

**М. Н. БАЗЫЛЕВА**

---

*УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ  
МОТИВАЦИИ ТРУДА*

---

Становление экономической системы рыночного типа выдвигает в число первоочередных такие проблемы, как преобразование механизма

---

*Марина Николаевна БАЗЫЛЕВА, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической теории БГЭУ.*

управления, изменение принципов мотивации труда. Актуальность этих вопросов для Республики Беларусь вызвана сложностью переходного периода, выбором пути социально-экономического развития, кризисом всех сфер общества, необходимостью создания собственной модели развития Республики Беларусь на основе сложившейся социально-экономической ситуации и особенностей развития республики.

В этих условиях особую значимость приобретают поведенческие концепции личности, социальных и профессиональных групп населения. На микроуровне это диктуется тем, что новейшие достижения в области техники, технологии, организации производства и его управления не дадут желаемого результата, если не будут учтены мотивационные запроры работника. На макроуровне это скажется в невозможности сформировать национальную модель мотивации труда, отсутствие которой не позволит эффективно реализовать экономическую политику государства.

Зарубежная экономическая наука указанными проблемами обстоятельно начала заниматься в начале XX века. При этом первоначальные концепции мотивации были направлены на изучение внутренних потребностей индивида, то есть тех побуждений (экономических, нравственно-этических, психологических), которые заставляют его совершать то или иное профессиональное или социальное действие. Так сформировались школы "научного управления", "человеческих отношений", "социальных систем", "самоактуализации" и другие. Они исследовали потребности людей, классифицировали их, выясняли, каким образом мотивы определяют действия людей. Постепенное накопление теоретического и фактического материала позволило определить роль мотивации труда в выборе индивидом варианта своего поведения, изучить процесс достижения человеком поставленной цели.

С учетом указанного новый подход получил название процессуального. Наиболее же известными его концепциями явились бихевиоризм и инструментальный подход. Заслугой названных школ явилось то, что они позволили представить мотивацию как сложный экономико-нравственно-психологический процесс, на протекание которого влияет многообразие факторов, использование которых позволяет определить рамки и задать направленность социально-экономического процесса общественного развития.

Использование методологии процессуальных теорий позволяет определить мотивацию труда как процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации.

Мотивация является сложным процессом и включает множество этапов: потребность — опредмеченная потребность (мотив) — мотивационная сфера личности — актуализация мотива — выбор алгоритма поведения — деятельность — цель — результат деятельности (удовлетворенность или неудовлетворенность). Рассмотрим этот процесс подробнее.

В основе деятельности человека лежат потребности. В своем общем значении они выходят за рамки общественной и тем более чисто экономической науки и обозначают определенную нужду организма во внешних условиях бытия. В самом состоянии нехватки или дефицита чего-либо предмет потребности жестко не фиксирован. До своего первого удовлетворения потребность не знает своего предмета, он должен быть обнаружен. Только в результате этого акта потребность находит свою предметность, а этот предмет приобретает направляющую деятельность, то есть становится мотивом.

Таким образом, потребность как состояние неудовлетворенности имеет преходящее значение. Будучи "вещью в себе", она приводит лишь к нецелесообразным действиям, но при этом имеет сильную тенденцию трансформироваться в мотив путем конкретизации в чем-то материальном, вещественном. Ввиду этого можно сказать, что мотив — это опредмеченная потребность.

Необходимо остановиться на качественной характеристике мотивов и дать их классификацию. Во-первых, поскольку в основе мотивов лежат потребности, а последние по своей природе имеют тенденцию к расширению и по сути носят безграничный характер, существует столько мотивов, сколько можно определить содержательных отношений "среда — человек". Более того, поскольку потребности развиваются, мотивы тоже эволюционируют. Поэтому необходимо рассматривать процесс их развития. Это — во-вторых. В-третьих, в основе поведения человека в определенный момент времени лежат не все возможные мотивы, а тот из самых высоких мотивов в иерархии, который ближе всего связан с возможностью его достижения. Именно этот мотив актуализируется и становится действенным. В-четвертых, мотив является основой поведения до тех пор, пока не будет достигнуто целевое состояние, либо цель станет быстро отдаляться, либо изменение внешних условий приведет к появлению иного насущного мотива.

Указанные выше качественные характеристики мотивов свидетельствуют об их многообразии. Ввиду этого можно дать их классификацию по весьма многообразным основаниям. По проявлению в поведении можно выделить реальные мотивы, то есть те, которые актуализируют деятельность человека, и потенциальные — те, которые неактуализированы в данный момент времени. По степени приложения усилий для их реализации мотивы делятся на сильные, умеренные и слабые. По времени проявления необходимо различать постоянно-, длительно-, средне- и кратковременно действующие мотивы. По степени устойчивости можно выделить сильно-, средне- и слабо устойчивые мотивы.

Однако наиболее четкую их классификацию можно дать на основании потребностей. В этом случае выделяют, во-первых, потребности материального существования. Они служат основой формирования мотивов, связанных с получением денежных доходов и материальных благ. Во-вторых, социальные потребности, которые связаны с социальной принадлежностью, статусом работника, уважением и признанием в коллективе. Мотивами могут быть стремление к участию в управлении, возможность продвижения по службе, условия труда, справедливое распределение благ и т.п. В-третьих, потребности духовного и интеллектуального развития. На данном этапе актуализируется мотив самореализации.

У каждого конкретного человека формируется определенная иерархическая система мотивов — мотивационная сфера личности. Мотивация имеет место тогда, когда актуализируется определенный мотив и человек направляет свои усилия на его достижение.

Прежде всего человек выбирает пути достижения мотива. На это будет влиять целое многообразие факторов. Это две группы факторов окружающей среды: социально-экономические условия и условия трудовой деятельности. Но наибольшую пестроту будут представлять индивидуально-психологические особенности работника. Сюда войдут, во-первых, социальные, политические, экономические и нравственные идеалы и перспективы; во-вторых, стремления к организации жизни и быта; в-третьих, очень сильная потребность в чем-либо; в-четвертых, сильное чувство; в-пятых, привычки, предрассудки, традиции; в-шестых, подражание; в-седьмых, энергетические возможности. После выбора алгоритма поведения, человек осуществляет целенаправленную деятельность, в результате которой достигается определенный результат. Он служит основанием для определения удовлетворенности работника от своих действий и источником обратной связи.

Как можно заметить, большинство блоков не существуют в том плане, что их нельзя представить как факторы реальности, которые можно непосредственно наблюдать. Ввиду этого мотивация представляется как гипотетический конструкт, т.е. промежуточная переменная между исходными наблюдаемыми обстоятельствами и последующими явлениями в

действительности. Но это не значит, что понятие мотивации не существует. Гипотетический конструкт нельзя выдумать, произвольно вклинить в реальность. Его познавательная ценность определяется именно его местом. Мы не наблюдаем электрический ток, радиоактивное излучение, но они реально существуют. Об этом свидетельствует их действие, которое мы обнаруживаем с помощью индикаторов. Подобным образом существует и мотивация. Ее промежуточное положение между исходными условиями окружающей реальности — индивидуальными особенностями человека и наступающим действием — позволяет объяснить ряд промежуточных переменных. При таком подходе "мотивация" выглядит достаточно абстрактно, но ее назначение как раз и сводится к установлению связей между человеком и окружающей действительностью.

Обычно выделяют три вида мотивации: прямая, властная и опосредованная. Прямая мотивация представляет собой непосредственное воздействие на человека с целью формирования желательной системы мотивов. При этом могут применяться следующие средства: убеждение, пропаганда, личный пример. Властная мотивация базируется на угрозе ухудшения удовлетворения потребностей работника в случае ненадлежащего выполнения им обязанностей. Она реализуется с помощью приказов, распоряжений и т.д. Опосредованная мотивация предполагает создание внешней среды, побуждающей человека к деятельности, соответствующей целям общества. В данном случае воздействие осуществляется не на самого человека, а на условия его жизнедеятельности. Опосредованная мотивация и есть стимулирование труда. Стимулирование может использовать материально-денежные, материально-неденежные, моральные средства.

На первый взгляд может показаться, что достаточно детально разработать теоретические положения мотивации и внедрить их на практике — и все проблемы решатся сами собой. На самом деле это не так. И дело не только в том, что мотивация является сложным явлением и включает многообразные социально-экономические и индивидуально-психологические факторы. Каждое общество по своему уникально. Проблема состоит не только в различиях уровней экономического развития, но и в особенностях социального, психологического, культурного порядка, которые накладывают отпечаток на применение системы мотивации труда, формируют национальную модель мотивации труда.

Примером для сказанного могут служить Япония и США. Эти государства находятся на высоком уровне экономического развития, но характеризуются диаметрально противоположными моделями мотивации труда. Это диктует необходимость анализа влияния социальных и культурных факторов, предопределяющих специфику мотивационных систем, а значит и особенности менталитета нации.

Под мег-алитетом понимается исторически сложившийся уровень сознания, предрасположений, установок, позволяющих нации, ее социальным группам и отдельным лицам действовать, мыслить, чувствовать определенным образом, воспринимать мир. Менталитет формируется под воздействием традиций, культуры, среды обитания, религии. В свою очередь, он сам формирует последующие поколения людей, их нравственно-этический, образовательный, культурный и профессиональный потенциал.

Если поставить проблему соотношения менталитета обозначенных государств, следует отметить, что США родились во время, когда в Западной Европе уже начали ощущаться признаки упадка экономики и культуры. Принцип цивилизованности переходил к США, и Европа, желала она того или нет, щедро поделилась с молодой страной главным достоянием — культурой, вобравшей в себя все передовые традиции европейского континента. Важную роль здесь сыграл язык. Хотя он и вобрал в себя элементы местных наречий и приобрел американский оттенок, но это был английский

язык, несший заряд цивилизации и прогресса. Основываясь на опыте британской промышленной революции, американцы быстро превзошли своих "учителей". Американцы переняли также право и постулаты частной собственности, восприняли и протестантство. В рамках же протестантской веры, резко противопоставившей себя католицизму, закладывались основы развития новой социальной системы. Протестантство "очеловечило" божество, приписало ему черты индивида и сблизило его с ним. Протестантство стало отстаивать статус индивида как единственного слуга господ, ввиду этого человек стал раскрепощаться и границы его свободы стали расширяться. В отличие от учения католицизма о загробной жизни и ее связи с отношением человека к церкви при жизни, протестантство доставило акцент на созидательной мирской деятельности, на труде. Труд предстает уже не как расплата за первородный грех, а как священный долг. Таким образом, протестантизм стал закладывать основы индивидуализации человека, его роли в экономическом и социальном развитии. Под влиянием этого в США меркантилизму Европы начали противопоставлять свободу предпринимательства, иерархическим порядкам — резко выраженный индивидуализм, монархии — патриотизм. Этот дух противоречия и борьбы за новое общество сформировал новый тип человека — с ярко выраженным стремлением к деятельности и созиданию.

Японские методы отличаются от американских. Они основаны на национальных традициях, имеют ярко выраженную социальную ориентацию в соответствии с принятой в обществе системой ценностей.

Национальной религией японцев является синтоизм. Он оказал огромное влияние на формирование менталитета японцев. В отличие от других религий, синтоизм не имеет заповедей. Согласно этому мнению человеку следует поступать целесообразно, а степень этой целесообразности определяется желанием большинства и согласованием с природой, поклонением ей. Заслугой синтоизма является и то, что в рамках учения особое место уделяется идее упорного труда как форме служения обществу и государству.

К специфическим чертам японской нации необходимо отнести: во-первых, коллективизм. Складывается впечатление, что Япония — большая семья, состоящая из отдельных групп. Взаимопомощь и поддержка являются основой взаимоотношений людей. Для данного государства неприемлем западный подход, согласно которому выжить может сильнейший. По мне, да японцев, в тяжелых ситуациях" коллектив обязан прийти на помощь личности. Независимая личность ассоциируется с эгоизмом и вызывает неприязнь общества. Во-вторых, для японского менталитета характерна интравертность, т.е. обращенность внутрь коллектива: для японца гораздо важнее мнение коллег о его деятельности, чем ее результаты. В-третьих, в Японии развито неприятие сильных лидеров. Японский стиль управления ориентирован на группу. Упор делается на включение каждого работника, в том числе и руководителя, в деятельность группы.

Указанные выше специфические черты развития США и Японии послужили основой формирования двух диаметрально противоположных моделей мотивации труда. Крайний индивидуализм американцев, их стремление к силе и власти определили внедрение на практике положений школы "научного управления", в частности тейлоризма и фордизма. В результате на практике сформировалась модель мотивации труда, характеризующаяся следующими чертами. Прежде всего — краткосрочный характер найма. Это обуславливает быструю оценку деятельности работников и скорое продвижение по службе. В таких условиях единственным выходом становится жесткая специализация персонала, дробление технологического процесса на небольшие составляющие операции и короткий срок обучения персонала их выполнению. В силу однобокости развития профессии работников, быстрой текучести кадров люди не

успевают или не могут — в силу отсутствия общности интересов — установить неформальные отношения между собой. Этот недостаток неформальных коммуникаций компенсируют формальные отношения.

Следующей чертой американской модели мотивации является недостаточное внимание к человеческому фактору. В типичной американской компаний забота о человеке носит односторонний характер. Упор делается на материальную заинтересованность, что и фиксируется в договоре найма. Целостный подход к человеку отсутствует.

Другой национальной моделью мотивации труда является японская. Для японской модели характерен, во-первых, пожизненный найм. Может сложиться впечатление, что наниматель заключает с работником договор о пожизненном найме, обязуясь предоставлять работу в одной компании всю его жизнь. Такого не происходит в действительности. "Пожизненный найм" — это не договор, а способ мышления обеих сторон, отношения, которые строятся на основе доверия. Наниматель не уволит работника, чтобы не потерять свою репутацию в глазах других, а работник знает, что работодатель не сделает этого по указанной причине.

Механизм осуществления пожизненного найма таков: ежегодно компания нанимает выпускников учебных заведений на испытательный срок. Если они проходят успешно, то работники включаются в постоянный штат. Однако назначение на руководящие должности среднего уровня иерархии возможно лишь при наличии 5-летнего и большего стажа работы в данной фирме. Это время новые работники тратят на обучение.

Каким образом в условиях пожизненного найма происходит сокращение численности занятых? Когда, например, американская фирма сталкивается с падением прибыли, то она пойдет на увольнение работников, но сохранит дивиденды. Японская фирма попытается снизить издержки разными способами, даже уменьшая дивиденды, но попытается сохранить работников. Если это не удастся сделать, то в первую очередь будут уволены временные работники. Если и это не помогло, тогда фирма пойдет на сокращение рабочего дня, перевод рабочих из одних подразделений в другие, прекращение нового набора, снижение пенсионного возраста, временно оплачиваемого увольнения и т.д.

Другой характерной чертой японской модели мотивации труда служит система заработной платы. Структурно зарплата состоит из трех элементов: базисной ставки, которая четко отражает фактическую потребность работника, не зависит от конечных результатов труда; дополнительные поощрительные надбавки — сверхурочные, за повышение производительности труда, качества производимой продукции, годовые и полугодовые (бонусы); специальные выплаты на социальные нужды.

Третьей чертой японской модели мотивации труда является трудолюбие по-японски, или работомания. Работоманами считаются те люди, чье желание работать является таким же сильным и стойким, как инстинкт. На японских предприятиях создана целая система поддержания трудовой дисциплины. Но работомания базируется не на ней. Дело в том, что система пожизненного найма и специфическая система оплаты труда заставляет работать человека с максимальной отдачей, постоянно повышать свою производительность и квалификацию.

Четвертой чертой является поддержание корпоративного духа предприятия. Групповая ориентация порождает чувство включенности в деятельность того предприятия, куда она входит. Группа, как более мелкое социальное образование, тяготеет к более высокой форме социальной общности, более того, она начинает идентифицировать себя с ней.

В настоящее время и для нашей экономики встает вопрос о формировании национальной модели мотивации труда. И прежде всего следует определить, на какой фактор — индивидуализм или группу — сделать упор в мотивации труда.

Возможность использования индивидуального фактора диктуется следующими моментами. Во-первых, это обусловлено тем, что в настоящее время работник включен в систему менеджмента как экономический человек, для которого материальные мотивы имеют первостепенное значение. Во-вторых, это связано с живучестью частнособственнической психологии, где выделяются два уровня: психология крупного собственника (она была преодолена с уничтожением частной собственности и эксплуатации) и психология мелкого собственника. Последняя так и не была преодолена, ибо для каждого человека особое значение имеют материальные потребности, эгоистический, индивидуальный интерес.

Наличие этих факторов создает основу для развития частной собственности, последняя будет способствовать удовлетворению материальных потребностей, потребностей Безопасности, ибо будет гарантировать занятость, создаст основу для актуализации социальных потребностей, стремления человека к самосовершенствованию.

Развитие мотивации посредством использования коллективного фактора включает необходимость преобразования государственной и коллективной форм собственности. Прежде всего это касается деятельности государственных предприятий. Сохранение государственной собственности в дальнейшем необходимо, ибо за счет нее, а также налоговых поступлений обеспечивается благосостояние нации. Демократизация отношений собственности означает возможность — по решению трудового коллектива — смены формы собственности. В данном случае встает проблема предоставления льгот в получении дефицитного сырья, материалов, кредитов, налоговых льгот. Эффективность же работы государственного и коллективного предприятия создает основы для удовлетворения потребностей занятых на производстве.

Удовлетворение первичных потребностей даст больше возможностей для привлечения рабочих к участию в управлении. Опыт доказывает, что самоуправление становится реальностью, когда собственность, труд и управление совпадают. Участие в управлении предполагает включение каждого работника в процесс принятия решений, целенаправленная. Основой для самоуправления могут стать трудовые коллективы, а также бригадная форма организации труда, основанная на тейлорско-фордистских принципах.