УДК 331.101.3

Ю. С. Воропаева

СОВРЕМЕННАЯ СИСТЕМА ВЗГЛЯДОВ НА ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ ТЕОРИЙ МОТИВАЦИИ

В статье рассматриваются вопросы, связанные с анализом теории мотивации персонала хозяйствующих субъектов в современных условиях. Важнейший аспект мотивации труда персонала выступает как материальный и нематериальный способы стимулирования. В статье мы рассматриваем интеграцию теоретического аспекта с практическим аспектом процесса мотивации труда персонала. Считаем, что для повышения уровня производительности труда материальные стимулы играют важнейшую роль в мотивации персонала.

Ключевые слова: *теория мотивации, материальные стимулы, мотив, стимулирование, мотивация труда.*

UDK 331.101.3

Y. S. Voropaeva

MODERN SYSTEM OF VIEWS ON THE PRACTICAL APPLICATION OF THE THEORIES OF MOTIVATION

In article the questions connected with the analysis of the theory of motivation of the personnel of managing subjects in modern conditions are considered. The most important aspect of motivation of work of the personnel acts as material and non-material ways of stimulation. In article we consider integration of theoretical aspect with practical aspect of process of motivation of work of the personnel we consider that for labor productivity level increase, material incentives play the major role motivations of the personnel.

Keywords: *motivation theory, material incentives, motive, stimulation.*

При всей значимости познания теорий мотивации для наращивания эффективности управления их творческий потенциал остается далеко не востребованным. В большинстве отечественных организаций, если и наслышаны об этих теориях, то воспринимают их как нечто умозрительное, не имеющее непосредственного касательства к повседневным практическим нуждам организации.

К сожалению, среди руководителей распространено мнение, будто мотивация не влияет на поведение человека, особенно когда исчерпаны материальные стимулы. В то же время нередки сентенции об ограниченности управленческих стимулов, при этом забывают, что всякое действие руководителя содержит мотивирующие подчиненных элементы.

Иррациональные воззрения на мотивацию не случайны, они имеют корни в прошлом. В условиях нынешней экономической системы трудно воспользоваться достоинствами современных мотивации, прежде всего потому, что у нас сильна привычка к внеэкономическому принуждению. В.И.Ленин, хотя и рассуждал о пользе материального вознаграждения, отдавал предпочтение насилию в условиях уравнительного распределения благ. И для этого были созданы все возможности. Как заявлял Н.И.Бухарин, внеэкономическое принуждение становится возможным только при универсально-государственной собственности, единственно допускаемой в ситуации отрицания сколько-нибудь существенной роли торговли и рынка. По Бухарину, реакция и кулаки, а также проявляющие «постоянные колебания» средние и даже беднейшие слои крестьянства со свойственными им чувствами собственника стремятся к «свободной торговле, которая есть спекуляция и к спекуляции, которая есть свободная торговля».

Бухарин полностью отрицал принцип материальной заинтересованности в переходный период.

Наша экономика поражает воображение низкой эффективностью использования трудового потенциала работников. И дело здесь не только, а порою и не столько в низком техническом и организационном уровне производства, сколько во взгляде на работника как на один из факторов производства, и не более того. Разумеется, в этой ситуации трудно рассчитывать на глубокое удовлетворение трудом, хотя только в этом случае человек может быть заинтересован в полной реализации своего трудового потенциала.

Выше приведены воззрения относительно методов мотивации к труду в эпоху военного коммунизма. И хотя переход к новой экономической политике был неизбежно сопряжен с крутой ломкой и теоретических и практических взглядов Ленина, а позже и самого Бухарина, в основе своей вера в благодатность результатов внеэкономического принуждения оставалась доминантой теоретического и управленческого мышления власть предержащих.

Конечно, по причине жесткой экономической необходимости приходилось довольно широко заниматься проблематикой мотивации, однако работа в этом направлении всегда была обставлена множеством ограничений и домыслов, исключающих возможность полномасштабного использования мотивационных теорий и создания предпосылок для повторяемости вознаграждаемого поведения. Инерция недооценки потребностей людей тяжелым бременем лежит на нашем экономической сознании, деформирует работу по мотивации. Подчеркнутая озабоченность собственно экономическими проблемами заслоняет категорию качества жизни, стремление к обеспечению и сохранению прожиточного минимума; проблемы удовлетворения потребностей высшего уровня отодвигаются на периферии начальственного сознания. В этом сказываются не только материальные ограничения, но и в неменьшей степени стереотипы мышления, которые продолжают действовать и в нынешней, изменившейся ситуации.

С переходом к рыночной экономике заметно возрастает интерес к исследованию проблем мотивации и практическому использованию полученных разработок, но здесь невозможны одномоментные решения. Проблема мотивации столь сложна и содержит такое множество компонентов (экономического, этического порядка), что для подлинного освоения ее потенциала потребуется персонал управления, и прежде всего руководители иного качества. Слабая развитость систем мотивации в отечественных организациях продолжает обходиться весьма дорого. Но никто не ведет учет таких потерь, они остаются незамеченными, а, значит, как бы и несуществующими.

В прошлом в печати регулярно отмечалась несообразность сложившейся ситуации. В тот период по известным причинам не могло быть найдено решения проблемы мотивации. В рыночной экономике уже невозможно довольствоваться просто выполнением решений. Руководитель творческого и предпринимательского склада обязан поинтересоваться тем, какими мотивами определяется готовность подчиненного к выполнению возложенного на него задания, что он думает по этому поводу. Возможно, он выполняет задание не потому, что считает его разумным и необходимым. Не исключено, что здесь доминирует стремление продемонстрировать свой профессионализм или избежать нежелательных последствий. В контурах традиционного мышления был важен продукт, а не размышления работника, занятого его изготовлением. Человека подгоняли под дело, а выяснять, согласуется ли дело с его мнением, считалось занятием если не праздным, то второстепенным.

Наши наблюдения подтверждают, что в подобных обстоятельствах множество нынешних руководителей также полагают, что для делового человека подобное «умствование» ни к чему: главное дело сделано. Однако это ошибочная точка зрения. Подмена мотива исполнения в конечном счете оборачивается потерями.

Выполнение задания заинтересованное с пониманием его социальной значимости и сугубо формальное, когда человек думает одно, а делает нечто иное, отнюдь неравнозначны. На этом фоне становится неизбежным раздвоение личности. Человек, работающий без личного интереса, не склонен проявлять инициативу и будет производить продукт в количестве не более предписанного и на уровне минимальных требований к качеству. Логичнее пробуждать

у работника имманентное желание сделать дело, что в известном смысле существенно важнее, чем само исполнение. Иными словами, следует найти возможности мотивировать работника желанным образом. Мотивы могут быть сильными или слабыми в зависимости от того, насколько точно используются реальные потребности человека. Действия, ожидаемые от исполнителя, должны не только способствовать удовлетворению его потребностей (материальных и духовных), но и не противоречить его принципиальным убеждениям. Если его личные интересы не совпадают с интересами дела, то нужно выявить суть расхождения и найти оптимальное решение. Для познания связанных с потребностями и мотивацией проблем следует руководствоваться общими (универсальными) закономерностями социопсихологии.

Приступая к разработке адресной системы мотивации, прежде всего важно получить однозначные ответы на вопросы: что делает работник? зачем он это делает? почему он отдает предпочтение именно этой работе? Поскольку потребности есть ключ к мотивации, изучение их структуры дает материал к усилению мотивации. Вместе с тем полезно помнить, что потребности более высокого уровня реализуются лишь тогда, когда удовлетворены потребности низкого уровня, удовлетворенная потребность теряет свою мотивационную силу. Та истина, что большинство своих потребностей человек удовлетворяет через труд, дает основание утверждать, что существуют потребности, которые могут быть удовлетворены: посредством адекватного вознаграждения за труд (зарплата и пр.), трудовой средой (общение, контакты и пр.), процессом труда (самовыражение и пр.). В случаях, когда руководитель учитывает первую группу потребностей, труд для работника становится лишь средством получения денег и материальных ценностей; если вторую - работники в общем бывают довольны, однако отсутствует мотивация работать лучше; если третью - усиливается мотивация к труду.

Как измерить степень мотивации работника?

На практике часто довольствуются материалами анкетирования, которые по ряду причин не могут служить достоверным источником информации. В числе этих причин: неумение большинства респондентов определять собственные мотивы; респонденты следуют ожиданиям эксперта (опрашивающего); опрашиваемые не желают высказать свои мотивы и сознательно их скрывают.

В связи с этими обстоятельствами можно рекомендовать руководителю, исследующему мотивы своих подчиненных:

выслушивая изложение мотивов, наблюдайте за человеком, пытайтесь понять, что работник не досказывает. Нередко то, о чем умолчал респондент, оказывается информативнее сказанного.

Предложите респонденту определить мотивы другого работника. Как правило, объясняя мотивы коллеги применительно к какой-либо конкретной ситуации, респондент непроизвольно раскрывает и собственные мотивы.

Примите к сведению факт зависимости структуры потребностей от возраста, образования, характера и содержания деятельности, иерархического уровня и др. К примеру, молодым работникам желательны перспективы продвижения по службе и содержательный труд, тогда как в зрелом и старшем возрасте приоритетными становятся потребности, связанные с межличностными отношениями, самоактуализацией, самовыражением и т.п.

Для структурирования возникающей здесь задачи можно было бы порекомендовать составление на каждого работника карточки (своего рода накопительной ведомости), характеризующей динамику его потенциала, содержащей данные о возрасте, уровне подготовки, способности к профессиональному росту, инициативе и деловитости, стаже работы, здоровье и др. Чем более дифференцирована система используемых при этом показателей, тем точнее измерение искомого потенциала. Для целей мотивации особенно важно учесть то обстоятельство, что трудовой потенциал есть величина изменяющаяся: она постоянно обогащается по мере развития работника.

Создание системы мотивации и управление ею посредством вознаграждения имеет стратегическое значение для эффективного функционирования и развития организации. В рамках каждой организации желательны максимальная адаптация этой

системы к корпоративной культуре и ее нацеленность на достижение стратегических целей. Вознаграждение - то, что получает работник от организации в обмен на свой труд, может оказывать на него двоякое воздействие - мотивирующее и немотивирующее. Неразумные решения обычно провоцируют у персонала чувство неудовлетворенности как размерами, так и способами определения и распределения вознаграждения, могут привести к демотивации с далеко идущими негативными последствиями.

Практика свидетельствует, что в нынешних условиях функционирования отечественных организаций и в силу сложившихся традиций упрощенной трактовки проблемы мотивации всегда существует реальная опасность приверженности облегченным вариантам управления вознаграждением. Четко прослеживается нежелание или неспособность понимания проблемы мотивов и мотивации во всем ее многообразии и сложности, зависимости трудовой активности человека не от одной какой-либо потребности, а от их совокупности, к тому же зачастую не познаваемых и трудно познаваемых.

Люди попадают в различные жизненные ситуации, имеют различный уровень образования, интересы, у них разные установки и убеждения. Вследствие этого каждый имеет свои мотивы действий, которые могут быть социально-политическими, экономическими, моральными и эстетическими. В большинстве случаев эти мотивы дополняют друг друга, но их удельные значения в мотивации деятельности работника неодинаковы. Более того, мотивы трудовой деятельности постоянно меняются под воздействием как объективных, так и субъективных факторов. Происходит это не только в силу различий в потребностях отдельных индивидов, но и по той причине, что характер побуждений к труду у одного и того же человека меняется вместе с возрастом, интеллектуальным, моральным и эмоциональным развитием.

Итак, суть проблемы управления вознаграждением состоит прежде всего в том, чтобы знать, каким образом стимулировать желаемое поведение каждого работника. Сначала следует решить, какие действия (поведение) работников необходимо вознаграждать, а зятем выбрать соответствующие виды и формы поощрения. Всякая нивелировка чревата дорогостоящими ошибками. То, что может воодушевлять одних работников, не обязательно вызовет энтузиазм у других, поскольку у каждого свои мотивы, побуждающие к труду, и их нужно знать. При всей кажущейся простоте сказанного воплощение этих положений в жизнь затруднительно. Одна из причин этого - неготовность руководителя к адекватному пониманию природы подлежащей решению проблемы, ее важности для перспектив развития организации. С полным основанием можно заявить о необходимости повышения уровня профессионализма руководителя. Осознание обусловленности формирования эффективно функционирующего коллектива глубоко продуманной и спланированной системой вознаграждений должно заинтересовать руководителя в полномасштабном усвоении теорий мотивации.

В процессе разработки системы вознаграждений, по нашему мнению, необходимо:

- обеспечить простоту и доступность для понимания всеми условий и методов поощрения;
- увязать поощрения с основными целями и задачами развития организации;
- согласовать условия и методы поощрения с работниками (исполнителями);
- ориентироваться на сохранение сотрудников организации;
- вести мониторинг результативности системы мотивации и вносить в нее по мере необходимости коррективы.

Систему вознаграждений следует разрабатывать, исходя из посылки, что положительное воздействие на работника срабатывает много лучше отрицательного. Объясняется это тем, что в первом случае возрастает частота желаемого поведения, создается ощущение комфорта, развивается чувство самоуважения.

Специальными экспериментальными исследованиями подтверждается зависимость результатов труда от качества системы вознаграждения. Наихудший результат бывает обычно не у тех работников, которых порицали, а у тех, которых не оценивали вообще. Здесь уместно вспомнить гоголевского кошевого, который говорит, обращаясь к Тарасу Бульбе: «Еще не большая мудрость сказать укорительное слово, но большая му-

дрость сказать такое слово, которое бы, не поругавшись над бедою человека, ободрило бы его, придало бы духу ему, как шпоры придают духу коню, освеженному водопоем».

Сосредоточение на отрицательных оценках, тем более часто повторяющихся, порождает тяжелые последствия. Подчеркивая в отношениях с людьми их недостатки, невозможно сделать их лучше. При этом оказывается задетым их чувство собственного достоинства и поощряется агрессивность. Поэтому, используя вместо репрессирования работников за отрицательные действия способы положительного стимулирования, можно добиться лучшего результата - не только требуемого, но и сверх того, в инициативном порядке, в том числе посредством разработки альтернативных подходов.

В рассматриваемом плане оценка относится скорее всего к моральным стимулам. Люди в своих действиях руководствуются нормами морали и в силу своей общественной природы нуждаются в признании результатов работы и достоинств личности, потому и ведут себя так, чтобы получить желаемые положительные оценки. Все больше становится людей, для которых мотив заслужить похвалу значим не меньше, чем мотив долга (обязанностей).

Исходя из сказанного, можно согласиться с рекомендацией обращаться с людьми лучше, чем они того заслуживают. Если в человеке трудно усмотреть положительное, стоит спроектировать желаемое и общаться с человеком на уровне приписанного ему качества.

Разумеется, сказанное не означает, что отрицательные действия работника могут остаться без соответствующей реакции. Но и отрицательные оценки должны иметь позитивную направленность. Чтобы так было, необходимо для их вынесения иметь убедительное основание, учитывать ситуацию и особенности личности работника.

При всех обстоятельствах положительную оценку важно сочетать с высокой требовательностью, помня, что негативно влияет на личность как переоценка, так и недооценка результатов труда. Наказывая работника, руководитель должен оставлять ему уверенность в реальной возможности заслужить похвалу. Другими словами, наказание, если оно неизбежно, должно быть конструктивным, включающим перспективу поощрения в будущем. Отсюда следует необходимость разработки руководителем соответствующей тактики оценок.

Сила воздействия на работника как положительной, так и отрицательной оценки в существенной мере зависит от авторитета и уровня должности руководителя, правомочного давать оценки. Это лишний довод в пользу того, чтобы почитаемые в организации руководители ответственно подходя к оценкам, понимали, что эта функция требует деликатности. Повторяющаяся оценка помимо воли и сознания работника влияет на его самооценку: он может утвердиться в своем профессионализме и чувствовать себя уверенно, а может и приобрести комплекс неполноценности. Оценки руководителем поведения подчиненных отражаются на авторитете последних, на их отношениях с коллегами, а в конечном счете и на социально-психологическом климате коллектива.

Руководитель не должен без веских оснований скрывать свои оценки, как и используемые им методы управления мотивацией в целом, иначе его действия могут быть восприняты, и не без основания, как манипулирование, как неправомерные и унижающие достоинство людей. Следует объяснять им все, что касается выбора оценок (способов воздействия).

Большинство людей желает получить прямую оценку своей деятельности в случае, если она положительна (человеку приятна публичная похвала), в ситуации же неудач предпочтительна косвенная оценка (наиболее отрицательную реакцию вызывает публичное иронизирование). Нередко именно косвенная оценка целесообразна, особенно когда неудачи вызываются неблагоприятным стечением обстоятельств. Прямая публичная отрицательная оценка работника может быть оправдана только его безответственным отношением к своим обязанностям и не устраняемыми недостатками в работе.

В рамках общей формулы - оценка должна быть адекватной поведению и результатам деятельности - следует в максимальной мере учитывать особенности личности. Одни более чувствительны к положительной оценке - они хорошо работают, если их постоянно стимулируют; другие - к оценке отрицательной - реагируют на нее упад-

ком настроения или, наоборот, мобилизацией сил. Люди асоциального типа индифферентны или, в лучшем случае, малочувствительны к оценке.

И все же вопреки тому, что положительное стимулирование (одобрение успеха) является более сильным стимулятором, чем страх наказания, многие руководители предпочитают отрицательное воздействие. Важно понять, что по сути альтернативы нет: прежде чем прибегнуть к наказанию, необходимо использовать все возможные способы положительного воздействия (от похвалы до вознаграждения). Повторим: поведение человека детерминировано одним или несколькими мотивами. В мотивах, порождаемых потребностями, человек ищет возможности обретения самого себя, своей истинной сущности.

Определяющей причиной неудовлетворенности трудом у большей части работников остается несостоятельность систем мотивации и вознаграждения. Говоря о причинах этой несостоятельности, выделим следующие положения.

Оплата труда «срабатывает» при соблюдении трех условий: если она достаточно велика, чтобы обеспечить достойные условия жизни; истинно заработана (зависит от полученного результата); может быть использована для приобретения любых необходимых товаров и услуг.

Однако в целях мотивации вместо денег нередко используется предоставление различных материальных и социальных благ (путевки в санатории, дома отдыха, талон на телевизор, пылесос, коробку конфет и пр.). Здесь уместно назвать и патернализм («отеческая забота о людях») - это традиционная модель всякого бедного общества, ориентированного на удовлетворение преимущественно первичных потребностей.

Для удовлетворенности трудом нужно, чтобы работа была интересна. Это особенно ценят работники, стремящиеся к самоактуализации в свободном и содержательном труде.

Этим целям соответствует задача сделать работника собственником, а значит, подлинным хозяином осуществляемого им дела, посредством приватизации и иных акций, призванных гарантировать подлинную свободу хозяйствования и свободу выбора.

ЛИТЕРАТУРА

1. Ильин Е.П.Мотивация и мотивы. Санкт-Петербург, Питер, 2011. - 512 с.

2. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Апенько С.Н., Мерко А.И. Мотивация персонала: Учебное пособие.Издательство: Альфа-Пресс, 2010. - 640 с.

3. Петров В.В. Теории мотивации. Издательство: SaleBOOK, 2005. - 1000 с.