

Шапиро С. А.

*кандидат экономических наук, доцент,
Российская академия предпринимательства*

Влияние удовлетворенности трудом на эффективную мотивацию персонала

В статье показывается значение удовлетворенности трудом как мотивационного состояния, присущего любому работнику и ее влияние на эффективную мотивацию персонала. Приводится классификация мотивационных состояний человека. Даются авторские трактовки понятий – удовлетворенность трудом и трудовое мотивационное состояние.

Ключевые слова: удовлетворенность трудом, двухфакторная теория Ф. Герцберга, мотивационное состояние, интерес, желание, стремление, страсть, влечение, намерение, мотивация персонала.

The impact of job satisfaction on the effective motivation of the personnel

The paper shows the importance of job satisfaction as the motivational state of the inherent to any worker and its impact on the effective motivation of the personnel. Classification is given of motivational States of the person. Given the author's interpretations of concepts – satisfaction with work and labour motivational state.

Keywords: satisfaction with work, two-factor theory F.Herzberg, motivational status, interest, desire, desire, passion, desire, intention, motivation of the personnel.

Одним из важных социальных факторов, влияющих на эффективность труда работников, является удовлетворенность трудом. Удовлетворенность явление очень емкое и включает в себя разные элементы. Мы можем выделить удовлетворенность самим процессом труда, удовлетворенность условиями и организацией труда, удовлетворенность уровнем оплаты труда, корпоративной культуры и любого другого организационного процесса или явления. Удовлетворенность это качественный показатель, который трудно рассчитать, так как трудно определить меру удовлетворенности.

Каждый работник, выполняя свои трудовые обязанности на предприятии, удовлетворен своей работой или испытывает неудовлетворение от процесса труда. Проанализируем, что представляет собой удовлетворенность трудом.

Понятия удовлетворенности и неудовлетворенности трудом были подробно разобраны американским ученым Фредериком Герцбергом (1923–2000) в 60-х годах прошлого века. Его двухфакторная (мотивационно-гигиеническая) теория, основанная на результатах опроса работников лакокрасочной фабрики об их самочувствии после окончания рабочего дня, выделяет две группы факторов, одни из которых – мотиваторы, определяют, что движет человеком в процессе труда. Другие – гигиенические или «факторы здоровья», показывают, насколько человек удовлетворен своими условиями и организацией трудового процесса. К этой группе факторов относят внешние по отношению к работе, которые снимают неудовлетворенность работой. Они связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа. К ним можно отнести такие факторы как: **нормальные условия труда, достаточная заработная плата, политика фирмы и администрации, межличностные отношения с начальниками, коллегами и подчиненными, степень непосредственного контроля за работой, статус.** Эти факторы не определяют автоматически положительную мотивацию работников. По Герцбергу отсутствие или недостаточная степень присутствия гигиенических факторов вызывает у человека неудовлетворение работой, которую он выполняет. Если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека на какие-либо поступки. Но их наличие в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности, выполняемой ими деятельности¹.

Выводы, сделанные Герцбергом, некоторое время считались в среде руководителей в достаточной степени «крамольными», разрушающими основы управления персоналом. В частности, это вывод о том, что заработная плата не является мотиватором к эффективному труду. Однако если задуматься над этим глубже, то можно понять что Герцберг был совершенно прав. Давайте рассмотрим, как происходит процесс стимулирования работника. Руководитель предлагает работнику повысить производительность труда, например, увеличив к концу квартала объем выполняемой им работы на 10%, в обмен на какое-либо благо (материальный стимул) – индексацию заработной платы, выплату премии, бонус и т.д. Работник, обдумав это предложение и согласившись с ним, превращает в своем сознании этот внешний стимул в мотив, т.е. во внутреннее побуждение к повышению производительности труда. Однако действие этого мотива происходит в кратков-

¹ Мескон Майкл Х., Альберт Майкл, Хедоури Ф. Основы менеджмента, 3-е изд.: Пер. с англ. М.:ООО «И.Д. Вильямс», 2007, С. 372.

ременной перспективе, т.е. до конца квартала и получения этого материального вознаграждения. Как только оно будет получено, оно сразу перестает быть и мотивом, и стимулом, и переходит в разряд гигиенических факторов, описанных Герцбергом, снимая неудовлетворенность трудом у работника в силу достаточности получаемой заработной платы. Как только работник сочтет, получаемое им материальное вознаграждение неадекватным, например, в силу его несоответствия реальным ценам, зависящим от инфляционных процессов в экономике, то этот гигиенический фактор начинает формировать неудовлетворенность работника к своей трудовой деятельности, и соответственно негативно сказываться на его трудовой мотивации.

В качестве примера можно рассмотреть зависимость факторов удовлетворенности или неудовлетворенности труда от возраста, стажа и уровня образования работников в отделении одного из московских банков в 2007 году, выявленных в результате проведенного автором, исследования ². В ходе фронтального анкетирования было опрошено 35 человек. Название банка не может быть раскрыто по требованиям информационной безопасности, предъявленным службой безопасности данного банка.

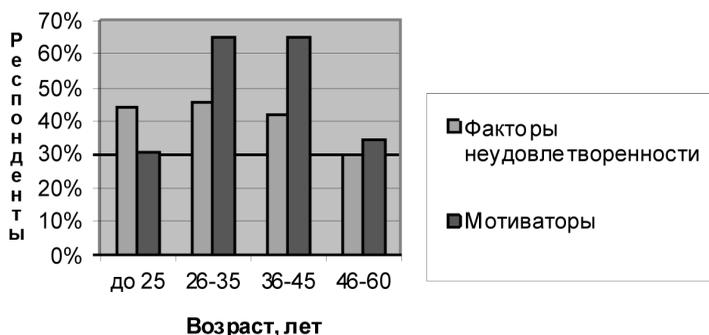


Рис. 1. Зависимость факторов удовлетворенности и неудовлетворенности от возраста сотрудников отделения банка

Опрошенные работники являются по своему должностному статусу кассирами-операционистами, финансовыми консультантами, менеджерами, включая управляющего отделением банка. Наряду с анализом ситуации по ходу исследования даются рекомендации руководству по устранению негативных моментов.

² Шапиро С.А., Шатаева О.В. Основы управления персоналом в современных организациях. М.: ГроссМедиа, 2008, С. 282.

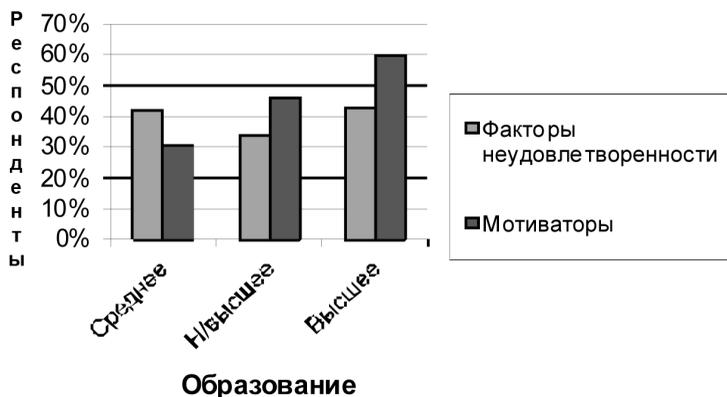


Рис. 2. Зависимость факторов удовлетворенности и неудовлетворенности от уровня образования сотрудников отделения банка

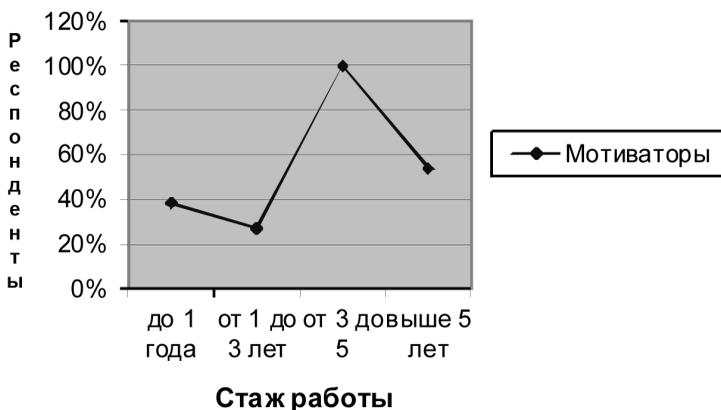


Рис. 3. Зависимость факторов удовлетворенности от стажа работы в банке

В целом в коллективе преобладают факторы удовлетворенности (мотиваторы). Однако факторы неудовлетворенности имеют тоже довольно большое значение.

По возрастным категориям. У молодых сотрудников факторы неудовлетворенности превышают мотивационные факторы, следовательно, подвигнуть их на высокопроизводительный труд достаточно сложно. Для этого руководству следует последовательно изменять каждую группу факторов, входящих в состав гигиенических, и следить за их

воздействием на работников этой возрастной категории. Можно также просто подождать, пока эти работники перейдут возрастной рубеж в 25 лет и почувствуют свою социальную ответственность. Результаты исследования основных возрастных групп показывают, что факторы удовлетворенности значительно превышают факторы неудовлетворенности, то же наблюдается и у сотрудников старшей возрастной категории (46–60 лет), хотя у них они близки по значению.

По уровню образования. Факторы неудовлетворенности преобладают у сотрудников со средним образованием и значительно отстают от мотиваторов у работников с высшим и неполным высшим образованием. Как отмечалось ранее, работники со средним образованием чувствуют себя недостаточно уверенно и пытаются самокомпенсироваться именно из-за отсутствия достаточного уровня образования. У остальных работников ситуация нормальная. Следовательно, руководству следует обратить особое внимание на работников со средним образованием, пытаясь мотивировать их путем повышения квалификации таких работников. Особое внимание при этом следует обращать на изменение статуса работников и межличностные отношения между начальством и подчиненными.

Анализируя зависимость факторов удовлетворенности от стажа работы, можно обратить внимание на следующую тенденцию.

Наибольший рост мотивации наблюдается у сотрудников, проработавших более года и до пяти лет. Эта основная группа работников отделения. После пяти лет работы наблюдается мотивационная усталость, скорее всего в силу многолетней привычки работы. Следовательно, нужно использовать различные мотивационные факторы для повышения производительности труда, используя потребностные факторы мотивации работников описанные выше. Группа сотрудников, работающих меньше 1 года, просто еще не успела адаптироваться в коллективе, поэтому у них несколько снижены факторы удовлетворенности, однако не так уж сильно, чтобы это вызывало тревогу.

Также следует обратить внимание на довольно большой процент неудовлетворенности сотрудников условиями и содержанием своего труда, т.к. от этого зависит социально-нравственный климат в коллективе.

Проведенный анализ показал, что в организациях с достаточно высоким уровнем материального стимулирования, руководству необходимо быть более внимательным к своим сотрудникам, прислушиваться к их чаяниям и нуждам, чтобы обеспечить влияние других мотивационных факторов на повышение производительности труда. Выполняя эти рекомендации, можно установить в коллективе совер-

шенный социально-нравственный климат, который будет способствовать наибольшему удовлетворению от своего труда.

Таким образом, существует целый ряд факторов, определяющих удовлетворенность или неудовлетворенность процессом труда у отдельно взятого работника или трудового коллектива в каждый конкретный временной период. Наряду с потребностями, определяющими мотивационное поведение работника, удовлетворенность также является важным аспектом содержательного порядка, влияющим на эффективную трудовую мотивацию.

На основании проведенных исследований дадим новую трактовку понятия удовлетворенность трудом.

Удовлетворенность трудом — это мотивационное состояние, в котором в определенный период времени находятся отдельные работники (группы работников), испытывающие влияние доминирующих потребностей и стремящиеся к выполнению своих функциональных обязанностей таким образом, чтобы их мотивационные ожидания реализовались с наименьшими потерями и способствовали достижению организационных результатов.

В свою очередь можно предположить, что неудовлетворенность трудом, это тоже мотивационное состояние, в котором работник либо не испытывает мотивационных потребностей, либо в силу личностных или организационных особенностей не надеется на реализацию своих мотивационных ожиданий.

Такое положение вещей может происходить либо из-за неправильной самооценки работника, либо из-за отсутствия необходимых полномочий для решения поставленных задач, или в силу недоверия к обещаниям руководства относительно предлагаемого вознаграждения.

Мотивация поведения всегда эмоционально насыщена, так как, то к чему мы стремимся, нас эмоционально волнует. Мотивационные состояния человека существенно отличаются от мотивационных состояний животных. Все мотивационные состояния являются модификацией потребностных состояний.

К мотивационным состояниям человека относятся: **интересы, желания, стремления, намерения, влечения, страсти, установки**³.

Интерес — эмоционально насыщенная направленность на объекты, связанные со стабильными потребностями человека. Интерес — это мотивационно—регуляционный механизм человеческого поведения, определяемый иерархией сформированных потребностей. Инте-

³ Шапиро С.А. Основы трудовой мотивации. М.: Кнорус, 2012, С. 80.

рессы разделяются по содержанию (материальные и духовные), широте (ограниченные и разносторонние) и устойчивости (кратковременные и устойчивые). Удовлетворение интереса не погашает его, а формирует еще более разветвленную систему интересов.

Желание — мотивационное состояние, при котором потребности соотнесены с конкретным предметом их удовлетворения. Желания подразделяются на три группы — естественные и необходимые, например желание удовлетворить голод или укрыться от непогоды; естественные, но, не необходимые, например желание получить ученую степень; и желания ни естественные, ни необходимые — связанные с честолюбием, славой, властью, превосходством над другими людьми и т.д. Желание связано со **стремлением** — повышенным эмоциональным тяготением к объекту желания.

Страсть — очень стойкое эффективное стремление к определенному объекту, потребность в котором доминирует над всеми остальными потребностями и придает соответствующую направленность всей жизнедеятельности человека. Страсть интегрирует волевые и эмоциональные побуждения и может быть положительной и отрицательной в зависимости от ценностей конкретного человека. Страсть к созиданию — признается обществом как положительная, а к разрушению, как отрицательная.

Влечение — состояние навязчивого тяготения к определенной группе объектов. Оно может быть естественным и сформированным в социальных условиях. Естественные органические влечения это, во-первых, ориентировочные реакции, сексуальное влечение, голод (пищевое влечение), жажда.

Влечения человека в отличие от инстинктов животных социально обусловлены. Одна из основных особенностей развитого человеческого сознания — способность осуществлять разумный выбор среди собственных влечений. Этот выбор осуществляется иерархически организованной ценностной системой личности.

Мотивация человека может быть сознательной и бессознательной. Сознательная мотивация связана с намерением.

Намерение — сознательно принимаемое решение достичь определенной цели с отчетливым представлением средств и способов действия. В намерении объединяются побуждение к действию и его сознательное планирование. Намерения организуют поведение человека, обеспечивают произвольность его действий, выступают как сознательный акт поведения. Сознательным обоснованием намерения является мотив.

При этом в период нахождения работника в определенном мотивационном состоянии, на него влияют следующие внешние и внутренние воздействия:

1. Интерес – потребности и эмоции.
2. Желание – конкретизация объекта и установки.
3. Стремление – выбор поведения и конкретизация действия.
4. Страсть – эмоции и концентрация воли.
5. Влечение – инстинкты и социализация личности.
6. Намерение – мотив и планирование.
7. Удовлетворенность – мотивационные ожидания и достижение результата.

результата.

Наглядно это показано на рисунке 4.

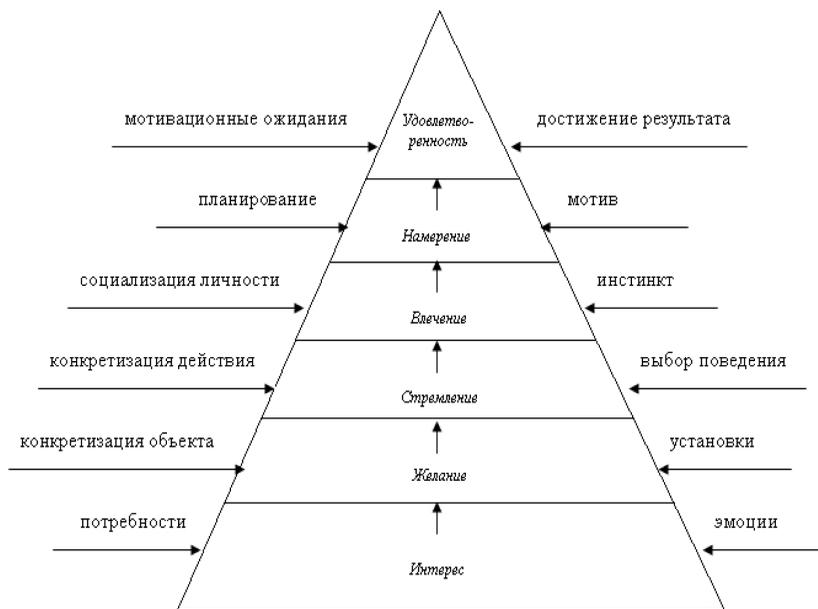


Рис. 4. Модель мотивационно-потребностных состояний работника

Описав классификацию мотивационных состояний, можно сделать вывод, что удовлетворенность трудом, является вершиной айсберга мотивационных состояний работника, показателем наибольшей результативности достижения поставленных целей.

Мы описали модель мотивационных состояний, однако, однозначной трактовки этого понятия применительно к трудовой деятельности не существует.

По нашему мнению, **трудовое мотивационное состояние** — это самостоятельное поведенческое проявление деятельности человека, направленной на достижение личных и (или) коллективных целей, способствующих реализации мотивационных ожиданий, и повышению эффективности труда, сопровождающееся эмоциональными проявлениями, имеющими динамический характер, т. е. изменяющимися с течением времени, при переходе от более низкого к более высокому уровню мотивации труда.

Т. е., например, эмоциональными проявлениями у человека, находящегося определенное время в мотивационном состоянии интереса по отношению к какому-либо заинтересовавшему его виду трудовой деятельности, например, творческому — написанию книги, будут воодушевление, восторг, вдохновение и т. п., в то время как когда он перейдет в состояние намерения, его эмоции будут сглажены, скорее всего, он будет испытывать серьезность, чувство ответственности, задумчивость и т. д.

Когда же запланированная работа будет выполнена и работник дойдет до вершины «айсберга мотивационных состояний», т. е. достигнет состояния удовлетворенности процессом труда, то уровень его трудовой мотивации повысится и как следствие вырастет и эффективность труда.

Таким образом, удовлетворенность трудом это важный фактор, с помощью которого можно регулировать мотивацию трудовой деятельности и повышать эффективность труда.

Используемые источники

1. Мескон Майкл Х., Альберт Майкл, Хедоури Ф. Основы менеджмента, 3-е изд.: Пер. с англ. М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007;
2. Шапиро С.А., Шатаева О.В. Основы управления персоналом в современных организациях. М.: ГроссМедиа, 2008.
3. Шапиро С.А. Основы трудовой мотивации. 2-е изд.: М.: Кнорус, 2012.