

Е.А. Родионова, к.п.н., доцент кафедры «Управление персоналом» Санкт-Петербургского государственного института психологии и социальной работы

Психологические особенности мотивации персонала

Проблема мотивации персонала является одной из стрессовых в современном менеджменте. Радость от работы, партнерские отношения внутри фирмы, скрупулезное планирование в сочетании со свободой принятия решений — эти идеи предлагались теоретиками менеджмента и маркетинга давно, и сравнительно недавно их начали сопоставлять с системой мотивацией персонала, понимая под мотивацией создание таких условий, регулирующих трудовые отношения, в рамках которых у работника появляется потребность самоотверженно трудиться, поскольку это для него единственный путь достижения своего оптимума в удовлетворении потребностей. Это процесс сопряжения целей компании и целей работника для наиболее полного удовлетворения потребностей обоих, процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения общих целей. Это создание условий отождествления интересов организации и работника, при которых то, что выгодно и необходимо одному, становится столь же необходимым и выгодным другому [3].

В отечественном менеджменте сегодня выделяется четыре основных подхода к мотивации персонала: потребностно-материальный, организационный, личностно-ориентированный и личностно-деятельностный.

В рамках потребностно-материального подхода значительное внимание уделяется материальному стимулированию, при этом важным фактором является не только и не столько размер оплаты труда, сколько система материальной мотивации.

В рамках организационно направленной мотивации рассматривается как модель взаимодействия сотрудников, в которой система мотивации включает в себя как минимум три составляющих: обучение персонала, мотивацию,

которую мы называем нематериальной и систему материального стимулирования.

Согласно данному подходу мотивация в управлении (менеджменте) как система построена на следующих «китах»: ожидание работника от компании, ожидания компании о работнике, факторы внутренней и внешней среды (рис. 1).

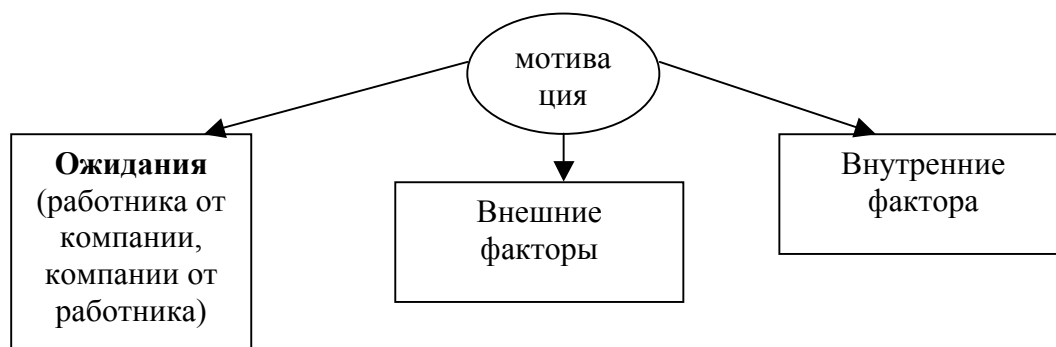


Рис. 1. Составляющие системы мотивации в организации.

Кратко личностно-ориентированный подход можно обозначить следующими положениями: определив, какой тип работников преобладает в компании, можно выработать рекомендации по созданию оптимальных условий, при которых будет обеспечена максимальная отдача. Для различных типов работников в разной степени важны власть, авторитет, деньги, стабильность, общественное признание, наличие утвержденных процедур, сохранение статус-кво и т.п. В рамках данного подхода выделяется порядка 7 мотивационных типов работников. В основе типологии лежат три характеристики, которые, как правило, входят в список критериев оценки персонала на фирме: самооценка, уровень притязания, локус контроля.

В основе личностно-деятельностного подхода лежит коучинг — индивидуализированная технология развития менеджерского потенциала. Она предусматривает диагностику сложившегося у данного управленца стиля мотивирования, а также процедуру самомотивации.

Данные подходы сегодня складываются в технологию мотивации персонала, в которой выделяются следующие психологические особенности:

1. Психологическое влияние негативной мотивации. Негативная мотивация - побуждение, вызываемое осознанием наказания, неприятностей, неудобств, которые могут возникнуть в случае невыполнения деятельности. Стремление избегать негативных переживаний и наказания побуждает человека действовать так, как от него ожидают окружающие. Радость от избегания наказания становится позитивным подкреплением. Наказание стимулирует к деятельности только в период действия угрозы. После исчезновения угрозы стремление к выполнению действия, которое было запрещено и сдерживалось, восстанавливается. Если человек уверен, что наказание неизбежно, это будет иметь больший мотивационный эффект, чем в том случае, когда он думает, что все может.

В практике зарубежных и отечественных компаний выделяют следующие методы негативной мотивации:

- в отечественных компаниях - штрафы, показательные увольнения, лишение премии, понижение в должности;
- в зарубежных компаниях негативная мотивация заключается в корректировке поведения (не угрожая увольнением или штрафом, сотрудника ставят перед моральным выбором) или отстранение от работы на некоторое время с предписанием на ней не появляться [2].

2. Взаимосвязь мотивации достижения и внешняя стимуляция. У людей с сильным мотивом достижения и успеха создание дополнительной внешней стимуляции (вознаграждения, конкуренции, похвалы) заметно ухудшает достижения в решении задач. У исследуемых со слабым мотивом достижения, наоборот, создание избыточной мотивации улучшает результаты (по результатам исследований 2006 г).

3. Важным мотивационным фактором является объяснение причин неудачи – атрибуция. Вознаграждение за способности, оценивание каждого сотрудника исходя из сравнения его достижений с достижениями других,

возможно, более способных сотрудников, может снижать самооценку, самоуважение и уверенность в своих силах. Это ставит под сомнение стимулирующий эффект соревнования. В данном случае целесообразнее сравнивать результаты сотрудника с его предыдущими успехами и вознаграждать за его реальные усилия, позволившие обеспечить успех.

4. Взаимосвязь вида подкрепления и мотивации работника. Если задание вызвало у человека значительный интерес, при этом сопровождаемый внешним подкреплением (материальным, символическим - грамоты, призы, - или словесным вознаграждением), то после отмены материального подкрепления отмечается значительное снижение интереса, а после отмены символического и словесного - незначительное. При этом внешнее подкрепление способно снижать мотивацию в некоторые случаях: а) если награда формирует чувство, что тобой манипулируют; б) если у человека нет чувства гордости за свои поступки; в) если подкрепляется деятельность, которая нравится человеку и которую он выполнял с интересом и без наград; г) если подкрепление не зависит от достижения; д) если подкрепляются как хорошие, так и удовлетворительные результаты; е) если награды используются слишком часто и превращаются в обычную, заурядную процедуру [1].

5. Частота и регулярность подкрепления. Режим непрерывного подкрепления подразумевает предъявление подкрепления каждый раз, когда человек демонстрирует желаемое поведение. Чем длительнее интервал между подкреплениями, тем больше вероятность снизить темп работы после подкрепления, так как до следующего подкрепления еще далеко. Подкрепление с вариативным коэффициентом реакций четко не фиксирует, когда будет осуществляться подкрепление. Это побуждает человека осуществлять деятельность без снижения интенсивности, поскольку неясно, когда будет следующее подкрепление и при каких результатах деятельности.

6. Мотивация зависит от временной близости к цели. Чем человек ближе к цели, тем выше его внутренняя мотивация и уровень активности, и не следует усиленно стимулировать его к деятельности, так как может возникнуть «эффект

перемотивации» [3] с последующим снижением эффективности. Чем дальше субъект от цели, тем эффективнее будет дополнительное стимулирование.

Итак, учет психологических особенностей мотивации приводит к повышению производительности деятельности не в меньшей мере, чем технологическое перевооружение. Более того, в истории известны примеры, когда преимущество достигалось не посредством передовой технологии, а как раз вопреки ей - на основе эффективно работающей системы моральных и материальных стимулов.

Проблема мотивации и стимулирования труда носит комплексный, многоаспектный характер и требует индивидуальной проработки для каждой организации.

Литература:

1. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. – СПб, 2000.
2. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: "Дело", 1992. С 369.
3. Соломанидина Т.О. Управление мотивацией персонала. – М., 2000.