

Анализ мотивации работника как основа выбора управляющих воздействий

Е.А. Бараусова, к.э.н. доцент кафедры менеджмента ВГУЭС

Проблема мотивации работников является одной из самых острых проблем, стоящих перед современным менеджментом. С точки зрения управления персоналом трудовая мотивация правомерно определяется как совокупность действий, направленных на его активизацию. Менеджмент использует мотивацию, чтобы по возможности эффективно и органично соединить цели предприятия и цели работников. Однако для того чтобы построить такую систему управления человеком, при которой он сам будет стремиться выполнять свою работу наилучшим образом и наиболее результативно, с точки зрения достижения организацией своих целей, нужно знать, что побуждает человека к действиям и к чему он стремится, выполняя определенную работу. Путь к эффективному управлению человеком лежит через понимание его мотивации.

Анализ научной литературы показывает, что термин "мотивация" имеет два значения. С одной стороны, им обозначается индивидуальная система мотивов одного, или нескольких работников (мотивационная система группы, организации). С другой стороны, этим термином обозначается процесс формирования, закрепления и действия тех или иных мотивов у индивида или группы, который также называют "мотивированием", либо "внешней мотивацией".

Деятельность человека обусловлена реально существующими потребностями, которые могут возникать как осознанно, так и неосознанно. В первом случае человек ясно представляет, чего он хочет, и думает над тем, как этого добиться. Во втором случае потребности выступают в виде влечений, при этом человек ощущает лишь недостаток чего-то, испытывает беспричинное беспокойство, напряженность. Он не имеет четкого представления о том, что нужно сделать, чтобы снять напряжение. Обычно

процесс удовлетворения потребностей выступает как целенаправленная деятельность. Удовлетворяя потребности и достигая цели, человек тем самым создает новые объекты, новые условия среды, которые в свою очередь порождают новые потребности. Усиление потребности увеличивает вероятность ее осознания, понимания способов ее удовлетворения.

Основные проблемы изучения потребностей определяются их составом, иерархией, границами, уровнями и возможностями удовлетворения. На сегодняшний день отсутствует общепризнанная классификация потребностей человека. Долгое время одним из оснований в самом подходе к проблемам мотивации работников в менеджменте являлась иерархия потребностей А. Маслоу [1]. Модель Маслоу пережила уже тысячи попыток применить ее в качестве основы для построения системы мотивации и стимулирования труда на практике. Попытаемся разобраться, почему ни одна из этих попыток не увенчалась успехом.

Традиционно в научной литературе потребности человека разделяются на материальные, социальные и духовные. Мы считаем, что в пирамиде Маслоу представлены только первичные и вторичные потребности, поскольку самовыражение может принимать различные формы, иногда совершенно бесполезные для социума. Часто человек пытается утвердиться таким способом в обществе других людей. Поэтому такие типы самовыражения не могут считаться духовными потребностями и, скорее всего, относятся к вторичным потребностям.

К другим недостаткам пирамиды Маслоу можно отнести неоднородность ее уровней. Известны попытки усовершенствовать иерархию Маслоу [2 и др.]. Но это приводит к увеличению уровней, либо усложнению и без того непростого анализа реальных мотиваций работников организации.

К другим известным базовым теориям потребностей можно отнести "Теорию ERG" К. Альдерфера, "Теорию приобретенных потребностей" Д. МакКелланда, "Мотивационно-гигиеническую теорию" Ф. Герцберга и др.

Эти модели также страдают рядом недостатков, не позволяющих построить эффективную систему управления персоналом на их основе.

Сравнивая известные теории, можно отметить, что выделенные в различных классификациях группы потребностей достаточно определенно соответствуют друг другу. Поэтому при анализе мотивационной структуры работника мы попытались уйти от деталей и использовали упрощенную модель потребностей.

Будем считать, что все потребности человека разделяются на **первично-индивидуальные, вторично-субъектные и третично-личностные** в соответствии с известными психологическими категориями индивид, субъект, личность. Подобную классификацию потребностей можно найти у К. Альдерфера (потребности существования, связи, роста), В.Г. Подмаркова (потребности обеспечения, призвания, престижа) и др. [3,4].

Поскольку иногда трудно указать грань между различными видами потребностей, будем считать лишь то, что определенная потребность рассматривается в конкретной ситуации как преимущественно первичная, вторичная или третичная. При этом в каждой конкретной ситуации может доминировать та или иная составляющая системы потребностей. И она является основным рычагом воздействия на персонал или конкретную личность, формируя соответствующие методы воздействия.

Важным аспектом анализа потребностей мы считаем их иерархию (рис. 1). Она объективно определена тем, что условием возникновения личностных и субъектных потребностей является функционирование физиологических систем человеческого организма (удовлетворение индивидуальных потребностей). Исследования показывают, что иерархия потребностей является преимущественно индивидуальной или групповой. Общим можно считать лишь то, что необходимым условием формирования потребностей высших уровней является удовлетворение некоторого минимального уровня материальных потребностей. Отсюда следует. Что при классификации

потребностей необходимо учитывать не только их виды, но и уровни удовлетворения.



Рис. 1 - Иерархия потребностей работника

Изучение научной литературы и анкетирование работников ряда предприятий позволило составить список потребностей, мотивов и ожиданий, соответствующих трем предложенным уровням иерархии (табл. 1). Разумеется, данный список нельзя считать полным и завершенным. Здесь важна не полнота, а критериальная структурированность, которая позволит менеджеру лучше ориентироваться в качественно отличных мотивационных структурах работников. Руководитель может добавить другие факторы, мотивирующие его сотрудников.

Выбранная нами упрощенная модель потребностей позволяет выделять при разработке системы управления персоналом всего три основных типа поведения работника, существенных для малого предприятия.

Для работников **первого типа** приоритетными являются первичные потребности. Такой работник рассматривает деятельность (работу) как источник получения средств для удовлетворения собственных потребностей. Организационное окружение выступает для него в качестве предметов его потребности. Полученное задание сотрудник первого типа стремится изменить под свое удобство, даже с ущербом для целей организации. При

возникновении трудностей в решении поставленных задач этот работник теряет мотивацию к выполнению "нереальной" нормы и прекращает работу.

Поведение **второго типа** характеризуется приоритетом вторичных потребностей. Такой работник оценивает свои действия и организационное окружение с точки зрения выполнения функциональных и нормативных требований. Основная составляющая такого поведения – исполнительство. В случае возникновения проблем в работе сотрудник либо корректирует свои действия в рамках заданной нормы, либо сообщает менеджеру о своих проблемах. Важность строгого соответствия норме способствует готовности работника к повышению квалификации.

Таблица 1 – Типология мотивационных факторов

Уровень иерархии	Потребности, мотивы, ожидания
Первичные потребности	Пища, вода, сон, жилье, секс, чистота, физический отдых, средства удовлетворения первичных потребностей; безопасность, защищенность; зарплата, обеспечивающая удовлетворение первичных потребностей; психологический отдых, собственное благополучие, чувство территории, статус, моральное подкрепление, удобство рабочего места, зарплата, одобрение со стороны коллег и руководства, уверенность в завтрашнем дне, семейный комфорт, карьерный рост, успех, индивидуально значимое самовыражение
Вторичные потребности	Социальный отдых, потребность в общении, взаимодействие, хорошие отношения в группе, соревнование, справедливость, равноправие, интересная работа, правовая и нормативная обеспеченность, довольствие от работы, гордость за успехи, сопричастность к делам фирмы, рост ответственности, повышение квалификации, полезность, одобрение результатов работы, ясные цели и задачи, получение информации, самореализация
Третичные потребности	Творчество в деятельности, стремление к новизне и к экспериментированию, саморазвитие, возможность совершенствования деятельности фирмы, повышение престижа фирмы, творчество в социально-культурной сфере, развитие социально-культурной сферы, доверие к профессионализму, пропаганда принципов гуманности и демократичности, участие в общественном развитии

В основе поведения **третьего типа** лежат третичные потребности человека. Это поведение связано с действиями, направленными на развитие деятельности организации. При возникновении затруднений в реализации своих задач работник третьего типа анализирует причины и ищет

оптимальные способы решения проблем. Таким образом, поведение этого сотрудника направлено на непрерывное совершенствование деятельности за счет коррекции нормативной базы. Однако такая коррекция теперь основана не на своих потребностях, как это было у сотрудника первого типа, а на согласованных ценностях деятельности (ценность саморазвития, ценность развития организации, престиж фирмы, повышение полезности фирмы для общества и т.д.).

Мы пришли к выводу, что при разработке оптимальной системы управления персоналом обязательен учет всех трех типов поведения работников, их установок и реагирования. Игнорирование любого из трех типов поведения неминуемо приведет к неадекватным управляющим воздействиям на сотрудников этого типа, а затем к снижению их производительности.

Т.Ю. Базаров считает, что "содержание деятельности по управлению персоналом существенно детерминировано задачами, которые решаются организацией на разных стадиях ее развития" [5]. Кроме того, материальные и моральные стимулы только в том случае приводят к повышению производительности труда, когда они соответствуют основным мотивам, лежащим в основе деятельности и поведения личности. Следовательно, стимулирование должно быть "векторным", направленным на потребности основных типов работников.

В соответствии с концепцией процессуальности и стадийности развития организации ни одна фирма не может длительное время оставаться в одном и том же состоянии, а всегда проходит несколько циклов своего развития. Каждый цикл развития организации имеет определенные цели, ценностные ориентации, признаки, методы управления и организацию труда.

Проведенный автором анализ развития организаций малого бизнеса показывает, что внутри каждого цикла менеджмент, как правило, использует одну и ту же структуру управляющих воздействий, которая хорошо работает на стадиях становления и роста, но становится тормозом развития

организации на стадии стабилизации и приводит к кризису. Также обнаружено, что на одноименных стадиях разных циклов развития поведение работников определяется схожими побудительными мотивами, персонал имеет одинаковые характеристики. Поэтому мотивационная система также должна соответствовать этапу жизненного цикла организации.

Рассмотрим основные мотивационные ориентиры каждой стадии жизненного цикла малой организации и выделим мотивирующие факторы для трех типов сотрудников. Для стадии **становления** характерно харизматическое влияние руководителя на подчиненных, заражение работников энтузиазмом, энергией, оптимизмом и командным духом. Здесь используется моральное (по возможности, материальное) стимулирование инициативы, оперативности и пр. Задачи распределяются с учетом предрасположенности работников.

Таблица 2 – Мотивирующие факторы на стадии становления организации

Стадия ЖЦО	Основные факторы мотивации		
	Работник I типа	Работник II типа	Работник III типа
Становление	Стабильное материальное стимулирование, перспективы повышения зарплаты и социального статуса, поощрение командной работы, оперативности	Организационная поддержка, постановка конкретных задач с учетом предрасположенности, публичное одобрение положительных результатов, открытое общение, доверие, гарантия большей стабильности	Поощрение творческой активности, инициативы, привлечение к принятию решений, поручение новых необычных задач, подчеркнутое доверие профессионализму, поддержка донесения эффективных идей в коллектив

На стадии **роста** значимым в мотивационном плане выступает моральное и материальное стимулирование работников к поиску новых идей по совершенствованию деятельности организации, поощрение неформальных лидеров, пропагандирующих необходимость организационных изменений, разъяснительная работа и аргументация необходимости внедрения нововведений в организации.

Таблица 3 – Мотивирующие факторы на стадии роста организации

Стадия ЖЦО	Основные факторы мотивации		
	Работник I типа	Работник II типа	Работник III типа
Рост	Аргументированная гарантия повышения материального стимулирования после внедрения нововведений в организации. Социальные льготы.	Разъяснение целей и задач организационных изменений. Подтверждение стабильности деятельности организации. Возможность обучения. Социальные льготы.	Моральное и материальное подкрепление инновационных идей, система поощрений неформальных лидеров, помогающих в проведении организационных изменений.

На стадии **стабилизации** можно выделить следующие направления мотивации и стимулирования работников: стабильное материальное стимулирование и повышение зарплаты в соответствии с результатами работы и уровнем квалификации, поощрение профессионального роста и совершенствования деятельности.

Таблица 4 – Мотивирующие факторы на стадии стабилизации организации

Стадия ЖЦО	Основные факторы мотивации		
	Работник I типа	Работник II типа	Работник III типа
Стабилизация	Стабильное материальное стимулирование в соответствии с результатами работы и уровнем квалификации. Рост зарплаты при повышении объема и качества работы	Стимулирование четкого соответствия своему функционалу и нормам позиционного взаимодействия. Повышение квалификации. Поощрение новых способов решения сложных задач	Возможность саморазвития и большего вклада в деятельность фирмы. Поощрение поиска новых способов решения сложных проблем

Все изложенное позволяет сделать вывод, что состав методов, применяемых для управления персоналом, должен соответствовать основным типам поведения сотрудников, работающих в организации.

Список использованных источников

- 1 Маслоу А. Мотивация и личность. СПб.: Питер, 2008. – 352 с.

- 2 Хлюнова М.В., Звезденков А.А., Верхоглазенко В.Н. Пирамида Маслоу плюс, или когда бесспорное стало сомнительным // Менеджмент в России и за рубежом. – 1998, –№ 5.
- 3 Генкин Б.М. Основания экономической теории и методы организации эффективной работы. М.: Норма, 2007, 400 с.
- 4 Alderfer C. P. Existence, Relatedness and Growth: Human needs in Organizational Setting. N.Y.: The Free Press, 1972.
- 5 Управление персоналом / Под. ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009, 560 с.