**Мотивация труда сотрудников**

Владимир Гаджиевич Алиев, руководитель учебно-методического объединения вузов России по образованию в области менеджмента.

Решающее влияние на успешность организации оказывает поведение ее сотрудников. В основе трудового поведения лежат мотивы: внутренние устремления и ценности, определяющие направленность активности человека. Какие мотивы могут побуждать человека к труду?

Четкая организационная структура, определенность прав и обязанностей сотрудников, отлаженные каналы распространения информации и т. д. — все это необходимая основа эффективности деятельности коллектива. Однако решающее влияние на успешность организации оказывает трудовое поведение ее сотрудников.

Что собой представляет эффективное трудовое поведение работника? Оно предполагает, что человек надежно и добросовестно исполняет свои обязанности, готов во имя интересов дела и своего коллектива в условиях меняющейся ситуации и возникающих требований выходить за пределы своих непосредственных обязанностей, прилагая дополнительные усилия, проявляя активность, сотрудничество и помощь; что он удовлетворен своей работой и не собирается менять ее. Обычно в таких случаях говорят, что человек трудится добросовестно, что он болеет за дело.

В основе трудового поведения лежат мотивы: внутренние устремления, ценности, определяющие направленность активности человека и ее формы.

Какие мотивы могут побуждать работника к добросовестному труду? Отечественная психология выделяет следующие основные мотивы.

Во-первых, увлеченность профессией, своими делом. Во-вторых, ориентация на получение максимального материального вознаграждения.

В-третьих, осознание важности и нужности работы, даже не слишком материально привлекающей работника.

Что кроется за тем или иным трудовым поведением? Например, работник с готовностью остается после работы помогать своему молодому товарищу осваивать сложную для него операцию. Возможны различные причины этого: «болеет» за коллектив и интересы дела; опасается, что его недолюбливают товарищи, и хочет понравиться им; любит учить других и показывать свою компетентность; не знает, куда деться после работы; хочет помочь работникам из-за личной симпатии и т. д. Таким образом, знание мотивации — ключ к пониманию поведения человека и возможностей воздействия на него.

Интерес к работе во многом определяется не только ее содержанием, но и организацией труда, методами управления и степенью влияния работника на производство (инициатива, самостоятельность, участие в принятии решений).

Материальная заинтересованность — один из основных общечеловеческих стимулов трудовой активности. Однако учитывать его необходимо осторожно, так как этот стимул, хоть и является очевидным, но, как показывает опыт, «срабатывает» далеко не всегда. Например, молодые работники, не имеющие своей семьи и профессионально не определившиеся, могут больше высокого заработка ценить возможность иметь свободное время; пожилые ориентированы на улучшение условий труда, снижение его напряженности даже в ущерб заработку.

Удовлетворенность работников заработной платой зависит не столько даже от размера, сколько от социальной справедливости в оплате труда. Уравниловка в оплате — препятствие сохранению и усилению трудовой мотивации. При всей увлеченности своим делом, добросовестном отношении к работе, сознании, что другой человек при значительно меньшем вкладе получает столько же, оказывает деморализующее влияние на работника.

Социальная значимость труда — понимание общественной полезности выполняемой работы. Как относится к работнику руководитель, замечают ли его вклад в общее дело коллеги, ценят ли в организации добросовестный труд? Положительные ответы на эти вопросы являются основой социальной справедливости в коллективе.

Западные психологи и социологи предлагают несколько иную систему факторов, определяющих чувство удовлетворенности работой.

1. Рабочая среда. Нет никаких сомнений, что обстановка, в которой выполняется работа, может существенно влиять на отношение и энергию работников. Это значит, что организации стоит вкладывать время, ресурсы и заинтересованность в создание такой обстановки, которая содействовала бы достижению ее задач и отвечала бы потребностям занятых.

2. Вознаграждение. Оно включает в себя зарплату и прочие выплаты, выходные дни и дополнительные льготы.

Дополнительные льготы получили в последние годы широкое распространение. Мы видим, как компания предлагает многие из следующих выгод, обычно имеющих для служащих больше ценности, чем эквивалентный объем заработка: жилье, личное медицинское страхование, страхование жизни и от несчастных случаев, оплаченное питание, возможности для развлечения, бесплатные товары, предоставление одежды, проведение диспансеризации и лечения, программы участия в прибыли, низкопроцентные кредиты, возмещение затрат на образование, загородные выезды для служащих и их семей, социальные функции.

3. Безопасность. Люди редко дают максимум возможного в атмосфере отсутствия безопасности.

Трудно ждать продуктивной работы от сотрудников бюджетной организации, финансирование которой постепенно сокращается и в любой момент может совсем прекратиться.

Чувство безопасности не просто связано с наличием или отсутствием работы. Люди также боятся утратить свое положение или потерять уважение, которое испытывают к ним другие. Многим нравится чувство безопасности, которое они испытывают в группе, к которой принадлежат.

4. Личное развитие и профессиональный рост. Один из наиболее эффективных способов увеличить вклад людей в работу организации заключается в оказании помощи их личному развитию. Развитие и опыт неразделимы, и, хотя тренировка и обучение могут оказаться полезными, невозможно найти замену возрастающей ответственности и новому опыту. Обратная связь с работой неотделима от развития людей, и она может быть сильнейшим мотивом для еще больших достижений.

5. Чувство причастности. Большинству людей нравится ощущение полезности их работы, и они хотят чувствовать себя частью организации, которая их нанимает. В некоторых организациях довольно открыто доводят до служащих информацию, что помогает им понимать происходящее. Однако в других, кажется, делают все, чтобы как можно дольше держать своих служащих в неведении. Поскольку чувство причастности — это двусторонний процесс, необходимо интересоваться мнениями, суждениями и взглядами работников. Психологи говорят, что в организационных группах обычно кто-то один является наиболее влиятельным и особенно важно, чтобы он участвовал в решении вопросов, воздействующих на группу.

6. Интерес и вызов. Стремление добиваться значительных результатов широко распространено во многих организациях. Большинство людей ищут такую работу, в которой содержался бы «вызов», которая требовала бы мастерства и не была бы слишком простой. Само содержание работы может взбодрить работников. К несчастью, очень многие виды работ скучны и не предъявляют особых требований. Даже явно исполнительские виды деятельности, типа наполнения полок или уборка, могут быть часто перестроены так, чтобы они приносили больше удовлетворения.

Если сложившаяся на работе ситуация удовлетворяет потребности работника, открывает перед ним возможности самореализации, для него характерна удовлетворенность своей работой, которая в значительной степени определяет эффективное трудовое поведение.

Каковы должны быть принципы организации труда, в максимальной степени мотивирующие его?

Ниже перечисляются 15 признаков мотивирующей организации труда.

1. Любые действия должны быть осмысленными. В первую очередь это относится к тому, кто требует действия от других.

2. Большинство людей испытывают радость от работы, отвечая за нее, удовлетворяя свою потребность в личной причастности к результатам деятельности, к работе с людьми (клиентами). Они хотят, чтобы их действия были важны для кого-то конкретно.

3. Каждый на своем рабочем месте хочет показать, на что он способен. Он хочет доказать свои способности и свою значимость. Он не хочет, чтобы в тех вопросах, в которых компетентен именно он, решения принимались без его участия.

4. Каждый стремится выразить себя в труде, узнать себя в каких-то результатах, иметь доказательство того, что он может что-то сделать. Это «что-то» по возможности должно получить имя своего создателя. Это относится и к работнику, и к группе.

5. Практически каждый имеет собственную точку зрения на то, как можно улучшить свою работу, ее организацию. Он хочет реализовать свои цели и не боится санкций. Он рассчитывает на то, что его предложения встретят заинтересованно.

6. Людям нравится ощущать свою значимость. Каждый сотрудник знает, как важен его труд для общего успеха.

7. Каждый человек стремится к успеху. Успех — это реализованные цели. У сотрудников выработаны цели, достижение которых поддается измерению по уровню и срокам выполнения.

8. Успех без признания приводит к разочарованию. Каждый хорошо работающий сотрудник с полным правом рассчитывает на признание и поощрение — и материальное, и моральное.

9. По тому, каким способом, в какой форме и с какой скоростью сотрудники получают информацию, они оценивают, какова их реальная значимость в глазах непосредственного начальника и управляющих вообще. Если их доступ к информации затруднен, если информацию они получают с опозданием, они чувствуют себя приниженными.

10. Сотрудники негативно относятся к тому, чтобы решения об изменениях в их работе и рабочих местах, даже если эти изменения позитивны, принимались без учета их знаний и опыта.

11. Каждому требуется информация о качестве собственного труда. Сотруднику она нужнее, чем его начальнику. К тому же она должна быть оперативной, чтобы работник мог вносить коррективы в свои действия. Каждый хочет знать масштаб, которым его измеряют, и с самого начала, а не тогда, когда время ушло.

12. Для всех нас контроль со стороны неприятен. Каждая работа выигрывает от максимально возможной степени самоконтроля. Непосредственно видимые результаты действия повышают интерес к работе.

13. Большинство людей стремится в процессе работы приобрести новые знания. Повышенные требования, дающие шанс дальнейшего развития, принимаются гораздо охотнее, чем заниженные. Если работа примитивна и не предоставляет возможностей развития, можно практиковать смену видов деятельности.

14. Сотрудники остро реагируют, если их старания и полученные результаты приводят только к тому, что их еще больше загружают. Особенно, если это никак не компенсируется в денежном отношении. Так «убивают» инициативу.

15. Имеется свободное пространство для инициативы в организации производства, для индивидуальной ответственности работников во всей производственной цепочке.