

детей и внуков, а не с событиями своей собственной жизни. Пожилые люди в целом негативно оценивают изменения в моделях поведения окружающих, их неудачная ресоциализация — это нежелание соответствовать новым «порочным» стандартам. Имеют место также некоторая идеализация советского прошлого и критическое восприятие новых ценностей западного образца. Для пожилых людей такие категории, как личный интерес или личная свобода, менее значимы, чем для других возрастных групп.

Произошедшие за последние годы существенные изменения в социально-экономических и культурных условиях в России делают проблему отношения к старости особенно сложной и многомерной. Ситуация мировоззренческой неопределенности, усиленная переживанием людьми потери своего статуса, создает предпосылки межпоколенческих конфликтов. Сегодняшнее маргинальное положение пожилых людей объясняется уже не только

спецификой старческого образа жизни, но и особенностями социальных, физических, административных и многих других составляющих их окружения. Постепенно меняются качественный состав старшей возрастной группы, характер ее потребностей в контексте реформирования системы социальной поддержки в переходном, кризисном социуме. Коллективные представления о реальных проблемах пожилых людей часто имеют неопределенный характер, на решение вопросов о социальной поддержке геронтологической группы большое влияние оказывают сложившиеся стереотипы восприятия старости. При всех наметившихся положительных тенденциях следует признать наличие в современной России *авторитарной модели отношения к пожилым людям*, проявляющейся в том, что представители третьего возраста все чаще оказываются в положении социальных аутсайдеров, воспринимаются не как субъекты, а как объекты, которые можно просто игнорировать.

1. Сидоренко А., Эндриус Г. ООН возглавляет программу исследований старения в XXI веке // Успехи геронтологии. — 2000. — №4. — С. 7–13.
2. Смолькин А.А. Социокультурная динамика отношения к старости: Автореф. дисс. ... канд. социол. наук / Саратовский государственный технический университет. — Саратов, 2004. — 20 с.
3. Цветаева Марина. Собрание сочинений в семи томах. Т.1. — М.: Эллис Лак, 1994. — С.416.

ВОЛКОВА ЕЛЕНА ЛЕОНИДОВНА
аспирантка Санкт-Петербургского государственного института
психологии и социальной работы

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

АННОТАЦИЯ. В современных социально-экономических условиях возрастает роль и значение человеческого фактора и поэтому нельзя не учитывать закономерностей человеческого поведения и связанной с этим мотивации. Тем более что мотивация персонала на достижение высоких показателей в профессиональной деятельности является особенно актуальной для современной России, где уже сейчас остро ощущается недостаток человеческих ресурсов, что может быть компенсировано только улучшением качественных характеристик персонала и его направленностью на высокие достижения. Исходя из этого, в данной статье предпринята попытка к анализу современных подходов мотивации персонала с учетом новых социально-экономических реалий. В ней анализируются основные направления мотивационных воздействий на персонал, их достоинства и недостатки, а также особенно акцентируется внимание на том, что эффективный руководитель должен задействовать все имеющиеся в его распоряжении мотивационные рычаги с учетом наличной ситуации.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: мотивация, потребности, интересы, установки, эффективность профессиональной деятельности.

Еще со времен Ф. У. Тейлора существовала система денежного вознаграждения за труд работника. Эффективный менеджмент и в настоящее время пользуется системой вознаграждения, одним из его стимулов являются деньги. Но кроме них существуют и другие стимулы труда [15, с. 57].

Деятельность всегда побуждает определенными мотивами. Мотивы — это то, ради чего выполняется деятельность. Понятие «мотив» (от лат. *movere* — двигать, толкать) означает побуждение к деятельности, побудительную причину действий и поступков. Мотивы могут быть различные: интерес к содержанию и процессу деятельности, долг перед обществом, самоутверждение и т.п.

Например, работника к деятельности могут побуждать следующие мотивы:

- 1) самореализация;
- 2) познавательный интерес;
- 3) самоутверждение;
- 4) материальные стимулы (денежное вознаграждение);
- 5) социальные мотивы (ответственность принести пользу обществу);
- 6) идентификация с кумиром.

Если человек стремится к выполнению определенной деятельности, можно сказать, что у него есть мотивация. Например, если у руководителя есть желание всех подчинять, то это свидетельствует о наличии высокого уровня мотивации к власти.

Мотивация — это совокупность побуждающих факторов, определяющих активность личности; к ним относятся мотивы, потребности, стимулы, ситуативные факторы, которые детерминируют поведение человека.

Мотивы — это относительно устойчивые проявления, атрибуты личности. Мотивы являются относительно устойчивыми образованиями личности, однако мотивация включает в себя не только мотивы, но и ситуативные факторы (влияние различных людей, специфика деятельности и ситуации). Такие ситуативные факторы, как сложность задания, требования руководства, установки окружающих людей, сильно влияют на мотивацию человека в некоторый промежуток времени. Ситуативные факторы динамичны, легко меняются, поэтому существует возможность влиять на них и на активность в целом. Интенсивность актуальной (действующей «здесь и теперь») мотивации состоит из силы мотива и интенсивности, ситуативных детерминант мотивации (требований и влияния других людей, сложности задания и т.п.). Например, мотивация деятельности и активности работника зависят не только от интенсивности мотивов (стабильных личностных образований, которые проявляются в различных обстоятельствах), но и от требований, установок руководителя и других ситуативных факторов [4, с. 194].

Условно мотивационные теории можно разделить на две группы — одни объясняют трудовую

мотивацию действием внешних для человека факторов, вторые видят источники мотивации во внутреннем мире человека, его потребностях, ценностях, устремлениях.

Второе направление, активно развивающееся с начала 50-х годов, дало жизнь множеству теорий, пытающихся объяснить мотивацию с точки зрения внутреннего мира человека. Некоторые из этих теорий приобрели в последнее время всемирную популярность в научных и управленческих кругах.

Согласно теории иерархии потребностей А. Маслоу, если человек не удовлетворил свои базисные потребности (физиологические и потребности в безопасности и стабильности), организация сможет положительно воздействовать на его мотивацию, предоставляя достаточный уровень заработной платы, определенные льготы и гарантии занятости. Для работников с потребностями более высокого уровня эти элементы не будут оказывать стимулирующего воздействия. Что мотивировать таких работников, организация должна предоставлять им возможности для самореализации, приобретения социального статуса и т.д. Практическая сложность применения теории Маслоу заключается в том, что существует множество способов удовлетворения потребностей человека, особенно потребностей более высокого порядка: потребность в статусе может быть удовлетворена за счет получения почетного звания, приобретения престижного автомобиля, занятия высокой должности или признания в качестве лучшего коммерческого агента в компании. Однако способы удовлетворения этой потребности могут не иметь ничего общего с потребностями организации в повышении эффективности использования рабочей силы.

Теория двух факторов, известная также как теория Херцберга, в определенной степени преодолевает ограниченность теории иерархии потребностей, предоставляя руководителям практические рекомендации по стимулированию труда их подчиненных. В основе этой теории лежит положение о том, что существует два типа факторов, влияющих на трудовое поведение работников, — факторы, связанные с внешними условиями (контекстом) труда, и факторы, связанные с содержанием труда. Первый тип факторов включает в себя условия труда, величину заработной платы, предоставляемые компанией льготы, социальный статус, гарантии занятости и т.п. и не оказывает стимулирующего воздействия на работника, не увеличивает его производительности. Однако, если факторы предоставлены в недостаточной степени, у работника возникает чувство неудовлетворенности, и он может покинуть организацию. Другими словами, если платят недостаточно, работники начнут покидать организацию, если платят хорошо, и только, — не стоит рассчитывать на чудеса производительности.

Вторая группа факторов непосредственно влияет на мотивацию работников и способствует повышению эффективности их труда. Отсутствие этих факторов не вызывает у работников

неудовлетворенности и не приводит к их добровольному уходу из компании. К таким факторам, названным «мотиваторами», относятся: ответственность и возможность принимать решения, продвижение по служебной лестнице, положительная оценка достижений, чувство удовлетворения от достигнутого, содержание работы [23, с. 32].

Теория двух факторов утверждает, что, если руководители хотят добиться заметного повышения производительности, они должны сконцентрироваться на мотиваторах и попытаться изменить содержания труда. Если волнуют вопросы неудовлетворенности работников, низкой дисциплины, текучести кадров, следует обратить внимание на факторы другого типа и улучшить внешнюю сторону труда.

В последнее время концепция Херцберга подвергается критике за ее упрощенность, игнорирование индивидуальных различий между людьми, видами деятельности и культурами. Признавая подобную критику обоснованной, необходимо еще раз подчеркнуть основное достоинство теории двух факторов — привлечение внимания руководителей к труду как таковому в качестве основного источника мотивации работника.

Теория ожидания утверждает, что человек прикладывает усилия для осуществления тех действий, которые:

- 1) приведут к удовлетворению его потребностей;
- 2) имеют наивысшую, по его мнению, вероятность успеха.

Другими словами, прежде чем совершить что-либо, человек оценивает привлекательность каждого возможного результата для себя и уровень усилий, которые необходимо затратить для его достижения. Если результат не имеет ценности для человека, он не приложит особых усилий для его достижения, и наоборот, при высокой значимости результатов человек затратит больше усилий для его достижения.

Практический смысл теории ожидания заключается в выделении рационального начала в мотивации работника и, соответственно, необходимости для руководителей создания системы компенсации, учитывающей реальные потребности сотрудников. Сложности этой теории состоят, прежде всего, в многовариантности человеческого поведения и сложности определения потребностей и привлекательности возможных исходов для каждого отдельного сотрудника.

Теория равенства утверждает, что в основе трудового поведения человека лежит стремление к справедливой оценке со стороны организации его усилий (по сравнению с оценкой усилий других сотрудников). Иными словами, люди озабочены, прежде всего, тем, как их соотносят с коллегами. Каждый человек сравнивает соотношение собственных усилий с результатами (оценкой со стороны организации) с тем же соотношением своих коллег и делает выводы о равенстве или неравенстве, корректируя или оставляя неизменным свое

трудовое поведение на основании этого вывода [5, с. 143].

Существует два подхода к организации функции мотивирования: комплексно-методический и адаптивно-организационный.

Первый состоит из четырех основных групп методов, направленных на усиление мотивационного потенциала работы:

- 1) экономические методы;
- 2) целевой метод;
- 3) метод проектирования и перепроектирования работ (обогащения труда);
- 4) «партисипативный метод» (метод вовлечения работников).

Экономические методы основаны на системе основополагающих принципов организации материального вознаграждения за работу. Они сформулированы Д. Синком:

- 1) коммуникация и согласие между исполнителями руководством по поводу общих правил организации системы стимулирования;
- 2) справедливая оценка работы;
- 3) поощрение связано с результативностью;
- 4) создание атмосферы сотрудничества, а не конкуренции;
- 5) гарантия работы и др.

Существует еще три общих «экономических правила» мотивирования:

1. Размер премии — не менее 30% зарплаты.
2. Резкое возрастание эффективности экономических методов при сочетании их с социально-психологическими. Например, вручение премии публично.
3. Избежание ошибок «далеких материальных выгод» (отчисления в пенсионный фонд не окажут влияния на текущую мотивацию).

Целевой метод основывается на двух важных психологических закономерностях.

1. Придание целям четкой формы, что приводит к повышению мотивации. Наличие субъективно принятой цели в психологии считается важным и самостоятельным мотиватором поведения. Такая цель обозначает «квазипотребность».

2. Трудные цели обладают большей мотивирующей силой, чем легкодостижимые. Психологически это объясняется тем, что трудная цель повышает оценку человека своих возможностей и собственной значимости.

Руководство формулирует перед исполнителями цели, обладающие рядом следующих характеристик:

- 1) измеримость цели;
- 2) обозначение результатов работы;
- 3) точные сроки;
- 4) концепция внимания на возможность роста производительности труда;
- 5) потенциальные стимулы для исполнителей;
- 6) поддержка организации;
- 7) контроль;
- 8) лица, ответственные за цели;
- 9) оценка, ясность результатов достижения цели и др.

Метод проектирования и перепроектирования работ (обогащения труда). Цели проектирования и перепроектирования состоят в повышении мотивации путем ее совершенствования. Перепроектирование позитивно меняет отношение человека к своей работе, повышает мотивацию и эффективность труда. Главное правило — привлечение работника к планированию работы. В основе данного метода лежат психологические закономерности «расширения» (обогащения) труда. Содержание и организация работы изменяются так, чтобы включить в нее полный набор факторов гигиены и особенно факторов-мотиваторов. Основные черты богатой в мотивационном отношении работы:

- 1) ответственность за результаты;
- 2) достижения: уверенность работника в том, что он выполняет важную работу;
- 3) контроль над ресурсами;
- 4) обратная связь: информация о результатах работы;
- 5) возможность профессионального роста;
- 6) контроль работника над условиями труда.

Согласно другому варианту обогащения — концепции Д. Хакмэна и Г. Олдхэма, высококвалифицированным можно считать лишь труд, который обладает следующими особенностями: разнообразием, законченностью, значимостью, самостоятельностью, психологическим комфортом, возможностью личного и профессионального роста, отсутствием антимотиваторов.

Метод вовлечения работников — приобщение работников к процессу организации труда и управления им. Исполнитель из пассивного объекта управленческих воздействий превращается в активного участника — субъекта управления. Раскрепощаются творческая активность, инициативность, повышается ответственность и мотивация. Это явление называется в психологии феноменом «размораживания потенциала субъекта труда». Пример эффективности этого метода — лидирующее положение японского менеджмента, использующего данный подход в качестве общей идеологии.

Требуется соблюдение следующих условий:

- 1) право голоса у работника при решении проблем;
- 2) поиск согласия;
- 3) использование индивидуальной и коллективной мудрости;
- 4) совместное принятие решения;
- 5) делегирование прав;
- 6) выявление проблем и определение действий;
- 7) создание надлежащих условий и установки;
- 8) механизм для улучшения сотрудничества.

Адаптивно-организационный подход к реализации функции мотивирования может быть отделен от рассмотренного выше лишь условно, так как использует во многом те же методы и принципы создания мотивации. Его специфика лишь в том, что система мотивирующих воздействий распределяется по основным фазам трудовой деятельности — от

приема на работу и профессиональной адаптации до завершения карьеры [20, с. 66].

Все рассмотренные аспекты, методы и формы реализации функции мотивирования составляют именно основу, а не все ее содержание. Она реализуется, хоть и косвенно, в ходе всех других управленческих функций.

Руководитель может воздействовать на работника как со стороны положительной мотивации, так и со стороны отрицательной мотивации.

Положительная мотивация — это стремление добиться успеха в своей деятельности. Она предполагает проявление сознательной активности и связана с выражением 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 обычно отрицательных эмоций и чувств. А следствием этого является нежелание трудиться в данной области.

Известно, что многократное применение наказания существенно снижает его действие. Такова психологическая закономерность. В результате люди привыкают к воздействию наказания и в конце концов перестают реагировать на него, подобно тому, как ребенок привыкает к побоям.

Парадоксально, но факт, что подобное действие оказывает и материальное вознаграждение. Если человек все время получает материальную награду (например, в виде премии), то со временем она теряет свою мотивационную нагрузку, т.е. перестает действовать. Психологами доказано, что длительно действующая отрицательная мотивация вредным образом отражается не только на результатах труда, но и на самой личности работника [8, с. 37].

Существуют следующие виды мотивов:

- мотив самоутверждения;
- мотив идентификации с другим человеком;
- мотив власти;
- процессуально-содержательные мотивы (интерес к процессу содержанию деятельности);
- мотив саморазвития;
- мотив достижения;
- процессуальные (общественно значимые) мотивы;
- мотив affiliation;
- негативная мотивация.

Наиболее значимый мотив для руководителя при управлении персоналом является процессуально-содержательные мотивы (интерес к процессу и содержанию деятельности). Процессуально-содержательные мотивы — это побуждение к активности процессам и содержанием деятельности, а не к внешним факторам. Человеку нравится выполнять эту деятельность, проявлять свою интеллектуальную или физическую активность. Его интересует содержание того, чем он занимается. Действие других социальных и личностных мотивов (власти, самоутверждение

и др.) может усиливать мотивацию, но они не имеют непосредственного отношения к содержанию и процессу деятельности, они являются внешними по отношению к ней, поэтому часто эти мотивы называют внешними, или экстринсивными (далее мы будем использовать последний термин). В случае же действия процессуально-содержательных мотивов человеку нравятся (и побуждают к активности) процесс и содержание определенной деятельности.

Смысл деятельности во время актуализации процессуально-содержательных мотивов заключается в самой деятельности (процесс и содержание деятельности являются теми факторами, которые побуждают человека проявлять физическую и интеллектуальную активность).

Экстринсивные мотивы — это такая группа мотивов, когда побуждающие факторы лежат вне деятельности. В случае действия экстринсивных мотивов к деятельности побуждает не содержание, не процесс деятельности, а факторы, которые непосредственно с ней связаны (например, престиж или материальные факторы).

Рассмотрим некоторые виды экстринсивных мотивов:

- а) мотив долга и ответственности перед обществом, группой, отдельными людьми;
- б) мотивы самоопределения и самоусовершенствования;
- в) стремление получить одобрение других людей;
- г) стремление получить высокий социальный статус (престижная мотивация). При отсутствии интереса к деятельности (процессуально-содержательной мотивации) существует стремление к тем внешним атрибутам, которые может принести деятельность: к отличным оценкам, к получению диплома, к славе в будущем;

д) мотивы избегания неприятностей и наказания (негативная мотивация) — это побуждения, вызываемые сознанием некоторых неприятностей, неудобств, которые могут возникнуть в случае невыполнения деятельности.

Если в процессе деятельности экстринсивные мотивы не будут подкреплены процессуально-содержательными мотивами (т.е. интересом к содержанию и процессу деятельности), то они не обеспечат максимального эффекта. В случае действия экстринсивных мотивов привлекательна не деятельность сама по себе, а только то, что связано с ней (например, престиж, слава, материальное благополучие), а этого часто недостаточно для побуждения к деятельности [10, с. 183].

Успешный менеджмент зависит и от того, какие социальные гарантии дает то или иное предприятие персоналу. Социальные гарантии можно назвать дополнительным стимулированием к процессу работы.

К ним относятся:

- оплата транспортных расходов,
- субсидии на питание,
- скидки на покупку товаров фирмы,

- помощь в оплате расходов на образование,
- помощь в обучении, стипендиальные программы,
- ассоциация получения кредитов,
- членство в клубах (спорт, развлечения, потребление),
- загородные поездки и пикники,
- консультационные службы,
- медицинское обследование,
- членство в профессиональных организациях,
- соревнования и конкурсы, страхование жизни,
- страхование членов семьи, страхование от несчастных случаев,
- стоматологическое и медицинское обслуживание,
- возмещение кратко/долговременной нетрудоспособности,
- оплаченные невыходы на работу,
- сберегательные фонды, пенсии,
- отпуск, выходные дни.

Выплачивая социальные льготы, компания дает своим сотрудникам понять, что понимает и старается решить конкретные проблемы, которые перед ними стоят, изменяя не уровень дохода, а уровень комфорта. Это еще и способ компании конкурировать с другими в вопросах удержания сотрудников: тогда когда объемы денежных выплат на рынке балансируют на каком-либо уровне, конкуренция осуществляется за счет дополнительных льгот [14, с. 95].

Описанные выше теории пытаются объяснить трудовое поведение человека, используя различные

психологические и физиологические концепции. Каждая из них имеет свои сильные и слабые стороны — до сих пор не создано универсальной теории трудовой мотивации. При проведении анализа современных подходов к мотивации мы пришли к пониманию того, что одни концепции лучше работают в одних условиях (национальных культурах, организациях, применительно к определенным профессиональным группам), другие — в других. Таким образом, у руководителя возникает большая дилемма, каким образом мотивировать персонал, чтобы привести его к высоким показателям в деятельности и хорошей работе коллектива. Решение данной вопроса нам видится в комплексном применении на практике основных положений современных теорий мотивации персонала с учетом складывающейся ситуации, что будет способствовать как удовлетворению потребности отдельного человека в труде, так и разрешению психолого-социальных коллизий, связанных с безработицей, неудовлетворенностью работой, девиантным поведением и стабилизацией демократических устоев в стране в целом.

Руководители должны помнить, что мотивация — это комплексное явление, которое во многом определяется индивидуальными (социально-психологическими, физиологическими) особенностями сотрудника. Эффективное управление производственным поведением требует от руководителей постоянного анализа и учета этих особенностей, а также организационного контекста.

1. Бодров В.А. Психология профессиональной пригодности. — М.: ПЕРСЭ, 2001. — 511 с.
2. Жариков Е.С. Психология управления. Книга для руководителя и менеджера по персоналу. — М.: МЦФР, 2002. — 512 с.
3. Забродин Ю.М. Психология личности и управление человеческими ресурсами. — М.: Финетатинформ, 2002. — 360 с.
4. Занюк С. Психология мотивации. — Киев: Эльга-Н, 2001. — 351 с.
5. Завьялова Е.К., Посохова С.Т. Психология предпринимательства. — СПб., 1997. — 84 с.
6. Кабаченко Т.С. Психология управления. — М.: 2000. — 384 с.
7. Кашапов Р.Р. Курс практической психологии, или как научиться работать и добиваться успеха. — Ижевск: Удм. Ун-та, 1996. — 448 с.
8. Кричевский Р.Л. Если вы руководитель. Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. — М.: Дело, 1993. — 245 с.
9. Машков В.Н. Практика психологического обеспечения руководства, управления, менеджмента. — СПб.: Речь, 2005. — 304 с.
10. Маслоу А. Мотивация и личность. — СПб.: Питер, 2000. — 512 с.
11. Никифоров Г.С. Надежность профессиональной деятельности. — СПб.: СПбГУ, 1996. — 176 с.
12. Организационная психология / Сост. и общ. ред. Винокурова Л.В., Скрипюка И.И. — СПб.: Питер, 2000. — 512 с.
13. Пряжников Н.С. Методы активации профессионального и личностного самоопределения. — М.: Московского псих.-соц. института, 2002. — 400 с.
14. Пряжников Н.С., Пряжникова Е.Ю. Психология труда и человеческого достоинства. — М.: Академия, 2003. — 480 с.
15. Разанова В.А. Психология управления. — М.: ЗАО Бизнес-школа Интел-Синтез, 2000. — 384 с.
16. Ревская Н.Е. Психология менеджмента. Конспект лекций. — СПб.: Альфа, 2001. — 240 с.
17. Свенцицкий А.Л. Психология управления организациями. — СПб.: СПбГУ, 1999. — 224 с.
18. Степанов Д.В. Эффективное управление: команда, иерархия, единовластие. — СПб.: Гос.Техн. ун-т, 1997. — 84 с.
19. Тутушкина М.К. Советы психолога менеджеру. — СПб., 1994. — 196 с.
20. Хекхаузен Х. Психология мотивации достижения. — СПб.: Речь, 2001. — 240 с.
21. Швальбе Б., Швальбе Х. Личность, карьера, успех. — Прогресс, 1993. — 240 с.
22. Шарухин А.П. Психология менеджмента. — СПб.: Речь, 2005. — 352 с.
23. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. — М.: ЗАО «Бизнес — школа «Интел-синтез», 1997. — 336 с.