

# ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ ЧАСТНОЙ ФОРМЫ СОБСТВЕННОСТИ

Т.В. Шершнёва, к.психолог.н., доцент

Белорусский государственный аграрный технический университет (г. Минск)

Проблема развития мотивации трудовой деятельности персонала является одним из актуальнейших вопросов организационной психологии. Руководители предприятий обязаны уметь регулировать побудительные мотивы человека, понимая, что средствами мотивации могут быть не только деньги. Чтобы эффективно содействовать достижению целей организации, человек должен трудиться с желанием, любить свое дело, гордиться своей работой и получать от нее удовольствие. Он должен руководствоваться осознанием своей полезности и необходимости. Эффект мотивирующих воздействий может быть высоким, если руководитель проявит в общении с подчиненными искренность намерений, умение убеждать и настраивать на решение поставленных задач.

В психологии на сегодняшний день существует множество подходов к определению сущности мотивации. Е.П. Ильин отмечает, что в настоящее время мотивация как психическое явление в одном случае трактуется как совокупность факторов, поддерживающих и направляющих, т.е. определяющих поведение, в другом случае — как совокупность мотивов, в третьем — как побуждение, вызывающее активность организма и определяющее ее направленность.

Основная идея когнитивных теорий мотивации труда состоит в том, что люди пытаются поддерживать баланс между усилиями, которые они вкладывают в работу, и достигнутыми результатами. Согласно теории справедливости Дж. Адамса, люди сравнивают соотношение между тем, что они получают в рабочей ситуации (своими результатами), и затраченными на это усилиями (своими вложениями) с соотношением результатов и вложений других людей. К результатам относятся заработная плата, статус и должностной уровень. Наиболее значимыми вложениями являются умения, знания, опыт, стаж работы и образование. Если человек воспринимает соотношение между своими и чужими результатами и вложениями как дисбалансное, то он попытается восстановить баланс. Это можно сделать, например, изменив количество прикладываемых трудовых усилий (вложений).

Отличаются по своему содержанию и различные виды мотивации. Наиболее важными являются четыре отчасти пересекающихся класса: 1) мотивация, обусловленная потребностями; 2) социальная мотивация (напр., мотивация к близости с другими людьми, применению власти, агрессии и т.п.); 3) мотивация достижения; 4) мотивация, отнесенная к самому себе (напр., мотивация, направленная на реализацию целей, связанных с идентичностью). Предложенная классификация позволяет выделить мотивацию внешнюю и внутреннюю. С.И.Самыгин, Л.Д.Столяренко определяют их так: 1) внешняя мотивация — способы «замотивировать» людей; 2) внутренняя мотивация — самозарождающиеся факторы, которые влияют на людей, поддерживая определенные начинания и побуждая двигаться в определенном направлении. Д. Майерс приводит более точные формулировки: 1) внутренняя мотивация — это желание быть эффективным и осуществлять определенный вид поведения ради него самого; 2) внешняя мотивация — это стремление получить внешние награды и избежать наказаний.

Среди основных методов стимулирования результативности труда выделяют следующие: 1) экономические (денежные поощрения либо наказание в виде лишения премий, штрафов); 2) целевой метод (постановка перед подчиненным конкретных и ясных трудовых целей, что повышает его активность); 3) метод расширения и обогащения работ; 4) метод соучастия (работник участвует в совместном принятии решения, что повышает его активность и удовлетворенность работой).

Деньги как вознаграждение и стимул, несмотря на широкое использование этого средства, отнюдь не самый весомый фактор: известно, что повышение зарплаты не приводит автоматически к повышению эффективности труда, хотя недостаток денег или задержка выплат однозначно приводит к росту недовольства, напряженности и снижению производительности. Однако нужно учитывать, что деньги являются средством достижения различных целей, которые прямо или косвенно связаны с удовлетворением многих потребностей.

Работника часто демотивирует отсутствие информации о результатах собственной работы, поэтому необходимо разумное использование различных форм поощрения (реже — наказания). Каждая благодарность, награда, денежная премия и т.п. действует тем эффективнее, чем меньший отрезок времени отделяет заслуживающий награждение поступок от полу-

ченного поощрения. К улучшению дальнейшей деятельности мотивирует поощрение как личных, так и групповых достижений. Среди поощрений для персонала, на наш взгляд, особую ценность представляют решение некоторых личных проблем и забот сотрудников, а также страхование их здоровья и жизни. Мотивирование через саму работу основано на внутренних стимулах интереса к работе, чувства удовлетворения от процесса работы, возможности проявить свои способности при принятии решений и выполнении производственных задач.

На повышение эффективности труда мотивирует работников развитие сопричастности и идентификации сотрудника с организацией, с ценностями, целями организации. При этом может использоваться упражнение в руководстве. Умелое руководство способствует развитию сопричастности и идентификации, прояснению ролей и целей, развитию группового духа. Необходимо отметить, что важное значение имеет личность руководителя и избираемый им стиль управления, а также психологический климат в трудовом коллективе. Необходимо отметить и еще и то, что мотивационные стратегии и методы должны применяться с учетом личностных характеристик сотрудников.

Итак, на предприятиях, в основном, используются следующие мотивационные приемы: использование денег как вознаграждение и стимул, наложение взысканий, вознаграждение и признание личных достижений, поощрение и вознаграждение групповой работы; ограничение, лимитирование отрицательных факторов; мотивирование через саму работу; упражнение в руководстве; обучение и развитие сотрудников; развитие сопричастности. Как показывает практика, в современные направления мотивационного управления на предприятиях не входит развитие внутренней мотивации сотрудников. Происходит это, на наш взгляд, по нескольким причинам. Во-первых, сказывается элементарное отсутствие у многих руководителей предприятий психологических знаний — отсюда недооценка последних. Во-вторых, в разработанных отечественными исследователями направлениях и факторах мотивационного управления отсутствует технология развития внутренней мотивацией. Консультанты в области организационной психологии, привлекаемые руководителями предприятий в целях проведения подобных программ, проводят свои занятия индивидуально и иногда не имеют соответствующей подготовки. Наконец, третья причина, мешающая проведению мероприятий по развитию внутренней мотивации, — отсутствие финансовых возможностей у многих белорусских компаний.

Развивать мотивацию сотрудников предприятия необходимо комплексно, используя, в том числе и внешние мотивационные стратегии и методы. Однако проведенное исследование показало, что использование мотивационной стратегии, направленной на развитие лишь внешней мотивации персонала предприятия, малоэффективно: сотрудники благодарны руководству за проведенные мероприятия (за повышение оплаты труда, повышение в должности и др.), но это не мотивирует их к повышению производительности труда, не удовлетворяет и их другие потребности: в признании и вознаграждении, в ответственности, в продвижении по службе, в достижениях, в удовлетворенности содержанием работы, в сотрудничестве.

Основные мероприятия по развитию мотивации должны быть направлены на развитие внутренней мотивации трудовой деятельности сотрудников. На наш взгляд, одним из методов может быть организация тренинговых занятий. Программой тренинга была предусмотрена работа с новым и необычным материалом, ролевые игры и упражнения, вызывающие реальную активизацию мотивов; работа по созданию, использованию и развитию образов, метафор, схем, символов, способствующих более глубокому пониманию и усвоению материала. Создавалась благоприятная психологическая атмосфера взаимодействия в группе. В ходе работы использовались упражнения, направленные на развитие социальной компетентности, повышение инициативности, уверенности в себе, обучение приемам саморегуляции. Участникам предлагались для решения управленческие задачи и ситуации, предоставлялась информация из различных исследований организационной психологии. Предусматривались домашние задания, которые должны были помочь сотрудникам более эффективно организовать свою работу и повысить мотивацию достижения. Эти задания также можно считать рекомендациями для сотрудников по развитию мотивации трудовой деятельности. Каждый сотрудник предприятия смог определить для себя те личные потребности, которые позволяет удовлетворить выполняемая им работа на данном предприятии, а также определить перспективы саморазвития.

После комплекса тренинговых занятий у сотрудников значительно повысилась удовлетворенность в ответственности и сотрудничестве, возросла удовлетворенность достижениями. Повысилась также производительность труда сотрудников, снизилась текучесть кад-

ров на предприятии, существенно улучшился социально-психологический климат в трудовом коллективе, что выразилось в снижении количества конфликтов. Данные, полученные в нашем исследовании, свидетельствуют о том, что высокая позитивная мотивация может играть роль компенсаторного фактора в случае недостаточно высоких специальных способностей и знаний персонала.

Таким образом, основными мотивационными методами в работе с персоналом предприятий частной формы собственности могут быть: а) мотивирование через саму работу; б) вознаграждение и признание достижений; в) упражнение в руководстве; г) использование денег как вознаграждения и стимула; д) ограничение, лимитирование отрицательных факторов. Необходимо сказать и о том, что для управленческого персонала особенно важно участие в собственности и прибылях предприятия. Впрочем, многие рядовые сотрудники также к этому стремятся. Только решив проблему отчуждения персонала от прибылей компании, можно ожидать превращения пассивного сотрудника, благосостояние которого в какой-то мере зависит от прибыльности фирмы, но который сам на конечные результаты работы предприятия не влияет, в активного и заинтересованного члена «единой команды», стремящегося к процветанию предприятия, развитию своего творческого потенциала.

Перспективы дальнейшего исследования нам видятся в разработке программ по развитию внутренней мотивации трудовой деятельности и включению их в современные системы мотивационного управления в организациях, что позволит белорусским предприятиям обеспечить свою конкурентоспособность и прибыльность.

## **УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМАНДА КАК ВАЖНЕЙШАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ: ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА**

**Т.Ю. Шлыкова, к.п.с.н., доцент, С.В. Основин, к.с.-х.н., доцент,  
С.А. Третьяк, Г.А. Вабищевич**

*Белорусский государственный аграрный технический университет (г. Минск)*

Управленческую команду целесообразно рассматривать как особый вид социальной группы, все шире использующийся в современной практике управления в областях промышленного производства и политики. Этому виду группы присущи все особенности социальных групп, действие механизмов их жизнедеятельности и развития. Однако управленческие команды имеют и свои специфические отличительные особенности, делающие это вид социальных групп особо интересным предметом рассмотрения, анализа и проектирования.

Управленческая команда — это группа людей, объединенных едиными стратегическими целями и действующих на основе единой корпоративной культуры. Стратегические цели могут быть связаны с организацией, в которой наличествует управленческая команда, а могут быть не связаны с ней. Организация обычно выступает для управленческой команды в качестве средства достижения целей последней.

Необходимо различать управленческую команду, с одной стороны, и такие виды групп, как неформальная группа, управленческий персонал организации и клика, с другой. Неформальная группа строится на основе сугубо межличностных, психологических связей между ее членами. Она может быть объединена определенными нормами корпоративной культуры, однако единых стратегических целей у нее, как правило, нет. Управленческий персонал организации может быть объединен едиными целями и подчинен единым нормам организационной культуры. Но он, как правило, не интегрирован в единое целое механизмом корпоративной культуры и легко распадается в кризисных ситуациях либо в результате ликвидации организации. Клика строится на основе достаточно жестких норм своей корпоративной культуры, у нее, как правило, есть разделяемая ее членами цель.

Существует два способа образования управленческой команды:

- управленческая команда интегрируется на основе крупной стратегической (перспективной) идеи-цели, приобретая в процессе интеграции свои родовые черты и используя организационные ресурсы;

- существующая неформальная группа близких по духу людей формулирует стратегическую идею-цель и вырастает в управленческую команду, использующую ресурсы организации либо группы организаций. Таким образом, управленческая команда всегда использует