

# ПСИХОЛОГИЯ

**А.И. Шипилов**

доктор психологических наук  
Москва, СГА

## **Психологические механизмы трудовой мотивации, стимулирования труда и удовлетворенности трудом**

Люди всегда работают ради чего-то конкретного. Одни надеются улучшить свое материальное положение, другие стремятся к славе, третьи — к власти, четвертые — к общению, пятые просто любят свою работу. Обстоятельства, побуждающие человека к активной деятельности, называются мотивами, а их действие — мотивацией.

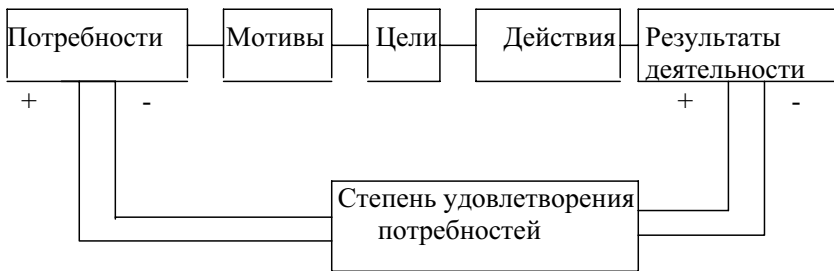
Основным фактором формирования социальной активности человека является труд. Сознательная преобразовательная деятельность человека — определяющее условие сохранения и поддержания социальной жизни. Поэтому важным источником развития общества в целом, включая и развитие социальной активности, является мотивация трудовой деятельности человека.

Осуществляемые в стране реформы не могут быть эффективно реализованы без создания действенных стимулов

к труду и предприимчивости. Между тем трудовая мотивация персонала в любой экономической системе носит сущностный характер и в значительной степени предопределяет уровень благосостояния общества.

Некоторые авторы считают, что трудовая мотивация — это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей [1, с. 64]. Следовательно, под **трудовой мотивацией** понимается стремление работника удовлетворить свои потребности посредством трудовой деятельности.

Взаимосвязь трудовой мотивации, стимулирования труда и удовлетворенности трудом играет исключительную роль в привлечении, мотивировании и сохранении на предприятии рабочей силы. Эффективная система оплаты и стимулирования труда повышает производительность работников, направляет их деятельность в интересах предприятия, что повышает эффективность использования человеческих ресурсов. Эффективность трудовой деятельности человека во многом определена целями, которые он преследует, в их основе — потребности, мотивы, интересы, ценности и стимулы субъектов труда (рис. 1).



**Рис. 1.** Психологическая модель мотивации трудовой деятельности

Наиболее устойчивой и оптимальной является система мотивации, базирующаяся на личных, коллективных и общественных интересах работников предприятия. В данной системе трудовой мотивации учитываются не только коллективные (престиж предприятия, повышение конкурентоспособности, решение социальных, трудовых и экологических проблем) и личные (рост доходов работника, уважение в коллективе, возможность карьерного роста, повышение квалификации), но и общественные интересы (производство качественной, эффективной и доступной по цене продукции) [2, с. 75].

В период экономического спада поведение персонала предприятий определяет мотивация с отрицательной обратной связью (из-за снижения производственных результатов не только уменьшаются возможности удовлетворения потребностей, но и постоянно сокращается их объем). Поэтому руководители предприятий вынуждены пересматривать систему мотивации и стимулирования трудовой деятельности на основе установления динамических положительных обратных связей.

Основное значение системы мотивации заключается в том, чтобы стимулировать производственное поведение работников предприятия, направив его на достижение стоящих перед ним стратегических задач, иными словами, соединить материальные интересы работников со стратегическими задачами предприятия [3, с. 254].

Концепция системы трудовой мотивации, основанной на участии работников предприятия в его деятельности, имеет несколько преимуществ [4, с. 39].

Во-первых, система в рамках штатного расписания позволяет учесть различия в уровне сложности выполняемой работы, даже если это одинаковые должности в подразделении. Она позволяет учитывать индивидуальные, личные, деловые и коллективные способности, типы трудовой мотивации каждого из работников и коллектива. В этом смысле концепция со-

здает прекрасные предпосылки для перехода на контрактную форму оплаты труда любого из работников предприятия.

Во-вторых, система позволяет моделировать общий фонд оплаты труда с учетом каждой из компонент и результатов работы: индивидуальных, подразделения либо предприятия в зависимости от сложившейся ситуации. В сочетании с системой бюджетирования данный подход дает преимущества, позволяя оптимизировать штатное расписание, индивидуальную систему оплаты с учетом потенциала и профессионализма работников, снизить риск переплаты или недоплаты наиболее ценным из них.

В-третьих, система позволяет установить зависимость оплаты труда как от индивидуальных результатов, так и от результатов работы предприятия в целом. Данная система не только стимулирует ответственность за брак, экономические потери и упущенную выгоду. Система предоставляет возможность задействовать все формы воздействия на персонал.

Система трудовой мотивации позволяет также увеличивать профессиональные, межличностные и психологические контакты коллектива с предприятием. О важности сплочения работников вокруг их общей цели говорил еще основоположник теории «человеческих отношений» Э. Мейо. Ему же принадлежит сравнение коллектива со спортивной командой, то есть гармонизация трудовых отношений с помощью оптимальных управленческих решений. Очевидно, что самым эффективным регулятором этих отношений мог бы стать механизм установления зависимости заработной платы каждого работника от экономических показателей как подразделения, так и всего предприятия [2, с. 77].

Следовательно, взаимосвязь трудовой мотивации, стимулирования труда и удовлетворенности трудом опосредствована приобретенными навыками труда — потребностями, мотивами, интересами, ценностями, стимулами, а эффективная трудовая деятельность возможна лишь при оптимальной системе мотивации труда.

В многочисленных исследованиях показано, что эффективная работа немыслима без соответствующей мотивации. Причем ее сила должна быть адекватна цели деятельности. Если она недостаточна, цель деятельности, вероятно, не будет достигнута. При чрезмерной мотивации могут иметь место ошибки в работе, нарушения мер безопасности, этических норм деятельности и др.

Ответ на вопрос о том, что побуждает людей к труду, пытаются дать многочисленные теории мотивации. Общее положение этих теорий: человеком движет необходимость удовлетворения каких-либо потребностей.

**Потребность** — состояние индивида, создаваемое испытываемой им нуждой в объектах, необходимых для его существования и развития, и выступающее источником его активности.

Выделяют три уровня удовлетворения потребностей: минимальный, обеспечивающий элементарное выживание людей; нормальный, поддерживающий у работника способность трудиться с должной производительностью; уровень роскоши, когда удовлетворение потребности становится самоцелью или средством демонстрации высокого общественного положения.

Потребность заставляет человека работать, когда ее удовлетворение падает ниже приемлемой планки. Удовлетворенная потребность снижает или вовсе утрачивает свой побудительный потенциал.

Потребность, связанная с конкретным предметом, способным устранить нужду, превращается в мотив. Выделяют две группы теорий мотивации: содержательную и процессную.

**В содержательных теориях мотивации** основное внимание уделяется выявлению перечня побуждений человеческой активности, построению их иерархии, выделению типологии мотивов и т. п. К ним можно отнести теоретические построения, предпринятые Ф. Тейлором, А. Маслоу, К. Альдерфером, Д. Мак-Клелландом, Ф. Герцбергом.

Одним из первых роль потребностей в деле стимулирования труда по достоинству оценил основоположник научного менеджмента Ф. Тейлор. Он утверждал, что поступками людей движет желание удовлетворять возрастающие потребности, поэтому они заинтересованы зарабатывать деньги. Исходя из этой идеи, Тейлор создал систему стимуляции труда, предполагающую повышенное вознаграждение за перевыполнение норм выработки и пониженное в случае их невыполнения. Это заставляло большинство людей работать на пределе возможностей.

К содержательному подходу относится *теория иерархии потребностей А. Маслоу* [5]. Потребности объединяются в группы, находящиеся в иерархическом отношении друг к другу. Маслоу выделил пять таких групп и расположил их в виде пирамиды. Такая форма объясняется тем, что, чем более высокое место занимают потребности в иерархии, тем для меньшего числа людей они становятся реальными мотиваторами поведения.

К первому уровню Маслоу отнес физиологические потребности (в пище, жилье, отдыхе и пр.). Их удовлетворение гарантирует человеку элементарное выживание, поэтому необходимы минимальный уровень заработной платы и сносные условия труда.

Ко второму уровню причислены потребности в безопасности и уверенности в будущем. Они обеспечиваются за счет заработной платы, превышающей минимальный уровень. Это позволяет приобретать страховой полис, делать взносы в пенсионный фонд. Кроме того, их удовлетворению способствует работа в надежной организации, представляющей сотрудникам определенные социальные гарантии.

На третьем уровне ученый расположил потребности в поддержке со стороны окружающих, признании заслуг человека, принадлежности к той или иной общности. Для них необходимо участие в групповой работе, коллективном творчестве, внимание со стороны руководителя, уважение товарищей.

Четвертый уровень составляют потребности в самоутверждении, признании со стороны окружающих. Они удовлетворяются путем приобретения знаний, завоевания авторитета, известности, получения публичного признания. Управление субъектами этих потребностей облегчает присвоение им титулов, званий, вручение наград и пр. (однако их не следует путать с тщеславием).

На пятый уровень иерархии Маслоу поместил потребности в самовыражении и реализации своих потенциальных возможностей, причем независимо от внешнего признания. Человек должен иметь максимальную свободу творчества, выбора средств решения стоящих перед ним задач. Поскольку с развитием личности ее возможности расширяются, потребности в самовыражении никогда не могут быть полностью удовлетворены.

В концепции Маслоу имеется ряд слабых мест: не учитываются индивидуальные особенности людей, влияние, которое оказывают на потребности ситуационные факторы; акцент делается на определенную последовательность при переходе от одного уровня потребностей к другому только в направлении снизу вверх; предполагается, что удовлетворение потребностей верхней группы приводит к ослабеванию их воздействия на мотивацию.

Положения теории Маслоу оспаривают другие сторонники содержательного подхода. Например, **Д. Мак-Клелланд предложил теорию приобретенных потребностей**. Он по-своему представил высшие уровни потребностей Маслоу, но уже без иерархии. Автор выделяет три их вида: в успехе, во власти и в причастности.

Первый проявляется как стремление человека достигать поставленных целей более эффективно, чем прежде. Второй состоит в желании оказывать влияние на поведение людей, брать на себя ответственность за их действия. Однако в данном случае речь идет не только об административной власти,

но и власти авторитета, таланта и т. п. Менеджерам, например, нужна власть для решения назревших проблем организации, которые они понимают лучше других и готовы взвалить на себя все связанные с их решением тяготы. Третий реализуется через поиск и установление хороших отношений с окружающими, получение от них поддержки.

**К. Альдерфер в теории ERG** выделяет потребности: существования, примерно соответствующие двум нижним ступеням пирамиды Маслоу; связи (в поддержании контактов, признании и пр.), охватывающие третью, а также частично вторую и четвертую ее ступени; роста (в признании и самоутверждении), в основном эквивалентные двум верхним ступеням пирамиды.

Еще одной концепцией в рамках содержательного подхода является двухфакторная **модель мотивации Ф. Герцберга**. Автор показал, что на поведение людей влияет не только удовлетворенность, но и неудовлетворенность тех или иных потребностей. Причем эти состояния друг с другом не связаны, и факторы, влияющие на одно, совершенно не обязательно должны воздействовать на другое. Исходя из своей модели Герцберг предложил две своего рода «шкалы», на одной из которых демонстрировалось изменение состояния потребности от удовлетворенности до полного отсутствия удовлетворенности, а на другой — от неудовлетворенности до полного отсутствия неудовлетворенности. Сами же потребности он разбил на две группы: мотивационные (в признании, успехе, творческом росте, по службе и пр.) и «гигиенические», связанные с условиями труда (зарплата, состояние внутренней среды и т. п.), и показал, что возможность удовлетворения потребностей в мотивационных факторах повышает результативность труда. Но когда потребности удовлетворены, их воздействие исчезает. С потребностями в «гигиенических» факторах дело обстоит наоборот — их неудовлетворенность вызывает у людей значительное недовольство и резко снижает стимулы



к активной деятельности. Однако удовлетворенность не вызывает «трудового подъема», а лишь создает предпосылки для него.

Таким образом, «гигиенические» факторы не мотивируют работников, а только предотвращают появление у них чувства неудовлетворенности своей деятельностью и ее условиями. Это привело Герцберга к неожиданному на первый взгляд выводу, что за счет заработной платы мотивировать людей нельзя. Для стимулирования трудовых усилий необходимо включение еще и мотивационных факторов.

Хотя Герцберг и другие сторонники данного подхода внесли важный вклад в понимание мотивации и ее факторов, они не учли многих обстоятельств, необходимых для объяснения ее механизма. В первую очередь это касается психологических моментов и влияния внешней среды.

В **процессных теориях мотивации** поведение личности определяется не только ее потребностями, но и восприятием ситуации, ожиданиями, связанным с ней учетом своих возможностей, последствий выбранного типа поведения. В результате их «комплексной оценки» человек принимает решение об активных действиях или бездействии.

В рамках процессного подхода, прежде всего, необходимо выделить **теорию ожиданий В. Врума**. Он считал, что помимо осознанных потребностей людьми движет надежда на справедливое вознаграждение. Степень его желательности для человека получила название валентности. Если вознаграждение имеет ценность, то валентность положительна; отношение к нему негативное — валентность отрицательна; если же безразличное — нулевая.

Причем валентность весьма субъективна и для разных людей неодинакова. Это очень хорошо видно на примере заработной платы, ту или иную величину которой одни считают недостойной, а другие готовы трудиться ради нее с утра до ночи.

Представление людей о том, в какой мере их действия приведут к определенным результатам, получило название ожидания. Оно может относиться к возможности выполнения какой-то работы и получения за нее справедливого вознаграждения. Ожидание зависит от психологии личности, ее опыта, интуиции, способности оценить обстановку. Оно оказывает значительное влияние на активность человека, его стремление к достижению поставленной цели. Поскольку ожидание является вероятностной категорией, его числовая характеристика изменяется в диапазоне от 0 до 1.

Итоговая оценка, определяющая степень мотивированности человека к определенной деятельности, интегрирует в себе оценки вероятности того, что, во-первых, работник сможет справиться с поставленной задачей (ожидание результатов первого рода), во-вторых, его успех будет замечен руководителем и должным образом вознагражден (ожидание результатов второго рода) и, в-третьих, оценку возможного вознаграждения как такового (валентность).

Другая концепция процессного подхода — *теория справедливости Дж. Адамса*, который утверждает, что на мотивацию человека в значительной степени влияет справедливость оценки его текущей деятельности и ее результатов. Справедливость определяется из сопоставления текущей оценки с предыдущими, а также с оценками аналогичных достижений других людей. Если человек видит, что к нему подходят с той же меркой, что и к остальным, он чувствует себя удовлетворенным и будет проявлять активность.

По мнению Адамса, каждый субъект всегда мысленно оценивает отношение:

$$\frac{\text{Индивидуальные доходы}}{\text{Индивидуальные затраты}} = \frac{\text{Доходы других лиц}}{\text{Затраты других лиц}}$$

Если в результате всех оценок и сопоставлений делается вывод, что нарушений нет, человек продолжает активно работать. Если же нарушения обнаруживаются, он начинает «восстанавливать справедливость»: требует повышения заработной платы, улучшения условий труда, продвижения по службе; снижает производительность; увольняется. Если же людям переплачивают, большей частью свое поведение они менять не склонны.

К данному подходу принадлежит также **теория постановки целей Э. Лока**. Люди в той или иной степени воспринимают цель организации как свою собственную и стремятся к ее достижению. Если цели реальны, конкретны, ясны, приемлемы для работника, то чем они выше, тем, как правило, упорнее он будет к ним стремиться. При этом он получает удовлетворение от процесса выполнения работы и, несмотря на сложность, сумеет добиться в ней больших результатов. Достижение последних, в свою очередь, повышает мотивацию, а неуспех — снижает.

К теории постановки целей близка по духу **концепция партисипативного управления**, исходящая из того, что человек получает удовлетворение от участия в делах организации. Он работает не только с повышенной эффективностью, но и максимально раскрывает свои способности и возможности. Рядовые работники получают право самостоятельно принимать решения по поводу методов выполнения поставленных задач, привлекаются к консультированию по специальным вопросам, участвуют в рационализаторстве и изобретательстве, деятельности специальных творческих групп, имеют возможность самостоятельно контролировать свою работу.

На практике все эти формы используются совместно в той или иной пропорции в зависимости от характера организации и специфики ее внутренних процессов.

Если подходить к проблеме мотивации персонала к труду, рассматривая человека как систему, наделенную свойством

самодетерминации, которая у человека превращается, наполняясь конкретным содержанием, в переходы: самоорганизация — самодетерминация — самоактуализация — самореализация, где «само-» существует как проявление субъектности, то есть способности человека осознать, принять и реализовать в своем поведении присущие ему индивидуальные особенности и возникающие у него побуждения, то мотивы превращаются в самооценочные категории. Это обозначает, что побуждения становятся мотивами даже не тогда, когда они осознаются человеком, а когда принимаются им в их содержательном аспекте [6]. Чаще всего такое принятие осуществляется как оценочное, в том числе и эмоциональное, отношение субъекта к побуждению [7] и существует:

- как свойство личности, установка или привычка [8];
- как производное от сложившейся у человека системы личностных отношений к окружающему миру, другим людям и к самому себе [9];
- как выражение отношения личности к объекту действия [10].

Принятие побуждения предваряет его реализацию субъектом, и в таком случае система свойственных субъекту мотивов деятельности или поведения должна существовать как мотивационные предпочтения. Причем логично было предположить, что эти предпочтения будут составлять некоторую иерархическую структуру, иметь определенную упорядоченность, выражающую степень актуальности для человека побуждений различных групп (отношение к труду, условиям труда, к другим людям, к самому себе).

Для проверки этой гипотезы А.В. Герасимов провел исследование мотивационных предпочтений взрослых испытуемых, занятых производительным трудом [11]. В результате предварительного опроса и систематизации были выделены следующие группы мотивационных предпочтений:

- «ОЭС» – отношение к экономической ситуации

- «ОР» – отношение к работе
- «ОЛ» – отношение к другим людям
- «ОкС» – отношение к себе
- «КМ» – отношение к возможности командной работы
- «РР» – отношение к режиму работы
- «ОТ» – отношение к оплате труда
- «СМ» – социальная мотивация, которая выражает предпочтение субъектом признания его успехов коллективом по сравнению с материальным поощрением его труда.

Далее проводилось исследование степени выраженности предпочтений выбора тех мотивационных суждений, которые были включены в каждую группу с точки зрения их приемлемости или значимости для испытуемых. В рамках исследования испытуемым предлагалось в каждой группе мотивационных предпочтений выбрать наиболее значимые для них, составляющие ценностную суть их отношения к работе.

Соотношение мотивационных предпочтений свидетельствует о том, что наибольшая средняя ценность у группы «ОкС» (отношение к самому себе). Вторая по значению группа ценностных предпочтений — «ОЛ» (отношение к людям). На третьем месте «КМ» (отношение к возможности командной работы). Четвертая группа мотивационных предпочтений, имеющая положительную среднюю выраженность ценности, — это группа «ПМ» (производственная мотивация).

Группы «ОР», «РР», «ОТ» и «СМ» были объединены в общую смысловую группу «ПМ» (производственная мотивация). Сделано это в связи с тем, что в содержание этих групп входят такие предпочтения, которые связаны, прежде всего, с материальным и моральным стимулированием, а также с режимом работы, что в реальной работе по мотивации персонала чаще всего и используется как попытка мотивационного влияния на эффективность деятельности персонала [12; 13; 14, с. 73].

Таким образом, уже на основе данной работы Герасимова можно говорить о том, что мотивационные отношения, свя-

занные с самореализацией в производственной деятельности человека, обусловлены смещенной самоактуализационной позицией, существующей как превалирование ценностно-мотивационных категорий, выражающих отношение человека к себе.

Известно, что исходным моментом возникновения у субъекта поведенческой активности является переживание побуждения, то есть возникновение специфического состояния, которое А.Н. Леонтьев называл либо «нуждой» [15, с. 144], либо «потребностным состоянием» [15, с. 205]. Это состояние существует как момент представления в сознании наличия потребности и реализуется как переживание определенной эмоции. Проблема мотивов, если рассматривать ее со стороны побудительно-регуляторной функции, выступает как проблема побуждения в феноменально-содержательном и процессуально-регуляторном аспектах этого психологического феномена. Поэтому исследование процесса мотивации как момента перехода от самоактуализации к самореализации выступает, прежде всего, как исследование содержательных переходов в связке: «нужда — потребность — мотив — цель», с одной стороны, и «действия — деятельность — поступок» — с другой [15; 16; 17; 18, с. 86—99; 19].

Этот переход может существовать как изменение содержания переживания и изменение осознания субъектом этого содержания. Однако этот процесс может осознаваться и в своей побудительно-целевой содержательности и существовать как намерение, осознаваемое в аспекте самореализации. Самореализация же существует, в одном из своих содержательных аспектов, как реализация субъектом мотива, опосредованная переживанием им наличия и меры ответственности перед другими и собой за возможные или уже полученные результаты.

В этой связи целью данной работы является: показать, что психологические механизмы трудовой мотивации высту-

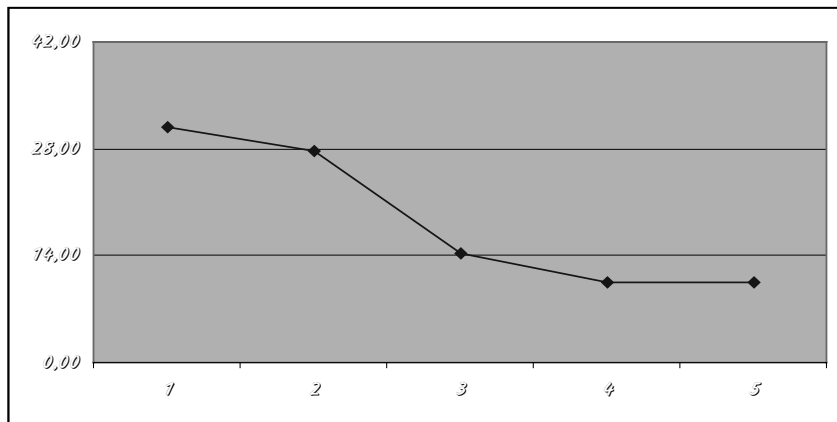
пают как своеобразное осознание субъектом актуальной потребности, то есть как проявление смыслообразующей функции потребностей в их иерархической оценочной соотнесенности, как проявления самоактуализации.

Самоактуализация выступает не только и не столько как реализуемое стремление человека к самосовершенствованию, а как момент оценки и выбора альтернатив удовлетворения актуальных для субъекта потребностей и определение актуальности этих потребностей в их соотнесенности с условиями жизни человека, в нашем случае — с той деятельностью, в которой осуществляется его самореализация.

Если это так, то мотивационные предпочтения субъекта должны в существенной степени определяться свойственной ему иерархией потребностей и, следовательно, мотивация персонала к труду должна определяться доминированием у людей той или иной базовой потребности.

Для того чтобы проверить справедливость исходного предположения, попытаемся соотнести выявленные группы мотивационных предпочтений, свойственных работникам, со степенью выраженности у них актуальности социальных потребностей. Степень выраженности базовых социальных потребностей выявлялась с помощью «Методики диагностики степени удовлетворенности основных потребностей», составленной на основе иерархии потребностей А. Маслоу [20, с. 624].

В основу методики положен процесс сравнения утверждений, характеризующих ту или иную потребность. Сравнения шкалируются и в результате подсчета баллов по каждой шкале можно выявить доминирующую потребность. Диагностика проводится по пяти шкалам: 1) материальные потребности; 2) потребности в безопасности; 3) социальные потребности; 4) потребности в признании; 5) потребности в самореализации (рис. 2).



**Рис. 2.** Степень удовлетворенности основных потребностей (n = 39), где 0—14 — «зона удовлетворенности»; 14—28 — «зона частичной неудовлетворенности»; 28—42 — «зона неудовлетворенности».

Согласно теории Маслоу, не удовлетворены основные базовые потребности: сотрудники не довольны заработной платой, не уверены в своем будущем. Потребности же более высокого уровня: социальные потребности, потребности в признании и потребности в самореализации — удовлетворены.

Таким образом, пирамида потребностей не имеет основания, а значит, состояние в организации крайне неустойчиво. Скорее всего, работники будут пытаться поднимать вопрос о размере заработной платы, выражать свое несогласие. Боязнь потерять работу и меры административного воздействия, как показали результаты опроса, не влияют на повышение трудовой активности работников.

Логично было предположить, что выделенные и структурированные Герасимовым группы мотивационных предпочтений будут связаны с доминирующими потребностями по Маслоу, что должно проявиться в статистически достоверных и положительных коэффициентах корреляции между мотива-



ми персонала к труду, входящими в одну из смысловых групп, и той или иной потребностью.

Понятно, что смысловые влияния любой потребности на мотивационные предпочтения должны проявляться в корреляционных зависимостях, как соотношение между независимой и зависимой переменными. При этом величина коэффициента корреляции будет определять меру однозначности смыслового влияния потребности на мотивационные предпочтения испытуемых.

Для того чтобы определить степень смыслового влияния доминирующей потребности на мотивационные предпочтения работников, вычислялись коэффициенты корреляции между степенью выраженности той или иной базовой потребности и мотивационной группой в целом. Результаты вычисления соответствующих коэффициентов корреляции представлены в таблице.

Таблица

**Коэффициенты корреляции степени выраженности базовых потребностей и групп мотивационных предпочтений (n = 39)**

Шкала	ОР	ОЭС	СМ	ОЛ	ОТ	РР	КМ	ОРС
1	0,31	0,24	0,39	-0,55	0,19	0,14	0,36	-0,04
2	0,26	-0,23	0,53	-0,08	0,45	0,29	-0,04	-0,21
3	0,25	-0,05	0,13	0,56	0,18	-0,26	-0,11	-0,09
4	0,30	-0,05	0,72	-0,26	0,28	0,32	0,00	-0,20
5	0,36	0,17	0,14	0,40	0,48	0,07	-0,07	-0,42

*Примечание: Коэффициент ранговой корреляции считается значимым на 5-процентном уровне, если его величина больше, чем 0,32, и на 1-процентном уровне, если больше, чем 0,41.*

Если обратиться к величинам коэффициентов корреляции, представленным в таблице, то можно заметить взаимо-

связь между факторами трудовой мотивации, стимулирования труда и удовлетворенностью трудом.

Естественно было предположить, что доминирование в структуре базовых потребностей испытуемых «потребности в хорошем материальном положении» (шкала 1) должно определять и их чувствительность к такому виду мотивационных влияний, которые мы назвали «ПМ» — «производственная мотивация», в которую входят группы мотивационных предпочтений: «ОР» — «отношение к работе»; «РР» — «режим работы»; «ОТ» — «оплата труда»; «СМ» — «предпочтительная для работника форма материального стимулирования».

Статистическая обработка материалов исследования показала, что доминирование «потребности в хорошем материальном положении» статистически значимо коррелирует с данной группой мотивационных предпочтений. Коэффициент корреляции равен 0,37 и статистически значим при  $p < 0,05$ . Причем в наибольшей степени смысловые влияния данной потребности отмечаются по отношению к группе мотивационных предпочтений «СМ» — «предпочтительная для работника форма материального стимулирования». Коэффициент корреляции равен 0,39 и статистически значим при  $p < 0,05$ .

В несколько меньшей степени, но все-таки на уровне достоверности в 5%, данная потребность коррелирует с мотивационной группой «КМ». Коэффициент корреляции равен 0,36. На уровне статистической тенденции можно отметить влияние «потребности в достойном материальном положении» на группу мотивационных предпочтений «ОР». Коэффициент корреляции, в данном случае равен 0,31.

Таким образом, результаты обработки экспериментального материала, проведенной с помощью методов математической статистики, позволяют утверждать, что преобладание в структуре базовых потребностей «потребности в достойном материальном положении» порождает повышенную чувствительность персонала к материальным формам их мотивирова-

ния к труду, организованным как компенсация трудовых затрат, пропорциональная трудовым усилиям работника.

Одной из базовых потребностей, имеющих существенное влияние на модальность переживаемых субъектом текущих состояний и его прогностических взглядов на реализацию своей судьбы, возможностей самоактуализации, является потребность в безопасности (шкала 2). Конечно, системный подход к проблеме внутренней детерминации поведения человека, базовой своей позицией имеет представление о том, что одна и та же потребность может быть удовлетворена разными способами, и субъект сам выбирает тот или иной способ. Такой выбор, естественно, определяется смысловыми влияниями содержания потребности, то есть ее приспособительным смыслом, прежде всего.

Однако известная формула Леонтьева: «деятельность-потребность-деятельность» [15] как описание возможности изменения не регуляторного, а предметно-целевого, то есть мотивационного содержания потребности, является в достаточной мере справедливой. В этом случае возникает возможность содержательных изменений потребности под влиянием образа жизни субъекта, от того, какой ему представляется ситуация, в которой разворачивается его судьба.

Поэтому преобладание выраженности потребности в безопасности или в положительных жизненных перспективах в современных условиях существенным образом определяет мотивационный образ такой безопасности, которая связана с материальной или финансовой безопасностью. Это проявляется в том, что данная потребность достаточно тесно и статистически достоверно коррелирует с мотивационными группами «СМ» (коэффициент корреляции равен 0,53 и статистически значим при  $p < 0,01$ ) и «ОТ» (коэффициент корреляции равен 0,45 и статистически значим при  $p < 0,05$ ).

Возможно, что такое положение дел определяется тем, что производственная деятельность человека может быть обуслов-

лена влиянием одного из двух аспектов его сознания, которые в экономической психологии определяются как «нравственное сознание» и как «экономическое сознание» [21]. В этих условиях противоположная оценочная тенденция в данной диаде предпочтений может быть обусловлена как раз влиянием нравственного сознания, то есть влиянием уже не потребностей, а оценок, определяющих как более благополучное стремление жить для других.

Правомерность такого предположения подтверждается смысловыми тенденциями, которые определяются преобладанием «потребности в межличностных связях» (шкала 3), регуляторный смысл которой выражается в стремлении человека к популярности и к удовлетворению потребности в положительных и социально одобряемых результатах деятельности

Статистический анализ уровня достоверности связей между мотивационными предпочтениями к труду, свойственными работникам, и доминирующими потребностями позволяет утверждать, что существует смысловое влияние шкалы 3 на мотивационные предпочтения, выражающиеся в приписывании больших оценочных весов мотивам из группы «ОЛ» — «отношение к другим людям», которые существуют в сознании субъекта как стремление строить свою, в том числе профессиональную, деятельность таким образом, чтобы ее результаты были бы значимы для других людей или существовали бы для них. Коэффициент корреляции потребности в межличностных связях с группой мотивационных предпочтений «ОЛ» равен 0,56 и статистически значим при  $P < 0,01$ .

Таким образом, преобладание у наших испытуемых «потребности в межличностных отношениях» порождает такие смысловые тенденции, которые проявляются в мотивационных предпочтениях, связанных с альтруистическими стремлениями: жить для других, общаться с другими. Причем в этой связи у них возникает ощущение адаптированности и социального комфорта.

Потребности, обозначенные в примененной диагностической методике, как шкалы 4 и 5, составляют особый блок, обеспечивающий побудительные аспекты самоактуализации субъекта, и представляют собой «потребность во власти и уважении» (шкала 4) и «потребность в самореализации» (шкала 5).

Потребность во власти и уважении должна осознаваться субъектом как стремление к успеху и как измерение или осознание уровня достижения этого успеха. Следовательно, необходим некий инструментарий для такого измерения, мерная шкала. Поскольку власть — это еще и достаток, то оказалось, что данная шкала достаточно тесно коррелирует с группой мотивационного предпочтения «СМ» — предпочтительные для субъекта способы «материального поощрения» его труда, входящие в блок «ПМ» — производственная мотивация. Коэффициент корреляции равен 0,72 и статистически значим при  $p < 0,01$ .

Таким образом, потребность во власти и уважении представляется в сознании наших испытуемых как стремление к материальному успеху или успеху в глазах членов коллектива, что попутно обозначает и повышенное стремление к самоконтролю.

Самоактуализация и самореализация — это особые процессы, которые могут реализоваться лишь в рамках практической деятельности субъекта и существуют как способы саморазвития и способы самореализации итогов такого развития. Эти способы существования человека как личности реализуются как особая система отношений субъекта — «отношения к собственным непосредственным отношениям с миром» [22, с. 14]. В этой связи потребность в самореализации как смыслообразующий фактор должна проявиться во всех аспектах мотивационных отношений и, прежде всего, в мотивационных предпочтениях, определяющих отношение к деятельности, отношение к себе, отношение к людям и к тому, что мы назвали

производственной мотивацией. Статистический анализ экспериментального материала подтвердил наши предположения.

Наиболее тесную корреляционную зависимость со шкалой 5 (потребность в самореализации) имеет группа «ОЛ»–«ОР»–«ОТ» (коэффициенты корреляции равны соответственно: 0,40; 0,36; 0,48 и достоверны при  $p < 0,05$ ), что говорит о доминировании у испытуемых потребности в самореализации. Это обозначает, что потребность в самореализации представляется в сознании персонала как возможность самореализации, как отражение условий, в которых она может быть реализована.

Прежде всего, отмечается высокая корреляционная связь потребности в самореализации с некоторыми группами мотивационных предпочтений, составляющими «ПМ» — производственную мотивацию, то есть такие мотивационные предпочтения, которые касались отношения к работе, предпочтительной формы оплаты труда, режима работы и т. п. Оказалось, что потребность в самореализации может в качестве своих смысловых содержаний иметь, прежде всего, мотивационные предпочтения группы «ОТ», возможно, осознаваемой как индикатор состоятельности или самодостаточности. Коэффициент корреляции равен: 0,48 и статистически значим при  $p < 0,01$ .

Причем оказывается, что смысловое смещение, связанное с влиянием данной потребности, осознается испытуемыми как возможность реализовать свою содержательную сущность и поэтому, очевидно, просматривается достоверная ее связь с мотивационным предпочтением группы «ОР» — «отношение к работе». Коэффициент корреляции равен 0,36 и статистически значим при  $p < 0,05$ .

Потребность в самореализации на уровне отрицательной динамической тенденции коррелирует с мотивационными предпочтениями «ОкС» — отношение к себе (коэффициент корреляции равен:  $-0,42$  и статистически значим при  $p < 0,05$ ). Такая тенденция говорит о том, что уровень напряженности

как переживание потребности в данном случае определяется характером отношений субъекта к самому себе, уровнем его самопринятия, тем, каким он видит себя в потоке отношений с другими людьми и в контексте той деятельности, которую он выполняет.

Таким образом, потребность в самореализации трансформируется в смысл, при котором материальные составляющие профессиональной деятельности отходят на второй план, а главным становится ее содержание, причем оно должно быть таким, чтобы дать возможность субъекту реализовать его сущность. Одной из таких сущностей, связанной с потребностью в самореализации, для наших испытуемых является реализация альтруистических тенденций.

Для того чтобы человек начал реализовывать себя, свои планы, свои сущностные устремления, необходимо, чтобы он был уверен в возможности такой самоорганизации, был уверен в себе. В этой связи достаточно симптоматично то, что выраженность потребности в самореализации как противоположные оценочные тенденции коррелирует с мотивационно-оценочными тенденциями группы «ОКС». Коэффициент корреляции равен (-0,56) и статистически значим:  $p < 0,01$ .

Итак, результаты проведенного исследования показали, что и в самом деле существуют смысловые влияния доминирующих базовых потребностей, которые выражаются, в частности, в том, как субъект осознает свое отношение к труду, к себе самому, к другим людям, то есть ко всему тому, что обозначает его образ жизни.

Эти влияния существуют как доминирующие оценочные тенденции, составляющие смысл его жизни, то есть позволяющие субъекту осознать себя в сложившемся у него образе мира, превратившегося в этом случае в образ жизни, который и определяет интенсивность и направленность активности субъекта и переживается им как мотивационные предпочтения и, таким образом, обеспечивается самоактуализация побудитель-

ных тенденций, выражающаяся в определенных связях между доминирующей потребностью и характером мотивационных отношений персонала к труду.

Наиболее банальный уровень влияния базовых потребностей состоит во влиянии потребности в достойном материальном положении, которая трансформируется в сознании субъекта как повышенная его чувствительность к мотивационной политике, основанной на материальном поощрении, которую мы назвали производственной мотивацией.

Статистический анализ результатов исследования позволяет утверждать, что существует смысловое влияние шкалы 3 (потребности в межличностных отношениях) на мотивационные предпочтения, выражающиеся в приписывании больших оценочных весов мотивам из группы «ОЛ» — «отношение к другим людям», которые существуют в сознании субъекта как стремление строить свою, в том числе профессиональную, деятельность таким образом, чтобы ее результаты были бы значимы для других людей.

Потребность в уважении (шкала 4) существует как потребность во власти, в стремлении субъекта к общественно видимому успеху. Наличие этой потребности порождает смысловые смещения, которые проявляются в стремлении наших испытуемых к материальному успеху или успеху в глазах членов коллектива, что попутно обозначает и повышенное стремление к самоконтролю. Статистический анализ экспериментального материала подтвердил наличие этой смысловой тенденции.

Одним из свойств живых систем является способность к самодетерминации, которая может существовать как потребность в самореализации (шкала 5). Логично было предположить, что данная потребность, в связи со своим регуляторным смыслом, должна проявиться во всех аспектах мотивационных отношений и, прежде всего, в мотивационных предпочтениях, определяющих отношение к деятельности, отношение к себе, отношение к людям и к тому, что мы назвали производствен-



ной мотивацией. Статистический анализ экспериментального материала подтвердил наши предположения. Оказалось, что потребность в самореализации порождает особое смысловое смещение в области производственной мотивации, когда труд и оплата труда значимы лишь как возможность покрыть какие-то расходы. Человек в данном случае видит какие-то нематериальные составляющие своей профессиональной деятельности, которые могут осознаваться им как возможности самореализации. Потребность в самореализации трансформируется в смысл, при котором материальные составляющие профессиональной деятельности отходят на второй план, а главным становится ее содержание, причем оно должно быть таким, чтобы дать возможность субъекту реализовать его сущность.

### Список литературы

1. *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент: Учебник. М.: Высшая школа, 1998.
2. *Волгин Н., Валь Е.* Мотивационная основа эффективности труда // Человек и труд. 2000. № 4.
3. *Шекшня С.В.* Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие. М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1996.
4. *Шукин В.* Как организовать оптимальную систему оплаты и стимулирования труда // Управление персоналом. 2000. № 12.
5. *Маслоу А.Г.* Мотивация и личность. СПб.: ЕВРАЗИЯ, 2001.
6. *Файзуллаев А.А.* Принятие мотива личностью // Психологический журнал. 1985. Т. 6. № 4.
7. *Виллюнас В.К.* Психологические механизмы мотивации человека. М.: Изд-во МГУ, 1990.
8. *Кикнадзе Д.А.* Потребности. Поведение. Воспитание. М.: Мысль, 1968.

9. *Андреева Г.М., Богомолова Н.Н., Петровская Л.А.* Современная социальная психология на Западе. М.: Изд-во МГУ, 1978.

10. *Мясищев В.Н.* Психология отношений. М.: Изд-во «Институт прикладной психологии», Воронеж: НПО «МОДЭК», 1995.

11. *Герасимов А.В.* Мотивация персонала к труду как проявление самореализации: Дис. ... канд. психол. наук. Барнаул, 2003.

12. *Ладанов И.Д.* Психология управления рыночными структурами: Преобразующее лидерство. М.: УЦ «Перспектива», 1997.

13. *Чижов Н.А.* Кадровые технологии. М.: Изд-во «Экзамен», 2000.

14. *Шешеня С.В.* Управление персоналом современной организации. М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000.

15. *Леонтьев А.Н.* Деятельность. Сознание. Личность. М.: Политиздат, 1975.

16. *Асеев В.Г.* Мотивация поведения и формирование личности. М.: Мысль, 1976.

17. *Давыдов В.В.* Новый подход к пониманию структуры и содержания деятельности // Вопросы психологии. 2003. № 2.

18. *Леонтьев В.Г.* Стимулы познавательной потребности // Проблемы формирования духовных потребностей школьников. Новосибирск, 1976.

19. Хейкхаузен Х. Мотивация и деятельность: В 2 т. Пер. с нем. / Под ред. Б.М. Величковского. М.: Педагогика, 1986.

20. Практическая психодиагностика. Методики и тесты: Учебное пособие / Под ред. Д.Я. Райгородского. Самара: Бахрах-М, 2000.

21. *Филиппов А.В., Ковалев С.В.* Психология и экономика // Психологический журнал. 1989. Т. 10. № 1. 1989.

22. *Леонтьев Д.А.* Личность: человек в мире и мир в человеке // Вопросы психологии. 1989. № 3.