

## УСЛОВИЯ, СПОСОБСТВУЮЩИЕ ОСУЩЕСТВЛЕНИЮ И РАЗВИТИЮ МОТИВОВ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЛИЧНОСТЕЙ В ОРГАНИЗАЦИИ

*В статье рассматриваются ключевые проблемы мотивации трудовой деятельности личностей в организации. Раскрываются такие психические явления, как потребность, мотив, способы образования мотивов, классификация мотивов, условия, способствующие осуществлению мотивов трудовой деятельности личностей в организации.*

**Ключевые слова:** деятельность личности, потребность, мотив, мотивирование, условия, способствующие осуществлению личностью своих мотивов в организации.

N.N. Azarnov

## CONDITIONS CONTRIBUTING TO THE IMPLEMENTATION OF DEVELOPMENT AND MOTIVES OF PERSONS IN LABOR ORGANIZATION

*The article examines key issues of work motivation of individuals within the organization. Such psychic phenomena as a need, motive, methods of forming the motives, the classification of the motives, conditions conducive to the implementation of the motives of individuals in the work of the organization are disclosed.*

**Keywords:** activities of individual, need, motive, motivation, conditions conducive to the implementation of the personality's motives in the organization.

Компетентный в социально-психологическом отношении руководитель производственной организации, как правило, проявляет заботу о своих подчиненных. Он активно осуществляет действия, направленные на создание благоприятных условий для реализации ими своих мотивов деятельности, своих предметных желаний. Такого рода действия руководителя принято считать **действиями мотивирования**.

В июне 2009 года на должность начальника цеха по производству оконных конструкций строительной компании «Виктори» был назначен В.Н. Шемяков. Изучая особенности этой организации, он выявил проблему, которая создавала серьезные трудности в производстве продукта, – большая текучесть рабочих кадров и специалистов. Только за последние шесть месяцев по собственному желанию из цеха уволилось шесть человек. Из организации уходили не только молодые, неопытные, но и компетентные, способные рабочие, мастера своего дела. Принятые на работу лица не проявляли должной ак-

тивности и через какое-то время увольнялись. Указанное обстоятельство расстраивало сложившуюся систему взаимодействия и межличностных отношений в цехе, порождало разобщенность, ссоры. Самое главное, оно затрудняло взаимопонимание взаимодействующих в деятельности рабочих, способствовало браку в изготовлении продукта, снижало производительность труда. В.Н. Шемяков, при содействии автора этой статьи, решил исследовать проблему текучести кадров в цехе. Прежде всего нас интересовали **причины увольнения людей**. В этих целях был составлен примерный перечень вопросов для бесед с рабочими, и, в первую очередь, с теми, которые увольнялись и планировали в недалеком будущем уволиться из организации. Были проведены беседы с такими лицами. Кроме того был разработан опросный лист и проведен опрос среди других рабочих цеха. Результаты индивидуальных бесед показали, что люди увольняются с места работы по нескольким причинам. Однако главными причинами, по их мнению, были следующие: **невысокий размер заработной платы, незначительные премии по результатам труда, отсутствие компенсаций**

<sup>1</sup> Кандидат психологических наук, профессор, заведующий кафедрой практической психологии НОУ ВПО «Российский новый университет».

на питание, транспортные расходы и т.д. Указанные условия оказались непривлекательными. Они затрудняли осуществление рабочими своих вещественных мотивов, порождали неудовлет-

воренность трудом, а у некоторых лиц – намерения сменить место работы. Аналогичные данные были получены в результате опроса всех рабочих и специалистов цеха (см. табл. 1).

Таблица 1

**Мнение рабочих цеха о привлекательности условий труда**

№ п/п	Содержание вопросов	Всего опрошено	Варианты ответов			
			нет	скорее нет, чем да	скорее да, чем нет	да
1.	Удовлетворяет ли вас размер заработной платы, которую вы получаете в цехе?	37	11	13	10	3
2.	Довольны ли вы размером премий по результатам труда, которые вы получаете в организации?	–	23	9	5	1
3.	Привлекают ли вас льготы и компенсации (на транспортные расходы, питание, на приобретение путевок, обучение и т.д.), которые предоставляет вам организация?	–	37	–	–	–
4.	Устраивает ли вас возможность приобретения (по льготной цене) продуктов, которые производятся в организации?	–	12	11	7	7
5.	Привлекает ли вас возможность дополнительного заработка в вашей организации?	–	22	5	6	6

Таким образом, большая текучесть кадров была вызвана непривлекательными условиями труда – низкой заработной платой, небольшими премиями и т.д. (см. таблицу 1), которые затрудняли рабочим осуществление их вещественных мотивов. Об этом заявили многие из опрошиваемых рабочих цеха.

Каждый человек осуществляет трудовую деятельность в организации, в том числе – ради предметов, вещей и т.д., которыми он удовлетворяет свои потребности. Психический образ потребного предмета, вещи и т.д. является его мотивом деятельности (А.Н. Леонтьев). Исходя из этого обстоятельства начальником цеха был сделан вывод о том, что значительная часть рабочих за счет своей деятельности не может реализовать свои вещественные мотивы. Следовательно, рабочие не в полной мере удовлетворяли свои потребности в предметах питания, одежды, обуви, быта и т.д. Непривлекательные условия жизнедеятельности в организации не давали им возможности приобретать эти предметы. Поэтому снижены их трудовая активность, настроение. Отсюда – текучесть кадров.

**Проблема – это вновь возникшее в определенном месте и времени обстоятельство в трудовой деятельности людей, создающее значительные трудности в производстве продукта.** В данном случае такой проблемой в цехе явилась

большая текучесть кадров. Начальник цеха, как видим, изучил указанную проблему, выявил причину, ее породившую. Психическим продуктом этих его действий явилось представление о проблеме и причине ее возникновения.

На основе сложившегося представления начальник цеха (при содействии психолога) сформулировал задачу: **создать в организации такие условия, которые способствовали бы в большей мере осуществлению рабочими своих вещественных мотивов и этим самым приостановили бы текучесть кадров.** Решение этой задачи должно стабилизировать коллектив, повысить трудовую активность специалистов.

Для того чтобы установить в организации **привлекательные условия** для осуществления рабочими своих вещественных мотивов, начальнику цеха было необходимо:

- уточнить и оценить условия этой задачи;
- спланировать и осуществить практические действия, ведущие к позитивным изменениям в цехе;
- решить эту задачу.

Изучение особенностей реально выполняемых действий руководителем по созданию условий активизации мотивов рабочих цеха – предмет специального исследования. Решение подобного рода задачи предполагает высокую социально-психологическую компетентность че-

ловека, наличие у него специальных способностей, волевых качеств, авторитета среди подчиненных и руководителей более высокого ранга. Ведь, решая такую задачу, начальник цеха взаимодействует с другими людьми, и от их содействия во многом зависит успех его собственных действий. Как свидетельствует практика, нередко взаимодействующие лица по разным причинам проявляют безразличие, уклоняются от содействия, в недостаточной степени содействуют или вовсе препятствуют ему в решении задачи. Во многих случаях начальнику цеха приходится убеждать, доказывать, уговаривать других лиц (собственников, акционеров и т.д.) в отношении целесообразности предлагаемых мер по решению возникшей проблемы. Далеко не всегда его усилия в этом направлении плодотворны.

В.Н. Шемякову при содействии психолога и поддержке начальника производственного отдела компании все же удалось решить поставленную перед собой задачу частично.

С 01.01.2009 г. всем рабочим и специалистам цеха была повышена заработная плата, устанавливались более значительные премии по результатам труда, вводились некоторые льготы и компенсации. Указанные нововведения в определенной мере способствовали осуществлению рабочими своих вещественных мотивов. Прекратились увольнения специалистов по собственному желанию, стабилизировался состав организации. Опрос, проведенный среди рабочих 03.04.2009 г., свидетельствовал о позитивных изменениях в их мнениях относительно новых условий труда.

Изучение обозначенной проблемы показывает, что многие руководители имеют эмпирические, бессистемные, поверхностные, зачастую ошибочные, означенные житейскими словами представления о мотивах трудовой деятельности людей. Опираясь на эти представления, они не способны решать самостоятельно подобные задачи. Им требуется помощь, содействие профессионального психолога. Они должны иметь хотя бы минимальные знания о психике человека, социально-психологических явлениях в группе, в том числе – о мотивах трудовой деятельности личностей.

**Мотив – это опредмеченная потребность** (А.Н. Леонтьев). Это психический образ потребного (желанного, любимого) для человека предмета, побуждающий его к деятельности. Мотив – это непосредственно воспринимаемый, или представляемый, или мыслимый индивидом предмет, удовлетворяющий его актуальную потребность и побуждающий его к деятельности, посредством которой он овладевает потребным

предметом (А.Н. Леонтьев). Овладев предметом, человек удовлетворяет им свою потребность. Он употребляет предмет в пищу, использует его в качестве обуви, одежды и т.д. и живет в буквальном смысле этого слова.

Мотивы побуждают человека к деятельности и регулируют ее. Под влиянием мотивов он выбирает профессию и овладевает ею, ищет место работы, трудоустраивается, выполняет деятельность, меняет место работы, род занятий, овладевает новой профессией, оставляет ее и т.д. **Если мотивы осуществляются, то человек трудится в организации активно, заинтересованно, проявляет инициативу. В противном случае его трудовая активность снижается.**

Посредством исследования (рефлексии) своих собственных мотивов человек – рабочий, начальник цеха – осознает смысл своей жизнедеятельности, то, ради чего он работает, учится, проявляет активность в производственной организации. **Мотивы – это высшие психические функции человека.** А это значит:

- он имеет означенные (звуковыми образами слов) представления о своих мотивах деятельности, а также представления-предположения о мотивах деятельности взаимодействующих с ним лиц;

- он может выражать свои мотивы с помощью речи, мимики, жестов, рисунков, указывания на потребный предмет и т.д.;

- он может регулировать свои мотивы – ранжировать, определять очередность осуществления, отсрочивать во времени их реализацию, выделять приоритетные, отказываться от некоторых из них на какое-то время или вовсе, или забывать о них;

- он может создавать благоприятные или неблагоприятные условия другим лицам для осуществления ими мотивов деятельности;

- он может противодействовать индивидам в реализации мотивов;

- в ситуациях взаимодействия он может влиять (путем внушения, манипулирования, аттракции и т.д.) на предметное содержание мотивов своих партнеров по деятельности;

- он может изучать мотивы трудовой и иной деятельности людей, анализировать, обобщать и интерпретировать результаты исследования и т.д.

Мотивы социально обусловлены. Они возникают и развиваются в деятельности человека, протекающей в ситуациях взаимодействия с другими людьми, общения с ними в разнообразных организациях (системах). Личность – это системное образование, а ее мотивы, наряду с другими психическими процессами, свойствами, состояниями и т.д. являются высшими. Пред-

меты, удовлетворяющие потребности человека, создаются в общественном производстве, познаются и опознаются им в социальном взаимодействии. Во взаимодействии с другими людьми, при их содействии, человек, как правило, овладевает предметами своих желаний.

Мотивы, в том числе трудовой деятельности, образуются на основе потребностей. **Потребность – это нужда в чем-либо, без удовлетворения которой личность или погибает, или возникают проблемы в ее деятельности, или затрудняется ее развитие.** В головном мозге индивида любая потребность представлена в виде психического образа нужды. Указанный образ порождается всякий раз, когда человек испытывает недостаток в чем-либо – в воде,

пище, предметах одежды, обуви и т.д. Личность испытывает многие нужды не всегда, не постоянно, а периодически, время от времени, тогда, когда возникает дефицит, нехватка предметов, удовлетворяющих данные нужды. В различных источниках можно встретить разные классы потребностей личности. Не вдаваясь в подробный анализ их классификаций (см. табл. 2), можно отметить, что потребности личности многообразны. Результаты специального исследования, проведенного в 2008 г. в различных производственных организациях, позволили выделить следующие **группы потребностей личностей**: вещественные, в деятельности, в благоприятных условиях жизнедеятельности, социально-психологические и психические.

Таблица 2

### Классификации потребностей личности

№ п/п	Исследователь, автор классификации	Классы потребностей личности
1.	К. Альдерфер	Три класса. Потребности существования, потребности в связях, потребности роста
2.	А. Маслоу	Пять классов. Физиологические потребности, потребности в безопасности, потребности в принадлежности, потребности в связях, потребности в признании, уважении и любви, потребности в самоактуализации
3.	Д. Мак-Клелланд	Три класса. Потребности достижения, потребности соучастия, потребности власти
4.	С.Б. Каверин	Четыре класса. Потребности в творчестве, социогенные потребности, психофизиологические потребности, биогенные потребности
5.	Х. Меррей	Два класса. Первичные и вторичные потребности
6.	А.Г. Ковалев	Три класса. Материальные, общественные и духовные
7.	К.К. Платонов	Два класса. Материальные и духовные потребности
8.	М.В. Гамезо, И.А. Домашенко и другие	Три класса. Физиологические, социальные и духовные

- **Вещественные потребности.** Это разнообразные нужды человека в пище, в воде, в одежде, обуви, предметах быта, жилье и т.д.

- **Функциональные потребности.** Это потребности человека в различных видах деятельности, которые он осуществляет в жизни.

- **Потребности в благоприятных условиях жизнедеятельности.** Конкретными потребностями данного класса являются потребности в безопасности, в хорошо оборудованном рабочем месте, в продолжительном по времени отпуске, в удобном графике работы и т.д.

- **Социально-психологические потребности.** Это потребности во взаимодействии и общении человека с другими людьми в различных организациях, в том числе – производственных. Многие люди испытывают нужду в высоком статусе в группе, в лидировании, в дружеских межличностных отношениях и т.д.

- **Психические (духовные) потребности.** К ним относятся потребности личности в знани-

ях, профессиональной компетентности, развитии способностей и т.д.

Каждый человек, каждая личность удовлетворяет свои потребности вещественными предметами, деятельностью, а также другими людьми, с которыми она успешно взаимодействует в деятельности, общается, поддерживает и развивает дружеские или уважительные отношения. Она высоко оценивает таких людей, доверяет им, уважает их, и они, в свою очередь, проявляют уважение и доверие к личности.

Однако далеко не всякие образы вещественных предметов, отдельных лиц или групп людей, сотрудников становятся мотивами трудовой деятельности индивида, а лишь предпочтительные или самые необходимые. Процесс образования мотива личности требует специального рассмотрения, поскольку является самостоятельной научной проблемой. Можно отметить лишь то обстоятельство, что в ситуациях взаимодействия с другими людьми человек апробирует предмет

(в качестве пищи, обуви, одежды и т.д.), исследует его. «Тут и теперь» он ощущает многообразные свойства этого предмета, воспринимает его в целом, представляет, сравнивает образ предмета со своими представлениями о других предметах, исследует, познает и оценивает его субъективно как желанный, как потребный.

Указанный образ предмета запоминается, а в дальнейшем, при определенных обстоятельствах (при возникновении соответствующей потребности), уже в другом месте и в другое время припоминается (вспоминается) в ряду других предметов. Человек сравнивает образы этих предметов с образом нужды, и наиболее привлекательный образ предмета, возможно образ того, апробированного, предмета станет мотивом его деятельности. Образ нужды человека в жилье, например, может соединиться в его головном мозге с образом конкретной однокомнатной квартиры или дома. В этом случае порождается конкретный мотив – психический образ потребной однокомнатной квартиры. Таким образом, неопределенная потребность человека в жилье преобразуется в конкретизированную нужду, в мотив. Данный мотив будет побуждать трудовую деятельность человека в организации до тех пор, пока не будет реализовано им это предметное желание. Указанный способ образования мотива у индивида получил название в психологии **процесса опредмечивания потребности**.

Аналогичным образом возникают и развиваются и другие мотивы личности. В деятельности, протекающей в ситуациях социального взаимодействия, в различных местах, в разное время, человек исследует своих коллег по работе. Он ощущает и воспринимает партнеров в целом, запоминает их образы, сравнивает с представлениями о других людях, оценивает партнеров как способствующих достижению целей действий или, наоборот, препятствующих, не содействующих в этом. Психический образ содействующих, помогающих человеку в деятельности лиц становится со временем привлекательным, потребным и включается в систему мотивов личности. Психический образ потребных коллег по работе побуждает человека осуществлять деятельность **именно в данной организации, при непосредственном содействии именно этих лиц**. Человек предпочитает трудиться в тех организациях, где его уважают, ценят другие люди, помогают и поддерживают в деятельности, где создан благоприятный социально-психологический климат, позитивные традиции.

На выбор предметов желаний оказывают существенное влияние традиции, принятые в ре-

ферентных группах (традиционные предметы потребностей), членом которых личность является, общественное и внутригрупповое мнение (оценочные суждения относительно предметов, вещей, людей), мнение лидеров и авторитетных лиц и т.д. Существенную роль в образовании и развитии мотивов трудовой деятельности личности играют внушение, подражание, социально-психологическая идентификация и многие другие способы взаимного влияния людей, в том числе реализуемые со стороны рекламы. Испытывая психологическое воздействие социального окружения, человек сам делает выбор и определяется в своих желаниях. Его психика субъективна. Выбор предмета желаний детерминирован собственными представлениями человека об окружающем предметном мире, его собственными оценками и предпочтениями, степенью податливости его чуждому влиянию и т.д. Трудовая деятельность каждой личности в производственной организации полимотивированна. Она побуждается многими мотивами.

Исходя из различных оснований можно выделить следующие **группы мотивов трудовой деятельности человека**:

- в зависимости от вида деятельности, которую личность выполняет в организации, можно выделить мотивы деятельности руководителя, мотивы деятельности рабочего, мотивы деятельности технолога, мотивы деятельности заместителя руководителя и т.д.;

- по классу потребностей, на основе которых возникают и развиваются мотивы, можно выделить мотивы, возникающие на основе вещественных и функциональных потребностей, потребностей в привлекательных условиях жизнедеятельности в организации, социально-психологических и психических (духовных) потребностей;

- по интенсивности (силе) мотива – интенсивные и неинтенсивные мотивы;

- по значимости, важности для индивида мотива – ведущие, доминирующие и второстепенные мотивы;

- по времени действия – кратковременные и долговременные мотивы;

- по форме существования – предметные интересы, желания, хотения, влечения, предметный идеал, предметная любовь и т.д.;

- по особенностям проявления – актуальные и потенциальные мотивы;

- по степени осознанности человеком мотивов – осознанные мотивы и неосознанные мотивы;

- по степени осуществления – реализующиеся и нереализованные мотивы;

- по частоте проявления – часто проявляющиеся и редко проявляющиеся мотивы;
- в зависимости от перспективы осуществления – близкие и далекие мотивы и т.д.

В процессе возрастной эволюции взаимодействия человека с другими людьми в деятельности в различных организациях его мотивы развиваются. Меняются предметы его желаний. Одни предметные желания становятся более интенсивными, другие – менее интенсивными, отдельные – вовсе нейтрализуются. Человек со временем меняет вещи, друзей, приятелей, партнеров по общению, организации, в которых протекает его трудовая деятельность, изменяется сам.

Как показывает анализ результатов исследования, проведенного в трех цехах оконных конструкций строительных компаний «Добрые окна», «Московские окна», «Виктори» г. Москвы в 2009 г., деятельность рабочих побуждается разными по своему **предметному содержанию мотивами**:

**1) вещественными мотивами**, то есть психическими образами потребных напитков, предметов пищи, обуви, одежды, быта и т.д. Указанные предметы стремится иметь каждый человек для удовлетворения своих потребностей. Представления о местах отдыха, здравоохранительных организациях, где человек желает отдыхать, развлекаться, поправлять свое здоровье в ближайшем и далеком будущем также побуждают его осуществлять трудовую деятельность в организации;

**2) функциональными мотивами**; к ним относятся психические образы потребной, любимой, желанной деятельности, которой человек занимается в организации;

**3) мотивами, обусловленными потребностями в привлекательных условиях труда**. Это психические образы привлекательного рабочего места, помещений для отдыха и приема пищи, гибкого графика работы, продолжительного по времени отпуска, безопасных для здоровья условий труда и т.д.;

**4) социально-психологическими мотивами** – психическими образами потребных партнеров по взаимодействию в деятельности, потребных собеседников, друзей, приятелей и т.д. Образы привлекательных руководителей, традиций, статуса, межличностных отношений, климата в группе и т.д. также побуждают личность осуществлять деятельность в данной организации.

**5) психическими (духовными) по своему предметному содержанию мотивами**. Определенная часть рабочих побуждается образами потребных знаний, профессиональных способно-

стей, профессиональными идеалами и т.д., которыми они овладевают здесь же, в организации, посредством деятельности, протекающей во взаимодействии с другими людьми, в том числе и талантливыми.

Компетентный в психологическом отношении руководитель исследует различные проблемы, возникающие в трудовой деятельности своих подчиненных, в том числе – в осуществлении ими вещественных мотивов. Он решает, как было показано выше, такого рода задачи. **В интересах реализации и развития рабочими своих вещественных мотивов начальник цеха:**

- устанавливает им достойную заработную плату;
- создает привлекательную систему премирования по результатам труда;
- определяет более высокую оплату труда в выходные и праздничные дни;
- устанавливает скидки на приобретение рабочими продукта, производимого в организации;
- принимает меры по компенсации рабочим транспортных расходов и расходов на питание;
- устанавливает частичную или полную компенсацию расходов, связанных с обучением сотрудников;
- разрешает своим подчиненным выполнять работу на условиях совмещения и т.д.

Перечисленные выше условия способствуют каждому отдельному рабочему или группе лиц в осуществлении своих вещественных мотивов. *Известно, что за свой труд в организации каждая личность получает предметы для удовлетворения своих потребностей, но не в натуральной, а в денежной форме, в виде денежного эквивалента. Этот эквивалент она использует в виде средства в покупательской деятельности, приобретая на него необходимые предметы (продукты). Собственно ради этих предметов (продуктов) и духовных интересов личность работает в организации. Образы этих потребных предметов и духовных интересов являются ее мотивами трудовой деятельности.*

Условия, способствующие осуществлению индивидами своих вещественных и духовных мотивов, создаются в разных организациях целенаправленно. Они могут быть привлекательными или не очень привлекательными для части или даже многих людей. В то же время, отдельная личность изучает, представляет, оценивает и т.д. указанные объективные условия субъективно.

В тот или иной период своей жизни каждый человек осуществляет деятельность по поиску места работы и трудоустройству в той или иной организации. В ситуации взаимодействия с менеджером по персоналу он изучает, исследу-

ет обозначенные выше условия. Складывается представление о них. Указанное представление он соотносит со своими вещественными и духовными мотивами, определяет вероятность их осуществления на предлагаемых работодателем условиях. И если эти условия человек оценивает как приемлемые, подходящие для себя, как способствующие осуществлению его предметных желаний, то он дает согласие на осуществление трудовой деятельности в организации на этих условиях, поскольку в дальнейшем он получает ощутимые возможности для реализации своих вещественных мотивов и потому трудится активно, добросовестно, успешно, заинтересованно. При отрицательной оценке человек обычно отказывается организации в своих услугах и продолжает поиск нового места работы.

При отсутствии в месте проживания индивида экономически развитых организаций, а также при низкой самооценке, невысоких притязаниях, недостаточной квалификации и т.д. он вынужден трудиться в условиях, затрудняющих реализацию своих предметных и духовных желаний. В этом случае его трудовая деятельность в организации побуждается психическими образами самых необходимых для удовлетворения потребностей предметов – продуктов питания, обуви, одежды и т.д., нередко самых дешевых по цене и низкого качества.

Бывает так, что человек активно трудится в производственной организации в неподходящих условиях для осуществления своих вещественных и духовных мотивов. В этом случае он может побуждаться представлениями о деятельности, которую он любит и без которой не мыслит своей жизни, или другими предметными по своему содержанию социально-психологическими мотивами.

Как правило, наиболее способные и успешные рабочие начинают любить дело, которым они занимаются, проявлять интерес к нему, испытывать радость и удовольствие от своих действий, от продуктов своего труда. В этом случае деятельность становится потребностью, нуждой и одновременно предметом, удовлетворяющим эту нужду, то есть мотивом. Психический образ потребной деятельности побуждает человека осуществлять ее в организации. Указанный способ образования мотива получил название в психологии «сдвиг мотива на деятельность».

В интересах содействия развитию **функциональных мотивов** у своих подчиненных компетентный в социально-психологическом отношении руководитель:

- поощряет любящих свое дело специалистов;

- поручает своим подчиненным такие задачи, которые им интересны;

- содействует рабочим в освоении более интересных, более привлекательных, как им представляется, видов деятельности;

- осуществляет отбор в организацию таких специалистов, которые увлечены своим делом, любят его, испытывают радость и удовольствие от своих действий;

- увлеченно выполняет сам свои функциональные обязанности.

Указанные условия, созданные в организации, способствуют образованию и развитию у рабочих и специалистов такого рода мотивов.

Как показывает исследование, деятельность определенной части рабочих цехов побуждается мотивами, образованными на основе **потребностей в благоприятных условиях труда**. В интересах осуществления этих мотивов руководители организаций создают соответствующие условия. Они:

- оборудуют для подчиненных удобные рабочие места;

- устанавливают им привлекательный по продолжительности отпуск;

- оборудуют места для приема пищи и отдыха;

- заботятся о мерах безопасности в труде;

- устанавливают гибкий график работы;

- обеспечивают необходимыми предметами труда и т.д.

Указанные условия рабочими изучаются, то есть ощущаются, воспринимаются, образы их запоминаются, сравниваются с образами соответствующих потребностей и т.д. Происходит соединение этих образов, возникают мотивы. Человек осуществляет деятельность в данной организации, в том числе потому, что она побуждается психическими образами привлекательного рабочего места, продолжительного отпуска, удобного графика работы и т.д.

Деятельность многих рабочих в организации побуждается также психическими образами друзей, товарищей по работе, руководителей и т.д., которые взаимодействуют с ними в деятельности, содействуя достижению высоких результатов. Посредством своих действий компетентный руководитель организации создает благоприятные условия для осуществления ими своих **социально-психологических мотивов**. В этих целях он:

- внушает установки рабочим на взаимное содействие в производственной деятельности;

- поощряет взаимное содействие специалистов по достижению целей действий по производству продукта;

- распределяет людей по рабочим местам с учетом их психологической совместимости;
- своевременно урегулирует и предупреждает возможные конфликты в деятельности рабочих;
- поддерживает и развивает позитивные межличностные отношения с подчиненными;
- содействует рабочим в решении их личных и профессиональных проблем;
- организует бригады, смены, рабочие группы с учетом межличностных отношений работников и т.д.;
- принимает меры по оборудованию в организации комнат для отдыха, приема пищи, мест для курения;
- устанавливает оптимальное время для перерывов на отдых и на обед;
- заинтересованно общается со всеми без исключения рабочими;
- организует совместные выезды сотрудников на природу, на экскурсии, совместные посещения выставок, концертов, театров и т.д.;
- способствует устройству так называемых корпоративных вечеринок и т.д.

Эти и другие условия, созданные в организации, позволяют работникам не только успешно действовать и общаться, но и поддерживать и развивать позитивные межличностные отношения, складывающиеся в деятельности, то есть реализовывать свои мотивы.

Многие личности нуждаются в уважении со стороны окружающих их людей. И если товарищи по работе и руководитель выражают уважение к человеку в ситуациях взаимодействия и общения с ним, то психический образ этих людей становится для него желанным, привлекательным. Осознавая это и отдавая себе отчет в том, что он является хорошим специалистом, уважаемой личностью в кругу своих товарищей, индивид трудится более активно, более добросовестно, более заинтересованно. Он хочет трудиться именно в данной группе, в производственной (или иной) организации среди уважающих его лиц. Взаимодействующие с ним люди выражают свое уважение к нему, а он, в свою очередь, удовлетворяет свою потребность в уважении. Некоторые руководители организаций посредством определенных действий создают необходимые условия, способствующие осуществлению и развитию этих мотивов у подчиненных. Такие руководители:

- взаимодействуют и общаются с людьми в соответствии с принятыми нормами вежливости;
- принимают во внимание идеи, проекты по улучшению работы, предложенные рабочими, специалистами;

- при решении производственных и социально-психологических задач учитывают мнение рабочих;
- устанавливают и поддерживают уважительные межличностные отношения с подчиненными;
- объективно оценивают трудовые достижения рабочих и поощряют за труд и т.д.

Некоторая часть рабочих трудится в цехе ради приобретения опыта, ради развития недостающих способностей, профессиональной компетентности и т.д. В интересах осуществления этих и других **психических по своему предметному содержанию мотивов** у подчиненных руководитель производственной организации посредством действий создает соответствующие для этого условия. Он:

- содействует способным квалифицированным рабочим в проявлении ими творчества, инициативы и самостоятельности;
- способствует продвижению по работе наиболее достойных и желающих повысить свою компетентность специалистов;
- оказывает помощь подчиненным в решении проблем, связанных с профессиональным обучением в образовательных организациях, совершенствованием профессиональных способностей и т.д.;
- осуществляет профессиональную аттестацию подчиненных;
- организует конкурсы на лучшего специалиста по профессии и чествование профессионалов своего дела и т.д.

Указанные здесь и другие условия способствуют тому, что сотрудники организации, удовлетворяя свои многообразные психические по своему содержанию потребности, трудятся с хорошим настроением, активно, стабильно, продуктивно, а главное – заинтересованно.

Не имея реальных возможностей по осуществлению своих мотивов в организации, человек размышляет по этому поводу, переживает, решает или воздерживается от решения задачи по увольнению и поиску нового места работы. Высокий уровень текучести кадров в некоторых фирмах, корпорациях является, как правило, следствием отсутствия в них подходящих условий для реализации сотрудниками своих желаний, то есть мотивов.

Психика каждого индивида субъективна. Каждая личность имеет индивидуальный набор потребностей и, следовательно, индивидуальный набор предметных желаний, то есть мотивов. Мотивационная сфера каждой личности изменчива во времени по содержанию, формам существования и интенсивности мотивов. Значи-



тельная часть предметных желаний проявляется дискретно и циклически. Другая часть осуществляется и нейтрализуется. Отдельные мотивы так и остаются несбыточной мечтой. Взамен реализованных желаний появляются новые мотивы. Одни из них становятся доминирующими, ведущими, другие – второстепенными, подчиненными. Изменяется интенсивность конкретных мотивов. Меняется предметное содержание их. Привычные предметы человек заменяет новыми, более совершенными, и они становятся для него желанными, потребными. Одни предметы теряют свою субъективную привлекательность, другие – приобретают ее. С возрастом человек меняет вещи, друзей, приятелей, партнеров по общению и совместной жизни и т.д. Возникновение и развитие того или иного мотива у человека обусловлено его потребностями, уровнем притязаний, конкретной предметной обстановкой, социальным окружением, его личностными особенностями. На мотивы деятельности личности оказывают существенное влияние другие люди, с которыми человек взаимодействует и общается, социально-психологические явления в организованных группах, особенно в референтных, членом которых он является. Человек включен в объективно существующую систему

социальных взаимодействий, живет, действует и общается в ее рамках.

Руководитель должен иметь представление о структуре потребностей подчиненных, о степени реализации ими своих мотивов в деятельности. Он должен проводить работу, направленную на содействие рабочим в осуществлении их предметных желаний путем создания привлекательных условий для этого в организации.

### Литература

1. Асеев, В.Г. Мотивация поведения и формирования личности. – М. : Мысль, 1976. – 158 с.
2. Гиппенрейтер, Ю.Б. Введение в общую психологию : курс лекций. – М. : «ЧеРе», при участии издательства «Юрайт», 2002. – 336 с.
3. Ковалев, В.И. Мотивы поведения и деятельности. – М. : Наука, 1988. – 192 с.
4. Леонтьев, А.Н. Деятельность. Сознание. Личность. – М. : Политиздат, 1975. – 304 с.
5. Ломов, Б.Ф. Методологические и теоретические проблемы психологии. – М. : Наука, 1984. – 444 с.
6. Рубинштейн, С.Л. Основы общей психологии : в 2-х т. – Т. 2. – М. : Педагогика, 1989. – 328 с.