

**ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ТРУДОВОГО ПОВЕДЕНИЯ
НА ОСНОВЕ МОТИВАЦИОННОГО ПРОФИЛЯ —
КАК СПЕЦИФИЧЕСКОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ТЕХНОЛОГИИ
В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ**

Рассмотрены актуальные подходы к формированию мотивационного профиля на современных предприятиях, исходной позицией при прогнозировании трудового поведения являются потребности. Проводится анализ результатов эмпирического исследования мотивационных стимулов сотрудника, влияющих на формирование мотивационного профиля, на основании которых определяется «мотивационное ядро».

Ключевые слова: мотивационный профиль, мотивационное ядро, потребности, трудовое поведение.

L. Shadrina

**FORECASTING LABOUR BEHAVIOUR
ON THE BASIS OF A MOTIVATIONAL PROFILE —
A SPECIFIC SOCIAL TECHNOLOGY IN THE MANAGEMENT SYSTEM**

Approaches to the formation of motivational profiles at a modern enterprise is regarded, with the initial position for forecasting labour behaviour being the needs. The analysis of the results of an empirical research of motivational stimuli influencing the formation of the motivational profile is given, the «the motivational nucleus» is determined on the basis of these stimuli.

Keywords: *motivational profile, motivational nucleus, needs, labour behaviour.*

Анализ научной литературы и публикаций Д. Бергера, П. Гауджи, В. Кондратьева, Ю. А. Лукаша, Б. Моснера, Ю. Е. Мелихова Ф. Херцберга, М. В. Снежинской и других, посвященных исследованию систем мотивации и ряду вопросов стимулирования персонала организации, позволяет заключить, что исследования такого вида используются для решения узких специальных задач. Поэтому крайне важно исследовать научное обоснование выбора способов воздействия социальных субъектов на объект с целью формирования благоприятных условий жизнедеятельности людей на современном предприятии и прогнозирования возможного трудового поведения на основе мотивационного профиля при осуществлении организационных изменений.

Мотивационный профиль выступает одним из основных элементов комплексного подхода системного управления организацией и обеспечивает удовлетворение выявленных потребностей, определяющих удовлетворенность и лояльность каждого отдельного сотрудника, т. е. идентификацию индивидуальных сочетаний наиболее значимых для человека потребностей в настоящий период времени. На основании системного принципа можно утверждать, что одной из составных частей мотивационного профиля является внутренняя мотивация, которая представляет собой гипотетическую конструкцию, т. е. основанную на убедительных соображениях мыслительную модель, которая пытается объяснить поведение человека с помощью воображаемых психических процессов.

Ядром внутренней конструкции, по мнению Алексиса Ч. Кунца, «является отнесение причин человеческого поведения к лично связанным (внутренним) или исходящим извне (внешним) факторам, в соответствии с чем происходит поляризация между внутренней и внешней мотивацией» [1, с. 92].

Это становится очевидным, если обратить внимание на то, что мотивация сама

по себе является сложным образованием — не одномерным и далеко не всегда однозначно определяемым и оцениваемым.

Многие существующие в настоящее время подходы типологической модели мотивации определяют общую направленность поведения работника в рамках концепции прогнозирования трудового поведения на основе структуры мотивации. Так, автор типологической модели трудового поведения В. И. Герчиков [2, с. 53–62] выделяет пять базовых типов мотивации, определяющих общую направленность поведения работника, в том числе и при формировании мотивационного профиля.

Однако существуют и иные подходы к понятию мотивационного профиля, такие как двенадцатифакторная модель Ш. Ричи и П. Мартина, теория мотивационной чувствительности С. Рисса. Так, И. Селиванов считал, что не все мотивы обусловлены потребностями, что воздействие окружающего мира порождает много мотивов, не связанных с наличными потребностями. Он отстаивал такую точку зрения, что различные воздействия, исходящие от других людей или от предметов окружающей среды, вызывают ответные действия человека независимо от его потребностей или даже вопреки им. Это соответствует представлениям о социальной обусловленности поведения человека, о ведущей роли волевой регуляции, об обусловленности поведения человека чувством долга, пониманием необходимости или целесообразности чего-либо. В дополнение к этому можно сказать о существовании такой мотивационной структуры, как положительные и отрицательные эмоции, причем эта разновидность воздействует на все мотивационные уровни. Так, О. Маурер изложил свою концепцию мотивации, основывающуюся на предвосхищаемых положительных и отрицательных эмоциях. Он объяснял всякое поведение, с одной стороны, индукцией влечения — когда поведение имеет наказуемые последствия (что обуславливает

закрепление предвосхищаемой эмоции страха: происходит научение страху, т. е. если человек повторно попадает вновь в какую-то ситуацию, он начинает ее бояться), а с другой стороны, редукцией влечения — когда поведение имеет поощрение.

В отличие от ряда других теорий, Э. Локки более акцентированно указывает на характеристики целей, которые должны соблюдаться в процессе формирования мотивационного поведения. Так, он опирался на два основных источника: первое — акцент на роли намерений человека, на понимании мотивированного поведения; второе — постановка конкретной цели для каждого сотрудника организации. Важная роль отводилась обратной связи, которая, по его мнению, позволяет человеку узнать, насколько он близок к конечной цели, и дает дополнительные стимулы к дальнейшему прогрессу.

Если говорить о термине «мотивационный профиль», то отметим, что он имеет разные трактовки в современном научном знании: от «мотивационно-стимулирующей компетенции» до «внутренней конструкции мыслительных и квалификационных особенностей». Так, изучать информацию о личностных установках для прогнозирования поведения впервые было предложено американским психологом Джорджем Келли в середине XX века. Келли предположил: чтобы понять мотивы человека, надо узнать, как тот истолковывает личный опыт. Ученый первым обратил внимание на то, что разные люди воспринимают, классифицируют и оценивают вещи, людей и события в разной системе понятий (конструктов). Из этого допущения Дж. Келли обосновал теорию личности, согласно которой поступки человека определяются внутренними конструктами. Большинство конструктов можно сформулировать в виде двухполюсных шкал, которые мы автоматически прикладываем к явлениям, к людям, к событиям. Научные изыскания Келли легли в основу современных методик мотивации персонала. Существует концеп-

ция, в соответствии с которой мотивационный профиль личности, базирующийся на анализе речевых и мыслительных особенностей, складывается из нескольких ключевых показателей. Понимание их позволяет прогнозировать поведение сотрудника.

Мы придерживаемся точки зрения исследователей, которые полагают, что мотивационный профиль — это индивидуальные особенности и сочетания различных потребностей, на основании которых формируется внутренняя мотивация человека к работе. Такой подход предполагает, что мотивация всегда индивидуальна, и лишь необходимость оптимизации управленческих процессов заставляет внедрять усредненные принципы.

Авторский подход, основанный на прогнозировании трудового поведения на основе мотивационного профиля, предполагает, что мотивация не исчерпывается одним фактором. Мотивы — это всегда комплекс (не менее трех-четырёх основных мотивирующих факторов), причем часто они тесно связаны между собой, и воздействие на один без учета другого может оказаться пустой тратой сил.

Краткий обзор существующих точек зрения относительно понятия «мотивационный профиль» позволяет сделать вывод о том, что исходная позиция при прогнозировании трудового поведения — это потребности. Человек не может делать что-нибудь, не делая этого вместе с тем ради какой-нибудь из своих потребностей. Потребности как внутреннее состояние регулируют поведение личности, определяют ее мышление, чувства и волю. Активность личности связана с удовлетворением потребностей. Потребности невозможно непосредственно наблюдать или измерять. Об их существовании можно судить лишь по поведению людей. Замечено, что потребности служат мотивом к жизнедеятельности человека.

Когда потребность ощущается человеком, она пробуждает в нем состояние устремленности. Побуждение — это ощущение

ние недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность. Оно является поведенческим проявлением потребности и сконцентрировано на достижении цели. Цель в этом смысле — это нечто, что осознается как средство удовлетворения потребностей. Когда человек достигает такой цели, его потребность оказывается удовлетворенной, частично удовлетворенной или неудовлетворенной.

Важно отметить, что не все люди испытывают одну и ту же потребность, то есть существует огромное количество разнообразных конкретных человеческих потребностей, которые приводят к различному поведению при достижении личных целей. Структура потребностей человека определяется его местом в социальной структуре или ранее приобретенным опытом. Следовательно, между людьми существует множество различий в отношении тех потребностей, которые для них важны. Что еще более важно, так это то, что есть множество путей и способов удовлетворения потребности конкретного типа, что должно учитываться при разработке мотивационного профиля. Но нельзя забывать о том, что поведение человека мы рассматриваем не только с точек зрения реакций на внутренние и внешние стимулы, но и как результат взаимодействия человека в организации с конкретной ситуацией, т. е. мотивация человека не является застывшей конструкцией, она постоянно меняется под влиянием внешних и внутренних факторов.

В программу исследования прогнозирования трудового поведения на основе мотивационного профиля, на наш взгляд, включаются такие элементы, как ведущие мотивы сотрудников, влияющие на качество их работы в целом; методы и способы оценки мотивации; мотивационный профиль должности. Мотивационный профиль, как мы указывали, изображает структуру мотивирующих факторов и может быть разработан для подразделения и для конкретного специалиста.

Данное положение получило проверку в эмпирическом исследовании, проведенном нами в 2009–2010 годах. Базой исследования стали десять крупнейших предприятий по Сибирскому федеральному округу (Республика Алтай, Алтайский край, Новосибирская, Томская и Тюменская области). Объектом исследования является персонал крупного хозяйствующего предприятия. Исследование имело стратегическую цель: выявление эффективности комплексного применения социальных технологий управления как фактора повышения качества управления крупным хозяйствующим субъектом, для этого был проведен крупномасштабный опрос 1852 сотрудников и 130 руководителей. Использовался двухступенчатый отбор. На первой ступени с помощью простого случайного отбора осуществлялся выбор организаций крупного бизнеса. На второй ступени — квотная выборка в каждой организации по четырем признакам: возраст, пол, образование, стаж работы в организации. Способ размещения выборки — пропорциональный. Опрос проводился по специально разработанным анкетам, в основе которых лежит новый способ социальной диагностики организации [3]

В данной статье мы остановимся только на изучении мотивационных стимулов сотрудника, влияющих на формирование мотивационного профиля.

Анализ результатов проведенного исследования указывает на ряд негативных аспектов, влияющих на качество управления и на показатели лояльности сотрудника к организации. Вот лишь некоторые из них:

1. Основной тип мотивации современных наемных работников — адаптационный, то есть в основном это ориентация на заработок. Но справедливое вознаграждение возможно лишь в случае, когда предприятие может дифференцированно стимулировать работника. Фактически это — реализация принципа справедливого распределения доходов. Однако при низком

качестве управления, существующем сегодня на многих крупных хозяйствующих субъектах, справедливое вознаграждение труда невозможно. Это подтверждают приведенные ниже результаты исследования: 68% работников считают свое вознаграждение заниженным в среднем в 2,4 раза.

2. В большинстве предприятий плохо налажен информационный обмен для улучшения взаимопонимания между руководителями и работниками. Как показало исследование, большинство сотрудников не знают не просто содержание коллективного соглашения как основного акта, регулирующего их отношения с работодателем, но и не знают даже тех положений которые, казалось бы, они заинтересованы знать (например, об исходном *размере* собственной заработной платы). На вопрос: «Каков, согласно коллективному (трудовому) договору, размер минимальной оплаты труда на Вашем предприятии в 2009 году?» 62% сотрудников затруднились ответить, 24% сотрудников неправильно ответили. Интересен тот факт, что среди аппарата управления 68% руководителей также не смогли ответить на данный вопрос. И это — несмотря на то, что на исследованных предприятиях ознакомлению работников с содержанием коллективного соглашения (где излагается размер минимальной оплаты труда) служат: доведение до сведения работника содержания соглашения при приеме на работу; опубликование коллективного соглашения в корпоративных изданиях; наличие экземпляров соглашения во всех подразделениях предприятия.

3. При изучении мнения, насколько сотрудники удовлетворены соблюдением социальных гарантий и льгот на предприятии, большинство респондентов полностью (26%) или частично (49%) удовлетворены их соблюдением. При изучении мнений, какие социальные факторы способны повлиять на отношения к работе, среди выбранных ответов были: 44% — обеспечение социальных гарантий в период работы

(медицинское и социальное страхование, отдых, питание и т. п); 17% — гарантии своевременных и высоких пенсионных отчислений. Можно сказать, что в целом работники удовлетворены соблюдением социальных гарантий на предприятии.

4. Исследование выявило, что между удовлетворенностью работой и верностью компании (лояльностью) есть непосредственная связь. При этом оказалось, что связь двусторонняя: с одной стороны, удовлетворенность работой способствует лояльности, а с другой — наличие лояльности увеличивает удовлетворенность. При диагностике удовлетворенности политикой организации и руководством обнаружилось следующее:

– интегральный показатель оценки степени удовлетворенности политикой организации по 10-балльной шкале (где 1 — полностью не удовлетворен, 10 — полностью удовлетворен) выглядит так: менее 5 баллов — оценка стиля руководства (42% респондентов); оценка своей работы (35%); система оплаты труда (60%); условия труда (38%); организация труда (37%); содержание работы (33%); возможность профессионального роста (48%); система коммуникации в организации (45%); межличностные отношения с сотрудниками (34%); степень доверия руководству (40%);

– 37% респондентов считают, что персонал служит только инструментом для извлечения прибыли для руководства организации; по мнению 5% респондентов, работники организации руководствуются интересами компании при выполнении задачи в достижении поставленных целей и 12% — личной ответственностью за порученное дело;

– работники считают, что основу внутренней культуры организации должны составлять: средства, способы, традиции взаимодействия сотрудников в процессе совместной деятельности (22%); система устойчивых ценностей и норм поведения в организации (21%); нормативно-правовая

база организации — законы, уставы, должностные инструкции и др. (14%); высокое качество работы с персоналом организации, обеспечивающее максимальную реализацию его профессионального опыта (14%); организационная структура, обеспечивающая эффективное функционирование организации (10%); знание и соблюдение норм речевой этики и правил речевого этикета (10%) и набор приемов и правил решения рабочих проблем (8%). Сотрудник, глубоко и полностью разделяющий культуру предприятия и корпоративные ценности, должен быть абсолютно согласен с целями компании и способами их достижения. Здесь не бывает компромиссов: преданный человек признает все ценности, а не какую-то их часть, он всемерно доверяет организации, а не выборочно. Здесь мы видим обратную картину: 47% респондентов считают, что информация о долгосрочных целях, стратегии и миссии организации для них недоступна; 21% сотрудников считают, что цели не известны персоналу, о них можно судить, только пользуясь слухами, кроме того, они сформулированы как невыполнимые, поэтому заведомо недостижимы; почти половина сотрудников (47%) отмечают, что в результате достижение цели не влияет на заработную плату, и 22% респондентов нечетко представляют цели и конечный результат, который им необходимо достичь;

— 25% респондентов не вернулись бы в организацию, если бы по какой-либо причине прекратили работать в ней, 27% — затруднились ответить и только 19% дали положительный ответ.

Вывод: достаточная мотивированность сотрудников к труду в организации положительно коррелирует с их удовлетворенностью трудом, что способствует стабильности и благополучию сотрудников и организации в целом.

5. И наконец, делегирование полномочий, которое является мощным стимулом, мотивирующим работника, находится на

низком уровне в исследуемых предприятиях: 32% респондентов указали, что руководство использует четкую централизацию власти и требует, чтобы ему докладывали обо всех деталях. При исследовании вопросов, связанных с руководством, обнаружилось, что доминирует авторитарный стиль (46%) и технократический (19% респондентов), а предпочитаемым стилем является смешанный (37%) и демократический (21%). И только 1% респондентов считает, что на их предприятии может в виде предпочтительного использоваться авторитарный стиль. Исходя из представленных данных, можно сказать, что делегирование полномочий является индикатором доверия руководства организации компетентности персонала и способствует наращиванию потенциала сотрудников путем реализации их способностей. Еще один момент: поскольку руководство не в состоянии обеспечить выполнение многообразных функций (мы считаем, что это и не нужно делать!), то, передав их частично подчиненным и оставив за собой функции координации и контроля, руководство получает возможность сосредоточиться на решении стратегических задач.

Результаты исследования показывают, что среди мотивов, побуждающих сотрудников организации работать качественно и эффективно, выделяются следующие: удовлетворение потребностей в жизненно важных материальных и духовных благах; самоопределение и самоутверждение личности; социальное взаимодействие.

Все это позволяет сделать вывод о том, что система мотивации может стать эффективным инструментом управления только в том случае, если она построена на принципах единства целей компании и ключевых показателей эффективности работы сотрудников.

Подтверждается данный вывод и при анализе других ответов. Так, на вопрос: «При каких бы условиях Вы перешли на другую работу?» ответы респондентов рас-

пределились следующим образом: 59% назвали более высокую заработную плату; 8% — более благоприятные условия труда; 8% — более интересную и содержательную работу; 5% — большее уважение к профессионализму работника; лучшие отношения в коллективе — 4%; менее жесткий график работы — 4%; больше возможностей проявить свои способности — 3%. В данном случае можно предположить, что внутренняя сложность и разнообразие мотивационных структур делают несостоятельной практику управления, использующую однофакторную систему стимулирования, основанную только на вознаграждении. Так, при изучении вопросов, связанных с приоритетностью жизненных потребностей, было выявлено, что межличностное общение, здоровье и безопасность в работе занимают первую тройку по значимости у респондентов, и 62% сотрудников ценят в своей работе то, что чувствуют себя полезными и нужными и только 8% — указывают в качестве приоритетного денежное вознаграждение.

В ходе исследования вырисовывается следующая «картина»: для управления трудом на основе мотивационного профиля необходимы такие предпосылки, как выявление склонностей и интересов работника с учетом его персональных и профессиональных способностей; определение мотивационных возможностей и альтернатив как для всего коллектива, так и для конкретного лица. Выявлена необходимость полнее использовать личные цели участников трудового процесса и цели организации. Только в этом случае стержнем управления на основе мотивации будет воздействие на интересы участников трудового процесса, и будут достигнуты наилучшие результаты деятельности.

При составлении мотивационного профиля нужно учитывать следующую особенность: никакие установленные извне цели не вызовут заинтересованность человека в активизации его усилий до тех пор,

пока они не превратятся в его «внутреннюю» цель и далее — в его «внутренний» план действия. Следовательно, для конечного успеха большое значение имеет совпадение целей работника и предприятия.

При составлении мотивационного профиля необходимо учитывать четыре группы мотивов, связанных с трудом: 1) мотивы, формирующиеся на основе материального существования — они связаны с оплатой труда; 2) мотивы, формирующиеся на основе потребностей социального существования (социальный статус, престиж труда, возможность продвижения); 3) мотивы, формирующиеся на основе потребностей духовного и интеллектуального развития — возможность самореализации человека; 4) особая группа мотивов, которая связана не собственно с удовлетворением потребностей, а с опасением потерять имеющиеся возможности их удовлетворения.

Как уже отмечалось, на поведение человека в сфере труда действует совокупность мотивов. Однако всегда выделяется основной мотив — главная ценность в процессе труда, вокруг которой и формируется мотивационное ядро.

В ходе нашего исследования мы определили два мотивационных ядра: «интересная работа» и «зарботок». Мотивационное ядро «интересная работа» включает в себя такие ценности, как развитие и совершенствование профессионального мастерства (квалификация, самореализация в труде), общественную полезность труда (конкурентоспособность продукции), статусные ценности (общение, уважение, карьера). В принципе, это ядро характеризует стремление работника к развитию своего трудового потенциала. Второе мотивационное ядро, основанное на такой ценности, как «зарботок», включает в себя желание максимизировать оплату при минимальных личных трудовых усилиях — поддержание материального благополучия.

Подводя итог нашему исследованию, можно утверждать, что для большинства

сотрудников крупных предприятий в Сибирском федеральном округе важнейшим методом воздействия на эффективность трудовой деятельности остается мотивация, основанная на материальном стимулировании. Это значит, что необходимо поднимать уровень оплаты (по данным исследования, средняя заработная плата специалиста в возрасте 35 лет, с высшим образованием, со стажем работы около 12 лет составляет 12,5 тысячи рублей), и только после этого вводить в действие механизм стимулирования к профессиональному развитию. Но также нельзя не согласиться с тем, что существующая сегодня мотивация порождает профессиональную инертность,

слабую включенность в цели деятельности команды, отсутствие стремления к конкурентоспособности, к профессиональному и творческому росту. И дело не только в материальном поощрении за труд, что, несомненно, важно, но и в системе мотивации, которая должна опираться на сводный мотивационный профиль организации, и при его разработке не следует забывать, что система мотивации персонала организаций находится в постоянной динамике, развивается, наращивается в зависимости от потребностей организации. Следовательно, данную систему необходимо непрерывно поддерживать и корректировать в соответствии с основными положениями культуры в организации.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алексис Х. Кунц. Влияние внешних систем стимулирования на внутреннюю мотивацию // Проблемы теории и практики управления. 2005. № 1.
2. Герчиков В. И. Типологическая концепция трудовой мотивации. Ч. 1 // Мотивация и оплата труда. 2005. № 2.
3. Шадрина Л. Ю. Комплексное исследование социальных технологий в системе управления в рамках авторского проекта ЦМОРКК // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд: Сборник материалов 1-й Международной научно-практической конференции: В 2 ч. / Под общ. ред. С. С. Чернова. — Новосибирск: СИБПРИНТ, 2010. Ч. 2

REFERENCES

1. Aleksis H. Kunc. Vlijanie vneshnih sistem stimulirovaniya na vnutrennjuju motivaciju // Problemy teorii i praktiki upravlenija. 2005. № 1.
2. Gerchikov V. I. Tipologicheskaja koncepcija trudovoj motivacii. Ch. 1 // Motivacija i oplata truda. 2005. № 2.
3. Shadrina L. Ju. Kompleksnoe issledovanie social'nyh tehnologij v sisteme upravlenija v ramkah avtorskogo proekta CMORKK // Sovremennye tendencii v jekonomike i upravlenii: novyj vzgljad: Sbornik materialov 1 Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii. V 2 ch. / Pod obshch. red. S. S. Chernova. Novosibirsk: SIBPRINT, 2010. Ch. 2