

МОТИВАЦИОННЫЕ МЕХАНИЗМЫ, ВОЗДЕЙСТВУЮЩИЕ НА ПОВЕДЕНИЕ РАБОТНИКА В ОРГАНИЗАЦИИ.

*Бабаян Карине Борисовна,
Российско-Армянский университет,
Институт экономики и бизнеса,
к.э.н., доцент,
доцент Кафедры управления и бизнеса*

Аннотация. В статье проведена оценка применимости к современному работнику разработанных разными исследователями в разные годы мотивационных методов воздействия, представлены методологические аспекты диагностики структуры мотивов и факторы мотивации сотрудников с учетом современных реалий.

Annotation. The article assesses the applicability of motivational methods of influence developed by different researchers in different years to a modern employee, presents methodological aspects of diagnosing the structure of motives and approaches to motivating employees, taking into account modern realities.

Ключевые слова. мотивация, стимул, потребность, поведение, организация

Keywords. motivation, incentive, need, behavior, organization

В эпоху динамичных изменений во внешней среде перед многими компаниями стоит проблема изыскания путей адаптации к ней, что, в свою очередь, обуславливает необходимость отхода от традиционных способов управления персоналом и осмысления новой роли работников как ключевых ресурсов, обеспечивающих устойчивость и одновременную гибкость организационных процессов. Вспомним известное утверждение руководителя компании Chrysler Ли Якокки: «Когда речь идет о том, чтобы предприятие двигалось вперед, вся суть – в мотивации людей» [1, с.46].

Поведение современного работника в организации связано с целым комплексом мотиваций, и следует признать факт, что разработанные в прошлом столетии мотивационные теории уже не являются панацеей для обеспечения удовлетворенности или большей работоспособности работников.

Целью данной статьи является исследование мотивационных моделей, наиболее приемлемых для современного работника.

Для начала определим понятие «мотивация». Мотивация – это энергетический потенциал человека, который питает все формы деятельности – от принятия решений до их реализации и оценки полученного результата [2, с.83]. Мотивация трудовой деятельности – совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к деятельности и придающих этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей [3, с.187-188]. Формирование мотивации определяется, с одной стороны, реакцией личности на воздействие внешних факторов, а с другой – через раскрытие его внутреннего мира и мотивации поведения, лежащих в плоскости его потребностей, устремлений и ценностей [4, с.295]. Можно добавить, что мотивация придает смысл жизнедеятельности человека в организации.

Таким образом, для достижения высокой эффективности труда прежде всего необходимо найти способы управления внутренней мотивацией человека, то есть исследовать его индивидуальные ценности, мотивы и потребности и создать соответствующую организационную среду и действенную систему стимулирования, направленные на их удовлетворение. На этом основаны все известные мотивационные теории, которые, как известно, делят на содержательные (Маслоу–50-е гг, Герцберг–60-е гг, Альдерфер–70-е гг) и процессуальные (Врум– 64г., Адамс– 65г., Портер и Лоулер– 68г.). Однако, провозглашенные в середине прошлого века, эти теории считаются достаточно устаревшими. Во-первых, критики данных теорий единодушно сходятся во мнении, что потребности современного работника (в результате научно-технического прогресса и изменившихся условий труда и быта; нового витка развития человеческой личности) изменились и намного усложнились; кроме того, они приобрели более индивидуальный характер (по этой причине сегодня очень трудно найти общие механизмы воздействия сразу на весь коллектив работников). Во-вторых, полвека назад, в эпоху отсутствия компьютеров и интранет-технологий, исследования проводились на узкой эмпирической базе (так, например, Ф.Герцберг выдвинул свои гениальные идеи о гигиенических и мотивационных факторах, опросив всего 200 инженеров и бухгалтеров Питсбурга), в силу чего поставлена под сомнение научность основанных на ней теоретических выводов. Как отмечает Ю.Красовский, указанные теории, «являясь частичными, атомарными, несистемными, они несут в себе два основных дефекта:

1.Ни одна из них не может объяснить поведение человека полностью;

2. Ни одна из них не может эффективно применяться на практике менеджерами без учета всех остальных» [5, с.36].

Исследование более поздних теорий мотивации, появившихся с 80-90-х гг. прошлого века, показывает, что и они по-отдельности не в состоянии описать весь мотивационный спектр и также выявляют лишь отдельные грани механизма мотивации.

Весьма специфически трактует мотивацию персонала П. Уорр. Он распределяет разные способы мотивации (деньги, физическая безопасность, социальная позиция, а также определяемые извне цели, разнообразие, ясность и четкость, контроль, использование навыков, межличностные контакты) по характеру их воздействия на поведение человека по аналогии с витаминным воздействием на состояние здоровья. При этом некоторые из перечисленных факторов – SE-факторы, при более чем достаточном присутствии в организационной среде никак не нарушают привычного поведения человека, тогда как другие – AD-факторы, – в избытке могут привести состояние дискомфорта, «токсичности» и резко снизить мотивацию. Иными словами, «много хорошо – тоже плохо».

Финский ученый Т. Алкула под качественными аспектами мотивации (тут видим абсолютную аналогию с содержательными теориями) подразумевает инструментальные (иначе материальные), ценностные и социальные аспекты, характеризующие ожидания человека от работы. В числе характеристик «идеальной работы» наряду с высокой зарплатой, карьерным ростом и позитивными межличностными отношениями, названы такие факторы, как: возможность работать автономно, проявлять творчество и видеть результат работы, а также приносить пользу обществу (увеличение социальной ответственности перед обществом в последнее время является абсолютным трендом в мотивационных предпочтениях персонала). Любопытно, что Т. Алкула акцентирует внимание на таких доминирующих количественных аспектах оценки значимости и мотивирующей роли работы для человека как рабочее время, половой аспект и семейный статус (иначе говоря, высокий рабочий трудоголизм он ставит в зависимость от разного выбора человека между домом и работой). [6, с.164-165] Остановимся подробнее на рабочем времени как факторе мотивации. Многие компании отходят от традиционного деления времени на рабочее и нерабочее, поскольку современный человек может предпочесть работать из дому либо в любом месте вечером, ночью, а днем заниматься прочими собственными проблемами, благо интернет и компьютер под рукой предоставляют безграничные возможности. Поэтому в современную кадровую политику организаций прочно внедрились понятия: «гибкий либо гибридный график», «открытый или безлимитный отпуск», «выходные круглый год» и т.п.

Х. Хекхаузен в своей знаменитой «теории рубикона» наряду с мотивацией добавляет в мотивационный процесс еще один необходимый элемент – волю. По Х. Хекхаузену, человек в организации приступает к активным действиям, когда начинает разделять ее цели, считать их своими, а к этому он приходит лишь преодолев «рубикон», то есть подключив к мотивации и силу воли. Волевой аспект сегодня также можно рассматривать неоднозначно, так как сила воли часто направляет человека на установку «надо», обеспечивая систему жесткого самоконтроля, соответственно служит ограничителем проявления эмоциональности, вдохновения, креативности (установка «хочу»).

Согласно теории потока М. Чиксентмихайи, человек будет включен в деятельность и не замечать усталости, если он пребывает в состоянии «потока», то есть погружен в работу, удовлетворен требованиями организации и чувствует в себе достаточно сил и потенциала, чтобы ее выполнять с полной отдачей (подобные мысли наблюдаем еще у бихевиористов – погружение в «зону безразличия» Ч. Барнарда). Однако, человек выпадает из потока, если требования увеличиваются либо занижаются, – он уже не может проявлять себя, испытывает тревогу либо скуку, в итоге чего не только демотивирован, но и может дойти до состояния стресса, а это чревато потерей здоровья и равновесия.

Итак, в современном арсенале теории менеджмента накоплено достаточно много интересных концепций и воззрений, объясняющих нам сущность и механизмы мотивации человека.

Однако проблема состоит в том, что в реальных ситуациях менеджерам зачастую трудно распознать истинные мотивы поведения человека и понять степень его удовлетворенности организационными условиями и самим трудом. Сами сотрудники также не всегда могут понять и объяснить причины и мотивы своего поведения. Последние достижения в области изучения отношения сотрудников к работе (Эдинбургская бизнес школа) сводятся к выделению трех важных установок: удовлетворенности, приверженности и вовлеченности в работу [7, с. 40]. Следовательно, определив значение данных установок для сотрудников, можно предложить конкретные механизмы, направленные на увеличение мотивации к труду. В настоящее время разработано много методов оценки удовлетворенности работников: анкетирования, тесты, наблюдения и т.п. В частности, хорошо зарекомендовал себя анкетный опрос на основе индекса диагностики удовлетворенности (JDI), включающий вопросы о характере работы (рутина, удовлетворительная, отличная), об оплате (высокая, недостаточная и т.д.), о руководителе (невежливый, не уделяет внимания, хвалит и т.п.), о своих карьерных возможностях [7, с. 38]. Или, например, с помощью Миннесотской анкеты выясняется отношение работников к гарантиям занятости, условиям работы, оплате труда, возможностям роста и т.п. Аспекты приверженности и лояльности та же школа

предлагает исследовать на основе вопросов о желании сотрудников разделять цели и ценности организации, сохранять членство в ней, приносить в нее что-то от себя.

Лояльность сотрудников можно оценить также с помощью индекса eNPS (employee net promoter score), по аналогии с индексом оценки лояльности потребителей NPS Ф. Райнхельда. С помощью опросника выясняется, могут ли сотрудники предлагать работу в данной компании своим родственникам, друзьям и т.д. и, по степени проявленного желания, их разделяют на «критиков», «нейтралов» и «промоутеров». Индекс eNPS рассчитывается как разница между долей «промоутеров» и «критиков». [8, с. 165]

Известна также методика диагностики структуры мотивов трудовой деятельности Т.Бадоева, включающая всего 13 вопросов, учитывающих следующие факторы: значимость должности, престижность должности, вид трудовой деятельности, организация труда и т.д.

Практически во всех перечисленных методиках респондентам предлагается классифицировать различные мотиваторы по степени их важности и устойчивого восприятия, что позволяет разработать более объективную и дифференцированную систему стимулирования персонала. Проблема анкетирования заключается часто в предвзятом отношении персонала к анкетным опросам. Так, А.Кочеткова обращает внимание на то, что при эмпирических исследованиях анкетированные в присутствии руководителей и без них дают противоположные ответы на одни и те же вопросы [9, с.308].

Для разработки мотивационных программ прежде всего вычерчиваются психографические профили работников, самыми известными являются: методика тестирования В.Зиверта и Л.Ланд; методика диагностики мотивационной структуры личности В. Мильмана; мотивации достижения А.Мехрабиан; диагностика мотивации успеха и боязни неудач (МУН) А.Реана и т.п.

Наиболее популярна на сегодня типологическая модель В.Герчикова (ТМГ). В предлагаемой модели ТМГ с помощью специального опросника-теста выявляется отношение работника к работе, соответственно, его склонность к конструктивному либо деструктивному трудовому поведению, степень его мотивации к достижениям. На основе данной информации рассчитываются индексы и вычерчиваются мотивационные профили, демонстрирующие доминирующий тип мотивации человека: инструментальный, профессиональный, патриотический, хозяйский или люмпенизированный, что, в свою очередь, помогает адресно подойти к выбору методов стимулирующего воздействия на конкретного работника. [8, с. 158]

В 21 веке в эпоху системных организационных изменений появляется новое переосмысление факторов мотивации человека. Как ни крути, но человек работает прежде всего для самообеспечения. И в эпоху всемерного потребительства ему никогда не хватает денег (речь идет о среднем статистическом работнике). Поэтому основной акцент в стимулировании труда опять ставится на денежном вознаграждении, но желание достигнуть максимальной эффективности в работе работника и требования самого работника в интересном и высокоэффективном труде приводят организации к еще большей увязке уровней заработных плат и премиальных выплат с конкретными индивидуальными показателями труда, в зависимости от их влияния на конкретные бизнес - результаты. В этом отношении зарекомендовали себя и получили достаточную популярность такие методы оплаты и стимулирования как система грейдирования, система PFP и др., основанные на объединении целей работника с целями предприятия, доскональном учете личных достижений работника (KPI) и сбалансировании личных и организационных показателей (PBSC).

Вторым по популярности мотиватором сегодня остается карьерный рост сотрудников. Многие предприятия уже при начальном собеседовании с потенциальным сотрудником выявляют его карьерные предпочтения. Повсеместно применяется заполнение карьерограмм, карт личностного роста. Осуществляется тестирование работников. Однако, если в недавнем прошлом компании сами тщательно просчитывали карьерные шаги работников, планировали и осуществляли политику поступательного карьерного роста по-вертикали, то сегодня гласит пословица: «Карьера – дело рук самого карьериста!». Причем многие предпочитают карьере не по-вертикали, а по-горизонтали, то есть желают расти в квалификации, достигать совершенства в своей профессии с соответствующим повышением статуса и зарплаты.

Согласно трилемме Борчарда, к планированию собственной карьеры необходимо подходить творчески и со всей ответственностью: не перекладывать ее на плечи своих работодателей или государства, при необходимости прибегнув к помощи специалистов- консультантов в данной области. Личностный карьерный профиль должен быть построен исходя из индивидуальных качеств и талантов, с учетом их уникальности и соответствующей рыночной стоимости. [6, с.183]

Отметим, что в каждой стране на мотивационные потребности влияют культурно-исторические традиции и менталитет нации. Так, для россиянина в приоритете остается сегодня высокий заработок, в то время как для шведа важен высокий профессионализм. Перенимая зарубежный опыт мотивации сотрудников, следует отметить, что некоторые способы мотивации оказываются бесполезными, вызывая иногда улыбку (например, мотивация типа «привести домашних питомцев с собой на работу»).

Эпоха цифровизации сказалась на изменении потребностей человека. Отметим, что мы все больше и больше социально дистанцируемся друг от друга. И коллектив, общение, совместные достижения, социальное признание играют все меньшую роль в жизни работника. Многие компании переходят на

«домашние офисы», где сотрудники часто не знают друг друга и работают «удаленно» лишь для получения материального вознаграждения, иногда для обучения и саморазвития. Достижение личных индивидуальных целей начинает превалировать над коллективными показателями результативности. В других компаниях ставка делается на командные методы работы, формирование общей корпоративной культуры, и в обиход входят такие понятия как лояльность сотрудников и их приверженность целям и ценностям организации. В подобных компаниях мотивационный механизм основан на вовлечении работников в решение общих организационных задач, создание благоприятной творческой атмосферы, групповое обучение, тренинги, сочетаемые с индивидуальным развитием, формированием лидерских качеств. И тут должна быть осознана важность увязки разных этапов саморазвития работника с его конкретными действиями и результатами, приносящими пользу бизнес-организации в настоящем или обозримом будущем.

Следует отметить, что мотивационный механизм следует разрабатывать в контексте поколений. Указанные выше подходы к мотивации разрабатывались в основном под запросы миллениалов (команда, карьера, мобильность, творчество, ответственность, креативность, комфортные условия труда). Нынешнее растущее поколение Z больше ориентировано на самообразование и виртуальное общение. Для этого поколения мало значит ответственность за коллектив, настрой на долгосрочные программы. Им интересно работать в реальных ситуациях, ставить цели в обозримой перспективе, работать в обстановке инновационности, высоких скоростей, многозадачности, быстрой переключаемости. При этом они большие «материалисты», нежели предыдущее поколение «романтиков».

Таким образом, современная модель мотивации строится на большем прагматизме, чем 10-20 лет назад, как со стороны индивида, так и со стороны организации, разрабатывающей систему воздействия на поведение человека. И эта система должна носить комплексный характер, с широким охватом всевозможных стимулов, способствующая подобрать «ключик» к конкретным потребностям конкретного работника.

Как указывает российский исследователь Ю.Красовский, совпадение стимулов и мотивов «образует актуальную зону мотивации... Они начинают «срабатывать» только в том случае, когда внешние воздействия (стимулы) находят мотивационный «отклик» во внутренней сфере личностного «Я», преобразуя их «встречи» в реальное поведение, ожидаемое его организаторами» [5,с.35].

Важен выбор самого сотрудника. Наиболее интересным способом предоставления такого выбора представляется «система Кафетерия», основанная на критериальной балльной оценке достижений работника и предоставлении ему пакета мотивационных льгот по аналогии с меню в кафе, где он может сам подобрать несколько льгот на заработанную сумму баллов.

Выводы. Исследование показало, что выявление потребностей человека остается первичным звеном в разработке мотивационного механизма, воздействующего на современного работника. При разработке мотивационной модели персонала необходим дифференцированный подход к работникам с учетом их социально-демографических характеристик (пол, возраст, образование, национальная принадлежность и т.д.), а также должностного положения и статуса. Важно определить цели и критерии оценки потребностей персонала, выбрать методику оценки и добиться объективности ответов при тестировании и вычерчивании психологических профилей, путем обеспечения полной информированности сотрудников, открытости обсуждений и обратной связи. Система мотивации и стимулирования организации должна исходить из предпочтений работников и быть направлена на большую увязку потребностей персонала и целей организации.

Резюмируя, отметим, что только индивидуальный подход к каждому отдельному работнику, основанный на системном и ситуативном взгляде, может выявить все нюансы и сформировать устойчивый комплекс мотивов для достижения конкретных целей.

Литература.

1. Яккока Ли. Карьера менеджера. 4-е издание. – Изд-во:Попурри, 2020, 548с.
2. Кудрявцева Е.И. Организационное поведение: Учеб. пособие/ Е.И. Кудрявцева; Сев.-Зап. ун-т упр. – фил. РАНХиГС: СПб ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2013. – 260с.
3. Управление персоналом: Энциклопедический словарь/Под ред.А.Я.Кибанова. -М.:ИНФРА – М,1998. – VIII, 453с.
4. Аширов Д.А.Организационное поведение: учеб. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006.-360с.
5. Красовский Ю.Д. Организационное поведение: Учеб. пособие для вузов. – 2-е изд., перераб. И доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 511с.
6. Блинов А.О. Тренинг персонала: учебное пособие/ А.О. Блинов, О.В.Василевская, В.П.Невежин, Н.В.Смоляков. – М.: КНОРУС, 2005. – 496с.
7. Дэйли Р. Организационное поведение/ Edinburgh Business School, Heriot-Watt University, OB-A4-RU 1/2012, 55с.
8. Харченко В. С. Мотивация и мотивационные профили сотрудников современных организаций // Социологическая наука и социальная практика. 2021. Т. 9. № 1. С. 156–171. DOI: 10.19181/snsp.2021.9.1.7879

9. Кочеткова А.И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование: Учеб. пособие. — М.: Дело, 2003. —944 с