

УДК 631.158:658.310.13

*А. О. БОРИСЕНКО*

## **ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ, СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ И ФАКТОРЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА**

*Центр аграрной экономики Института экономики НАН Беларуси*

*(Поступила в редакцию 27.04.2007)*

Мотивационный механизм трудовой деятельности формируется под воздействием целого ряда экономических, организационных, социально-психологических условий, побуждающих человека к работе. Влияние этого механизма на поведение человека зависит от множества факторов, так как оно во многом индивидуально и может меняться под воздействием обратной связи со стороны деятельности человека. В Государственной программе возрождения и развития села на 2005–2010 годы много внимания уделяется вопросам мотивации труда работников сферы АПК и задаче повышения уровня и качества жизни сельского населения. В этой связи необходимо изучение теоретических, методологических подходов систематизации факторов мотивации и стимулирования труда [1, 2].

Факторы мотивации к труду представляют собой комплекс внешних условий и внутренних побудителей, изменяющихся во времени и в пространстве и оказывающих влияние на трудовое поведение и деятельность человека, на проявление личностных, деловых и профессиональных качеств для достижения трудовых целей. Внутренние побудители определяются и управляются непосредственно человеком, его мышлением, уровнем профессионализма и другими положительными и отрицательными моральными качествами. Они способны стимулировать трудовую активность к самовыражению, самореализации как личности. Изучение отечественной и зарубежной литературы показало, что основными внутренними мотивами (побудителями) являются: материальная и моральная заинтересованность в результатах труда, стремление к самовыражению, чувство удовлетворенности трудом, осознание социальной значимости труда.

Внешние побудители (мотивы) – это способы внешнего воздействия на индивида для достижения какой-либо цели или решения конкретной задачи. К ним относятся: размер вознаграждения за труд, условия труда, престижность труда, социально-психологический климат в коллективе, социально-бытовые условия, методы и стили управления и др. Внешние факторы можно назвать стимулами, которые исполняют роль рычагов воздействия или носителей «раздражения», вызывающих действие определенных мотивов. Трудовая деятельность, выполняемая под влиянием внутренних мотивов, не требует внешнего контроля, поэтому для достижения высоких экономических результатов необходима активизация внутренних мотивов. Здесь важным является создание благоприятных условий как внутри отдельного хозяйства, так и в обществе в целом. Внешние мотивы непосредственно слабо зависят от самого человека, но существенно влияют на уровень мотивации труда [3–5].

Существует ряд содержательных и процессуальных теорий, которые отражают комплекс побудителей (внутренних и внешних) к труду. Рассмотрим содержательные теории мотивации.

**«ХУ-теория Д. Макгрегора».** Эта концепция включает две противоположные теории: «теорию Х» и «теорию У». «Теория Х» исходит из того, что некоторые люди ленивы и стремятся избегать работы, им необходимо жесткое руководство. В «теории У» указывается, что другие люди находят удовлетворение в работе, им необходимо создавать подходящие условия. У. Оучи дополнил данную теорию. Отличительная черта «теории Оучи» – обоснование коллективистских прин-

ципов мотивации. Согласно ей, мотивация работников должна исходить из ценностей «производственного клана», т. е. предприятия как одной большой семьи, одного рода. Эти ценности требуют развития у сотрудников с помощью соответствующей организации и стимулирования отношений доверия, преданности коллективу и общим целям, удовлетворенности трудом и пребыванием на предприятии, производительности труда.

«Теория иерархии потребностей А. Маслоу». Она указывает отправные пункты для практических действий по организации и стимулированию работников в соответствии с доминирующим уровнем их потребностей. Факторы стимулирования и мотивации труда классифицированы по формулировкам потребностей в иерархии по Маслоу.

«Теория К. Альдерфера». В данной теории иерархия потребностей Маслоу укрупнена в три группы потребностей (потребность роста, связи, существования). Движение по группам допускается как восходящее, так и нисходящее.

«Теория приобретенных потребностей Д. Мак-Келланда». Выделяются три группы потребностей, приобретенных человеком с опытом: потребность в соучастии, потребность в успехе (достижении) и потребность во властвовании, которые являются потребностями высшего уровня и существуют параллельно и независимо друг от друга.

«2-Факторная теория Ф. Герцберга» определяет две группы факторов – гигиенические и мотивирующие. К первым факторам отнесены: уровень заработной платы, межличностные отношения в коллективе, степень контроля за работой персонала, комфортабельность рабочих мест сотрудников. По мнению Ф. Герцберга, гигиенические факторы не оказывают влияния на мотивацию трудовой деятельности, хотя их низкий уровень или отсутствие являются источником неудовлетворения работой. К факторам-мотиваторам относятся: успех деятельности работника, признание и одобрение результатов его труда, высокая степень ответственности, продвижение по службе. Именно эти факторы побуждают сотрудника к эффективной работе. Как мотивирующую силу Ф. Герцберг рассматривал и оплату труда, если она зависит от результативности деятельности работника. Особую роль в мотивации играет ощущение успеха в работе, стимулирующее на дальнейший творческий труд, способное изменить ситуацию в коллективе. Следует отметить, что рабочие начинают обращать внимание на гигиенические факторы только тогда, когда считают их реализацию недостаточной или несправедливой [3, с. 10].

В содержательных теориях мотивации можно произвести группировку потребностей и их иерархию [4, с. 170] (рис. 1).



Рис. 1. Взаимосвязь потребностей содержательных теорий мотивации

К основным процессуальным теориям мотивации относятся следующие.

**«Теория ожидания К. Левина».** Теория включает три переменные: ожидание, инструментальность и валентность. Мотивация – актуальный процесс, который направляет и побуждает целенаправленное поведение различными «средствами». Для достижения цели всегда выбирается «средство», обладающее большей привлекательностью, которая и определяет валентность. Развивая теорию ожидания, В. Врумм представил мотивацию как произведение трех переменных: ожидание того, что усилия дадут желаемые результаты; ожидание того, что результаты повлекут за собой ожидаемое вознаграждение; ожидание ценности вознаграждения. Если значение одного из трех переменных мало, то мотивация будет слабой и, следовательно, будут низкие результаты труда. При реализации теории важно до начала работы объяснить работнику жесткую зависимость между достигнутыми результатами и вознаграждением и формировать высокий уровень ожидаемых результатов [5, с. 14].

**«Теория справедливости С. Адамса».** В процессе работы человек субъективно определяет отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем сравнивает его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если он считает, что к нему подходят так же, как и к другим, то он ощущает справедливость по отношению к себе и чувствует себя удовлетворенным. Если же равенство нарушается, то работник чувствует себя обиженным. Важным выводом теории справедливости является и то, что люди ориентируются на комплексную оценку вознаграждения, а не только на оплату труда, которая не всегда является определяющей.

**«Теория усиления».** По этой теории поведение людей обусловлено результатом их действий в подобной ситуации в прошлом. Они извлекают уроки из опыта предыдущей работы. Поведение работника в конкретной ситуации или в ответ на конкретные действия или стимулы приводит к определенному результату (последствиям). Если результат положительный, работник имеет тенденцию к повторению своего поведения в подобной ситуации в будущем. Если результат отрицательный, он будет избегать подобных ситуаций или будет вести себя в будущем по-другому [5, с. 17].

К современным подходам организации мотивации труда относятся: **«Синтетическая модель мотивации Л. Портера и Э. Лоулера»** и **«Теория человеческих отношений Э. Мэйо»**.

В синтетической модели мотивация представлена как взаимосвязь потребностей, ожидания и справедливости вознаграждения, где результативность труда зависит от оценки ценности вознаграждения, оценки вероятности связи «усилие – вознаграждение», приложенных усилий, от характерных особенностей и потенциальных возможностей работника и самооценки своей роли.

«Теория человеческих отношений Э. Мэйо» базируется на следующих идеях: трудовая мотивация определяется в первую очередь существующими в организации социальными нормами; важнейший мотив высокой эффективности деятельности – удовлетворенность трудом, который предполагает хорошую оплату, возможность служебного роста, прогрессивные методы организации труда; важное значение для мотивации производительного труда имеют социальное обеспечение и забота о каждом человеке, информирование работников о жизни организации, развитие коммуникации между иерархическими уровнями организации. Теория получила широкое распространение и практическое использование, однако в настоящее время она подвергается разносторонней критике: ее упрекают в том, что она преувеличивает значение удовлетворенности трудом в мотивации работников, уделяет чрезмерно много внимания социальным потребностям, которые не всегда совпадают с целями организации.

Изучение теоретико-методологических подходов систематизации факторов мотивации показало, что основными факторами (формами) мотивации работников предприятия являются следующие [6, с. 88].

1. Заработная плата (материальная компенсация) как объективная оценка вклада работника в результат деятельности предприятия. Причем помимо фактора справедливости на состояние удовлетворенности трудом в значительной мере влияет фактор достаточности оплаты труда. Недостаток средств существования порождает неудовлетворенность трудом.

2. Система внутрифирменных льгот работника, таких как: эффективное премирование, доплаты за стаж, страхование здоровья работников за счет предприятия, оплата расходов на проезд

к месту работы, льготное питание в рабочей столовой, продажа продукции своим работникам по себестоимости или со скидкой, увеличение продолжительности оплачиваемых отпусков, более ранний выход на пенсию и т. д.

3. Система социальных стимулов как фактор обеспечения оптимального соответствия содержания и условий труда личным потребностям работника, т. е. оптимизация производственно-экологической среды обитания работников, включающая следующие компоненты: рациональное оснащение и планировка рабочего места, соблюдение психофизиологических границ разделения труда, обогащение его содержания, снижение монотонности, устранение или снижение воздействия вредных условий труда, соответствие производственной среды гигиеническим требованиям и т. д.

4. Устранение административных и психологических барьеров между работниками, развитие доверия и взаимопонимания в коллективе.

5. Моральное поощрение работников.

6. Повышение квалификации и продвижение работников по службе.

Проведенные исследования позволили представить мотивационные факторы в виде схемы (рис. 2).

Ряд факторов оказывает прямое воздействие на мотивацию к труду, другие – косвенное. Так, факторами прямого воздействия являются: содержание, условия, организация труда, система оплаты труда, вертикальные и горизонтальные отношения и социально-психологический климат коллектива, система и методы управления и руководства предприятием. К факторам косвенного характера относятся: общие экономические, социальные, политические и духовные условия, созданные в обществе для жизни и труда; системы семейного и внесемейного воспитания и образования; доминирующая система ценностей, культура и идеология; экономическая, социальная политика государства, включая политику в области науки и образования, социальной помощи и страхования [7, с. 9].

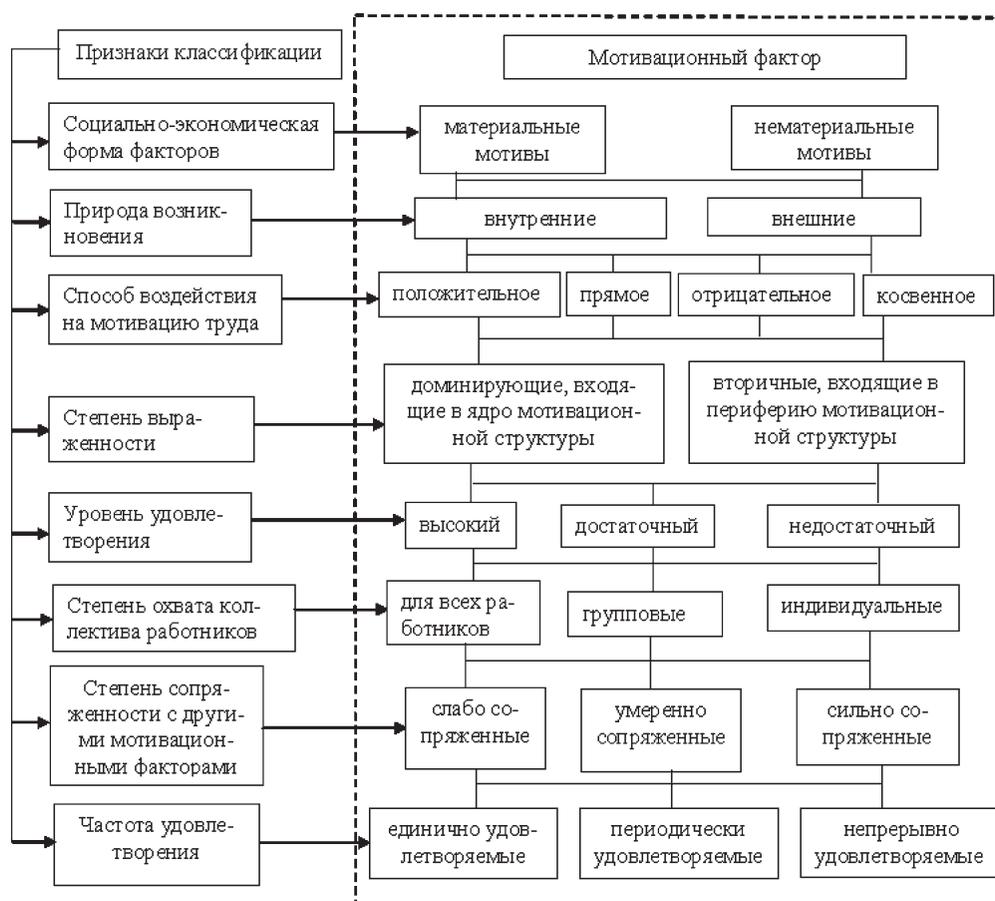


Рис. 2. Классификация мотивационных факторов

Выделим также факторы заинтересованности работника в труде: *технологические факторы* (характеризуют уровень научно-технического прогресса и модель творческого управления технологией производства, отражают условия труда на рабочем месте); *социально-экономические факторы* (характеризуют уровень удовлетворения социальных потребностей человека, его интереса к труду, оценку результатов труда родными и близкими и обществом в целом) [5, с. 19; 8, с. 88].

### Выводы

1. Факторы заинтересованности работника определяют его мотивы к труду, которые формируют интерес работника к трудовому процессу и к конечным результатам, создают материальную и нравственно-психологическую заинтересованность работников.

2. Механизм мотивации наемного труда в условиях рыночной системы хозяйствования формируется не только с помощью определенных экономических условий. На его создание в не меньшей степени оказывают влияние и социальные факторы, которые могут как способствовать возникновению интереса к трудовой деятельности, так и его полному исчезновению. Разумеется, интересы и мотивы индивида – это то звено, воздействуя на которое можно сформировать механизм мотивации труда, но в то же время сами интересы и потребности формируются и удовлетворяются в обществе, где государству принадлежит существенная роль. В этом смысле государство, предприятие, индивида можно считать субъектами мотивов трудовой деятельности. В то же время при построении системы мотивации труда работников необходимо учитывать специфику производства, статус работника и больше внимания уделять молодым специалистам с целью их закрепления.

3. Из-за низкой эффективности сельскохозяйственных организаций мотивационный механизм трудовой деятельности в большинстве предприятий находится в сложном положении, поэтому в организациях в первую очередь необходимо использовать не только факторы прямого, но и косвенного воздействия, а также применять технологические и социально-экономические факторы заинтересованности работника в труде, что позволит обеспечить повышение общей удовлетворенности работой на предприятии, усилить трудовую мотивацию работников.

### Литература

1. Государственная программа возрождения и развития села на 2005–2010 годы. Минск: Беларусь, 2005.
2. Б е л ь с к и й В., С т а р о в о й т о в а Н. Некоторые аспекты мотивации труда работников сельскохозяйственных организаций // *Агрэкономика*. 2005. № 9. С. 16–19.
3. Б а к у р а д з е А. Б. Факторы-мотиваторы. Что может почерпнуть администратор из теории Ф. Герцберга // *Директор школы*. 1997. № 1. С. 9–13.
4. Управление персоналом: Энциклопед. словарь / Под ред. А. Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 1998. VIII т.
5. Ю г а й А. М. Экономические отношения и мотивация труда в сельском хозяйстве (теория и практика). М.: Изд-во МСХА, 2001.
6. Л ю б а ш е в с к и й В. Б. Мотивация труда персонала государственных унитарных предприятий / Под ред. заслуженного деятеля науки РФ, д-ра социол. наук, проф. А. В. Ефремова. Новосибирск: Изд-во СО РАН, филиал «Гео», 2002. С. 50–93.
7. С о л о м а н д и н а Т. О., С о л о м а н д и н В. Г. Управление мотивацией персонала (в таблицах, схемах, текстах, кейсах). М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2005. С. 8–100.
8. Т е м н и ц к и й А. Л. Справедливость в оплате труда как ценностная ориентация и фактор трудовой мотивации // *Социологические исследования*. 2005. № 5. С. 81–88.

A. O. BARYSENKA

### REMEDIAL AND SUBSTANTIAL THEORIES AND FACTORS OF LABOUR MOTIVATION

#### Summary

The substantial and remedial theories of labour motivation are considered in this article. These theories reflect the complex of internal and external stimulus to the job. The basic substantial theories are “XY – D. McGregor’s theory”, the “theory of hierarchy of needs of A. Maslou”, the “theory of existence, communication and growth of K. Alderfer”, the “theory of the got needs of D. Mak-Kelland”, and “factorial theory of F. Gertsberg”. Among the remedial theories are the “theory of expectation of K. Levin”, the “theory of validity of S. Adams”, and the “theory of strengthening”. The “theory of human attitudes” and the synthetic model of labour motivation concern the modern approaches of the organization of motivation. The systematization and classification of the factors, which have an influence on the labour motivation, are illustrated in this article. The necessity of correct application of the factors of direct and indirect influence on the labour motivation is emphasized.