

## **МОТИВАЦИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

**Л. М. Левшук, А. В. Лукашевич, С. В. Альшевская,  
И. Н. Левшук**

---

*Белорусский государственный университет  
г. Минск, Республика Беларусь  
E-mail: lili.lev@mail.ru*

Эффективная мотивация персонала является одним из ключевых факторов успешной деятельности и конкурентоспособности современных организаций. В статье рассмотрены основные проблемы профессиональной мотивации в современном обществе, некоторые теоретические аспекты построения механизмов мотивации, различные системы и иерархии мотивов. Исследован уровень профессиональной мотивации у 49 менеджеров в зависимости от стажа работы. Результаты исследования показали, что такие мотивирующие факторы как тенденция к достижению успеха в целом и стремление к власти возрастают с увеличением стажа работы специалиста, мотивация трудовой деятельности у менеджеров становится более целенаправленной.

*Ключевые слова:* профессиональная мотивация, структура, теории мотивации, потребности, побуждающие факторы, психологическое тестирование.

Проблема профессиональной мотивации всегда была актуальной, но в последние годы интерес к ней в обществе возрос. Произошедшие изменения в общественном строе повлекли за собой неизбежные изменения в сознании людей. Сегодня параллельно с возрастающей ценностью достижения успехов в карьере идет процесс размывания профессиональных целей. Далеко не всегда уделяется должное внимание мотивации сотрудников к работе, особенно мотивам, связанным с профессиональным ростом. Процесс формирования профессиональной мотивации работников остается в тени, в то время как основное внимание уделяется поддержанию рабочей мотивации. Тип мотивации влияет не только на эффективность труда, но и на личность специалиста. Высокая удовлетворенность возможна, в основном, при преобладании конструктивной мотивации.

Мотивация труда специалистов является одним из ключевых факторов и движущей силой успешной деятельности организации. Любая деятельность, а тем более коммерческая, требует затрат различных видов ресурсов, а эффективное использование ресурсов требует мотивации труда. Грамотная мотивация труда персонала – один из способов повышения производительности труда, и она является ключевым направлением кадровой политики любого предприятия. Наиболее эффективной системой мотивации сотрудников является «мотивация на результат».

Большинство коммерческих организаций на сегодняшний день столкнулись с серьезной проблемой – отсутствием результативной системы мотивации персонала. При этом необходимо отметить, что в результате

давления внешних и внутренних изменений существующего механизма управления персоналом многие экономические системы постепенно теряют самоуправляемость и несут серьезные финансовые потери.

Известно, что для того, чтобы осуществлялась деятельность, необходима достаточная мотивация. Однако, если мотивация слишком сильна, увеличивается уровень активности и напряжения, вследствие чего в деятельности (и в поведении) наступают определенные разлады, эффективность работы ухудшается. В таком случае слишком высокий уровень мотивации вызывает нежелательные эмоциональные реакции (напряжение, волнение, стресс и т. п.), что приводит к ухудшению деятельности.

Экспериментально установлено, что существует определенный оптимум (оптимальный уровень) мотивации, при котором деятельность выполняется лучше всего (для данного человека, в конкретной ситуации). Последующее увеличение мотивации может привести не к улучшению, а к ухудшению эффективности деятельности. Таким образом, очень высокий уровень мотивации не всегда является наилучшим. Существует определенная граница, за которой дальнейшее увеличение мотивации приводит к ухудшению результатов.

С.С. Занюк выделяет процессуальный и результативный компоненты мотивации. Смысл деятельности человека заключается не только в получении результата. Привлекать может деятельность сама по себе. Человеку может нравиться процесс выполнения работы (например, проявление физической или интеллектуальной активности). Подобно физической активности, умственная активность сама по себе приносит человеку удовольствие и является специфической потребностью. Когда субъекта побуждает сам процесс деятельности, а не его результат, то это свидетельствует о наличии процессуального компонента мотивации.

Результативный компонент широко представлен в играх. Поэтому есть основания утверждать, что процессуальный и результативный компонент мотивации тесно связаны.

Результативная мотивационная установка играет организующую роль в детерминации деятельности, особенно если ее процессуальный компонент (т.е. процесс деятельности) вызывает негативные эмоции. В этом случае на первый план выступают цели, намерения, которые мобилизуют энергию человека. Постановка целей, промежуточных заданий – это значительный мотивационный фактор, который стоит использовать.

Любая деятельность является полимотивированной, т.е. побуждается не одним мотивом, а несколькими. Относительно феномена полимотивации А. Маслоу утверждал, что любое поведение проявляет тенденцию к детерминации несколькими или даже всеми базовыми потребностями одновременно, а не одной. Привлечение как можно большего числа



патрэбнасцей (актуалізацыя большага ліку побуждаючых фактараў) павышае агульны ўзровень мотывацыйнай дзейнасці.

Матывы абадаюць разлічнай побуждаючай сілай. Як правіла, полімотывацыя прадстаўляе сабой, так называемы, мотывацыйны комплекс – сістэму ці іерархію матываў. Одны матывы ў гэтай сістэме маюць вядучае значэнне і большую побудзітельную сілу (асушчаўляюць большае ўплыванне на дзейнасць, чаццэ актуалізуюцца). Вплыванне другіх матываў меншае: яны маюць слабую побуждаючую сілу і прабываюць внізу іерархіі матываў.

А.Н. Леантьев выдзяляе матывы патэнцыяльныя і дзейнуючыя. Матывы, якія займаюць вядучае месца, пастаянна актуалізуюцца і абадаюць існаватым мотывацыйным ўплываннем на дзейнасць чалавека, называюцца дзейнуючымі матывамі.

Мотывацыйная структура адредыае напавяленнасць лічнасці чалавека, якая мае разны характар ў залежнасці ад таго, якія іменна матывы па сваяму змясціанню і строенню сталі дамінуючымі. У тэчэнне жыцця чалавека дамінуючыя матывы смяняюць друг друга. Смена матываў абумоўлена ўзрасленнем, ўспітаннем, патрэбнасцямі і зонай бліжэйшага развіцця.

Аўтар «мотывацыйна-гігіенічнаскай» тэорыі Ф. Херцберг выдзельлі дзве групы фактараў, ўплываючых на ўдольстваваннасць сваім тудом: «гігіенічныя», знешнія па адношэнню к працэсу рабаты і самаму рабатыку, і «мотывацыйныя», прысушыя самаму працэсу рабаты. К первым Ф. Херцберг атнес зарабатную плату, ўслова туды, політыку кампаніі, дзейнасць адміністрацыі, ўзаамааўношэння. Ёсці данныя фактары маюць негатыўны характар, та ёта прыводзі к неўдольстваваннасці чалавека рабатай; пры наяўнасці жэ блыапрыятных «гігіенічных» фактараў ўзнікае, як паагаае аўтар, не ўдольстваваннасць, а лішы нейтральнае састаянне. Ко вторым, «мотывацыйным», фактарам Ф. Херцберг атносі дасціжэння ў рабата, прызнанне са сторыны другіх ўследствія гэтых дасціжэнняў, аттэрес к рабата як таавай, атветстваннасць і прадвільжэнне па службе. Пры наяўнасці гэтых фактараў павышаецца ўдольстваваннасць сваей рабатай, мотывіруецца ўвельчэнне актывнасці чалавека; ў та жэ ўрэмя атсутствіе іх не абязатальна прыводзі к неўдольстваваннасці.

Тадым абразам, «гігіенічныя» фактары ўплываюць на неўдольстваваннасць рабатай, а «мотывацыйныя» – на ўдольстваваннасць ёю. Ф. Херцберг заклучае, ча на прадпрыятых, с цэлью ўвельчэння паложытальнай мотывацыі персанаа, адміністрацыя далажна заааціцца о блыапрыятным ўздзействіі і тых і другіх фактараў, но глаўным абразам «мотывацыйных». Он счытае, ча людзі, сіаьно мотывіруемыя самім характарам рабаты, лэччэ пераносят неблыапрыятныя «гігіенічныя» фактары і палучаюць ўдольстваванне ат сваей рабаты. Ісследаванія, праведзеныя ў саответствіі с тэорыяй Ф. Херцберга во многіх стрыах,

показали, що середі всіх факторів, впливаючих на задоволеність роботою, вище 80% – «мотиваційні». Із числа ж всіх факторів, впливаючих на незадоволеність роботою, око́ло 70% – «гігієнічні».

Не́льзя не відмітити теорію мотиваційних потребностей Д. МакКлелланда. В своїй теорії Д. МакКлелланд спробував виявити найбільш важливі середі «вторичних потребностей», які аналізуються при умові достатньої матеріальної забезпеченості. Він утверджує, що будь-яка організація дає працівнику можливість реалізувати три потреби вищого рівня: во вла́сті, успіху і прина́длежності. На їх основі виникає і четверта потреба: в тому, щоб уникати неприємностей, то єсть перешко́д в реалізації трьох названих потребностей.

Всі співробітники відчувають потреби во вла́сті, успіху і прина́длежності. Однак у різних людей ці потреби виражені по-різному іли існують в певних комбінаціях. То, як вони поєднуються, залежить від прирощених якостей, особистого досвіду, ситуації і культури людини.

Потреба в успіху не в рівній мірі виражена у всіх співробітників. Людина, орієнтований на досягнення успіху, звичайно бажає автономії і готов нести відповідальність за результати своєї роботи. Він хоче знати про конкретні результати своєї роботи, прагне ставити реально досяжні цілі, уникати необґрунтованого ризику, отримує задоволення від самого процесу праці, особливо від успішного його завершення. Потреба в успіху підтверджена розвитком, що можна використовувати для ефективності роботи.

Кожна теорія мотивації має щось-либ особливе, відмінне і важливе, що дозволяє використовувати їх спільно при розробці систем мотивації персоналу в конкретних ситуаціях. Разом з тим ці теорії, незважаючи на принципіальні відмінності, мають загальні риси. Вони вивчають потреби, дають класифікацію потребностей, дозволяють судити про механізми мотивації людини.

Мотиваційна сфера має певну ієрархічну структуру, в якій одні мотиви є ведучими і переважають над іншими в певний певний період часу. Мотиваційна структура постійно знаходиться в динаміці, так як мотиви змінюють друг друга в ієрархії. Тим не менше, як і особистість людини, динаміка в мотиваційній сфері обмежена, тому ведучі мотиви, які спонукають нас до діяльності, є відносно стійкими, незмінними в певний певний проміжок часу.

Ефективна мотивація персоналу є одним із найбільш важливих факторів конкурентоспроможності сучасних організацій. В той же час теоретичні аспекти побудови механізмів мотивації, потребують подальшої розробки. Далекі від ідеалу практичні кроки організацій щодо використання механізмів мотивації персоналу.

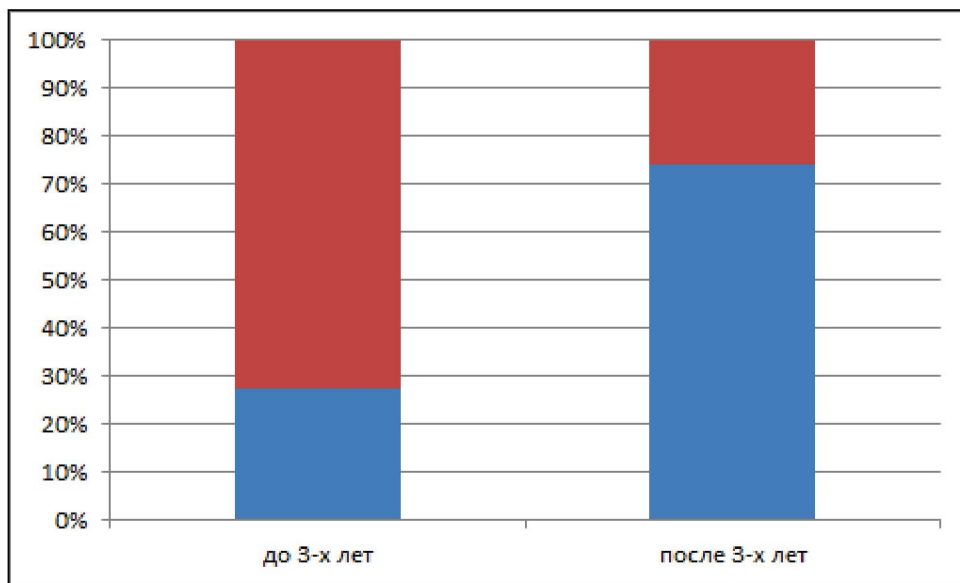


Нами проведено эмпирическое исследование уровня профессиональной мотивации менеджеров в зависимости от стажа работы. В исследовании принимали участие 49 менеджеров, из них 22 человека имеют стаж работы от года до трех лет и 27 человек – от трех до 5 лет. Возрастной диапазон менеджеров составляет 22 – 40 лет.

В нашей работе мы придерживались мотивационной теории Хецберга, где можно проследить какие факторы (гигиенические или мотивационные) преобладают в трудовой деятельности менеджеров в зависимости от стажа работы.

Также, мы использовали теорию мотивации Д. МакКлелланда. В своей теории Д. МакКлелланд выявил наиболее важные среди «вторичных потребностей», которые анализируются при условии достаточной материальной обеспеченности. Д. МакКлелланд утверждает, что любая организация дает реализовать три потребности высшего уровня: во власти, успехе и принадлежности.

При проведении теста, основанного на мотивационной теории Херцберга, выявлено, что среди 22 менеджеров, имеющих стаж работы до 3-х лет, у 6 человек преобладает мотивационный фактор, что составляет 27% от их общего числа. У остальной части (16 менеджеров) преобладает гигиенический фактор (73%).



■ - процентная доля менеджеров с преобладанием мотивационного фактора.

■ - процентная доля менеджеров с преобладанием гигиенического фактора.

*Рис.1. – Гистограмма соотношения количества менеджеров с преобладанием мотивационного и гигиенического факторов*

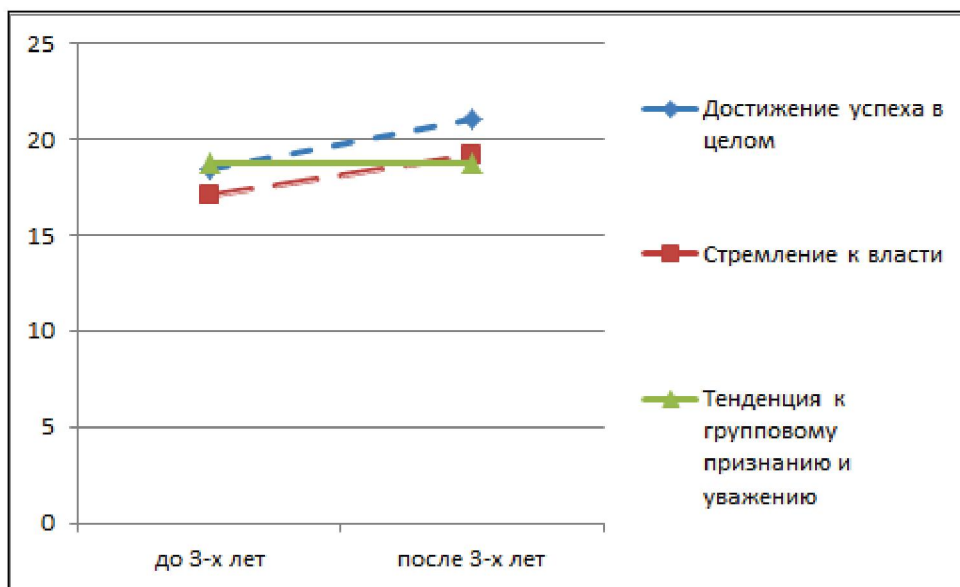
в зависимости от стажа работы.

У группы менеджеров, стаж работы которых превышает три года, наблюдается преобладание мотивационного фактора – 20 менеджеров (74%) из 27, у остальных 7 человек преобладает гигиенический фактор (16%).

Таким образом, можно сказать, что с увеличением стажа работы мотивация трудовой деятельности у менеджеров становится более целенаправленной.

Анализ теста, основанного на теории Д. МакКлелланда, наглядно выражен на рисунке 2. За основу анализа полученных результатов взяли среднее значение каждого из показателей (достижение успеха в целом, стремление к власти, тенденция к групповому признанию и уважению) в группе менеджеров со стажем до трех лет и группе со стажем более трех лет.

Из приведенных данных можно сделать вывод, что тенденция к групповому признанию и уважению у менеджеров со стажем до трех лет и после трех лет осталось практически неизменной. В то время как фактор достижения успеха в целом и стремление к власти с увеличением стажа работы растет.



*Рис.2. – Сравнительный анализ средних значений показателей по теории Д. МакКлелланда у менеджеров в зависимости от стажа работы.*

Проведен анализ количественных данных с помощью критерия ранговой корреляции Спирмена между полученными показателями по двум методикам.

Объединив полученные результаты, можно сказать о том, что «Гигиенический фактор» статистически взаимосвязан с показателем «Достижения успеха в целом» с отрицательной корреляцией ( $r_s = -0,385 > r$  критич.). С показателями «Стремление к власти» ( $r_s = -0,065 < r$  критич.), «Тенденция к групповому признанию и уважению» ( $r_s = -0,04 < r$  критич.) и

«Стимулювання інтереса к роботі» ( $r_s = 0,119 < r_{\text{критич.}}$ ) статистическої взаємозв'язи не встановлено.

«Мотиваційний фактор» статистически взаємозв'язан з показателями «Достиження успіха в цілому» ( $r_s = 0,351$  близько к  $r_{\text{критич.}}$ ) і «Стремління к влади» ( $r_s = 0,304$  близько к  $r_{\text{критич.}}$ ), з позитивною кореляцією. С показателями «Тенденція к груповому признанню і уваженню» ( $r_s = -0,051 < r_{\text{критич.}}$ ) і «Стимулювання інтереса к роботі» ( $r_s = 0,231 < r_{\text{критич.}}$ ) статистическої взаємозв'язи не встановлено.

Згідно теорії Хейбберга, досягнення успіха в цілому, стремління к влади відносяться к мотивуючим факторам. Таким образом, мотивація має визначене значення в трудовій діяльності людини. Керівнику будь-якої організації дуже важливо це врахувати при розробці мотиваційної політики і в практиці управління персоналом. Слід врахувати, що задоволеність роботою тим вище, чим в більшій ступені система управління і організації праці допомагають працівникам досягати робочі і особисті цілі.

## **ЛИТЕРАТУРА**

1. Божович Л.И. Проблемы формирования личности / Л.И. Божович. – М.: Ин-т практ. психологии; Воронеж: НПО «МОДЭК», 1997.
2. Занюк С.С. Психология мотивации / С.С. Занюк. – Киев: Ника-Центр. – 2001.
3. Краткий психологический словарь / Под общ. ред. А.В Петровского, М.Г. Ярошевского. – Ростов н/Д.: Феникс, 1999.
4. Ломов Б.Ф. Вопросы общей, педагогической и инженерной психологии/Б.Ф.Ломов. – М.:Педагогика, 1991.
5. Маслоу А. Мотивация и личность / А. Маслоу – СПб., Евразия, 1999.
6. Общая психология: учеб. пособие / Л.А. Вайнштейн, И.А. Фурманов – Мн.: Тесей, 2005.