

# ПСИХОЛОГИЯ ТРУДА

Т.А. Жалагина  
Тверской государственный университет

## ПРЕДПОСЫЛКИ ИЗМЕНЕНИЯ СОДЕРЖАНИЯ МОТИВАЦИОННОЙ СФЕРЫ СПЕЦИАЛИСТОВ В НОВЫХ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ

Рассматриваются основные составляющие изменения мотивационной сферы руководителей и подчиненных различных организаций РФ (включая вузы) в новых экономических условиях рыночных отношений с целью выявления новых стимулов и критериев повышения эффективности труда.

The main components of motivation sphere changings concerning the leaders- managers and subordinates of different companies (including higher schools) in the new market social- economic conditions are being discussed in this article. The aim is find new criteria and stimulation factors in order to increase the work effectiveness.

*Ключевые слова:* мотивация, мотивационная сфера, мотивация достижения, экономические реформы, профессиональная направленность, принципы руководства.

*Keywords:* motivation, motivation sphere, achievement motivation, economic reforms, professional directivity, concepts of management.

Вот уже в течение полутора десятилетий наша страна переживает период социально-экономических перемен. Изменения затрагивают не только политические, экономические и социальные структуры общества, но и с неизбежностью воздействуют на сознание людей. Глубокие трансформации происходят в ценностно-мотивационных структурах, т. е. в понимании людьми того, ради чего им стоит жить и действовать, на какие идеалы опираться. Многочисленные исследования показывают, что основной мотивацией является ныне мотивация достижения. Это говорит о том, что законы рынка, отдающие предпочтение новым мотивациям, выдвигают на первый план тип людей с определенными мотивами и ценностями. К сожалению, процесс неизбежного изменения содержания мотивационной сферы специалистов существенно усложняется (деформируется) обстоятельствами социально-экономического кризиса. Можно сказать, что процесс профессионального развития протекает в особых (часто – экстремальных) условиях [1].

Для России, в силу сложившихся социально-экономических условий, это имеет свою специфику. Изучение мотивов и ценностей современных специалистов помогает ответить на вопрос, насколько традиционно и естественно осуществляется вхождение страны в рынок. Проводимые в России экономические реформы существенно изменили статус организации (учреждения, предприятия) как основных звеньев экономического пространства. Рынок ставит их в принципиально новые отношения с государственными организациями, с производственными и иными партнерами, работниками. Устанавливаются новые экономические и правовые регуляторы. В связи с этим совершенствуются отношения между руководителями организаций (менеджерами) и подчиненными, между всеми работниками внутри организации. Меняется и отношение к руководящему персоналу организаций, так как социальная направленность экономических реформ поворачивает их лицом к человеку. Состояние системы человеческих ресурсов (потенциалов) организации определяется ее политикой: философией управления, тенденцией к развитию людей «изнутри» или к найму их

со стороны, акцентом на группу в противовес ориентации на отдельного индивида.

Революция в собственности и сопровождавшие ее институциональные преобразования в экономике привели к тому, что миллионы людей, ранее занятых планомерно организованным профессиональным трудом на государство, испытывают свои силы и способности в предпринимательстве, в малом бизнесе, где слиты воедино труд, собственность и управление (контроль).

Создавшаяся в стране ситуация изменения экономической и политической систем одновременно внесли как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, устойчивости ее существования, а также значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека. Управление человеческими ресурсами в такой ситуации, повышение его качественных характеристик приобретает особую значимость, позволяет обобщить и реализовать целый спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям. Особое значение приобретает учет личностного фактора в построении системы управления различными звеньями трудового коллектива.

При планировании и организации работы руководитель и специалисты (т. е. те, кто принимает решение, и те, кто его готовит) определяют, что конкретно должна выполнить данная организация, когда, как и кто, должен сделать то или иное. Если выбор этих решений сделан эффективно, руководитель получает возможность координировать усилия многих людей и сообща реализовывать потенциальные возможности группы работников. К сожалению, менеджеры часто ошибочно полагают, что если какая-то организационная структура или некий род деятельности работают на бумаге, то они также хорошо будут функционировать и в жизни. Специалистов часто называют исполнительными руководителями (менеджерами), потому что главный смысл их деятельности состоит в том, чтобы обеспечить исполнение работы данной организации.

Руководители воплощают свои решения в дела, применяя на практике основные принципы мотивации, выступающей в качестве процесса побуждения себя и других к трудовой деятельности для достижения личных целей и целей организации.

Руководители всегда сознавали, что необходимо стимулировать людей к работе на организацию. Однако они полагали, что для этого достаточно обычного материального вознаграждения. Современные теории мотивации деятельности персонала и использование их на практике доказывают, что далеко не всегда материальные стимулы побуждают человека трудиться усерднее. Истинные побуждения, которые заставляют отдавать работе максимум усилий, определить не так уж просто. Они чрезвычайно сложны. Овладев современными возможностями мотивации, руководитель в состоянии значительно расширить свои возможности в привлечении образованного, обеспеченного работника сегодняшнего дня к выполнению задач, направленных на достижение целей компании [2].

Причинами, которые определяют участие человека в работе, являются его желание, возможности и квалификация, но особенно мотивация (побуждение). В процессе мотивации задействованы потребности и мотивы. Потребности – это внутренние побуждения к действию. Процесс собственно мотивации завершается выработкой мотива, определяющего готовность личности реализовывать трудовой процесс с той или иной эффективностью. В рамках собственно мотивации помимо потребностей участвуют также и ценностные ориентации, убеждения, взгляды. Мотивация не является реально наблюдаемым фактом, это сконструированное

понятие, т. е. мотивацию нельзя непосредственно наблюдать или определить эмпирическим путем. О ней может быть сделано заключение только на основании поведения или высказываний анализируемых индивидуумов. По отношению к труду человек выступает как активная, стремящаяся к определенным целям и следящая за успехами других личность [3].

Деятельность человека обретает смысл только в связи с наличием цели. В результате, кроме требований профессиональной компетенции (квалификации и профессионализма), появляются дополнительные условия, которые позволяют полнее раскрыть потенциал личности. Квалификация является тем, что человек имеет в качестве потенциала для решения своих проблем. Это профессиональные знания, а также врожденные и приобретенные способности. Кроме того, особое значение в современных условиях приобретает так называемая «экстрафункциональная» квалификация, под которой можно понимать социальный, психологический и активный личностный потенциал для той или иной деятельности. Сюда можно отнести социальную компетентность (т. е. взаимодействие с другими людьми), методическую компетентность, экономическую ориентацию, новаторский потенциал и т. п. Действия подобного рода трудно инициировать или управлять ими со стороны. Индивидуум обязан проявить их сам. Но для этого необходимо развитие мотивационного процесса. В современном мире классические стимулы начинают заметно сужать спектр своего воздействия. Побудительные действия призваны исходить из самой работы, т. е. в идеале сама работа должна быть такой, чтобы создавать и поддерживать мотивацию.

Почему люди работают? Почему одни делают легкую работу и остаются недовольными, а другие делают трудную работу и получают удовлетворение? Что нужно делать для того, чтобы люди работали качественнее и производительнее? Каким образом можно сделать работу привлекательнее? Что вызывает у человека желание работать? Эти и подобные вопросы всегда актуальны в любой сфере бизнеса. Руководство организации может разработать прекрасные планы и стратегии, найти оптимальные структуры и создать эффективные системы передачи и обработки информации, установить в организации самое современное оборудование и использовать самые лучшие технологии. Однако все это будет сведено на нет, если члены организации не будут работать должным образом, хорошо справляться со своими обязанностями, вести себя в коллективе соответствующим образом, стремиться способствовать достижению организацией ее целей и выполнению своей миссии. Готовность человека выполнять свою работу является одним из ключевых факторов успеха функционирования любой организации. Человек не машина, его нельзя «включить», когда требуется его работа, и «выключить», когда потребность в его труде отпадает. Даже если он должен выполнять рутинную работу, простую по содержанию, легко поддающуюся контролю и учету, не требующую творческого подхода и высокой квалификации, то и в этом случае механическое принуждение к труду не может дать положительного результата.

Имея определенное духовное расположение, добрые желания и настроение, исходя из определенной системы ценностей, следуя определенным нормам и правилам поведения, человек каждую конкретную работу персонифицирует, а следовательно, «очеловечивает» ее, придавая ей в определенной степени уникальный характер. Из этого не следует тем не менее, что им невозможно

эффективно управлять. Если хорошо понимать, что движет человеком, побуждает его к действиям, к чему он стремится, выполняя определенную работу, можно, в отличие от принуждения, требующего постоянного воздействия и контроля, построить «управление человеком» таким образом, что он сам будет стремиться выполнять свой труд наилучшим образом и наиболее результативно с точки зрения достижения организацией своих целей [4].

Путь к успеху лежит через понимание мотивации. Только зная то, что движет человеком, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления человеческим потенциалом. Для этого нужно знать, как возникают или вызываются те или иные мотивы, как и какими способами, мотивы могут быть приведены в действие, как осуществляется мотивирование людей. Сегодня имеется колоссальное количество способов воздействия на мотивацию конкретного человека, причем диапазон их постоянно растет. Более того, тот фактор, который сегодня мотивирует конкретного человека к интенсивному труду, завтра может способствовать «отключению» того же самого человека. При всей широте методов, с помощью которых можно мотивировать работников, руководитель компании должен сам выбирать, каким образом стимулировать каждого работника для выполнения главной задачи – выживания фирмы в жесткой конкурентной борьбе. Если этот выбор сделан удачно, то руководитель получает возможность координировать усилия многих людей и сообща реализовывать потенциальные возможности группы людей коллектива на благо процветания фирмы и общества в целом.

В качестве рекомендаций для выбора можно дать следующий перечень основных критериев мотивационной сферы специалистов:

- любые стимулирующие действия должны быть тщательно проработанными, причем прежде всего теми, кто требует действий от других;
- людям важно испытывать радость от работы, отвечать за результаты, быть лично причастными к работе с коллегами, чтобы их действия были для кого-то конкретно важны;
- каждый на своем рабочем месте призван показать то, на что он способен;
- 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;
- важно интересоваться отношением людей к потенциальным улучшениям условий их работы;
- каждому работнику следует предоставить возможность оценить свою значимость в коллективе;
- в достижении цели, которую работник сам себе определил или в формулировании которых он принял участие, он проявит значительно больше энергии;
- хорошие работники имеют полное право на материальное и моральное признание;
- сотрудники должны иметь свободный, беспрепятственный доступ ко всей необходимой 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;
- самоконтроль должен сопровождать любые действия работника;

- работникам должна быть предоставлена возможность приобретать в процессе работы новые знания и умения;
- всегда следует поощрять инициативу, а не стремиться выжимать из сотрудников все, на что они способны;
- сотрудникам важно постоянно предоставлять информацию о результатах и качестве их труда;
- каждый работник по возможности должен быть сам себе руководителем.

Практическая реализация вышеуказанных стимулов и мотивирующих критериев поможет создать хороший психологический климат в коллективе и повысить эффективность труда.

Изучение мотивационной сферы специалистов всегда привлекало особое внимание ученых, а в современных социально-экономических условиях это одно из самых актуальных проблем психологии труда, экономической психологии и психологии управления.

#### Список литературы

1. Маркова А.К. Психология профессионализма. М., 1996.
2. Жалагина Т.А. Психологическое обеспечение преодоления профессиональной деформации личности преподавателя вуза: Монография. М., 2003.
3. Карпов А.В. и др. Психология труда: Учебник. М., 2005.
4. Карпов А.В. Психология менеджмента. М., 2000.

#### Reference.

1. Markova A.K. Psychology of Professionalism. Msc., 1996
2. Zhalagina T.A. Psychologic Maintenance of Job-oriented Distortion High School Teacher Personality Overcoming: Monography. Msc., 2003
3. Karpov A.V. and others. Psychology of Labor: Textbook. Msc., 2005
4. Karpov A.V. Management Psychology. Msc., 2000