

Лекция 1. Понятийный аппарат управления системой мотивации и стимулирования

- 1.1. Базовые понятия процесса мотивации труда
- 1.2. Функции мотивации труда
- 1.3. Факторы мотивации труда
- 1.4. Виды мотивации труда
- 1.5. Принципы трудовой мотивации
- 1.6. Модель процесса мотивации труда
- 1.7. Мотивация и психофизиологический контракт

1.1. Базовые понятия процесса мотивации труда

Для того чтобы составить достаточно полное общее представление о мотивации, необходимо раскрыть сущность базовых понятий процесса мотивации, таких как: 1) мотивация; 2) потребность; 3) мотив; 4) мотивирование; 5) стимул; 6) стимулирование.

В научной литературе в общем виде под *мотивацией человека* понимается совокупность факторов, оказывающих воздействие на человека и побуждающих его к осуществлению определенных действий. Важно подчеркнуть, подобная связь неочевидна, сложна и зависит от индивидуальных особенностей работников. Вследствие чего, сотрудники имеют различную реакцию на одно и то же воздействие. Подобная реакция выражается как в степени влияния на поведение человека, так и в направленности действий.

Принимая во внимание вышесказанное, можно уточнить трактовку мотивации. Так, *мотивация* – это совокупность внутренних и внешних сил, оказывающих воздействие на человека и побуждающих его к осуществлению конкретных видов деятельности, определяя ее границы и формы и придавая данной деятельности направленность, ориентированную на достижение поставленных целей.

Другим основополагающим понятием процесса мотивации являются потребности. Так, в научной литературе *под потребностью* понимается внутреннее состояние психологического или функционального ощущения недостаточности чего-либо. Подобное состояние достаточно общее для различных людей, однако имеет индивидуальное проявление. Так, люди пытаются устранять появившиеся потребности, подавлять их, удовлетворять, или игнорировать. Важно подчеркнуть, не все потребности осознаны и не все могут быть осознанно устранены. При этом потребности имеют особенность периодически возобновляться. Наиболее ярким примером возобновляемости потребностей могут служить физиологические потребности, например, желание человека удовлетворять жажду или голод.

С понятием «потребность» неразрывно связано понятие «мотив». Так, *мотив* – это процесс физиологического и психологического плана, управляющий поведением человека. Из данного определения следует, что мотивы вызывают действия для удовлетворения потребностей.

Мотивы индивидуальны и формируются под воздействием множества внешних и внутренних факторов. Следует отметить, что, как и потребности, мо-

тивы индивидуальны. Вместе с тем действиями человека управляет не один мотив, а их совокупность. К примеру – работник пришел на работу вовремя и немедленно приступил к работе. В данной ситуации будут работать несколько осознанных и неосознанных мотивов, таких как: ответственность работника перед коллективом, желание зарекомендовать себя с положительной стороны перед руководством, боязнь материального наказания и т. д.

Совокупность мотивов, воздействующих на поведение человека и их взаимодействие между собой, называется *мотивационной структурой человека*. Мотивационная структура человека обладает определенной стабильностью, однако она склонна к изменению с течением времени.

Другим немаловажным понятием является мотивирование. В современной научной литературе под *мотивирование* понимается направленное воздействие на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем создания необходимых мотивов. Мотивирование составляет основу управления человеком. Так, эффективность управленческой деятельности напрямую зависит от навыков и возможностей руководящего персонала осуществлять процесс мотивации подчиненных.

Теперь можно перейти к понятию «стимул». Сущность данного понятия раскрывается через рычаги воздействия на работника, вызывающие действие определенных мотивов. В качестве *стимулов* выступает все то, что может быть предложено работнику в качестве компенсации за приложенные усилия по выполнению определенных видов деятельности: отдельные предметы (деньги или иные блага); действия других лиц; наличие определенных возможностей и многое другое.

При этом важно подчеркнуть, что человек реагирует на многие стимулы не обязательно сознательно. На отдельные стимулы его реакция даже может не поддаваться сознательному контролю.

Реакция людей на применяемые стимулы индивидуальна, в этой связи сами по себе стимулы не имеют значения без ответной реакции на них работника. Например, денежные средства считаются в Республике Беларусь наиболее универсальным стимулом, вместе с тем, в развитии нашей страны существовал исторический период выхода из состава СССР, сопровождавшийся развалом денежной системы и значительными темпами роста инфляции. В данной ситуации повышение заработной платы не являлось стимулом, в то время как в качестве стимула выступали иные материальные блага.

С учетом вышеизложенного первостепенной задачей успешного руководителя является подбор стимулов соответствующих внутренней системе мотивации работника в конкретных условиях в определенный момент времени. Процесс применения определенных стимулов для конкретных людей ввиду индивидуальной природы данного процесса называется *стимулированием*.

Важно подчеркнуть, что роль процесса стимулирования в управлении персоналом исключительно велика лишь в том случае, когда учитывается ситуация, в которой стимулирование осуществляется. Факторами, оказывающими влияние на процесс мотивации и стимулирования трудовой деятельности, выступают такие базовые понятия, как: 1) ценность; 2) установки; 3) интерес работников.

Данные элементы выступают в роли внутренних факторов, оказывающих влияние на процесс.

Так, *ценность* – это особое общественное отношение, благодаря которому потребности индивида переносятся на объекты, придавая им определенные социальные свойства. Как и потребности, ценности имеют индивидуальный характер. Например, одни люди видят удовлетворение своих потребностей в деньгах и возможности приобретения благ на эти деньги, другие – предпочитают деньгам наличие свободного времени и возможность его потратить, третьи – видят удовлетворение потребностей через близких людей, окружающих их, и т. д. В подобной ситуации отношение к одинаковым объектам различных работников будет отличаться.

Другим фактором, оказывающим влияние на процесс мотивации и стимулирования трудовой деятельности, является *установка*, представляющая собой фиксированную предрасположенность индивида воспринимать и оценивать социально значимые объекты, а также его готовность к определенным действиям, ориентированным на социально значимые объекты. Установки тесно связаны с ценностями работников и также имеют индивидуальный характер.

Последним фактором, имеющим индивидуальный характер и оказывающим значительное влияние на процесс мотивации, является интерес работника. Так, под *интересом* принято понимать избирательное отношение личности к объекту в силу его жизненного значения и эмоциональной привлекательности.

1.2. Функции мотивации труда

Функции мотивации – это относительно обособленные направления мотивационной деятельности, позволяющие осуществлять определенное влияние на объект воздействия с целью достижения поставленной задачи. Как утверждает В. А. Шаховой и С. А. Шапиро, основная функция мотивации заключается в том, что она оказывает влияние на трудовой коллектив предприятия в форме побудительных мотивов к эффективному труду, общественного воздействия, коллективных и индивидуальных поощрительных мер. Применение указанных форм воздействия активизирует работу сотрудников, повышает эффективность всей системы управления организацией.

На современном этапе развития мотивации выделяют следующие основные функции данного процесса: побуждение к действию; обеспечение направленности действия; контроль; поддержание поведения.

Побуждение к действию – это главная функция мотивации, вытекающая из определения самой категории. Под мотивами понимают то, что заставляет человека совершать определенные виды деятельности. В этой связи, человек, выполняющий определенные действия для достижения поставленной цели, позволяющей удовлетворить его индивидуальные потребности, будет обладать высокой мотивацией. В то же время, пассивный человек, не выполняющий никаких действий для достижения поставленной цели, будет обладать низкой мотивацией.

Обеспечение направленности действия – функция мотивации, вытекающая из функции побуждения к действию. Базовой основой мотивации являются человеческие потребности в процессе их удовлетворения. Так, к примеру, работник,

стремящийся произвести благоприятное впечатление на руководителя, может: работать более усердно над выполнением непосредственной работы; сделать комплимент руководству; поддерживать свой внешний вид и рабочее место в чистоте и порядке; стараться, что бы его заметили на рабочем месте и т. д.

Таким образом, существует множество вариантов поведения для удовлетворения потребности. Сущность данной функции заключается в том, что в рамках процесса мотивации задаются условия, посредством которых у работника происходит отбор приемлемых действий для достижения целей организации.

Контроль – функция трудовой мотивации целью которой является своевременное выявление отклонений в поведении работников. Подобные отклонения могут быть связаны с несоответствием важнейших потребностей работника и его мотивов трудовой деятельности. Оценка уровня мотивации и своевременная его корректировка – это залог успешного управления организацией.

Поддержание поведения. Цель, которую ставит организация перед своими сотрудниками, должна быть выполнима, но не легка. В этой связи, важнейшей функцией мотивации является поддержание поведения, выражающейся в проявлении определенной настойчивости в достижении таких целей. Мотивация, при этом, делает человека заинтересованным в достижении поставленных перед ним цели и задач, т. к. работник осознает, что процесс работы и его конечный результат отождествляются с удовлетворением важнейших из его потребностей. При осуществлении данного равенства принято говорить, что сотрудник имеет высокий уровень трудовой мотивации.

1.3. Факторы мотивации труда

Фактор мотивации персонала – это то, что оказывает воздействие на удовлетворения потребностей работников, способствует увеличению их заинтересованности в организации и повышению эффективности труда.

Все факторы мотивации, влияющие на направленность и энергичность в осуществлении трудовой деятельности сотрудников, разделяются на две группы: внешние факторы; внутренние факторы.

Внешние факторы мотивации сотрудников – это стимулы, исходящие от администрации организации и оказывающие воздействие на трудовую деятельность работников. Используя подобные факторы, сотрудник предприятия отождествляется с его трудовой деятельностью. Его потребности лежат вне организации, вместе с тем их удовлетворение связано с трудовой деятельностью. Подобная ситуация выступает главной причиной, по которой потенциальные сотрудники приходят в организацию. Однако стоит отметить, что в подобной ситуации наблюдается противопоставление интересов работника и интересов предприятия. Для урегулирования такого противопоставления со стороны организации применяются внешние факторы мотивации, к основным относятся: регулярный заработок; признание заслуг; стабильность и т. д.

Регулярный заработок. В условия слабо развитых систем мотивации на предприятии такой фактор как регулярный заработок является основополагающим в мотивации персонала. Вместе с тем, стоит понимать, что основной недостаток использования такого фактора заключается в том, что в подобной ситуации

работник всегда ищет место работы с более высоким значением данного фактора. В этой связи, существует возможность потери высококвалифицированного востребованного специалиста при получении им более выгодного предложения по заработной плате. В этой связи, фактор является основным, однако требует наличия дополнительных факторов мотивации.

Признание и статус. Признание заслуг работника, получение статусной должности, работа в известной организации, современная служебная машина премиум класса и многое другое повышает статус сотрудника перед коллегами и обществом в целом. Желание находиться на верхней ступени иерархии в социуме является исторически одним из важнейших факторов мотивации. Вместе с тем, отсутствие возможности продвижения по карьерной лестнице для работника, имеющего главенствующую потребность в признании и статусе, негативно сказывается на мотивации трудовой деятельности. Стоит отметить, что зачастую такие сотрудники в подобной ситуации могут выступать антилидерами и саботировать деятельность руководства организации. Подобных работников необходимо хвалить за их заслуги, при этом критика не возымеет должного эффекта, а, зачастую, способна изменить трудовое поведение подчиненного в худшую сторону.

Стабильность. Работнику, для которого первостепенное значение имеет данный фактор мотивации, необходимо обеспечить постоянную стабильную работу, разработать четкий график трудовой активности, комфортную рабочую обстановку. Для такого работника основой мотивации выступает сохранение имеющихся благ и уверенность в завтрашнем дне.

Другой основной группой являются внутренние факторы мотивации. *Внутренние факторы мотивации* – это субъективные факторы, порожденные самой личностью. Такие факторы являются внутренними по отношению к организации, т. к. они определяют существование работника внутри предприятия. К основным внутренним факторам относят: четко поставленная цель; межличностные отношения; независимость; личностный рост.

Четкая цель. Работники, для которых первостепенным является данный фактор внутренней мотивации, не способны к эффективной трудовой деятельности без четко поставленных целей и задач, и прописанных обязанностей сотрудника. При этом эффективность работы такого сотрудника значительно повышается при налаживании связи его личных целей с целями организации.

Межличностные отношения. Человек является социальным существом, вследствие чего устойчивый позитивный социально-психологический климат коллектива оказывает положительное влияние на его трудовую деятельность. Работнику, который старается быть частью коллектива, важны отношения с коллегами. Такому сотруднику необходимо усвоить основные обычаи и принципы работы в организации, т. е. включиться в корпоративную среду, которая выступает некой атмосферой, в которой существуют работники, а также соблюдать определенные правила и традиции, сформировавшиеся в процессе общей деятельности (табл. 1.1).

При этом сильнейшим стимулом в подобной ситуации будет возможность повысить свою репутацию в коллективе.

Таблица 1.1. Мотивационное значение основных структурных элементов корпоративной культуры (по Э. Шайну)

Уровень	Элемент корпоративной культуры	Мотивационное воздействие
Ядро	Ценности	При совпадении систем корпоративных и личностных ценностей формируется ощущение принадлежности и единения с организацией на глубинном уровне. Признание ценности труда работника для организации удовлетворяет потребность в богатом содержании труда. Таким образом, при идентификации работника с ценностями организации формируется внутренняя мотивация к труду
	Нормы / правила	Полное принятие (интериоризация) принятых в организации норм и правил формирует у сотрудников «правильное» организационное поведение, а также самоконтроль. При четко сформулированных нормах поведения удовлетворяются потребности в безопасности за счет снижения уровня неопределенности
Подповерхностный уровень	Традиции	Участие в различных ритуалах организации и принятие существующих традиций позволяет удовлетворить социальные потребности в принадлежности к организации, а также в поддержании социальных контактов
	Ритуалы	
Поверхностный уровень	Символика и форма одежды	Наличие символики организации у сотрудника удовлетворяет потребность в принадлежности к организации, а также способствует формированию самоидентификации, ощущения уникальности, «непохожести» на другие социальные общности
	Лозунги	Слоганы и лозунги, смысл которых соответствует ценностям, разделяется и принимается сотрудником, удовлетворяет потребность в причастности, принадлежности
	Язык	Принятие определенных организационных языковых норм сотрудниками удовлетворяет потребность в социальных контактах, а также потребность в принадлежности к группе

Независимость и личностный рост. Этот фактор мотивации персонала характеризуется стремлением сотрудника к определенной свободе действий. Для него главное значение имеют возможности самостоятельно принимать решений, определять цели и задачи, выбирать методы их достижения. Работник, для которого значим данный фактор, хорошо может справляться как с руководящей должностью, так и с творческой работой, требующей дополнительных усилий. При этом существует вероятность снижения эффективности и результативности труда вследствие потери интереса к работе или чрезмерном контроле за ее выполнением. Следует отметить, что в процессе трудовой деятельности подобного работника в качестве основного мотива будет выступать потребность в самореализации.

Неочевидные факторы мотивации. Кроме внутренних и внешних факторов мотивации в ряде литературных источников выделяют такие группы факторов, как неочевидные факторы. К данной группе факторов мотивации относятся: учет мнения персонала (целесообразно проводить совещания, на которых выслушивается мнения работников по вопросам, важным для функционирования организа-

ции); проявление интереса со стороны руководителя (необходимо проявлять интерес к жизни сотрудников вне рабочего времени); вежливое отношение (рекомендуется как можно чаще здороваться с работниками, при общении использовать имена, а не отчества); внезапное вознаграждение (необходимо разрешать работникам иногда пораньше уходить с работы, проводить чаепитие, без какого-либо повода).

1.4. Виды мотивации труда

В зависимости от того, какие цели ставит перед собой мотивирующий выделяют два основных типа мотивации. *Первый тип* представляет собой *побуждение работника к действию путем внешнего воздействия*. Данный тип мотивации предполагает понимание потребностей человека, удовлетворение которых может побудить работника к действию. Подобный тип мотивирования предполагает вариант торговой сделки, где мотивирующий покупает труд мотивируемого. При этом в случае, когда у работника и руководителя не оказывается точек взаимодействия данный тип мотивирования невозможен.

Второй тип мотивирования представляет собой *формирование особой мотивационной структуры человека*. В таком случае основной целью мотивации второго типа является развитие и усиление необходимых мотивов сотрудника, и ослабление тех мотивов, которые мешают эффективному управлению трудовой деятельностью. Подобный тип мотивации основан скорее не на сделке, а носит скорее воспитательный и образовательный характер. Такой тип мотивирования гораздо сложнее, требует значительных затрат времени и усилий, однако его результаты окупают себя.

Вышеназванные типы мотивирования не следует противопоставлять, так как в современной практике в успешных организациях руководители стремятся сочетать оба типа, когда для поддержания мотивационной структуры второго типа используются внешние воздействия первого. При этом одним из наиболее острых вопросов современной науки является *вопрос о соотношении «внутренней мотивации» и «внешней мотивации»*. Подобная ситуация связана с тем, что деятельность человека формируется совокупностью внешних и внутренних мотивов, при этом одни и те же мотивы могут быть созданы как под воздействием внешней мотивации, так и под воздействием внутренней. Следовательно, в подобной ситуации важно понимать взаимодействие обоих типов.

Вторым немаловажным вопросом является *вопрос о связи мотивации и конечного результата работы*. Очевидно, что мотивация оказывает большое влияние на трудовую деятельность человека. Между мотивацией и конечными результатами трудовой деятельности нет четкой зависимости. Так, работник с высоким уровнем мотивации может выполнять работу значительно хуже, аналогичной работы для другого работника с низким уровнем мотивации. Такая ситуация объясняется тем, что помимо мотивации на результаты труда также оказывают влияние ряд факторов, среди которых: образование; уровень квалификации; стаж работы; способности работника и т. д.

Вышеназванное порождает третий вопрос – *вопрос о вознаграждении работника*. Так, если вознаграждать предусмотрено только по результатам труда, то

можно демотивировать работника, получившего более низкие результаты ввиду иных факторов, не связанных с мотивацией. С другой стороны, если не учитывать результаты труда, то можно снизить мотивацию работников, имеющих высокие результаты деятельности. В данном случае, решение подобной проблемы имеет *ситуационный характер*. Таким образом, для эффективного управления персоналом важно четко сформулировать три основных вопроса, связанных с мотивацией труда и уметь их решать с целью побуждения работника к эффективной трудовой деятельности.

А. Я. Кибанов выделяет внешние по отношению к организации факторы, оказывающие воздействие на людей в организации: иерархическая структура организации, отношения власти и подчинения, принуждение к труду и контроль за исполнением; культура на уровне общества, организации или группы людей, совместные ценности, социальные нормы, установки поведения (регулирование поведения без видимого принуждения); рынок как сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже, отношениях собственности и равновесии интересов продавца и покупателя.

Э. А. Уткин дополняет данную классификацию, отмечая воздействие на работников таких внутриорганизационных факторов как: организационная структура, т. е. воздействие через отношения власти и подчинения; культура организации, т. е. воздействие через систему ценностей и норм; рынок, т. е. воздействие через систему отношений купли-продажи; организация управления и качество управленческих решений, т. е. через восприятие, понимание и принятие решения сотрудниками; организация контроля деятельности.

Существуют и другие критерии определения видов мотивации. Так, *мотивация бывает положительной и отрицательной*. Мотивация, основанная на положительных стимулах, называется положительной. Мотивация, основанная на отрицательных стимулах, называется отрицательной. Например, конструкция «если я выполню работу в срок – я получу премию» является положительной мотивацией. Конструкция «если я выполню работу в срок – меня не лишат премии» является отрицательной мотивацией.

Устойчивая и неустойчивая мотивация. Устойчивой считается мотивация, которая основана на нуждах человека, т. к. она не требует дополнительного подкрепления. Такая мотивация основана в большей степени на внутренних мотивах работника. Неустойчивая мотивация – это мотивация, которая требует постоянного внешнего подкрепления.

Но есть и *дополнительные виды мотивации*: *индивидуальная мотивация*, направленная на поддержание индивидуальных потребностей конкретного человека (жажда, голод, избегание боли и т. д.); *групповая мотивация* – мотивация, связанная с взаимодействием человека в социуме (забота о потомстве, поиск своего места в обществе, поддержание структуры общества и т. п.); *познавательная мотивация* – мотивация, связанная с исследовательской деятельностью человека (игровая деятельность, изучение нового).

Кроме того, различают отдельные *мотивы, которые движут поступками людей*: мотив *самоутверждения* – это стремление получить самоуважение в обществе; мотив *престижа* – это стремление получить в обществе особый статус;

мотив *идентификации* – это стремление к тому, чтобы походить на кого-то (кумир молодежи и его фанаты); мотив *власти* – это стремление человека к возможности оказывать влияние на общество; *процессуально-содержательные мотивы* – это побуждение к деятельности не за счет использования внешних факторов, а вследствие интереса к содержанию трудовой деятельности; мотив *саморазвития* – это стремление работника к раскрытию своих потенциальных возможностей; мотив *достижения* – это стремление показать лучшие результаты; *просоциальные мотивы* (общественно значимые) – это мотивы, которые связаны с чувством ответственности перед обществом; мотив *аффилиации* (присоединения) – стремление устанавливать и поддерживать связь с социумом, стараться быть частью социальной группы.

1.5. Принципы трудовой мотивации

Принцип трудовой мотивации – это руководящее положение, основное правило, установка для мотивационной деятельности. В научной литературе выделяют четыре основных принципа трудовой мотивации: полимотивированность трудовой деятельности, иерархическая организация, принцип справедливости, принцип подкрепления.

Полимотивированность трудовой деятельности. Деятельность человека является полимотивированной, т. е. на поведение работников может одновременно воздействует огромное многообразие мотивов. Понимание этого может помочь руководителям, с одной стороны, эффективно организовать рабочий процесс, а с другой стороны – избежать конфликта мотивов, требующих от человека различных линий поведения.

Стоит отметить, множественность мотивов, влияющих на поведение человека, предполагают наличия определенных связи между ними. Вследствие чего, между подавляющим большинством мотивов могут устанавливаться *компенсаторные отношения*. Недостаточный уровень мотивации одного мотива может быть скомпенсирован применением другого.

Иерархическая организация мотивов. Говоря об иерархической организации трудовой мотивации, обычно предполагается такое отношение между мотивами и трудовой деятельностью работника, когда более выраженное влияние оказывают мотивы, в основе которых лежат главенствующие потребности, имеющие первостепенное значение для сотрудника и требующие их скорейшего удовлетворения. Следовательно, мотивы, основанные на потребностях более высокого уровня, имеют также более высокий уровень в иерархии мотивации работника. Важно подчеркнуть, что иерархическая организация мотивации носит субъективный характер и меняется в зависимости от объекта мотивации.

Принцип справедливости. В процессе трудовой мотивации работник проводит оценку ее справедливости и сопоставляет данное значение с аналогичными мотивами применительно к другим сотрудникам организации. Сотрудники предприятия нацелены на сохранение справедливости в подобном соотношении. При этом, нарушение данного принципа, как в пользу организации, так и в пользу работника (недоплата или переплата) будет вызывать возникновение напряжения, которое значительно снижает эффективность трудовой мотивации. Важно отме-

титель, что понятие справедливости является субъективным.

Принцип подкрепления. Трудовое поведение работника, вызванное определенными действиями с его стороны, имеет, как правило, конкретные последствия. В случае, когда данные последствия воспринимаются работником как ожидаемые и позитивные, то сотрудник будет стремиться повторять данные действия. В противном случае – сотрудник постарается избегать подобного поведения, чтобы избежать последствий. Исходя из сущности данного принципа, можно выделить два основных вида подкрепления: позитивное и негативное.

Позитивное подкрепление – это стимулы, которые повышают вероятность желательного поведения. В условиях трудовых отношений позитивное подкрепление, имеющее значимость для сотрудника организации используется для закрепления трудового поведения. При этом необходимо понимать, что подкрепление связано с мотивационной структурой человека и имеет субъективный характер.

Негативное подкрепление – это стимулы, снижающие вероятность нежелательного и неблагоприятного поведения. Такое подкрепление может не только блокировать нежелательное поведение работника, но и стимулировать деятельность, ведущую к успеху. Например, более напряженная работа дает возможность не выслушивать замечания придирчивого руководителя.

Исходя из вышеназванных принципов, можно выделить ряд правил для эффективного функционирования системы мотивирования:

1) *установление четких целей и задач.* Сущность данного правила заключается в том, что без четко поставленной цели и без понимания сотрудниками требуемых результатов работы применяемые приемы и методы мотивации не возымеют должного эффекта;

2) *увязка целей и вознаграждения.* Сущность правила заключается в определении критериев оценки работы, т. к. работник должен понимать какое вознаграждение он получит за результаты своей деятельности;

3) *гласность и наличие обратной связи.* На примере зарубежных успешных компаний доказано, что сообщение о результатах работы каждого сотрудника и сопровождающееся за этими действиями стимулирование способны создать настрой состоятельности в трудовом коллективе, что позитивно сказывается на последующем применении системы мотивации и создает внутренние мотивы трудовой деятельности;

4) *создание благоприятных условий для эффективной работы.* Это правило основано на повышении привлекательности трудовой деятельности, чему способствуют: забота о работниках, участие в решении их проблем и т. д.;

5) *единство моральных и материальных методов стимулирования.* Правило предполагает применение на практике совокупности моральных и материальных стимулов. Подобное правило основано на принципе полимотивированности трудовой деятельности;

6) *учет личных качеств работников.* Так как все мотивы носят субъективный характер необходимо учитывать систему ценностей и другие характеристики объекта мотивирования при определении факторов мотивации, оказывающих наибольшее воздействие на человека;

7) *использование преимущественно положительных стимулов.* Зарубежный

практический опыт применения систем мотивации свидетельствует о негативных долгосрочных последствиях применения отрицательных стимулов в мотивации людей. Так, установлена связь между чрезмерным применением негативной мотивации и выработки у сотрудника боязни брать на себя ответственность за принятие каких-либо решений, а также скрытию информации о различных несоответствиях, что не даёт возможности организации к полноценному функционированию.

1.6. Модель процесса мотивации труда

Очевидно, что трудовое поведение работника зависит от возникающих потребностей и, как следствие, появляющихся мотивов. Механизм мотивации персонала изображен на рис. 1.1.

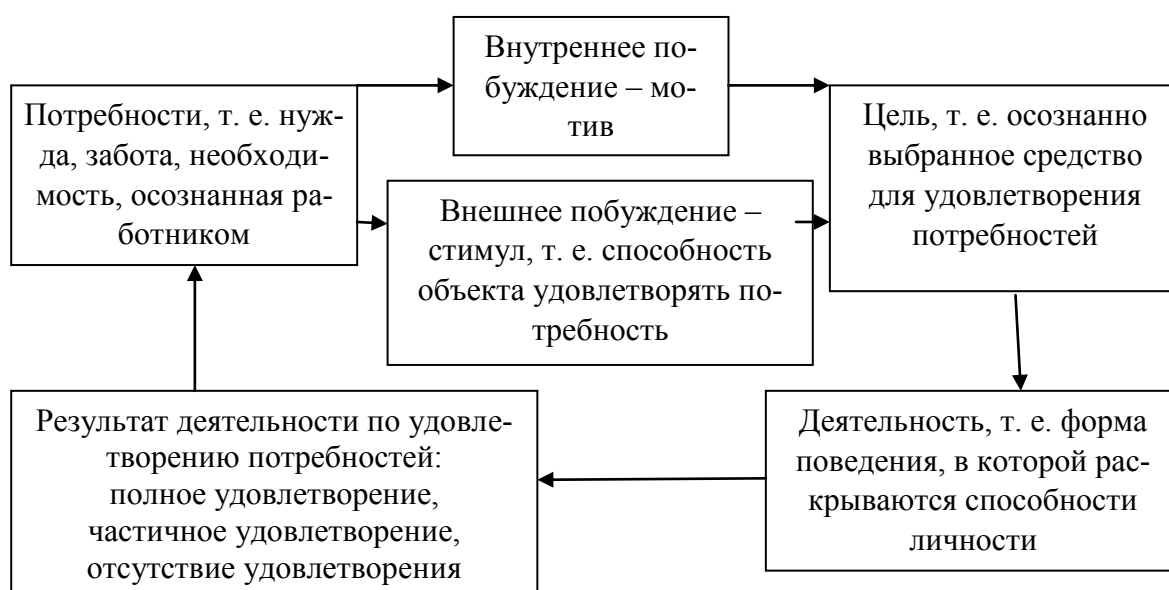


Рис. 1.1. Механизм мотивации персонала

Однако, вследствие субъективного характера мотивов, существует реальная проблема в понимании потребностей индивида и его устремлений. Но из этого никак не следует, что мотивационный процесс не может быть осознан и управляем.

При этом стоит отметить, что в современной научной литературе нет общего подхода к мотивационному процессу. Самая общая концепция мотивационного процесса сводится к реализации следующих положений: работник осознает вознаграждение за свою трудовую деятельность и соотносит его со своими потребностями; после определения соответствия работник настраивает себя на определенное поведение в процессе трудовой деятельности.

Исходя из вышеназванных положений, общая модель процесса мотивации имеет следующий вид (рис. 1.2).

Следует отметить обобщенность данной модели, так как ее схематическое представление не раскрывает ни механизма вознаграждения, ни собственно содержания вознаграждения, сущности и содержания оценки, ни превращения

оценки в решение. Вместе с тем, схема позволяет отобразить сущность процесса мотивации и облегчить его понимание.

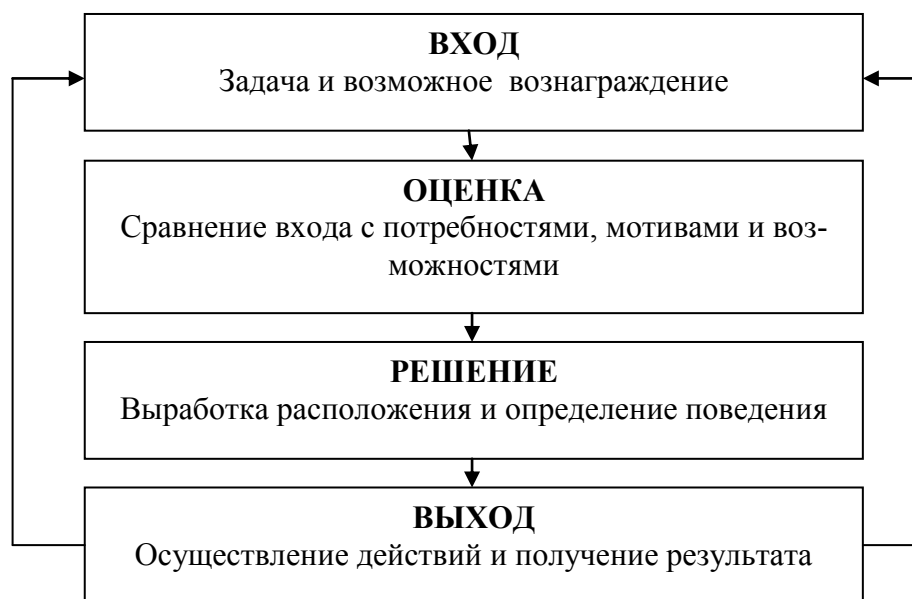


Рис. 1.2. Общая модель процесса мотивации труда

Первым этапом такой модели мотивационного процесса является вход. *Этап «входа»* включает: постановку задачи трудовой деятельности; доведение до работника критериев оценки конечного результата труда; возможное вознаграждение, соответствующее значениям критериев оценки результата.

Второй этап модели мотивационного процесса – *этап оценки*. Такой этап предполагает сравнение «входа» с потребностями работников в процессе выполнения трудовой деятельности и проведение соответствующего анализа.

Третий этап модели процесса мотивации – *решение*. Этап предполагает управление и корректировку мотивации сотрудников, что оказывает значительное влияние на производительность труда. Результатом этапа решение является формирование благоприятного устойчивого поведения сотрудников организации. Стоит подчеркнуть, что вознаграждение, воспринимаемое работником как положительное, закрепляет текущую модель трудового поведения. Отрицательное вознаграждение процесса труда заставляет работника менять модель поведения.

Последним этапом мотивационного процесса является «*выход*». Этап предполагает выполнение задачи, поставленной на этапе «входа». Оценку полученного результата трудовой деятельности и вознаграждение работников в соответствии с полученными результатами оценки.

1.7. Мотивация и психофизиологический контракт

Особенности трудовой мотивации сотрудников предприятия могут оказывать опосредованное влияние на трудовую деятельность в данной организации, формируя определенную систему ожиданий. Аналогичные критерии предъявляет и предприятие к работнику, формируя определенную систему ожиданий конечного результата труда. Такие системы взаимных ожиданий называют психологиче-

ским контрактом. Так, *психологический контракт* – это система взаимных ожиданий и неписаных обязательств, регулирующая многие аспекты отношений между работником и работодателем.

В отношениях между работником и работодателем, каждая из представленных сторон предполагает равноценный обмен. Работник ожидает получить за результаты своей трудовой деятельности соответствующее вознаграждение, работодатель же – ожидает от работника результаты, соответствующие его оплате. Среди требований, предъявляемых организацией к трудовой деятельности можно выделить следующие: 1) добросовестное выполнение задания; 2) лояльное отношение к организации; 3) инициативность и творческое отношение к работе; 4) принятие правил и норм, действующих в организации; 5) готовность идти навстречу администрации; 6) желание обучаться и развиваться и т. д.

Работники, в свою очередь, также предъявляют свои требования к организации. Среди данной группы требований можно выделить такие, как: 1) получать оплату соответствующую трудовой деятельности; 2) выполнять работу, дающую чувство удовлетворения; 3) работать в коллективе, готовом помочь в случае необходимости; 4) приносить пользу людям, предоставляя продукцию организации; 5) видеть результаты своего труда; 6) работа должна оставлять время и силы для личной жизни; 7) ощущать уверенность в завтрашнем дне; 8) ощущать себя частью трудового коллектива; 9) развивать свои профессиональные, деловые и личностные навыки и т. д.

Стоит отметить, что данный контракт получил название психологический, так как подобные ожидания нигде не задокументированы. Между тем, каждый из субъектов контракта понимает и принимает требования своего оппонента. Стоит отметить, что в процессе трудовой деятельности каждой из сторон могут быть зафиксированы как реализующиеся, так и не реализующиеся ожидания, при этом субъекты контракта имеют минимальный приемлемый порог реализации. В случаях, когда ожидания становятся ниже порогового значения, данная ситуация рассматривается как нарушение психологического контракта, что вызывает соответствующие ответные действия (табл. 1.2).

Таблица 1.2. Реакция на нарушение психологического контракта со стороны работника и со стороны организации

Субъект контракта	Реакция на нарушения
Работник	<ol style="list-style-type: none"> 1. Увольнение из организации или поиск нового места работы 2. Снижение результатов работы 3. Ухудшение трудовой дисциплины 4. Снижение удовлетворенности работой 5. Падение производительности труда
Организация	<ol style="list-style-type: none"> 1. Увольнение работника 2. Понижение в должности 3. Перевод на другую работу 4. Пересмотр уровня вознаграждения 5. Отказ в продвижении по карьерной лестнице 6. Лишение льгот

Если рассматривать психологический контракт с позиций работника, то можно выделить три основных аспекта: ожидания и требования работника, связанные с его трудовой деятельностью; понимание работником требований, предъявляемых к нему со стороны руководства; оценка справедливости требований организации и оценка возможности корректировки своих ожиданий в соответствии с данными требованиями.

Важно подчеркнуть, что психологический контракт динамичен и развивается в соответствии с потребностями обеих сторон. Так, к примеру, с позиции работника высокий вклад (повышение качества продукции и труда, рост производительности труда, повышение эффективности производства) предполагает и рост ожиданий вознаграждения.

Часто люди не осознают своих ожиданий, пока у них не возникнет ощущение острой неудовлетворенности, связанной с существованием несоответствия между ожидаемым и реальным вознаграждением. Вследствие чего, для организации эффективного управления в организации необходимо заранее предусмотреть механизмы получения информации относительно ожиданий сотрудников, связанных с их трудовой деятельностью, анализа и своевременной корректировки. Для этого важно понимать, какие события вызывают нарушения психологического контракта. Например, обычно такие нарушения вызывают: 1) получение образования; 2) повышение квалификации; 3) приобретение смежной профессии; 4) приобретение опыта работы; 5) длительная высокая производительность труда; 6) достижение значительных результатов в работе; 7) изменение семейных обстоятельств; 8) переход в другую возрастную категорию и т. д.

Важно подчеркнуть, что для поддержания трудового контракта руководитель должен обладать способностью своевременно предвидеть события, которые могут повысить требования работника к организации и незамедлительно реагировать на них. Стоит отметить, что наличие трудового контракта, удовлетворяющего как работника, так и руководителя является залогом долгого и продуктивного сотрудничества.