

- 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.

конкретной ситуации"¹. В данном определении мотив характеризуется двумя составными элементами: деятельностью и направленностью.

Мотив всегда связан с определенной ситуацией. Исследования показывают, что соотношение деятельности (или активности) человека и результатов его работы характеризуется кривой линией. Вначале по мере роста активности результаты повышаются, позже на определенном уровне активности результаты сохраняются на одном уровне. Этот этап именуется Э.А. Уткиным оптимальным диапазоном активности, когда достигаются лучшие результаты. После того как активность начинает превышать границу оптимального диапазона, итоги работы начинают ухудшаться. Отсюда следует, что менеджер призван добиваться не максимальной активности подчиненных, а наращивания их активности до оптимального уровня.

Следует учитывать, что активность не обеспечивает необходимой мотивацией. Человек может работать старательно, быть активным, но положительных результатов может не быть, если он направляет свою деятельность в неправильном направлении. Подобная ситуация возникает тогда, когда подчиненный не представляет конечных целей работы. Причиной может быть неосведомленность, недостаточный контроль, неудовлетворительное руководство его деятельностью. Из-за неверной направленности труда реально также возникновение конфликта между собственными потребностями человека и целями коллектива.

Мотив выступает как повод, причина, объективная необходимость что-то сделать, побуждение к какому-либо действию. Создание и поддержание мотивации является достаточно сложным делом, так как действующие мотивы трансформируются в зависимости от особенностей работников, поставленных задач и времени. Но все же имеют место общие принципы формирования и сохранения мотивации, и менеджер призван, по возможности, искать мотивацию персонала в привлекательности труда, творческом ее характере.

Поведение человека, как правило, определяется не одним мотивом, а их суммой, в рамках которой они находятся в конкретном отношении друг к другу по уровню взаимодействия на человека. Отсюда мотивационная структура индивида является основой претворения им в жизнь определенных действий, причем структура мотивации характеризуется определенной стабильностью, но в то же время способна изменяться, в том числе сознательно, в зависимости от воспитания человека, образования и других факторов.

При рассмотрении мотивации следует сосредоточиться на факторах, которые заставляют человека действовать и усиливают его действия. Если рассматривать мотивацию человека к какой-либо деятельности в общем виде, то она понимается как совокупность движущих сил, побуждающих человека к осознанному или неосознанному осуществлению определенных действий. При этом связь между отдельными силами и действиями человека опосредована очень сложной системой взаимодействий, в результате чего различные люди могут совершенно по-разному реагировать на одинаковые воздействия со стороны одинаковых сил. Более того, поведение человека, осуществляемые им действия в свою очередь также могут влиять на его реакцию на воздействия, в результате чего может меняться как степень влияния воздействия, так и направленность поведения, вызываемая этим воздействием.

Таким образом, мотивация - совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей. Одновременно, мотивация - состояние личности, определяющее степень активности и направленности действий человека в конкретной ситуации. А мотив - повод, причина, объективная необходимость что-то сделать, побуждение к какому-либо действию. Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, во многом индивидуально и может меняться под воздействием обратной связи со стороны деятельности человека.

Для того чтобы всесторонне раскрыть понятие мотивации, необходимо рассмотреть три аспекта этого явления:

- что в деятельности человека находится в зависимости от мотивационного воздействия.
- каково соотношение внутренних и внешних сил;
- как мотивация соотносится с результатами деятельности человека.²

Отмечая тот факт, что мотивирование - это процесс воздействия на человека для побуждения его к конкретным действиям посредством стимулирования в нем определенных мотивов интересен вопрос соотношения "внутренних" и "внешних" мотивов. Деятельность человека находится под влиянием мотивов, возникающих при замкнутом взаимодействии человека и задачи, но бывает, что и мотивов, возникающих при открытом взаимодействии человека и задачи (внешняя среда задействует мотивы, побуждающие человека к решению задачи). В первом случае мотив именуют "внутренним", ибо мотивы порождает непосредственно человек, сталкивающийся с задачей. Примером такой мотивации может быть стремление к конкретному достижению, завершению работы, познанию и т.д. В ином случае, мотивы деятельности, связанные с решением задачи, вызываются извне. Такой мотив можно назвать "внешним". Здесь в этом качестве выступают процессом мотивирования оплата, распоряжение, правила поведения и другое. Следует иметь в виду, что в жизни нет четких различий между "внешней" и "внутренней" мотивацией. Некоторые мотивы в одних случаях порождены "внутренней" мотивацией, а в других - "внешней". Иногда мотив одновременно порожден разными системами мотивации. Общеизвестно, что мотивация оказывает большое значение на выполнение человеком работы, вместе с тем между мотивацией и конечным результатом трудовой деятельности не имеется

¹ Э.А. Уткин "Мотивационный менеджмент", М, из-во "ЭКМОС", с. 11.

² О.С. Виханский, А.И. Наумов «Менеджмент», Москва, Гардарики, 1998, с. 133.

прямой зависимости. Иногда человек, ориентированный на качественное выполнение порученной ему работы, имеет худшие результаты, чем менее мотивированный работник. Отсутствие непосредственной связи между мотивацией и конечным результатом труда обусловлено тем, что на последнее оказывает влияние множество других факторов, в частности квалификация и способности человека, правильное понимание выполняемой задачи и многое другое. Наиболее элементарная модель процесса мотивации имеет всего три элемента:

1. потребности, которые представляют собой желание стремления к определенным результатам. Люди испытывают потребность в таких вещах как одежда, дом, личная машина и т.д. Но также в таких "неосознаваемых" вещах как чувство уважения, возможность личного профессионального роста и т.д.,
2. целенаправленное поведение - стремясь удовлетворить свои потребности, люди выбирают свою линию целенаправленного поведения. Работа в компании - один из способов целенаправленного поведения. Попытки продвинуться на руководящую должность - еще один тип целенаправленного поведения, устремленного на удовлетворение потребностей в признании,
3. удовлетворение потребностей - понятие "удовлетворение потребностей" отражает позитивное чувство облегчения и комфортного состояния, которое ощущает человек, когда его желание реализуется.

В менеджменте большое значение уделяется также учету уровней мотивации. На уровне удовлетворительного поведения сотрудники достигают того минимума, который оказывается приемлемым для руководства, а также для тех работников, чей уровень мотивации характеризуется отличным поведением, работа является желанной частью, что приносит награды и удовлетворение. Исследования показали, что сотрудники не работают обычно в полную силу и экономят часть своей энергии, а выкладываются лишь тогда, когда уверены, что их дополнительные усилия будут должным образом оценены и вознаграждены. Задача менеджера заключается в обеспечении для работников возможности удовлетворения всего спектра их потребностей в процессе работы, в обмен на их энергию и трудовую отдачу. Мотивацию, анализируемую как процесс, можно представить в виде ряда последовательных этапов. Мотивация, рассматриваемая как процесс, теоретически может быть представлена в виде шести следующих одна за другой стадий.

Естественно, такое рассмотрение процесса носит достаточно условный характер, так как в реальной жизни нет столь четкого разграничения стадий и нет обособленных процессов мотивации. Однако для уяснения того, как разворачивается процесс мотивации, какова его логика и составные части, может быть приемлема и полезна ниже приводимая модель¹.

Первая стадия - возникновение потребностей. Потребность проявляется в виде того, что человек начинает ощущать, что ему чего-то не хватает. Проявляется она в конкретное время и начинает "требовать" от человека, чтобы он нашел возможность и предпринял какие-то шаги для ее устранения.

Вторая стадия - поиск путей устранения потребности.

Раз потребность возникла и создает проблемы для человека, то он начинает искать возможности устранить ее: удовлетворить, подавить, не замечать. Возникает необходимость что-то сделать, что-то предпринять.

Третья стадия - определение целей (направления) действия. Человек фиксирует, что и какими средствами он должен делать, чего добиться что получить для того, чтобы устранить потребность. На данной стадии происходит увязка четырех моментов:

- что я должен получить, чтобы устранить потребность;
- что я должен сделать, чтобы получить то, что желаю;
- в какой мере я могу добиться того, чего желаю;
- насколько то, что я могу получить, может устранить потребность.

Четвертая стадия - осуществление действия. На этой стадии человек затрачивает усилия для того, чтобы осуществить действия, которые в конечном счете должны предоставить ему возможность получения чего-то, чтобы устранить потребность. Так как процесс работы оказывает обратное влияние на мотивацию, то на этой стадии может происходить корректировка целей.

Пятая стадия - получение вознаграждения за осуществление действия. Проведя определенную работу, человек либо непосредственно получает то, что он может использовать для устранения потребности, либо то, что он может обменять на желаемый для него объект. На данной стадии выясняется то, насколько выполнение действий дало желаемый результат. В зависимости от этого происходит либо ослабление, либо сохранение, либо же усиление мотивации к действию.

Шестая стадия - устранение потребности. В зависимости от степени снятия напряжения, вызываемого потребностью, а также от того, вызывает устранение потребности ослабление или усиление мотивации деятельности, человек либо прекращает деятельность до возникновения новой потребности, либо продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности (Рис. 1)

Знание логики процесса мотивации не дает существенных преимуществ в управлении этим процессом. Можно указать на несколько факторов, которые усложняют и делают неясным процесс практического развертывания мотивации. Важным фактором является не очевидность мотивов. Можно предполагать, догадываться по поводу того, какие мотивы действуют, но в явном виде их "вычленив" невозможно.

Очень непросто выявить, какие мотивы являются ведущими в мотивационном процессе конкретного человека в конкретных условиях.

¹ М.А. Комаров «Менеджмент», ЮНИТИ, 1998г., 84с.

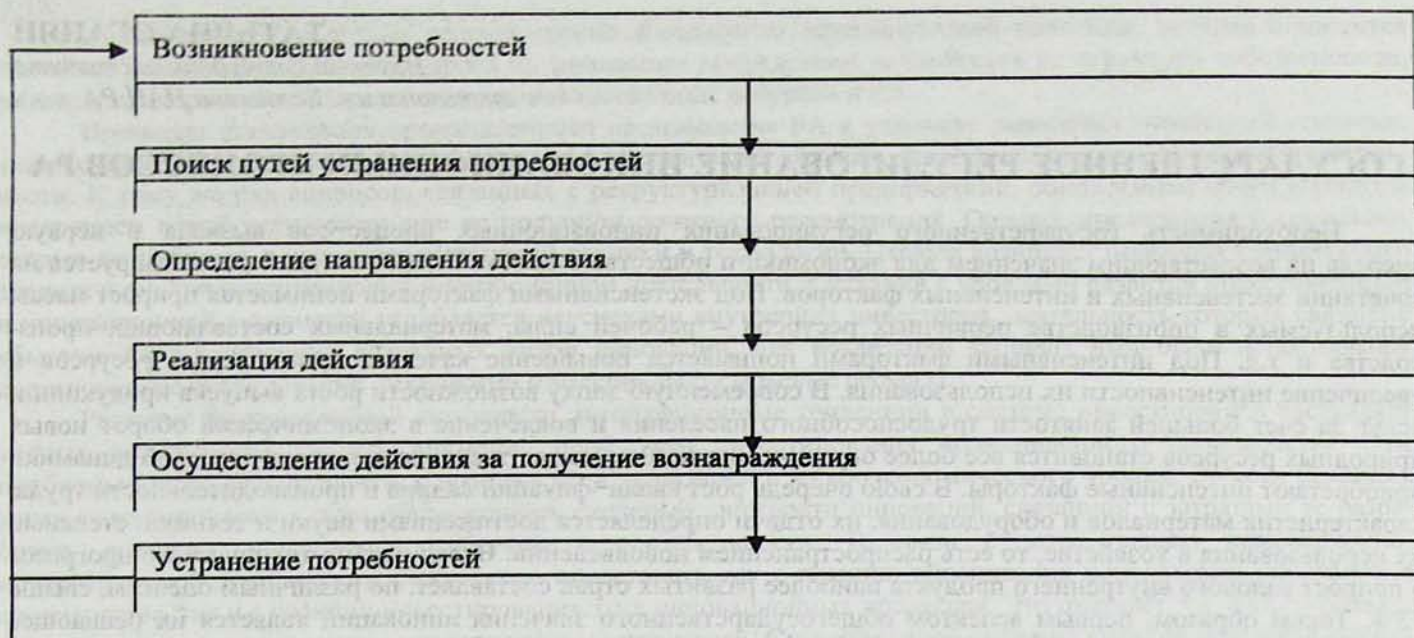


Рис. 1 Схема мотивационного процесса

Весьма важным фактором является постоянная трансформация мотивационного процесса. Его характер зависит от того, какие потребности его инициируют. Сами потребности находятся между собой в сложном динамическом взаимодействии, зачастую противоречат друг другу. Составляющие этого взаимодействия способны изменяться во времени, меняя направленность и характер действия мотивов. Отсюда даже при глубоком изучении мотивационной структуры человека, системы его действия, возможны совершенно непредвиденные изменения в поведении человека и неожиданная его реакция на мотивирующие воздействия. Еще одним важным фактором выступает различие мотивационных структур различных людей, разная степень воздействия на них одинаковых мотивов, разная степень зависимости действия одних мотивов от других: при этом у одних, стремление к достижению результата будет очень сильным, у других оно может быть слабым. Тогда данный мотив будет по-разному действовать на поведение людей.

В системе мотивации особенно существенно достижение правильного соотношения между поощрением, вознаграждением и наказанием, неотвратимостью санкций. Негативная реакция руководства сковывает активность работника, вызывает отрицательные эмоции, создает стрессовые ситуации, снижает степень уверенности в себе. Подобная реакция на результаты деятельности работника не только не гуманна, но и неэффективна, поскольку способна привести к непредсказуемым изменениям в поведении подчиненного. У наказанного работника отнюдь не возникает желание трудиться усерднее, в лучшем случае он ищет возможность избежать наказания. Люди очень редко соглашаются со справедливостью наказания, отсюда отрицательная реакция вызывает сопротивление.

Благоприятные оценки проделанной работы (положительное подкрепление) повышают самооценку, мотивируют трудовую деятельность, усиливают творческую инициативу. Поощрение вселяет веру у человека в себя, в свой потенциал, способности, дает надежду на успешное выполнение новых заданий, что усиливает стремление трудиться наилучшим образом. Позитивное подкрепление формирует установку, в рамках которой работник стремится к такой линии поведения, к выполнению таких задач, к такому качеству труда, посредством которых оправдывается его ожидание справедливого вознаграждения. Одновременно он, естественно, избегает от таких действий, которые могут завершиться неприятными последствиями. Положительные меры действуют эффективнее, чем отрицательные меры (отрицательное подкрепление). Но нередко в работе возникают ситуации, когда просто невозможно избежать применения негативных мер. Здесь следует учитывать, что такие воздействия, применяемые наедине с подчиненным, дают намного больший результат, нежели применяемые в присутствии других работников.

Таким образом, учитывая вышеизложенное, можно сделать следующий вывод: весь персонал предприятия условно можно подразделить на определенные группы, в зависимости от основного мотивационного фактора:

1. группа – стремление к деловой карьере;
2. группа – материальное благополучие;
3. группа – социальная защищенность;

Еще одним фактором делающим мотивационный процесс каждого конкретного человека уникальным и не на сто процентов предсказуемым, является различие инновационных структур отдельных людей, разная степень влияния одинаковых мотивов на различных людей, различная степень зависимости действия одних мотивов от других. У одних людей стремление к достижению результата может быть очень сильным, у других же оно может быть относительно слабым. В этом случае данный мотив будет по-разному действовать на поведение людей. Возможна и другая ситуация: два человека имеют одинаково сильный мотив на достижение результата. Но у одного этот мотив доминирует над всеми другими, и он будет добиваться результата любыми способами. У другого же этот мотив соизмерим по силе действия с мотивом на соучастие в совместных действиях. В этом случае данный человек будет вести себя по-другому. Таким образом мотивация и мотивационный процесс – необходимое для правильного воздействия на человека и на его активную деятельность.