что результативность работы персонала зависит в немалой степени и от психологического климата в трудовом коллективе. Необходимо отметить и еще один немаловажный аспект, а именно тот, что мотивационные стратегии и методы должны применяться с учетом личностных характеристик сотрудников.

Таким образом, на предприятиях, в основном, используются следующие мотивационные приемы: использование денег как вознаграждение и стимул, наложение взысканий, вознаграждение и признание личных достижений, поощрение и вознаграждение групповой работы; ограничение, лимитирование отрицательных факторов; мотивирование через саму работу; упражнение в руководстве; обучение и развитие сотрудников; развитие сопричастности.

Как показывает практика, в современные направления мотивационного управления на предприятиях не входит развитие внутренней мотивации сотрудников. Происходит это, на наш взгляд, по нескольким причинам. Во-первых, сказывается элементарное отсутствие у многих руководителей предприятий психологических знаний – отсюда недооценка последних. Во-вторых, в разработанных отечественными исследователями направлениях и факторах мотивационного управления отсутствует технология развития внутренней мотивацией. Консультанты в области организационной психологии, привлекаемые руководителями предприятий в целях проведения подобных программ, проводят свои занятия индивидуально и иногда не имеют соответствующей подготовки. Наконец, третья причина, мешающая проведению мероприятий по развитию внутренней мотивации, – отсутствие финансовых возможностей у многих белорусских компаний.

Развивать мотивацию сотрудников предприятия необходимо комплексно, используя, в том числе и внешние мотивационные стратегии и методы. Однако, проведенное нами исследование показало, что использование мотивационной стратегии, направленной на развитие лишь внешней мотивации персонала предприятия, малоэффективно: сотрудники благодарны руководству за проведенные мероприятия (за повышение оплаты труда).

повышение в должности и др.), но это не мотивирует их к повышению производительности труда, не удовлетворяет и их другие потребности: в признании и вознаграждении, в ответственности, в продвижении по службе, в достижениях, в удовлетворенности содержанием работы, в сотрудничестве.

Основные мероприятия по развитию мотивации должны быть направлены на развитие внутренней мотивации трудовой деятельности сотрудников. На наш взгляд, одним из методов может быть организация тренинговых занятий. Программой тренинга была предусмотрена работа с новым и необычным материалом, ролевые игры и упражнения, вызывающие реальную активизацию мотивов; работа по созданию, использованию и развитию образов, метафор, схем, символов, способствующих более глубокому пониманию и усвоению материала. Создавалась благоприятная психологическая атмосфера взаимодействия в группе. В ходе работы использовались упражнения, направленные на развитие социальной компетентности, повышение инициативности, уверенности в себе, обучение приемам саморегуляции. Участникам предлагались для решения управленческие задачи и ситуации, предоставлялась информация из различных исследований организационной психологии. Предусматривались домашние задания. Каждый сотрудник предприятия смог определить для себя те личные потребности, которые позволяет удовлетворить выполняемая им работа на данном предприятии, и перспективы саморазвития.

После проведенного комплекса тренинговых занятий у сотрудников значительно повысилась удовлетворенность в ответственности и сотрудничестве, возросла удовлетворенность достижениями. Повысилась также производительность труда сотрудников, снизилась текучесть кадров на предприятии, существенно улучшился социально-психологический климат в трудовом коллективе, что выразилось в снижении количества конфликтов.

Перспективы дальнейшего исследования видятся в разработке программ по развитию внутренней мотивации трудовой деятельности и включению их в современные системы мотивационного управления в организациях, что позволит белорусским предприятиям обеспечить конкурентоспособность и прибыльность.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы. – СПб., 2000.
2. Джуэлл, Л. Индустриально-организационная психология. – СПб., 2001.
3. Самыгин, С.И., Столяренко, Л.Д. Менеджмент персонала. – Ростов н/Д, 1997.

ДК 378

*Шмигельский О.Ч., Туромша В.И.*

## РАЗРАБОТКА АВАНПРОЕКТОВ – ПЕРВЫЙ ШАГ В ОБУЧЕНИИ СТУДЕНТОВ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

*Белорусский национальный технический университет  
Минск, Беларусь*

Создание реального механизма инновационной деятельности является одним из инструментов повышения конкурентоспособности промышленного предприятия. К сожалению, не каждое предприятие обладает достаточными ресурсами для построения эффективного процесса создания и внедрения инноваций. Как правило, руководство предприятия сталкивается как с проблемой количества сотрудников, которых можно переключить на решение за-