

При советской власти налог и налогообложение потеряли свою роль и значение. Это связано в первую очередь с отсутствием института частной собственности, а также недостаточно высоким уровнем доходов граждан. Как следствие теневая экономика в годы советской власти существовала, но в малых количествах и любые ее проявления жестко подавлялись.

После развала Советского Союза, каждая страна встала перед проблемой создания своей собственной системы налогообложения. Культура этой системы за годы советской власти была утрачена, и приходилось создавать ее с нуля. В этот период, когда только только зарождались государственные институты, правительство решило перенести развитые и сложные модели налогообложения западных стран на Армению, не учитывая особенности и слаборазвитость государства. Эти системы налогообложения, как уже было сказано, отличаются сложностью и громоздкостью, а так же высоким уровнем налоговых ставок. Естественно, это привело уходу бизнеса в тень.

Теневая экономика в Армении имеет несколько отличительных черт: 1) теневые операции в легальном секторе экономики, 2) относительно низкий уровень криминального теневого сектора, 3) большой объем неучитываемых трансфертов, а также отсутствие теневой экономики в сельском хозяйстве. Уровень теневой экономики на сегодняшний день у нас в республике очень высок, что свидетельствует о недостатках государственного регулирования: бюрократизации управления, слишком высокими налогами, неадекватной налоговой политикой. По некоторым подсчетам теневая экономика в Р.А. на сегодняшний день составляет 50-60%, а в сфере торговли и услуг достигает 80%.

Высокие социальные отчисления и налог на фонд заработной платы, привели к массовому уходу оплаты труда в тень. Наперекор мировому опыту, армянское налогообложение движется не от низких ставок к оптимально возможным, которые более приемлемы для общества, а от непомерно высоких, переводящих бизнес в тень, к незначительным снижениям. В странах с переходной экономикой высокое налогообложение приводит к негативным последствиям. Сюда входит и высокий уровень коррупции, и несправедливое распределение налогового бремени, и несостоятельность государственных органов в сборе налогов, общее недоверие между бизнесом и государством.

На данный момент во всех странах СНГ наблюдается высокий уровень теневой экономики, так как издержки того, что бизнес находится в тени ниже, чем пребывание его в легальном секторе. В Армении за последние 2-3 года активизировалась борьба с теневой экономикой. Были введены кассовые аппараты, но оказалось что данный метод не совсем эффективен, так как надо бороться с причиной ухода в тень, а не с ее следствием. На данный момент проводится комплекс мероприятий по снижению теневой экономики, в число которых входит также закон о борьбе с коррупцией в государственных органах. Но по-нашему мнению, главным орудием должна стать политическая воля государства и равное отношение ко всем налогоплательщикам. На данный момент, к сожалению, применяется метод выборочного налогообложения, т.е. в основном крупные предприятия имеют над собой "крышу" ниточки которых ведут прямо в государственный аппарат, что позволяет им скрывать свои реальные доходы. Но недавно президент Р.Кочарян в своем заявлении сказал о том, что "выборочное" налогообложение будет искореняться любыми способами. Последующее выступление премьер-министра С. Саркисяна подтвердило решительное намерение государства бороться с теневой экономикой. Премьер-министр сообщил, что в следующем году объем налоговых поступлений в бюджет увеличится до 2,5 млрд. долларов (в этом году эта сумма составляла 1 млрд. долларов). Это однозначно говорит о том, что налоговое бремя переместится с малого и среднего бизнеса на крупных налогоплательщиков.

БЕЛЛА ГАБРИЕЛЯН

*Старший научный сотрудник института
экономики им. Котаняна НАН РА, к.э.н*

АРМЕН АВЕТИСЯН

экономист

МОТИВИРУЮЩИЕ ФАКТОРЫ, ПРИНЦИПЫ ВОЗДЕЙСТВИЯ НА МОТИВАЦИЮ ЛЮДЕЙ

Получение нового места работы, а так же изменение привычных условий деятельности стимулирует работника, вызывает в нем желание проявить себя с лучшей стороны. Не получив возможности почувствовать себя необходимым, самостоятельным работником, которому доверяют и которого уважают, он разочаровывается в своей работе.

При этом, даже просто с экономической точки зрения, люди являются чрезвычайно дорогим ресурсом, а, следовательно, должны использоваться с максимальной эффективностью. Руководитель так же обязан понимать что тут существует и моральный фактор. Осознание этой проблемы ставит перед руководителем новую: какой должна быть идеальная для подчиненных работа?

Отвечая на этот вопрос не следует стремиться к чрезмерной специфичности и оригинальности. Все равно учесть различие во вкусах и личных мнениях каждого удастся редко, поэтому руководитель, как правило,

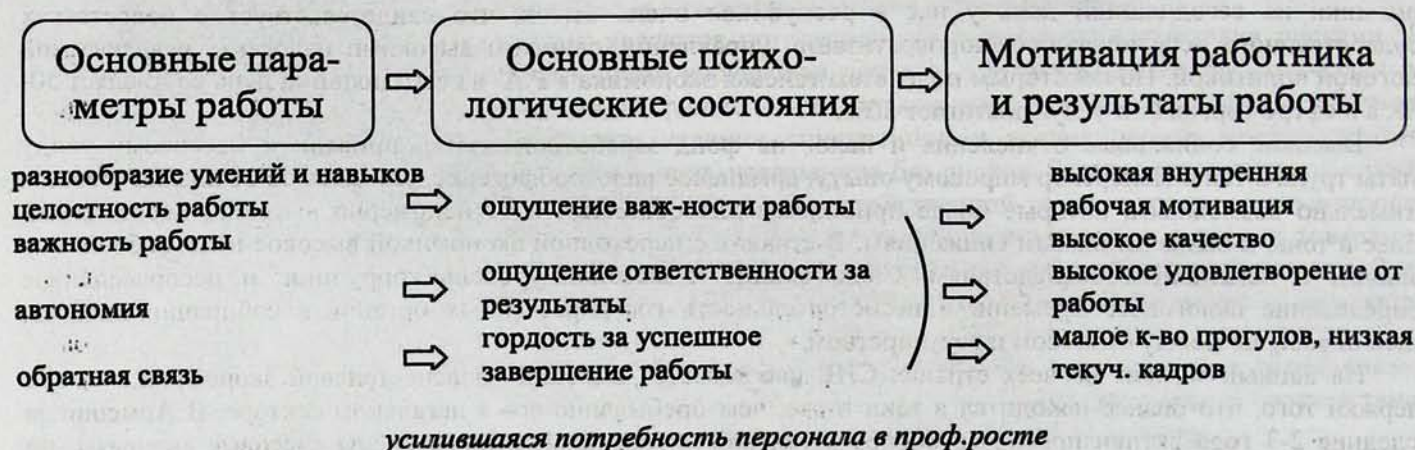
стремится к повышению интегральной производительности. С приведенными ниже факторами у руководителя есть шанс получить согласие максимального количества своих подчиненных. Итак, идеальная работа должна:

- иметь целостность, т.е. приводить к определенному результату.
- оцениваться служащими как важная и заслуживающая быть выполненной.
- давать возможность служащему принимать решения, необходимые для ее выполнения, т.е. должна быть автономия (в установленных пределах). Либо, как вариант, - групповая автономия.
- обеспечивать обратную связь с работником, оцениваться в зависимости от эффективности его труда.
- приносить справедливое с точки зрения работника вознаграждение.

Спроектированная в соответствии с этими принципами работа обеспечивает внутреннее удовлетворение.

Это очень мощный мотивационный фактор, т.к. стимулирует качественное выполнение работы, а так же, по закону возвышения потребностей, стимулирует к выполнению более сложной работы.

На основе этих принципов была разработана модель характеристик работы с точки зрения мотивации Хекмана и Олдхэма:



Последовательно рассмотрим каждый из этих основных параметров работы и определим, что они значат и как влияют на "психологическое состояние", которое определяет отношение людей к работе.

Разнообразие умений и навыков.

Этот термин характеризует степень, в которой работа требует разнообразных действий при ее выполнении и которая предусматривает использование различных навыков и талантов персонала.

Если работник чувствует, что кто-то еще может сделать эту работу так же хорошо, то она вряд ли будет представлять для него ценность и маловероятно, что он будет испытывать чувство гордости от выполнения задания. Работа, не использующая ценных навыков работника не вызывает и потребности в дальнейшем обучении.

Существует так же оптимальный уровень разнообразия. Он индивидуален для каждого работника. Так одинаковая работа одним может рассматриваться как скучная, а для другого кажется что она имеет неустойчивый и прерывистый характер, в связи с чем невозможно установить какой-то определенный режим ее выполнения.

Целостность работы.

Под этим параметром понимается завершенность рабочей операции как целой и определенной части работы, т.е. выполнение работы от начала и до конца с видимым результатом. С этим понятием тесно связана определенность задания со стороны менеджера.

Важность работы.

Под этим параметром понимается степень влияния выполняемой работы на жизнь или работу других людей в организации или во внешнем окружении. Рабочие, затягивающие гайки тормозных устройств самолета расценивают свою работу как очень важную, в отличие от рабочих, заполняющих скрепками бумажные коробочки. При этом уровень навыков примерно одинаков.

Понятие важности тесно связано с системой ценностей исполнителя.

Работа может быть интересной и захватывающей, но люди будут оставаться неудовлетворенными до тех пор, пока они не почувствуют, что их работа представляет важность и ее необходимо выполнить.

Автономия.

Автономия характеризует, насколько работа обеспечивает свободу и независимость служащего при выработке графика выполнения работы и действий, используемых для достижения нужного результата. Если решения принимаются другими людьми, хорошее выполнение работы вряд ли будет рассматриваться как вознаграждение. Человек будет чувствовать, что качество выполнения работы зависит от правильности этих решений, а не от его собственных усилий. Не будет чувства "собственности" на работу.

При отсутствии (по каким-либо причинам - например применению конвейера) целостности невозможна и автономия, т.к. может произойти нарушение общей координации выполнения отдельных действий.

Величина уровня автономии зависит от человека. Для любого служащего существует свой оптимальный уровень автономии, который дает ему реальное ощущение личной ответственности и не приводит к стрессам.

Обратная связь.

Обратная связь обеспечивает получение работниками информации о качестве выполняемой ими работы.

Эффективность обратной связи зависит от целостности работы. Гораздо легче обеспечить обратную связь по результатам "законченной работы", чем на отдельном ее фрагменте.

Расширяя фронт каждой работы, чтобы работник отвечал за несколько взаимосвязанных операций, мы повышаем автономию. В то же время это увеличивает целостность работы, а значит обеспечивает быструю и эффективную обратную связь. При этом работник интенсивно использует самопроверку, т.е. личную обратную связь. У него появляется возможность обнаруживать недостатки самому, что воспринимается гораздо легче, чем если бы ему кто-то другой указал на эту ошибку.

Важность обратной связи очевидна. Люди должны знать, насколько хорошо они выполняют свою работу. Менеджеры являются важным источником подобной обратной связи. Однако, наилучшая обратная связь имеет место тогда, когда работники сами контролируют качество собственной работы.

Рассмотренные выше три первых фактора вносят свой вклад в оценку работы с точки зрения ее сложности, ценности и необходимости. Если работа не обладает такими параметрами, то она не будет внутренне мотивируемой. Хорошее качество ее выполнения не будет создавать ни чувства выполненного долга, ни ощущения новизны или приобретения чего-либо полезного.

Работа, удовлетворяющая всем описанным факторам внутренне мотивирует работников, обеспечивает хорошее качество выполненного задания, доставляет удовлетворение. Она создает ощущение личного вклада в выпускаемую продукцию или оказываемые услуги, дает работникам чувство сопричастности.

Только такая работа дает возможность человеку к самовыражению, заложенному в его социальности.

Методы улучшения параметров работы.

Менеджеры должны постоянно обдумывать возможные способы улучшения работы и мотивации людей, работающих с ними. Немаловажную роль здесь играет то, что даже не самые эффективные, а иногда и просто показательные проекты привлекают всеобщее внимание (хотя часто и необоснованные надежды) вовлеченных в проект служащих.

Один из основных методов для улучшения параметров работы является рассмотрение возможных простых изменений, которые могли бы привести к стимулированию внутренней мотивации подчиненных, вызвали сотрудничество и энтузиазм с их стороны. Методы усовершенствования параметров работы основаны на нижеследующих принципах.

Повышение разнообразия умений и навыков.

Здесь важно помнить, что именно разнообразие навыков, а не просто разнообразие само по себе является принципиальным. Если члены коллектива применяют ограниченное количество навыков, то необходимо искать способ стимулировать потребность к увеличению их количества.

Однако не всегда сотрудники встретят с энтузиазмом увеличение разнообразия. Так монотонная работа позволяет работникам разговаривать в процессе ее выполнения, но стоит внести элемент разнообразия разговоры станут затруднительными, в то же время не будет никаких компенсаций со стороны самой работы.

Работникам так же необходимо дать ощущение признания используемых ими навыков. То есть нужно стремиться уделять внимание сотрудникам с целью публично объявить об исключительной ценности данного навыка у работника. Такой подход как правило стимулирует работника на усовершенствование навыков, расширения диапазона его способностей.

Повышение целостности работы.

Как уже отмечалось, работники испытывают большее удовлетворение от работы, которая имеет некоторый видимый результат. Повышение целостности задания может быть достигнуто за счет добавления к нему связанных с ним задач. Это, как правило, какие-то подготовительные или заключительные операции, которые выполняются разными людьми.

Даже процесс контроля за качеством работы значительно повышает целостность. Необходимо так же иметь в виду то, что добавление рабочих операций более низкого, которые не делают работу более целостной, обычно снижают уровень мотивации и вызывают чувство неприязни со стороны работников.

При возникновении трудностей с обеспечением "содержания" работы лучше данную операцию автоматизировать. Однако даже здесь возможно внесение некоторых изменений. Так работе по производству идентичных деталей можно придать целостность, если детали укладывать в коробку, а затем коробку уносить к месту назначения. Работник делается ответственным за подготовку сырья.

Объединение нескольких операций в одну законченную работу улучшит многие показатели работы - от временных до стимуляционных. Однако важно вовремя остановиться и не поручить всю работу одному исполнителю.

Повышение важности работы.

Если работник знает как конкретно будут использованы результаты его труда он начинает ощущать важность собственной работы что стимулирует его к скорейшему выполнению работы при хорошем ее качестве.

Работник всегда хочет знать зачем он делает ту или иную работу. Даже если его просят собрать данные для отчета, ему хочется знать какую цель преследует этот отчет. Поэтому при формулировке абсолютно любого задания необходимо упомянуть о целях, о том что реально будет зависеть от скорости и качества выполнения данной работы, как эта работа "вливается" в работу фирмы в целом. После выполнения работы исполнитель будет ждать результата.

Увеличение автономии.

Работа менеджера состоит из решения задач разного уровня важности. Передача некоторых управленческих функций низкого уровня подчиненным несет двойной эффект - концентрация усилий менеджера на решении

проблем более высокого уровня и, одновременно, оказывает положительное влияние на мотивацию работников.

Передача права принятия решений низкого уровня подчиненным может рассматриваться как благо при условии, что они обучены и правильно понимают все особенности работы, в том числе, где получить необходимую информацию и в какой момент принять решение.

При условии знания подчиненными всех требований и инструкций, действующих в организации, менеджер может предоставить им возможность самостоятельной постановки целей своей работы. Даже если они частично участвуют в процессе принятия таких решений, гораздо больше вероятность того, что они будут чувствовать ответственность за работу и испытывать чувство успеха при успешном ее завершении. Реально это реализуется с помощью системы квалифицированных собеседований. В ходе таких собеседований необходимо предотвратить ситуацию, когда подчиненный ставит перед собой нереальные цели, которые заведомо не могут быть реализованы по каким-либо причинам, зависящим в том числе и от текущего состояния дел фирмы.

Инструменты, материалы и оборудование, а также методы их использования образуют еще одну область, где можно увеличить самостоятельность. Очень часто работники не имеют права отказываться даже от некачественных материалов. Нетрудно предположить к чему это может привести в случае, если дальше по ходу технологического процесса предусмотрен контроль качества. Ведь обязанность контролеров - предъявлять жалобы тем, чьи компоненты не соответствуют стандарту.

В случае когда менеджер определяет как и каким оборудованием пользоваться работникам он не сможет учесть индивидуальные особенности каждого работника. Испытывая даже незначительные неудобства, и, в то же время, лишённые свободы выбора работники вскоре потеряют мотивацию к выполнению работы. В идеале они также должны отвечать за обслуживание и ремонт используемого ими оборудования.

Время является чрезвычайно важным фактором во всех видах работы. Если человек не имеет достаточно времени для качественного выполнения работы, он будет считать, что на нее не стоит тратить усилий. Поручение работы заранее предоставляет работникам значительную автономию в выборе времени работы. У него появляется возможность расстановки приоритетов, планировать работу с учетом своих склонностей, а, следовательно, получать большее удовлетворение.

Темп выполнения работы также оказывает существенное влияние на мотивацию. Поэтому менеджер должен стремиться к снижению монотонности полуавтоматических процессов предоставляя работникам свободу в выборе темпа. Если же это не возможно и темп всецело задается машиной, необходимо ввести систему буферных накопителей.

Усиление обратной связи.

Обратная связь бывает внутренней - то есть идущей от самой работы и внешней - в случае, когда потребитель результатов работы отзывается об их качестве, а также в случае публичной похвалы.

Внутренняя обратная связь является более надежной, т.к. действует непосредственно на работника во время выполнения задания. Верный способ стимулирования этой связи - постановка четких и конкретных целей, не указывая при этом путь их достижения. Другой способ - введение в процесс изготовления проверок на качество. Это позволит работнику немедленно исправлять недостатки, и соответственно корректировать процесс выполнения работы, приближая его к максимально эффективному. А значит в результате подобные сбои в будущем уже не повторятся.

Очень часто бывает ситуация исключительно негативной обратной связи, то есть, когда работники узнают только о недостатках своей работы. Таким образом они лишаются вознаграждения за хорошую работу. С другой стороны известно, что люди почти не реагируют на критическую обратную связь. Работник не воспримет отрицательные оценки более чем по двум-трем параметрам. Однако, если менеджер чередует положительную и отрицательную критику, то информация о неудачах будет воспринята полнее.

Другая крайность - когда начальник неспособен критиковать своих подчиненных. В этом случае неудачи как бы фиксируются и работник не получает возможность исправлять свои ошибки, а часто даже не знает нужно ли это делать.

Часто люди сопротивляются введению обратной связи, так как не были к этому подготовлены, не знают как ее обеспечить. Для эффективности внешней обратной связи необходимо, чтобы она была правдивой, точной, подробной, осуществлялась незамедлительно. Сообщение о плохом выполнении работы только демотивирует работника. Если же указать что именно было сделано неправильно, почему это случилось, как исправить ситуацию, и при этом не забыть затронуть положительные аспекты работы, эффективность такой обратной связи, несомненно, возрастет. Она может быть еще выше, если работник выяснит эти вопросы сам.

Незаметный для неопытного глаза процесс потери интереса работника к труду, его пассивность приносит такие ощутимые результаты, как текучесть кадров, руководитель вдруг обнаруживает, что ему приходится вникать во все детали любого дела, выполняемого подчиненными, которые, в свою очередь, не проявляют ни малейшей инициативы. Эффективность организации падает.

Чтобы недопустить потерю потенциальных прибылей, менеджер должен добиться максимальной отдачи от своих подчиненных. Для эффективного управления таким дорогим ресурсом как люди менеджеру необходимо выделить определенные параметры работы, поручаемой подчиненным, изменяя которые он может воздействовать на психологические состояния исполнителей, тем самым мотивируя либо демотивируя их. Грамотно спроектированная работа должна создавать внутреннюю мотивацию, ощущение личного вклада в выпускаемую продукцию. Человек - существо социальное, а значит чувство сопричастности способно вызвать

в нем глубокое психологическое удовлетворение, оно так же позволяет осознать себя как личность. В этом состоит подход к мотивации, основанный на "Теории Y", суть которого - воздействие на психологическое состояние работника. Однако, эффективность этого подхода будет крайне низкой, если работник испытывает нужды в удовлетворении потребностей низшего уровня. В этом случае оправдывает свое существование "Теория X". Согласно посылок этой теории наилучший способ стимулирования к труду - экономическая мотивация.

Эффективность методов управления связанных с оценкой результатов деятельности каждого работника (принципы "Теории Z") постепенно подтверждается опытом как зарубежных, так и российских предприятий. Однако те методы аттестации, которые применяются у нас в стране еще очень несовершенны, а ведь, когда от результатов аттестации будет зависеть ежегодное колебание заработной платы, то эти результаты окажутся в центре самого пристального внимания и могут стать источниками очень серьезных конфликтов. Надеяться на появление абсолютно объективных методов оценки служебной деятельности столь сложного объекта, как человек, пока что не приходится.

Не существует единых методов мотивации персонала, эффективных во все времена и при любых обстоятельствах. Однако, любой метод, применяемый руководителем основан на выбранной фирмой стратегии управления человеческими ресурсами. Полярные стратегии ("Теория X" и "Теория Y") были сформулированы Д.Макгрегором. Оучи добавил к ним "Теорию Z". Большинство популярных методов рациональной мотивации основано на принципах одной из этих теорий. Это означает, что выбор конкретного метода мотивации должна, в первую очередь, определять общая стратегия управления персоналом, которой следовала или желает следовать фирма.

Теории содержания мотивации основное внимание уделяют тому, как различные группы потребностей оказывают влияние на поведение человека. Несмотря на принципиальные отличия этих концепций, они, тем не менее имеют нечто общее в своей основе, что отражает определенную общность в мотивации человека к действиям. И все же управление людьми - это искусство, которому нужно учиться и не один год. Только применяя теорию на практике можно добиться желаемых результатов.

Существуют и так называемые социальные проблемы мотивации, согласно которым, в любом обществе должны создаваться условия, мотивирующие людей к производительному труду, как средству удовлетворения потребностей. Такими необходимыми условиями мотивации к труду являются:

- наличие потребностей, которые человек желает удовлетворить (возможно их отсутствие - в состоянии депрессии, бесперспективности ...)
- наличие благ и условий, способствующих удовлетворению потребностей (социально-экономические условия, сфера услуг, законодательная база, государственная политика и т.п.)
- возможность удовлетворить свои потребности через трудовую деятельность с минимальными моральными и материальными издержками, чем любыми другими нетрудовыми способами.

Наиболее значительными факторами, определяющими негативное отношение людей к труду (демотивация к труду) являются:

- отсутствие перспектив, особенно далеких перспектив (уход на пенсию, идеалы и цели общества, продвижение по службе и др.)
- чувство страха (например, страх потерять работу, детей, жизнь...)
- "отчуждение труда" (например, несправедливое перераспределение капитала в собственность ("приватизация" или государственная монополия на собственность), конвейерные линии сборки и др.).

Важно отметить тот факт, что в психологии различают мотивацию двух видов: *положительную* и *отрицательную*. *Положительная мотивация* — это стремление добиться успеха в своей деятельности. Она предполагает проявление сознательной активности и связана с проявлением положительных эмоций и чувств, например, с одобрением тех, с кем трудится данный человек.

Отрицательная мотивация — связана с применением осуждения, неодобрения, что влечет за собой, как правило, наказание не только в материальном, но и в психологическом смысле слова. При отрицательной мотивации человек стремится уйти от неуспеха. Боязнь наказания приводит обычно к возникновению отрицательных эмоций и чувств. А следствием этого является нежелание трудиться в данной области.

Можно выделить два различных подхода к управлению: *первый* воплощает чисто авторитарный стиль управления, характеризуется существенной централизацией власти, жестким контролем по перечисленным выше факторам. *Второй* соответствует демократическому стилю управления и предполагает делегирование полномочий, улучшение взаимоотношений в коллективе, учета соответствующей мотивации исполнителей и их психологических потребностей, обогащение содержания работы.

Актуальность проблем мотивации не оспаривается ни наукой, ни практикой, так как от четкой разработки эффективной системы мотивации зависит не только повышение социальной и творческой активности конкретного (менеджера, рабочего), но и конечные результаты деятельности предприятий различных организационно-правовых форм собственности, производственной и непроизводственной сфер деятельности. Предложим ряд рекомендаций по мотивационному управлению:

- успех деятельности предприятия, а в частности мотивации зависит от специалистов. Их надо искать (проводить маркетинг кадров), привлекать и поощрять. Необходимо использовать различные тестирования, испытательные сроки и другие альтернативные подходы. Важно возвращать профессионалов самим, и они не подведут,

- нужно всеми доступными средствами поддерживать заинтересованность работника в труде на своем предприятии. В данном случае необходимо материальное и психологическое поощрение,
- необходимо предоставлять работнику свободу в действиях, не ограничивать его в определенные рамки., т.е. если работа интересная и приносящая ему удовлетворение, то качество исполнения соответственно будет высоким,
- необходима оптимизированная система оплаты труда(платить за труд в меру не недоплачивать и не переплачивать). Сделать ее намного проще, понятную людям, так же можно ввести индивидуальную систему оплаты и премирования, при этом работник должен знать за что и почему произошли надбавки, чтобы все сотрудники могли убедиться, что эффективный труд, инициатива, стремление работника принести пользу всемерно поощряется руководством,
- необходим постоянный поиск новых(альтернативных) форм и методов поощрения труда,
- премия не должна начисляться за результаты и деятельность работников, являющихся обязательными и оплачиваемые в рамках постоянной части заработка. Также необходимо давать понять работнику, что премия - это не привычная форма доплат, которая не может стимулировать работника, а доплата за эффективный труд, инициативу и т.п.
- можно внедрять дополнительные отпуска за специфический труд или за результаты труда, для дополнительной компенсации повышенной психологической или физической нагрузки.
- возможно, при более глубоком анализе, можно внедрять систему перераспределения рабочего времени по средством внедрения гибких графиков работы. Правом работать в свободном режиме необходимо наделять передовых работников, сознательных и организованных. Это будет дополнительной мотивацией к более эффективной работе.
- необходимо заботиться о моральном состоянии работника - признание труда сотрудников, добившихся значительных результатов с целью дальнейшего их стимулирования, проводить популяризацию результатов труда отдельных работников, получивших признание.

В заключении, хочется сделать вывод: человек осуществляет определенные действия в соответствии с давлением на него совокупности внутренних и внешних по отношению к нему сил. Совокупность этих сил, называемая мотивацией, вызывает у людей далеко не одинаковую реакцию. Поэтому невозможно однозначно описать процесс мотивации. Но на основе эмпирических исследований и было разработано несколько концепций, описывающих факторы, влияющие на мотивацию и содержание процесса мотивации. Для достижения наилучших результатов работы компании необходимо найти те мотивы, которые движут каждым сотрудником в его трудовой деятельности, и создать ему такие условия, чтобы он мог и хотел выполнить поставленные перед ним задачи. Человек, интеллект, личность признаются все большей ценностью. И понимание этой ценности двигает науку вперед. Какие концепции и подходы придут на смену современным? Одним из самых перспективных направлений становится идея о самомотивации; возможно это будущее всего человечества.

БЕЛЛА ГАБРИЕЛЯН

*Старший научный сотрудник института
экономики им. Котаняна НАН РА, к.э.н*

МОТИВАЦИЯ И МОТИВАЦИОННЫЙ ПРОЦЕСС

Мотивация является составной частью управления и она все время развивается, при этом имеет широкий спектр, начиная от индивида до групп людей. Это очень сложный и многоаспектный процесс. Существует большое количество мотивационных тенденций, из которых и складывается понятие мотивации, и которые в той или иной степени свойственны каждому человеку. К сожалению, 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"¹.

С точки зрения Б.Ю. Сербинского: "Мотивация - это побуждение людей к деятельности"². 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 труду и склонности к постоянным нововведениям, показывают, что нет никаких причин, по которым невозможно создавать системы, позволяющие большинству персонала чувствовать себя победителями.

На наш взгляд, более широко раскрывает понятие мотивации, следующее определение Э.А.Уткина: "Мотивация- состояние личности, определяющее степень активности и направленности действий человека в

¹ Зайцев Г.Г. Управление персоналом (учебное пособие), издательство "Северо-Запад", 1998, с.84.

² Ред. Сербинского Б.Ю. и Самыгина С.М. Управление персоналом (учебное пособие) издательство "Приор", 1999, с. 343.