

МОТИВАЦИЯ ПОВЕДЕНИЯ ЛИЧНОСТИ

Горнаков Э.И., канд. экон. наук, доцент
Белорусский национальный технический университет
Минск, Республика Беларусь

В современных условиях кадровые службы предприятий должны постепенно превращаться в центры по разработке и реализации новой стратегии по работе с кадрами, одной из важнейших задач которой является выявление проблем в использовании трудовых ресурсов и инициирование разработки и внедрения прогрессивных систем оценки и мотивации труда, «корпоративной культуры», принципов человеческих отношений, демократического стиля управления и т.д. А для этого надо изучать внутренние побудительные силы каждого работника, определяющие его поведение в коллективе: потребности, мотивы, интересы, ценности и стимулы к труду.

Основным источником мотивации поведения личности является потребность, т.е. надобность в чем-то для своей нормальной деятельности.

Разновидностей потребностей много. В зависимости от их содержания и иерархической важности, по мнению А.Маслоу, различают потребности 1) первичные: а) физиологические (в пище, одежде, жилище), б) в самосохранении, безопасности (защите от нападения, влияния вредных факторов и т.п.); и 2) вторичные: в) социальные (в общении, любви и привязанности), г) в уважении и признании (эта потребность удовлетворяется через интерес к избранной профессии, моральные и материальные стимулы к труду) и д) в саморазвитии и самореализации (самая высокая потребность).

Второй приверженец содержательной теории потребностей, Д. Мак-Кленанд, потребности высшего уровня в свою очередь подразделяет на потребности власти, успеха и причастности.

Люди с потребностью власти ставят перед собой самые высокие цели еще со школьной скамьи. Они хорошие ораторы, умеют отстаивать свое мнение, не боятся конфронтации, успешно продвигаются по служебной лестнице. И это нормально. Плохо, когда на вершину

власти попадают люди с признаками вырождения (дегенерации) или даже уродства.

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

Работники с потребностью причастности выбирают такую сферу деятельности, где есть возможность общения и оказания помощи коллегам. Такой человек может быть очень полезен при выполнении заданий, требующих групповой работы.

Помимо содержательной теории потребностей и мотивации существуют также теории отношений (Д.Мак-Грегора, Э.Шейна и У.Оучи) и процессуальные теории (В.Врума, теория справедливости и модель 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 получаемым вознаграждением (или наказанием). Если полученные результаты (и вознаграждение) незначительны, но требуют очень больших усилий, то система мотивирования труда работать не будет.

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. состояние предрасположенности к определенным способам действий, средство, с помощью которого человек обосновывает свое поведение в той или иной ситуации.

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 ее для организации.
4. Обратная связь: оценка важности и успешности работы со стороны начальника, сотрудников или подчиненных.
5. Сбалансированность власти и ответственности и степень самостоятельности.

Влияние этих факторов зависит от стажа работы в данной 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 удовлетворительность работой, и результативность ее начинает снижаться. Максимальной эффективности инженер достигает после двух-трех 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.

Совокупность одновременно действующих мотивов, определяющих выбор профессии, места работы, стиль отношений с работниками и т.д., составляет понятие мотивационного ядра человека, а более устойчивое отношение к определенным ситуациям и стабильная готовность к определенным действиям характеризуют его установку.

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 В. Оучи. Суть ее состоит в том, что:

- 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 графиков 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 т.ч. денежные и неденежные (например, хорошие условия труда);

- нематериальные, в т.ч. а) социальные, связанные с потребностями в самоутверждении и власти; б) моральные, основанные на уважении и признании коллег; в) творческие – возможность самосовершенствоваться и самореализовываться и 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 работать в такой 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.

Основными путями развития интереса к труду и творческой активности работников предприятий и организаций являются:

1. Разработка такой системы оплаты и стимулирования труда, которая отвечала бы требованиям:

а) единства всех видов стимулов, оптимального сочетания материальных и нематериальных стимулов;

б) научно обоснованной дифференциации заработной платы, установление различий в оплате труда в зависимости от:

- величины личного вклада работника в результаты работы внутрипроизводственного подразделения, где он работает. Мерилом этого вклада являются: квалификация работника и общественная значимость профессии; условия, сложность и интенсивность труда; объем произведенной продукции высокого качества с наименьшими издержками и т.д.;

- результатов работы коллектива внутрипроизводственного подразделения (объема выпущенной продукции, ее качества, снижения издержек производства, повышения производительности труда и др.);
- показателей эффективности работы коллектива предприятия в целом (полученной чистой прибыли, рентабельности производства и др.);
- осознанности поощрения (размер премии или ее увеличения должен быть не менее 10% среднемесячной заработной платы работника);
- гласности при вручении премий и вознаграждений (особенно при подведении итогов работы за год);
- доведения сущности той или иной системы материального стимулирования труда до сознания каждого работника;
- оперативности, следования поощрения сразу же за достижения в труде;
- избирательности поощрения (дополнительной оплаты в виде премий и вознаграждений тех работников, которые внесли дополнительный вклад в эффективную работу коллектива);
- справедливости при определении размера поощрения;
- учета психологических особенностей восприятия поощрения (например, если премии лишены многие работники коллектива, то нарушитель получает как бы моральное оправдание – не один он такой).

2. Разработка и внедрение эффективной системы продвижения работников по службе или регулярного повышения им заработной платы.

3. Обеспечение совпадения содержания труда с целями личности.

4. Выдача работникам таких заданий, которые были бы реальными для выполнения и позволяли бы развивать их способности.

5. Внедрение таких систем организации производства, труда и управления, которые устраняли бы штурмовщину, простои и брак в работе, прогулы и т.д.

Привлечение работников к управлению производством, проявление заботы к ним со стороны руководителей и за счет этих и других мер создание и поддержание благоприятного социально-психологического климата – основы жизнерадостного настроения у всех членов коллектива.