Горьков В.И.,аспирант
Московского государственного
университета пищевых производств
vgorkov1981@rambler.ru

Основные мотивы и анализ факторов, влияющих на мотивацию сотрудников Российских организаций

Статья посвящена проблеме управления мотивацией в современных российских организаций. Результаты проведенного автором исследования показывают необходимость дальнейшего совершенствования процесса управления мотивацией в современных Российских организациях.

Сам термин «организация» происходит из греческого языка и в этимологическом значении значит создание упорядоченных, гармонических целостностей.[1] Это значит, что эти целостности выделяются из окружения, обладают внутренней структурой и упорядоченностью и связаны между собой при помощи определенного множества или набора элементов. Способ упорядоченности и взаимосвязи, представляющих разновидность социального взаимодействия, определяют структуру организации, благодаря которой данная система элементов может функционировать как единое целое, как система. Основным элементом, организующим и развивающим эти целостности, являются люди. Именно они создают организации для достижения определенных целей, решения определенных задач и функций. Каждая организация дифференцирует, стратифицирует социальные статусы людей, участвующих в ее деятельности, как с точки зрения формального распределения, так и с точки зрения использования различных технологий и процедур деятельности. Каждая организация обладает определенными общими или схожими элементами. Ими являются: цели, структура, люди и техника. Все эти элементы находятся между собой в определенной связи и влияют друг на друга, находясь в постоянном взаимодействии. В целях лучшего понимания проблем организации и мотивации следует обратить внимание на то, что люди приходят в организацию как личности и индивиды, а в организации они объединяются в особые социальные группы, структура и формы, взаимодействия которых определяются целями в организации. Следовательно, люди приносят в организацию свои биологические социальные и культурные потребности, сознание, интеллект, ценности, интересы, цели, умения и навыки, и что особенно важно - установки относительно как действительности, так и их деятельности в организации и вне ее. Управление человеческими ресурсами, т.е. людьми в организации, сотрудниками или персоналом, - это очень сложная задача, которая, по всей видимости, граничит с искусством и радикально отличается от управления в технической сфере. Сотрудники организации по преимуществу

[1] Богут И.И. Менеджмент: технология эффективного общения. М.: «ИМТ», 1999.

понимают, что все, что происходит в организации, может быть изменено. Вместе с тем, эти изменения не всегда истолковывают свою пользу. Поэтому, они хотят, чтобы изменения приобретали конкретную форму, соответствующую их интересам, принципам, целям, профессиональному продвижению или карьерному росту. Все это образует особую подсистему организации, которую называют обычно организационной культурой. Социальная подсистема организации дифференцирована. Безусловно, линии дифференциации идут по многим направлениям, которые специфичны и характерны для каждой конкретной организации. Но, вместе с тем, мы можем в каждой организации выделить три уровня дифференциации человеческого фактора или человеческих ресурсов. Это:

- индивидуальный уровень, который образует конкретные индивиды личности;
- групповой уровень, который образуется путем формирования и функционирования социальных групп в организации, как формальных, так и неформальных;
- культурный уровень, который образован организационной культурой, как особого рода нормативной системы, объединяющей персонал.

Организационная культура является тем фактором, которая по преимуществу определяет социально - психологический климат организации.

Организационная культура – это фактор, который привлекает к данной организации людей с определенными типами личности, но, хотя она существует объективно, но также она может подвергаться и изменениям, причем это изменение могут вызвать не только группы сотрудников, но и отдельные личности. В соответствии с уровнями дифференциации человеческих ресурсов в организации мы должны рассмотреть и присущие этим уровням формы мотивации их деятельности. Наиболее известная модель мотивации на этом уровне – это мотивация при помощи двух таких инструментов, как кнут и пряник.[2] Естественно, современные кнут и пряник представляют собой систему экономических, административных и внепроизводственных кар и наград. Эта система мотивации не утратила своего значения и используется в условиях авторитарного руководства и дефицита рабочих мест, когда по тем или иным причинам сотруднику приходится подчиняться существующей системе. В современных условиях в различных обследованных нами организациях – 60 организации, в большинстве, а именно в 92% организаций, данная система используется.

Формы, в которых действует эта система, это, прежде всего, работа на условиях руководства организации без письменного подтверждения, коллективный подряд, пропорциональные доплаты, бонусы, пропорциональные удержания из заработной платы по определенным причинам и целый ряд других моментов. В некоторых организациях, которые используют, прежде всего, труд гастарбайтеров, открывается широкое поле деятельности перед

[2] Барков С.А. Управление персоналом. М.: «РГОТУПС», 2005.

недобросовестной администрацией, которая нарушает закон, допускает к работе надлежащим образом неоформленных иностранцев и при случае вообще отказываются от них, не уплатив им даже мрот (минимальный размер оплаты труда). Не трудно заметить, что такая система мотивации больше всего связана с наличием у человека потребностей, удовлетворение которых напрямую связано с вознаграждением за выполненную работу. Каждый человек как совершенно определенная личность, имеет свою специфическую структуру, на формирование которой влияет жизненный, в том числе и организационный, опыт. Кроме того, в социальной иерархии организации он занимает определенное место, что может не совпадать ни с его потребностями, ни знаниями и профессиональным опытом. Разрыв между этими явлениями уже представляется в качестве трудностей системы мотивации через потребности. Проблемой является также и то, что одинаковая потребность у разных сотрудников организации может потребовать совершенно других форм деятельности и взаимодействий. Одного сотрудника может мотивировать полученное им сложное задание, а другого – свободный режим деятельности. Кроме того, на мотивацию через потребности может повлиять и сама организация, в том случае, если недостаток информации, взаимозависимость деятельности и изменения трудовых обязанностей или функций, существуют в таких формах, которые не поддаются быстрому осмыслению и такой же быстрой реакции на них.

Другая проблема заключается в индивидуальных ценностях, в соответствии с которыми сотрудник оценивает, что является для него вознаграждением, а что наказанием. И поэтому, целый ряд зарубежных исследований показывает, что заработная плата или вознаграждение за труд не всегда находятся на первом месте в индивидуальной шкале ценностей.

Считается, что существует регуляторы мотивации и основные мотиваторы.[3]

К регуляторам мотивации относят:

- организационная среда, в которой осуществляется деятельность сотрудника, это, прежде всего – само рабочее место, наличие энергетической информационной системы, дизайн, эргономические показатели, санитарное состояние, физические условия деятельности;
- вознаграждения, куда входит как оплата труда, так и различные другие выплаты;
- социальный пакет;
- медобслуживание;
- престиж, куда относится принадлежность, причастность, одобрение, отношение внутри организации и с окружающей средой, уважение, а также сведения, относящиеся к организационному климату и культуре.

Считается, что к главным мотиваторам на индивидуальном уровне относятся:

[3] Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность. М.: 1986; СПб.: «Питер». 2003.

1. личное развитие и карьерный рост, что проявляется в возможностях для получения дополнительного образования, новых профессиональных и служебных контактов, ответственность, возможность принятия самостоятельных решений, а также непосредственные контакты с руководством по служебным проблемам;

2. интерес, который проявляется в различных формах и направлен на реализацию как личных, так и организационных целей;

3. причастность. Индикаторами этого мотиватора являются: доступ корпоративной информации, консультации по поводу подготовки и принятия решений, участие принятия решений, эффективные коммуникации, а также возможность представлять в той или иной степени всю организацию, либо подразделения, либо направления ее деятельности.

Групповой уровень дифференциации человеческих ресурсов предполагает целый ряд социальных и организационных особенностей, которые могут вызывать изменения, как в структуре самой личности, так и в структуре организации. Естественно, что такое сложное и интересное явление, как мотивация, тоже дифференцируется в организации в соответствии с ее групповым уровнем. Если бы потребности индивидов групп и организации совпадали, то всякая система мотивации была бы излишней.

Поэтому мы сформулируем четкий тезис, состоящий в том, что механизмы и принципы индивидуальной мотивации не могут применяться для повышения мотивации группы. Социальные группы могут реагировать на одни и те же явления совсем по иному, чем индивиды. В этом смысле очевидно в каждом конкретном случае нужно определять не только особенности структуры мотивации группы, но и особенности структуры ее мотивации. Эта структура связана с оценкой совместной деятельности, моральных норм, предпочтений, противоречий, что само по себе может усложнить деятельность организации и даже привести к дезинтеграции группы.

Для определения «групповая мотивация» определяется ряд факторов, которые различаются по степени возрастания или убывания силы мотивов и могут выступать в качестве индикаторов.

Первая группа факторов:

- самые сильные мотивы, стремление к общезначимой для всей группы цели, причем эта цель может быть трудно достижима либо недостижима вообще.

Вторая группа факторов:

- включает в себя сильные мотивы и стремления победить в конкуренции с другими группами, а также гордость за организацию и удовлетворение по поводу принадлежности к ней и к ее конкретным подразделениям.

Третья группа факторов:

- мотивы средней силы, которые определяют кратковременное взаимодействие людей, направленное на решение какой-то конкретной задачи.

Четвертая группа факторов:

- сюда относятся – эмоциональная мотивация, неподкрепленная осознанным единством или солидарностью в деятельности.

Пятая группа факторов:

- мотивация здесь практически отсутствует, само взаимодействие, характеризующее группу как компонент организации, является случайным и возникает под давлением как извне, так и изнутри.

Следует, однако, отметить, что одним из признаков социальной группы является наличие лидера, который может выступать в виде индивида или корпоративного тела, т.е. малой группы. До какой степени лидер группы будет ее поддерживать и бороться за ее цели, трудно предположить.

Принадлежность к группе имеет несколько аспектов, которые проявляются в социальной, психологической и практической сферах. Часто между этими сферами или аспектами возникает противоречие, и тогда они перестают быть факторами интеграции группы и, образно говоря, группа начинает искать нового лидера, а лидер – новую группу. Соотношение групповой индивидуальной мотивации можно представить в соответствии с выделенными нами пятью группами факторов. В них проявляется разная степень интенсивности мотива, и мы должны помнить о том, что организация в идеале стремится к тому, чтобы, развиваясь, развивать каждого сотрудника, как в смысле производственной карьеры, так и в смысле социального статуса и удовлетворения всех видов потребностей. Нет прямой схемы или модели, при помощи которой можно бы одновременно и прямо мотивировать сотрудников.

Если мы проанализируем практику современной мотивации в организациях Российской Федерации, то мы определим, что наряду с материальной, денежной мотивацией существует в том или ином виде то, что можно назвать нематериальной мотивацией.

Анализ мотивационной деятельности обследованных нами организаций Российской федерации показывает, что есть целый ряд трудностей, которые не позволяют точно определить, по какой модели происходит мотивация в той или иной организации.

Это связано, прежде всего, с тем, что основные параметры мотивации:

1) неравномерно распределены;

2) сознание и самосознание различных групп сотрудников на различных организациях часто деформировано до той степени, что в рамках обследования сотрудники стремятся сохранить в секрете, подчеркивая, что это коммерческая тайна, не только размеры вознаграждения кроме мрот, но и его наличие;

3) наличие модели не только двойной, но и полимотивации, причем на основе не только внутриорганизационных стимулов, но и стимулов, которые располагаются за пределами организации;

4) большая часть руководителей организации разных уровней и рангов, отвечающих за мотивацию в организации, не имеют отчетливого представления о том, какую именно модель они используют, не говоря уже о приведенных в нашем исследовании общеизвестных во всем мире концепциях мотивации.

С другой стороны, анализ потребностей у сотрудников обследованных организаций показывает, что все группы потребностей, если говорить по

Маслоу – низших и высших, прибывают в крайне невысокой степени неудовлетворенности и поэтому говорить об иерархии их удовлетворения очень сложно. Так 58 % опрошенных считают, что, в первую очередь, нужно удовлетворить материальные потребности. Вместе с тем, они точно не знают денежного эквивалента этих потребностей, и это приводит к тому, что каждый раз они называют разные величины, которые стремятся либо к российским размерам средней зарплаты, либо к зарубежным чертам бедности или прожиточному минимуму. Чаще всего сотрудники организаций подходят к тому убеждению, что размер вознаграждения должен быть таким, чтобы он позволял удовлетворять потребности всех уровней, невзирая ни на мрот, ни на различные корзины. С другой стороны, в том случае, когда сотрудник стабильно получает высокую заработную плату в пределах 2000$, то он перестает считать это вознаграждение мотивирующим. Возникает некоторый эффект, который можно назвать привыканием. В то же самое время, те, кто зарабатывает значительно меньше, считают, что такая сумма их бы мотивировала.

Необходимо отметить также то, что в качестве факторов мотивации часто выступают в 29% организация труда, как в целом, так и в отдельных подразделениях. В качестве еще одного фактора мотивации можно назвать понимание менеджером значения мотивации труда каждого сотрудника организации. Однако индивидуальные особенности мотивации сотрудников влияют в свою очередь на сферу мотивации социальных групп, куда эти сотрудники входят. Нечеткое представление администрации организаций, или менеджмента о внутренней социальной структуры организации приводит к тому, что возникает нечеткое представление и о необходимости мотивации.

Сотрудник удовлетворен своим вознаграждением только тогда, когда налицо существует распределительная справедливость. Она выражается в формуле:

$$\frac{\text{вознаграждение}}{\text{личный вклад}} = \frac{\text{вознаграждение}}{\text{вклад коллеги}}$$

Сама справедливость или несправедливость выступает чаще всего как неучтенный, но незамедлительно действующий и сильный мотив. Этот мотив вызывает четко выраженное поведение, направленное на устранение этого неравенства или несправедливости. Это проявляется:

- в желании уменьшить и уменьшении своего трудового вклада или увеличить свой вклад с тем, чтобы справедливость восторжествовала. Общая формула в случае уменьшения вклада, практически одинаковая во всех обследованных организациях и выглядит примерно так: « за такое вознаграждение можно вообще ничего не делать»;
- увеличить свой доход за счет работы в других организациях;
- сделать переоценку соотношения дохода и затрат;
- оказать нажим на сотрудника, выступающего в качестве объекта для сравнения. Чаще всего это выступает в виде предложения ему работать лучше или хуже, больше или меньше;

- выбрать другого сотрудника для сравнения с тем, чтобы успокоиться и соотношение окажется не в его пользу;

- уйти из организации в силу того, что менеджмент не понял сотрудника.

Из этого следует делать вывод, что неравенство не побуждает к увеличению вклада сотрудника, т.е. не ведет к повышению эффективности его деятельности, а, в то же время, равенство выступает как демотивирующий фактор. Очевидно, что равенство неприемлемо лишь тогда, когда общий уровень исполнения является низким и оно ведет к сохранению этого уровня. В целом можно выделить несколько групп важных факторов, влияющих на мотивацию и идущих в паре с удовлетворенностью трудом.

Это, прежде всего:

- поливариантность или многообразие требований, которые предъявляют к ним их деятельность, точнее к их профессиональному мастерству. Они все использовали в своей деятельности самые высокие, как им казалось, профессиональные качества и были удовлетворены тем, что хорошо справляются с требованиями со стороны партнеров и клиентов;

- на мотивацию оказывают сильное влияние корректность содержания профессиональных и трудовых заданий, которые в целом отождествляются с трудом. В этом случае происходит активация ресурсов, а сами задачи, в силу их ясности и корректности постановки, представляются выполнимыми;

- особое значение в формировании мотивации имеет значение решения той или иной задачи не только для отдельных сотрудников, а для всей организации в целом. В этом случае осознается не только важность работы, но и ее социальное значение, как для собственных сотрудников, так и для окружения. Все это соотносится и образует один из важнейших факторов мотивации трудовой деятельности;

- в качестве одного из главных факторов мотивации опрошенные, респонденты называли принцип обратной связи, содержащий оценку их деятельности со стороны других сотрудников, как подчиненных, так и руководства. Положительная оценка или санкция укрепляет удовлетворенность от трудовой деятельности;

- опрос показал, что одним из важнейших факторов для большинства 75% респондентов выступает самостоятельность, которая может выступать как в виде наделения определенными полномочиями, так и в виде самостоятельного принятия решений и соответственно принятия на себя ответственности за определенный участок.

Особым явлением в развитии мотивации и существованием мотивов являются определенные возрастные рамки от 35 до 50 лет, когда большее число мотивов по различным причинам теряют свою интенсивность.

Анализ мотивов трудовой деятельности сотрудников в организациях РФ отчетливо показывает линию дифференциации, которая возникла в результате социальных трансформаций. Она выражается в том, что возникли новые социальные группы, такие как собственники – предприниматели, собственники, предприниматели, наемные работники и целый ряд других социальных

групп. Особенно среди них выделяются такие группы, как группа государственных служащих, деятельность которых регулируется особым законом, и «бюджетники», которых мы выделяем на основании того, что оплата их труда производится на основе не МРОТ, а единой тарифной сетки. Все выявленные нами особенности мотивации в современных условиях РФ могут применяться на практике в различных областях при оценке эффективности управления и эффективности системы мотивации.

Список используемой литературы

1. Богут И.И. Менеджмент: технология эффективного общения. М.: «ИМТ», 1999.
2. Богут И.И. Психолого – акмеологические основы эффективного менеджмента (часть 1-2). М.: 1997.
3. Бутырин Г.Н. Менеджмент: технология эффективного общения. М.: «ИМТ», 1999.
4. Барков С.А. Управление персоналом. М.: «РГОТУПС», 2005.
5. Управление персоналом. Под ред. Шлендера П.Э. М.: «ЮНИТИ». 2005.
6. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность. М.: 1986; СПб.: «Питер».
7. Фрэнкин Р.Е. Мотивация поведения. М.: СПб. «Питер». 2003.