

МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ

*С.О. Невиак, доктор технических наук, профессор
(Бизнес-союз предпринимателей и нанимателей им. проф. М.Л. Кунявского
г. Минск, BelarusConsult Wirtschaftsberatung, Германия)*

Мотивация служит необходимым условием целенаправленного поведения и поэтому с точки зрения управления является основной точкой приложения усилий в стратегии влияния, направленной на повышение результативности. Целью мотивационных теорий является описание и объяснение создания, поддержания и разрушения поведения, а также его направления, интенсивности и устойчивости. Мотивация как обучение и восприятие представляет собой гипотетическую конструкцию, переменную, которая в роли посредника между ситуативными/личными условиями и видимым поведением не поддается непосредственному измерению. Наблюдению и эмпирическому учету поддаются только «ввод» и «вывод» поведения.

Мотивация делится на внутреннюю и внешнюю.

Внутренняя мотивация — это мотивация, которую индивид получает из самой деятельности. Устойчивая мотивация к работе может быть вызвана только самой работой. Факторы внутренней мотивации изменяются только с изменением самой рабочей задачи.

Противоположностью внутренней мотивации является *мотивация* внешняя. Внешняя мотивация возникает не из самой задачи, а за счет «внешних» стимулов со стороны начальника или руководителя предприятием, например, повышения заработной платы, надбавки за работу в ночную смену, в выходные и праздничные дни, комиссионных, вознаграждений, дополнительного отпуска и т. д. При определенных обстоятельствах внешние стимулы могут разрушить или подорвать внутреннюю мотивацию.

Следует различать два стечения обстоятельств, при которых особенно высока вероятность «разрушения» или «подрыва» внутренней мотивации внешними стимулами:

Во-первых, к ним относится проблема избыточного оправдания активности: если человек получает внешнее вознаграждение за активность, которую он проявлял бы и без этого на основе внутренней мотивации, то внутренняя мотивация теряет свою функцию и уменьшается, чтобы избежать чрезмерной оправданности деятельности. Если внешние стимулы постепенно исчезают, то внутренней мотивации уже не остается.

Второе проблемное поле образуют отношения, основанные на скрытых взаимных соглашениях. Эти сначала сбалансированные отношения могут быть разрушены использованием внешних стимулов, если в результате использования таких стимулов работник будет чувствовать контроль над собой или побуждение к выполнению дополнительной работы.

Оба проблемных поля особенно опасны для внутренней мотивации, если в результате использования внешних стимулов работники рассматривают их как сомнение в их самоопределении или чувстве собственного достоинства.

Важным основанием для теорий мотивации являются теории потребностей. Принцип дефицита гласит, что люди стремятся к удовлетворению неудовлетворенных потребностей. Удовлетворенная потребность не содержит мотивирующей силы. Принцип прогрессии гласит, что человеческое поведение в основном мотивируется неудовлетворенными потребностями, находящимися на наиболее низких ступенях

классификации. Процесс мотивационного развития останавливается, если на одном из уровней не происходит удовлетворение потребностей. Тогда следующая потребность более высокого уровня не становится определяющим фактором для поведения.

В своей теории двух факторов В. Херцберг выдвигает положение о том, что удовлетворенность и неудовлетворенность следует рассматривать не как две экстремальные точки этого континуума, а как два независимых измерения.

Неудовлетворенность вызывается (внешними) факторами рабочего окружения. Основными факторами являются кадровая политика, статус, профессиональная компетентность начальника, отношение к начальнику, коллегам и сотрудникам. Достаточный учет этих факторов приводит к снижению неудовлетворенности, но не к удовлетворенности.

Удовлетворенность может быть достигнута только за счет использования внутренних факторов, которые касаются самого содержания работы. К основным факторам повышения мотивации относятся чувство достижений и успеха, признание выполненной работы, сама работа, ответственность, подъем, возможность личностного развития.

В. Херцберг пришел к выводу, что высвободить силу мотивации могут только факторы, основанные на содержании работы и удовлетворении потребностей личностного роста. Без этих факторов (мотиваторов) не может быть настоящей удовлетворенности и, следовательно, мотивации. Одновременно это означает радикальный отказ от слишком простой мотивационной программы, состоящей из вознаграждений, премий, планов мероприятий и основанной на ошибочном представлении о мотивации как о механической технике стимулирования.

Каждый человек индивидуален. Из этого следует, что для каждого человека необходимы особые механизмы управления и мотивации. Но это ни в коем случае не означает использования разных масштабов измерения. Напротив, отношение ко всем сотрудникам должно быть одинаково справедливым. Впрочем, несмотря на это, следует отметить, что отдельных сотрудников необходимо мотивировать с разной степенью силы и с помощью разных мотивационных стратегий. Следует найти для каждого человека индивидуальную комбинацию мотивирующих факторов, согласовать и применять ее.

Подводя итоги, можно сказать следующее:

1. Физическая и умственная деятельность. При этом сначала не является существенным, какая именно деятельность, физическая или умственная, выполняется в первую очередь. Важным является единство планов и их реализации, что помогает сделать ощутимым желание выполнять задания. Наблюдается все больший отход от разделения мысли и действия. Большое удовлетворение вызывают задания, которые могут быть выполнены от начала до конца (индивидуально или в команде), т. е. представляют собой законченное целое.

2. Созидательная деятельность. Люди хотят с помощью своего труда изменять себя или окружающую среду, для этого необходимо удовлетворить человеческую потребность в проявлении любопытства, здесь уместно использовать созидательный и творческий потенциал.

3. Продуктивная деятельность. Соотношение затраченной и произведенной энергии должно быть максимально выгодным.

4. Интерактивная деятельность. Большинство людей ищут и реализуют на рабочем месте возможность установления разнообразных социальных контактов, они хотят быть признанными, ищут возможность обмена информацией и приветствуют совместную работу.