

Т.А. Жалагина
Тверской государственной университет

ОСНОВНЫЕ ФАКТОРЫ ФОРМИРОВАНИЯ И СОХРАНЕНИЯ МОТИВАЦИОННОЙ СФЕРЫ СУБЪЕКТОВ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Рассматривается профессиональная деятельность специалистов (руководителей и подчиненных) различных организаций с точки зрения изучения мотивационных факторов, влияющих на отношение к труду. Выдвигаются предположения о повышении роли нематериальных стимулов различного рода в современных экономических условиях. Делается попытка выявить человеческие факторы создания и поддержания мотивационной динамики специалистов организаций с целью усиления профессиональной направленности профессиональной деятельности.

Specialists' professional activity (leaders - managers and subordinates) of different companies from the view of investigation of motivation factors influencing the results of work is being discussed in the article. Suggestions concerning the increasing of the role of nonmaterial stimuli of different kinds in modern economic conditions are being put forward. The aim is to find new factors of creating and keeping in action specialists' motivation dynamics (in different companies of our country) in order to intensify the professional activity's trend.

Ключевые слова: профессиональная деятельность, эффективность труда коллектива, мотивация, направленность, управление мотивацией, материальные и нематериальные ситуации, побуждение к труду.

Keywords: professional activity, efficiency of group work, motivations, personality tendency, motivation management, material and non-material situations, an inducement to work.

Понятие мотивационной сферы тесно связано с профессиональной деятельностью трудовых коллективов в их взаимодействии с руководящим составом предприятия, организации, учреждения.

Для руководителей очень важно понимать мотивы поведения людей, с тем чтобы активно применять свои знания в повседневной работе для повышения эффективности труда коллектива. Для мотивации характерны два составных элемента – деятельность и направленность (А.Н. Леонтьев, Л.С. Выготский, С.Л. Рубинштейн, Е.А. Климов и др.). Мотивация всегда связана с определенной ситуацией. Если, скажем, отношение к работе меняется достаточно медленно, то мотивация колеблется в зависимости от рабочей ситуации. Разносторонние исследования и накопленный практический опыт показывают, что соотношение деятельности (или активности) человека и результатов его работы характеризуется нелинейной зависимостью:

- 1) вначале, по мере роста активности, результаты повышаются;
- 2) позже, в определенном диапазоне активности, результаты сохраняются на одном уровне; этот этап именуется оптимальным диапазоном активности, когда достигаются лучшие результаты;
- 3) после того как активность начинает превышать границу оптимального диапазона, итоги работы начинают ухудшаться, может начаться процесс формирования профессиональных деформаций [1].

Отсюда следует, что необходимо добиваться не максимальной активности

специалистов, а наращивания их активности до оптимального уровня. Только активность не обеспечивает необходимой мотивации. Человек может работать старательно, быть активным, но положительного результата не будет, если он действует в неправильном направлении. Подобная ситуация встречается тогда, когда субъект деятельности не представляет конечных целей работы. Причиной может быть неосведомленность, недостаточный контроль и неудовлетворительное руководство его деятельностью. Из-за неверной направленности труда реально также возникновение конфликта между собственными потребностями человека и целями коллектива. Для того чтобы оптимальным образом обеспечить мотивацию специалистов, руководству следует иметь в виду обе составные мотивации: активность и направленность. Только таким образом реально улучшить мотивацию персонала.

Вместе с тем управление мотивацией, создание и поддержание мотивационной динамики является достаточно сложным делом. Действенные стимулы трансформируются в зависимости от особенностей работников, поставленных задач и времени. Но имеют место и общие принципы формирования и сохранения мотивации. Прежде всего, постоянная мотивация порождается работой. Речь идет о том, чтобы искать мотивацию в привлекательности труда, творческом его характере, требовательности и ответственности к выполнению поставленных задач. Ставшая с течением времени однообразной и рутинной работа не обеспечивает мотивации. Человек, по мере своего развития, ставит перед собой все более творческие, инновационные задачи. Отсюда – необходимость обновлять содержание профессиональной деятельности достаточно часто [2].

Очень существенно, что точное определение результатов работы, а также конкретная постановка и оценка целей улучшают мотивацию. Если нет заинтересованности в получаемых результатах труда, если их достижение жестко не контролируется, подчиненный может прийти к выводу, что его работа просто не имеет какой-либо ценности. Участие сотрудников в планировании и развитии компании в целом, но в первую очередь собственной работы и деятельности подразделения, расширяет базу мотивации. Учет предложений снизу является хорошей формой участия. Уважение, доверие, открытое и искреннее отношение к подчиненным усиливает их мотивацию. Руководитель обязан проявлять подлинный интерес не только к работе своих сотрудников, но и к ним как к личностям, всячески демонстрировать эту заинтересованность своим поведением. Еще один существенный фактор – признание, благодарность руководства за достигнутые результаты, выраженные в естественной и краткой форме и вместе с тем сердечные. Как правило, люди не верят красивым, но формальным фразам, в то же время каждый очень надеется получить признание, благодарность за свои усилия в работе. Значение благодарности очень велико. Человек оценивает ее как реальное поощрение за достигнутые результаты, приложенные усилия, новаторство, предприимчивость. Если работник чувствует неуверенность в себе или усталость, благодарность всегда придает новые силы.

Мотивацией выступают, например, различные награды и вознаграждения (оплата или другое денежное вознаграждение, почетные знаки, премии за инициативу, памятные подарки, предоставление отпуска). Система оплаты, основывающаяся непосредственно или хотя бы косвенно на результатах работы, выступает важным фактором мотивации. Его отсутствие способно серьезно подорвать эффективность управления.

Сегодня в качестве фактора мотивации все чаще выступает делегирование ответственности за деятельность и результаты, а также полномочий принимать решения. Речь идет о возрастании роли так называемой профессиональной ответственности [2]. Специалисты поощряются к расширению круга своих полномочий, а не к чрезмерно педантичному соблюдению его границ. Выявление и ограничение числа факторов, препятствующих достижению результатов, расширяет возможности мотивации. Здесь особое значение приобретает уменьшение индивидуальных проблем, улучшение условий труда, любые другие моменты, увеличивающие привлекательность работы.

Продвижение по службе, профессиональный рост также выступают факторами мотивации. Планы продвижения по службе должны представлять собой альтернативный вариант сегодняшней деятельности. Когда человек полагает, что достигнутая им должность представляет конечный рубеж, вплоть до ухода на пенсию, его мотивация снизится, а то и уменьшится до нуля. Использование личных разработок, предложений по организации труда, научно-методических исследований персонала также выступает существенным фактором мотивации, поскольку мы все хотим, чтобы в нас видели прежде всего личность. Всегда полезно подчеркивать ценность и роль трудовой деятельности каждого работника в общих достижениях. Таким образом, можно естественным путем через работу обеспечить мотивацию и другим. Побуждение подчиненных к качественному труду в процессе определения его результатов является по своему характеру мотивацией и поощрением к достижению конечных целей. Повседневное ситуационное управление требует разностороннего ежедневного побуждения и поддержки. При осуществлении контроля за результатом побуждение является обратной связью, а также вознаграждением в соответствии с достигнутыми результатами [3].

Самая простая модель управления процессом мотивации включает потребности, целенаправленное поведение, удовлетворение потребностей.

1. Потребности представляют собой желания, стремления к определенному результату. Люди испытывают потребность в таких конкретных вещах, как одежда, дом, портфель ценных бумаг, личная машина, дача. Но они также нуждаются в таких «неосязаемых» вещах, как чувство уважения со стороны коллег и руководства, признание значимости своего вклада в общее дело, возможность личного профессионального роста и т. д.

2. Стремясь удовлетворить свои потребности, люди выбирают свою линию целенаправленного поведения. Работа в компании – один из способов целенаправленного поведения. Попытки продвинуться на руководящую должность в компании – еще один тип целенаправленного поведения, устремленного на удовлетворение потребности в признании.

3. Чтобы пройти больше ступенек по служебной лестнице, человек должен направить свою личную энергию на достижение определенной организационной цели. Поэтому важная задача мотивирования специалистов состоит в том, чтобы предоставить им возможность удовлетворить их личные потребности в обмен на качественную работу. Руководитель также призван помочь специалистам осознать и оценить достоинства, которые предоставляет им эта работа, эта организация с тем, чтобы их поведение было направлено на достижение целей предприятия, организации, учреждения. Понятие «удовлетворение потребностей» отражает позитивное чувство облегчения и комфортного состояния, которое ощущает

человек, когда его желание реализуется. Добившись продвижения по службе, успешно завершив выполнение сложного проекта, получив благодарность от руководства, коллег, а также премию, прибавку к зарплате, люди ощущают чувство удовлетворения.

В менеджменте большое значение уделяется также учету уровней мотивации. На уровне удовлетворительного поведения сотрудники достигают того минимума, который оказывается приемлемым для руководства. Некоторые работники не без успеха балансируют между желанием ограничить количество и качество прилагаемых трудовых усилий и в то же время избежать неприятностей. Некоторые руководители мотивируют к работе именно на таком уровне (такие работники убеждены, что их нынешняя работа – это простой обмен их времени и энергии на деньги, необходимые им для жизни). Если мотивация приняла такую форму, это сигнал, что попытки руководства побудить людей к увязке своих целей с целями организации завершились неудачей. Специалисты, мотивируемые на этом уровне, вряд ли будут удовлетворены своей работой, руководством и организацией в целом.

Для тех специалистов, чей уровень мотивации характеризуется отличным поведением, работа является желанной частью, смыслом жизни, что приносит награды и удовлетворение. Исследования показывают, что сотрудники, как правило, не работают в полную силу, экономят часть своей энергии, а выкладываются полностью лишь тогда, когда уверены, что их дополнительные усилия будут должным образом оценены и вознаграждены. На этом уровне для работников имеет ценность не только материальное поощрение, но и моральное. Задача руководителя – обеспечить для работников возможность удовлетворения всего спектра их потребностей в процессе работы в обмен на их энергию и трудовую отдачу [4].

Вопросы характеристики мотивации достаточно разносторонни, они касаются сущности, содержания и структуры мотивации, а также сущности, содержания и логики самого процесса мотивации. В принципе мотивация человека к деятельности представляется в качестве системы движущих сил, побуждающих человека к осуществлению каких-то конкретных действий. Указанные силы находятся вне и внутри человека. Они побуждают его осознанно или неосознанно совершать определенные поступки. Связь между такими силами и действиями человека базируется на очень сложной совокупности взаимодействий, из-за чего разные люди совершенно по-разному реагируют на одинаковое воздействие со стороны тех же самых сил. Поведение человека, осуществляемые им действия также способны воздействовать на его реакцию, в результате чего способна меняться степень влияния, воздействия, а также направленность поведения, побуждаемая данным воздействием.

Мотивацию можно представить как совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к деятельности, они обуславливают рамки и формы работы и придают ей четкую ориентацию на достижение фиксированных целей. Воздействие мотивации на поведение человека связано со многими обстоятельствами, во многом индивидуально, способно изменяться под воздействием обратной связи со стороны деятельности человека.

В понятии мотивации особенно важны следующие его аспекты:

- определение того, что деятельность человека находится в прямой зависимости от мотивационного воздействия;

- выявление соотношения внутренних и внешних сил;
- соотношение с конкретными результатами деятельности.

Поведение человека, как правило, определяется не одним мотивом, а их суммой, в рамках которой они находятся в конкретном отношении друг к другу по уровню их воздействия на поведение человека. Отсюда мотивационная структура индивида является основой претворения им в жизнь определенных действий. Для структуры мотивации характерна определенная стабильность, но в то же время она способна изменяться, в том числе сознательно, в рамках воспитания человека, повышения его образования [5].

Отдельно можно выделить такое понятие, как мотивирование [5]. Мотивирование как конкретная реализация определенного аспекта мотивации – это процесс воздействия на человека для побуждения его к конкретным акциям посредством пробуждения в нем определенных мотивов. Мотивирование – сердцевина управления человеком. Эффективность управления во многом обуславливается тем, насколько успешно осуществляется само мотивирование.

В зависимости от того, какие при этом преследуются цели, какие задачи решаются, выделяют основные типы мотивирования. Так, посредством внешних воздействий приводятся в действие конкретные мотивы, побуждающие человека к определенным действиям, приводящим к необходимому результату. При этом важно точно знать, какие мотивы способны побуждать человека к желательным действиям, а также каким образом вызвать эти мотивы. Данный тип мотивирования похож на торговую сделку: «Я даю тебе то, что тебе надо, а ты предоставляешь мне то, в чем я нуждаюсь». Если у двух сторон не оказывается точек соприкосновения, процесс мотивирования нарушается.

Иной тип мотивирования ориентируется на формирование конкретной мотивационной структуры человека. Здесь основное внимание обращается на развитие и усиление необходимых мотивов действий человека или ограничение действия мотивов, которые мешают эффективному управлению человеком. Данный тип мотивирования имеет характер воспитательного и образовательного и может быть не связан с конкретными действиями, которые предполагается получить от человека как итог его деятельности. Подобное мотивирование связано с большими усилиями, требует многих знаний и способностей для его реализации. Результаты его применения, как правило, намного выше результатов первого типа мотивирования. Организации, использующие его в своей практике, намного успешнее управляют своими сотрудниками.

Разные типы мотивирования нельзя противопоставлять друг другу, поскольку обычно на практике осуществляется стремление сочетать достоинства этих типов мотивирования.

Основными инструментами, вызывающими действие определенных мотивов, являются стимулы. В качестве стимулов выступают какие-то предметы, действия других людей, носители обязательств и возможностей, – все то, что может быть предложено человеку в качестве компенсации за его действия или за то, что он хотел бы приобрести в результате определенных действий. Человек реагирует на многие стимулы несознательно. В ряде случаев его реакция может и не поддаваться сознательному контролю.

Реакция на разные стимулы неодинакова у различных людей. Отсюда следует, что стимулы не имеют абсолютного значения, если люди не способны реагировать на них. Например, в условиях высокой инфляции в 90-х гг. прошлого

века заработная плата, деньги во многом утрачивали роль стимулов и ограниченно использовались в рамках управления людьми.

Возможность использования многообразных стимулов для мотивирования людей и представляет процесс стимулирования, который имеет самые различные формы. Одной из самых распространенных является материальное стимулирование, роль которого в обстановке рынка в наше время особенно значительна. Здесь важно правильно оценивать ситуацию, в рамках которой материальное стимулирование реализуется, стараясь не преувеличивать его возможности, учитывая, что для человека характерна очень сложная система потребностей, интересов, приоритетов и целей.

Как уже неоднократно отмечалось, стимулирование в принципе отличается от мотивирования. Разница заключается в том, что стимулирование выступает средством, с помощью которого можно осуществлять мотивирование. Чем выше уровень развития межличностных отношений в организации, тем реже в качестве инструмента управления людьми используется стимулирование. Воспитание, обучение как методы мотивирования людей обуславливают положение, когда члены организации проявляют заинтересованное участие в делах организации, осуществляют необходимые действия, не дожидаясь или даже не получая никакого стимулирующего воздействия.

Мотивация в деятельности человека оказывает воздействие на усилия, старания, настойчивость, добросовестность, нацеленность. Одинаковую работу человек способен проделать, затрачивая разные усилия. Он может действовать в полную силу, а может и вполсилы. Он может стремиться к работе полегче, а порой берется за сложную и трудную работу, способен выбирать решение попроще, а может браться за сложное решение. Все это зависит от того, насколько он мотивирован на затрату усилий при выполнении своей работы [6].

Человек по-разному старается, реализуя свою роль и назначение в организации. Одному безразлично качество его труда, другой хочет делать все как можно лучше, работать с максимальной отдачей, не отлынивать от работы, стремится к повышению своей квалификации, совершенствует свои способности к работе, к взаимодействию с другими сотрудниками. Важной особенностью трудовой деятельности, на которую воздействует мотивация, является проявление настойчивости в продолжении и развитии начатого дела. Достаточно часто встречаются люди, которые, приступив к работе, быстро теряют к ней всякий интерес. Потеря интереса и отсутствие настойчивости способно привести к сокращению усилий, выполнению заданий на более низком уровне по сравнению с их возможностями. Отсутствие настойчивости негативно воздействует на доведение начатого дела до конца. Работник порой способен выдвигать отличные идеи и ничего не делает для их реализации, что означает для организации упущенные возможности.

Добросовестность при исполнении работы с учетом всех необходимых требований и регулирующих норм для большинства работ выступает основным условием их успешной реализации. Работник может иметь высокую квалификацию, обширные знания, быть созидателем, много трудиться, но при этом относится к своим обязанностям спустя рукава, что сводит на нет все положительное в его деятельности. Руководство организации должно стремиться строить систему мотивирования таким образом, чтобы она развивала у специалистов нужные характеристики их поведения.

Направленность на результат как особенность деятельности конкретного человека свидетельствует о том, к чему он стремится, осуществляя конкретные действия. Человек способен выполнять свою работу, так как она дает ему удовлетворение (моральное или материальное), но может делать ее и потому, что стремится помочь своей компании достичь ее целей. Для управления важно правильно оценивать направленность действий своего работника, но не менее важно уметь с помощью мотивирования направлять эти действия на реализацию определенных целей.

Таким образом, понятие мотивации как совокупности сил, побуждающих человека осуществлять деятельность с затратой определенных усилий на конкретном уровне усердия и добросовестности, с необходимой степенью настойчивости для достижения определенных целей, становится очевидным.

Не менее важен и вопрос соотношения «внутренних мотивационных факторов» и «внешних мотивационных факторов». А.И. Зеличенко и А.Г. Шмелев предлагают следующую систему внешних и внутренних мотивационных факторов труда [7] :

внешние мотивационные факторы:

факторы давления – рекомендации, советы, примеры героев кино, требования объективного характера, индивидуальные объективные обстоятельства;

факторы притяжения-отталкивания – примеры со стороны непосредственного окружения человека;

факторы инерции – стереотипы наличных социальных ролей;

внутренние мотивационные факторы:

собственные мотивационные факторы – предмет труда, процесс труда, результаты труда;

условия труда – физические, территориально-географические, организационные, социальные и т.д.;

возможности для реализации внепрофессиональных целей – общественной работы, достижения желаемого общественного положения, создания материального благополучия.

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 влияет на мотивы, побуждающие человека к решению задачи).

В первом случае мотивацию именуют «внутренней», ибо мотивы порождает непосредственно человек, сталкивающийся с задачей. Примером такой мотивации может быть стремление к конкретному достижению, к завершению работы, к познанию. В ином случае мотивы деятельности, связанные с решением задачи, вызываются воздействием извне. Такую мотивацию можно назвать «внешней». В этом качестве выступают процессы мотивирования - оплата за работу, распоряжения, правила поведения и т. п. В жизни нет четких разграничений «внутренней» и «внешней» мотиваций. Некоторые мотивы в одних ситуациях порождены «внутренней» мотивацией, а в других - «внешней». Иногда мотив одновременно порожден разными системами мотивации. Поэтому управление должно опираться на «внешний» тип мотивации, но принимая во внимание и возникновение «внутренней» мотивации.

Мотивация оказывает большое воздействие на выполнение человеком своей работы, своих производственных обязанностей. Вместе с тем между мотивацией и

конечным результатом трудовой деятельности не имеется прямой зависимости. Иногда человек, ориентированный на качественное выполнение порученной ему работы, имеет результаты худшие, нежели человек менее либо даже слабо мотивированный. Отсутствие непосредственной связи между мотивацией и конечным результатом труда обусловлено тем, что на последние оказывает влияние много других факторов, в частности квалификация и способности работника, правильное понимание им выполняемой задачи, воздействие на процесс работы со стороны окружения.

Разрыв между мотивацией и конечными результатами труда – серьезная управленческая проблема: как же оценивать результаты работы каждого работника и как его поощрять? Если вознаграждать только по результатам труда, то можно демотивировать работника, получившего низкий результат, но старавшегося и затратившего большие усилия. Если же стимулировать работника в прямой зависимости от мотивации, без учета реальных результатов его труда, то реально снижение результатов работы менее мотивированных, но производительных сотрудников. Как правило, решение подобной проблемы носит ситуативный характер. Руководитель должен осознавать, что в коллективе данная проблема может иметь место и ее необходимо решать тем или иным образом.

В качестве рекомендаций для руководителей и специалистов в целом можно выделить основные стимулы и мотивирующие критерии в качестве факторов формирования и сохранения мотивационной сферы:

- любые стимулирующие действия должны быть тщательно проработанными, причем прежде всего теми, кто требует действий от других – фактор профессиональной ответственности руководителя;
- людям важно испытывать радость от работы, отвечать за результаты, быть лично причастными к работе с людьми, чтобы их действия были для кого-то конкретно важны – фактор профессиональной ответственности менеджера-исполнителя;
- каждый на своем рабочем месте призван показать то, на что он способен – фактор реализации своего профессионального и личного потенциала;
- любой человек стремится выразить себя в труде, познать себя в его результатах, получать реальные доказательства того, что он способен делать полезное, и это должно быть связано с его именем – фактор профессиональной идентичности в данном коллективе;
- важно интересоваться отношением людей к потенциальным улучшениям условий их работы – фактор нематериального стимулирования с обязательной обратной связью;
- каждому работнику следует предоставить возможность оценить свою значимость в коллективе – фактор прагматической реализации достижения успеха здесь и сейчас;
- в достижении цели, которую работник сам себе определил или в формулировании которой он принял участие, он проявит значительно больше энергии – фактор делегирования профессиональной ответственности по принятию решений;
- хорошие работники имеют полное право на материальное и моральное признание – фактор материального и морального стимулирования;
- сотрудники должны иметь свободный, беспрепятственный доступ ко всей необходимой информации – фактор доступности информации;

- любые серьезные решения об изменениях в работе сотрудников должны приниматься при их непосредственном участии, с опорой на их знания и опыт, с учетом их позиций – фактор коллегиальности принятия решений;
- самоконтроль должен сопровождать любые действия работника – фактор личной ответственности за действия в процессе труда;
- работникам должна быть предоставлена возможность приобретать в процессе работы новые знания и умения – фактор доступности и обязательности регулярного повышения профессиональной квалификации;
- всегда следует поощрять инициативу, а не стремиться выжимать из сотрудников все, на что они способны – фактор разумности использования административного потенциала при применении различного рода стимулов;
- сотрудникам важно постоянно предоставлять информацию о результатах и качестве их труда – фактор постоянного отслеживания профессиональных достижений сотрудников;
- каждый работник по возможности должен быть сам себе руководителем – соединение двух вышеуказанных факторов: делегирования профессиональной ответственности по принятию решений и личной ответственности за действия в процессе труда.

Практическая реализация вышеуказанных факторов поможет создать хороший психологический климат в коллективе и повысить эффективность труда.

Список литературы

1. Жалагина Т.А. Психологическое обеспечение преодоления профессиональной деформации личности преподавателя вуза: Монография. М., 2003.
2. Бодров В.А. Психология профессиональной деятельности: Теоретические и прикладные проблемы. М., 2006.
3. Карпов А.В. и др. Психология труда: Учебник для вузов. М., 2005.
4. Карпов А.В. Психология менеджмента. М., 2000.
5. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. М., 2000.
6. Толочек В.А. Современная психология труда: Учеб. пособие. СПб., 2006.
7. Зеличенко А.И., Шмелев А.Г. К вопросу о классификации мотивационных факторов трудовой деятельности и профессионального выбора // Вестник МГУ. Сер.14. Психология. 1987. № 4.

Reference

1. Zhalagina T.A. Psychological Ensuring of Overcoming of Professional Personality Deformation of University Teachers. Monograph. M., 2003.
2. Bodrov V.A. Psychology of Professional Activity: Theoretical and Applied Issues. M., 2006.
3. Karpov A.V. etc. Psychology of Labour : Course book for the Institutes of Higher Education. M., 2005.
4. Karpov A.V. Psychology of Management. M., 2000.
5. Ilyin E.P. Motivation and motives. M., 2000.
6. Tolocek V.A. Modern Psycholgy of Labour: Students' Manual. St.-

Petersburg, 2006.

7. Zelichenko A.I., Shmelev A.G. To the Question of Classification of Motivational Factors of Labour Activity and Occupational Choice // The Herald of Moscow State University. Vol.14. Psychology. 1987. № 4.

Научная библиотека ТВГУ