

# Мотивация труда: сущность и принципы управления

**Алексей МИКУЛИЧ,**  
кандидат экономических наук,  
доцент кафедры экономики и  
управления предприятиями АПК БГЭУ

*Не секрет, система управления агропромышленным комплексом, сложившаяся за долгие годы в Беларуси, привела к отчуждению трудящихся от средств производства и результатов труда. Важнейшую функцию хозяйственного руководства выполняли не сами непосредственные производители материальных благ, а государственные органы управления. В итоге нынче общенародная собственность воспринимается работниками как «ничейная».*

**К**ак заинтересовать людей работать эффективно, экономить материальные и трудовые ресурсы? На наш взгляд, чтобы реформировать экономику, необходимо выработать механизм мотивации труда в основной ячейке народного хозяйства (на микроуровне) – трудовом коллективе.

требности и необходимостью решения тех или иных экономических задач. Степень взаимосвязи между удовлетворением потребностей и результатом зависит от того, в какой мере на человека действуют стимулы.

Стимулирование принципиально отличается от мотивирования,

управления людьми применяется стимулирование.

Мотивация оказывает воздействие на такие характеристики деятельности человека, как усилие, старание, настойчивость, добросовестность, направленность. Очень важно знать направленность действий работника, а также уметь с помощью мотивирования ориентировать эти действия на достижение желаемых целей.

Характер мотивационного процесса зависит от того, какие потребности его инициируют. Правда, и сами потребности находятся между собой в сложном взаимодействии, зачастую противореча друг другу. Еще одним фактором, делающим мотивационный процесс каждого конкретного человека уникальным и непредсказуемым, является различие мотивационных структур

**Мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к активной деятельности, определяют ее границы и формы и придают направленность, ориентированную на достижение определенных личных целей и коллективных задач.**

Мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к активной деятельности, определяют ее границы и формы и придают направленность, ориентированную на достижение определенных личных целей и коллективных задач.

Стимулирование – средство приведения в действие интересов, форма организации экономических отношений в процессе производства и распределения материальных благ. Оно имеет различные виды. Одним из самых распространенных является материальное стимулирование, роль которого исключительно велика. Материальная заинтересованность – есть осознанная людьми объективная связь между возможностью удовлетворить по-

и суть его состоит в том, что стимулирование – это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование. При этом, чем выше уровень развития отношений в предприятии, тем реже в качестве средств

**Стимулирование – средство приведения в действие интересов, форма организации экономических отношений в процессе производства и распределения материальных благ. Оно имеет различные виды. Одним из самых распространенных является материальное стимулирование, роль которого исключительно велика. Материальная заинтересованность – есть осознанная людьми объективная связь между возможностью удовлетворить потребности и необходимостью решения тех или иных экономических задач. Степень взаимосвязи между удовлетворением потребностей и результатом зависит от того, в какой мере на человека действуют стимулы.**

людей, разная степень влияния одинаковых мотивов на них, зависимость действия одних мотивов от других.

Существует множество различных теорий мотивации, пытающихся дать объяснение этому явлению. Некоторые теоретики менеджмента считали материальные стимулы основным средством мотивации. Более поздние исследования показали, что деньги являются важным, но не единственным стимулом. Анализ поведения человека на работе дает некоторые общие объяснения мотивации и позволяет создать ее прагматические модели.

Теория иерархии потребностей Абрахама Маслоу широко известна и признаваема. Согласно ей у каждого человека пять видов потребностей – физиологические, безопасности и уверенности в будущем, социальные, уважения, самовыражения. Все эти потребности Маслоу располагает в виде строгой иерархической структуры. Первые два вида относятся к потребностям первого уровня, или основным, последующие – к потребностям второго уровня, или мотивирующим. Причем, по его мнению, прежде чем появятся потребности более высокого уровня и начнут играть свою роль в формировании поведения, необходимо удовлетворить потребности низшего уровня.

Согласно этой теории физиологические потребности являются необходимыми для существования человека. Для управления такими людьми важно, чтобы минимум оплаты труда обеспечивал их выживание.

Потребности в безопасности и уверенности в завтрашнем дне – это защита от физических и психологических опасностей: поиск надежной работы, будущей пенсии, нормальные условия труда, гарантия медицинского обслуживания.

Человек по своей природе не может жить один. Высшее счастье и

радость его – общение с другими людьми. Он жаждет любви, дружбы и, на наш взгляд, задача любого руководителя коллектива заключается в том, чтобы создавать в нем нормальный психологический климат. И не только на рабочих местах. Положительные эмоции дает и групповая форма организации отдыха.

Руководитель просто обязан верно оценивать и поощрять успехи подчиненных, делегировать дополнительные права и полномочия, повышать в должности, обеспечивать обучение и переподготовку.

Жизнь подтвердила теорию Маслоу: потребности лежат в основе стремления людей к плодотворной работе.

Другой содержательной моделью мотивации является теория Дэвида Мак Клеелланда: существуют три потребности, мотивирующие человека, – власть, успех и причастность. Ученый рассматривал их как приобретенные под влиянием жизненных обстоятельств, опыта и обучения.

Люди с потребностью власти стремятся стать лидерами, влиять и контролировать других, брать на себя ответственность. Зачастую они хорошие ораторы и требуют к себе повышенного внимания. Мак Клеелланд отмечал, что людей, у которых имеется такая потребность и отсутствует склонность к авантюризму или тирании, надо заблаговременно готовить в руководители.

Потребность успеха или продвижения по служебной лестнице находится где-то посередине между потребностью в уважении и самовыражении. Последняя проявляется в стремлении человека достичь стоящих перед ним целей более эффективно, чем он это делал ранее. Люди с выраженной потребностью успеха склонны принимать умеренно рискованные решения и удачно с ними справляться. Но такие кадры ожидают немедленной обратной связи, однако им трудно заниматься

работой, не имеющей ощутимых итогов. Гораздо меньше их устраивает совместный результат. Поэтому им следует создавать условия, позволяющие регулярно получать информацию окружающих об их деятельности, представлять возможность активно взаимодействовать с коллегами.

Фредерик Герцберг в свое время разработал еще одну модель мотивации, основанную на потребностях. Он выделил две большие категории, которые назвал «гигиеническими факторами» и «мотивацией».

Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, где осуществляется работа, а мотивация – с ее характером и сущностью. При отсутствии или недостаточной степени присутствия гигиенических факторов у человека возникает неудовлетворение работой. Чтобы добиться мотивации, руководитель должен обеспечить наличие не только гигиенических, но и мотивирующих факторов. Каждая из теорий имеет свои отличительные черты, что и дало им возможность получить широкое признание и внести существенный вклад в разработку знаний о мотивации.

Для того чтобы объяснить механизм мотивации, необходимо рассмотреть многочисленные поведенческие аспекты и параметры окружающей среды. Реализация этого подхода и привела к созданию процессуальных теорий мотивации, авторами которых являются Майкл Мескон, Майкл Альберт и Франклин Хедоури. Это – теория ожидания, теория справедливости и модель Портера-Лоулера.

Исследование процесса мотивации по теории ожидания позволяет сделать вывод о том, что этот процесс складывается из трех взаимосвязей: затраты труда – результаты; результаты – вознаграждение и валентность, или удовлетворенность вознаграждением. Скажем, рабочий может надеяться на то, что если он

будет производить продукцию высокого качества с минимальными затратами, то ему повысят разряд. Но он может и не рассчитывать на то, что его усилия приведут к желаемой цели. Если работники чувствуют, что между затраченным трудом и достигнутыми результатами нет прямой связи, то, по теории ожидания, мотивация будет ослабевать.

Валентность – это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, которая возникает после получения вознаграждения. Так как у различных людей потребности различны, то конкретное вознаграждение, предлагаемое в ответ на достигнутые результаты, может и не иметь для них никакой ценности. Например, человек за выполненную дополнительную работу может получить прибавку к окладу, а он рассчитывает на более высокую должность. Если валентность низка, т. е. ценность получаемого вознаграждения не слишком велика, то, по теории ожидания, мотивация трудовой деятельности и в этом случае будет ослабевать.

Поэтому целесообразно привести в соответствие предлагаемое вознаграждение с потребностями отдельных категорий работников.

Одним из постоянных стремлений людей является желание получить верную оценку своим действиям. Если человек считает, что к нему относятся так же, как к другим, то он

чувствует себя удовлетворенным. Если же равенство нарушается, человек расстраивается. Влияние данного момента на взаимоотношение работника с предприятием положено в основу теории справедливости. Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, то необходимо мотивировать этого сотруд-

зультаты зависят от усилий, приложенных работниками, их способностей и характерных особенностей, а также осознания ими своей роли.

Удовлетворение – это результат внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости. Оно является мерилем того, насколько ценно вознаграждение за

**Валентность – это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, которая возникает после получения вознаграждения. Так как у различных людей потребности различны, то конкретное вознаграждение, предлагаемое в ответ на достигнутые результаты, может и не иметь для них никакой ценности.**

ника, снять напряжение и исправить дисбаланс, сделать все возможное, чтобы человек смог переоценить свои возможности и сделать верные выводы.

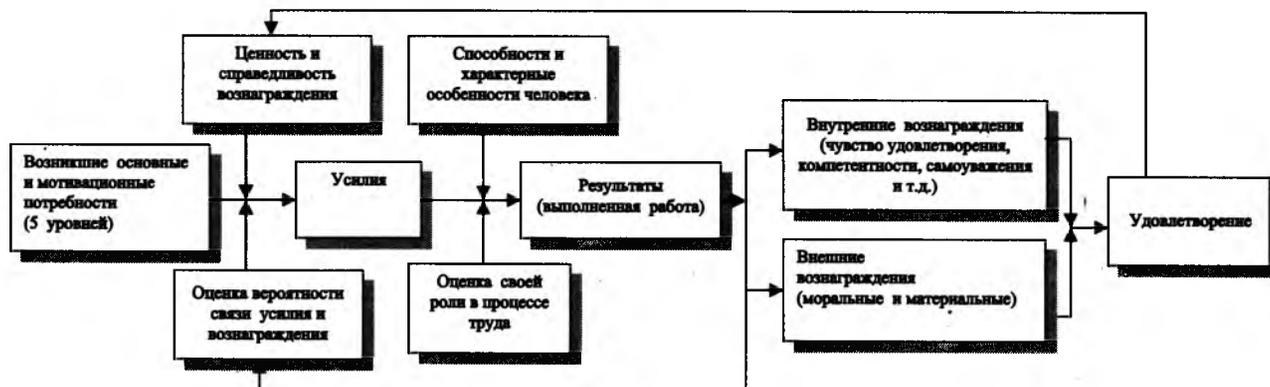
Так как восприятие носит субъективный характер, очень важна доступность информации о том, кто, как, за что и сколько получает. В каждом коллективе должна существовать простая и понятная система оплаты труда.

Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации. Она включает в себя элементы теории ожидания и теории справедливости. В ней фигурирует пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждения, степень удовлетворения. Другими словами, достигнутые ре-

достигнутые результаты. Высокая результативность является причиной полного удовлетворения, а не следствием его, как утверждают многие менеджеры, полагающие, что удовлетворение ведет к достижению трудовых успехов.

На основе исследования этих теорий мотивации можно построить комплексную модель (рис.1.). Эта модель объединила в единую взаимосвязанную систему такие понятия, как основные и мотивирующие потребности, усилия, способности, результаты, внутренние и внешние вознаграждения, удовлетворение и восприятие.

Не следует забывать, что именно в труде велик человек, и чем горячее его любовь к труду, тем более величественен он сам, тем продуктивнее его работа. ■



**Рис. 1. Комплексная модель мотивации.**