

4. І нарешті, на інформаційному рівні людина описується подвійною опозицією «інтроверсія-екстраверсія». Екстраверт звернений назовні, він розповсюджує свої думки і дії навколо. Інтроверт звернений в себе, діє ефективніше, коли доводиться освоювати те, що вже здобуто. Внутрішній процес «переварювання» нової інформації, коли доводиться вести діалог наодинці з собою, дається йому важко. Йому значно легше дати оцінку іншим людям, чужим ідеям, аніж собі й власним думкам. Інтроверт же, навпаки, добре орієнтується у своєму внутрішньому світі, процес самопізнання для нього не важкий. Він відчуває труднощі, коли доводиться освоювати нову інформацію не наодинці, а серед нового для нього оточення. Інтроверт краще оцінює себе і свої ідеї, ніж висловлювання і думки інших.

Тому соціонічний підхід у формуванні і проектуванні колективу важливо враховувати на підприємстві як індикатор і важіль впливу на працівників, розглядаючи їх окремо і в соціумі (підрозділі, відділі, тощо), базуючись на психологічних особливостях та взаємозв'язках.

### **Список використаних джерел**

1. Джордж Дж. М. Организационное поведение. Основы управления: Учеб. пособие для вузов / Дж. М. Джордж, Г. Р. Джоунс. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 463 с.
2. Занковский А. Н. Организационная психология: учеб. пособие / А. Н. Занковский. – 2-е изд. – М.: Флинта: МПСИ, 2002. – 648 с.
3. Орбан-Лембрик Л.Е. Психология управления: Посібник. – К.: Либідь, 2005. – 445 с.

### **Калесник Евгений Сергеевич,**

студент специальности 1-740101 «Экономка и организация производства в отраслях АПК» экономического факультета Белорусской государственной сельскохозяйственной академии, г. Горки

Научный руководитель: к.э.н., доцент Недюхина О.М.

## **СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ**

Мотивация представляет собой процесс создания системы условий или мотивов, оказывающих воздействие на поведение человека, направляющих его в нужную для организации сторону, регулирующих его интенсивность, границы, побуждающих проявлять добросовестность, настойчивость, старательность в деле достижения целей [1].

На рубеже XX-XXI вв. в развитых странах завершился в основном переход от индустриального к постиндустриальному (информационному) обществу, которое характеризуется ускорением научно-технического прогресса и форсированным внедрением инноваций, глобализацией и развитием малого бизнеса, ориентацией производства на потребителя и возрастанием роли человеческого фактора в производстве. В этих условиях все большее внимание в управлении уделяется вопросам мотивации трудовой деятельности и формируются новые теории мотивации.

В зарубежной психологии в последние 25–30 лет широкое распространение получил атрибутивный подход к мотивации.

В атрибутивном подходе подчеркивается ведущая роль представлений индивида о своих способностях. Представители атрибутивного подхода к мотивации акцентируют внимание на том, как люди осмысливают события, происходящие с ними, как они

объясняют различные явления, которые они наблюдают и переживают. Атрибуция трактуется как заключения, которые делают люди относительно причин своего поведения или поведения других людей.

Отталкиваясь от идей А. Маслоу, они тем не менее предложили свой вариант пирамиды потребностей. На наш взгляд, она достаточно логично объясняет взаимодействие и взаимозаменяемость потребностей человека, а также те их эквиваленты, которые создает организация в соответствии со своими установками, возможностями и результатами труда человека.

В самом низу они расположили потребность в справедливой оплате труда и премиальных выплатах. Второй уровень, отражающий самочувствие человека на рабочем месте, связан с потребностью в позитивных впечатлениях от своего рабочего места. На следующем (третьем) уровне расположено признание (точнее, связующее звено), и на четвертом, завершающем пирамиду уровне, – самореализация персонала.

Ключевой потребностью, заставляющей сотрудников увеличивать производительность своего труда является потребность в признании заслуг. По мнению автора, именно оно "способствует более быстрому прогрессу на пути к достижению цели, привнося в этот процесс новую энергию".[3]

Схожим подходом к мотивации персонала в организации является концепция партисипативного управления. Она исходит из того, что если человек в организации заинтересованно принимает участие в различной внутриорганизационной деятельности, то он тем самым, получая от этого удовлетворение, работает с большей отдачей, лучше, более качественно и производительно.

Во-первых, считается, что партисипативное управление, открывая работнику доступ к принятию решения по поводу вопросов, связанных с его функционированием в организации, мотивирует человека к лучшему выполнению своей работы.

Во-вторых, партисипативное управление не только способствует тому, что работник лучше справляется со своей работой, но и приводит к большей отдаче, большему вкладу отдельного работника в жизнь организации, т.е. происходит более полное использование потенциала человеческих ресурсов организации. Первоначально распространение партисипативного управления связывалось только с улучшением мотивации работников. В дальнейшем партисипативное управление все более связывается с улучшением использования всего потенциала человеческих ресурсов организации. Поэтому концепцию партисипативного управления уже нельзя связывать только с процессом мотивации, а следует рассматривать как один из общих подходов к управлению человеком в организации.

Партисипативное управление может быть реализовано по следующим направлениям:

Во-первых, работники получают право самостоятельно принимать решения по поводу того, как им осуществлять свою деятельность.

Во-вторых, работники могут привлекаться к принятию решения по поводу выполняемой ими работы. В этом случае руководитель советуется с работником по поводу того, что ему делать и как выполнять поставленные перед ним задачи.

В-третьих, работникам дается право контроля за качеством и количеством осуществляемого ими труда и соответственно устанавливается ответственность за конечный результат.

В-четвертых, партисипативное управление предполагает широкое участие работников в рационализаторской деятельности, в вынесении предложений по

совершенствованию их собственной работы и работы организации в целом, а также ее отдельных подразделений.

Современные системы управления мотивацией труда основаны на следующих базовых предпосылках:

- учет мотивационных эффектов, неизбежно возникающих за счет взаимодействий вышеперечисленных пяти групп мотивов;
- максимальное упрощение применяемых критериев оценки трудовой деятельности персонала и создаваемых для ее ориентации стимулов к труду;
- обязательный прогноз влияния на трудовое поведение персонала всех мероприятий по изменению системы мотивации его труда в организации;

Игнорирование вышеизложенных принципов в современном обществе, что достаточно часто имеет место в организациях, объективно приводит к следующим негативным моментам в трудовом поведении персонала:

- рост числа действий со стороны персонала, которые руководителями воспринимаются как "неблагодарность" и "вызывающие" формы поведения;
- неспособность ряда работников комплексно оценить создаваемые стимулы к труду, что приводит к переориентации их поведения с достижения результата на построение неформальных отношений с руководителем;
- привыкание и, как следствие, игнорирование персоналом стимулов к трудовой деятельности;
- развитие нелояльности персонала своей организации;
- невозможность формирования организационной культуры управления, что резко снижает удовлетворенность работников трудом и др.

Таким образом, мотивация сотрудников занимает одно из центральных мест в управлении персоналом, поскольку оказывает непосредственное воздействие на результаты их труда и предприятия в целом. Мотивация включает экономические и социально-психологические мероприятия, действующие в комплексе и обуславливающие заинтересованность работников на основе их потребностей.

#### **Список использованных источников**

1. Кабушкин Н. Основы менеджмента. – Минск. – БГЭУ, 1998.– С.116-130.
2. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник, 4-е издание, доп. и перераб. – М. – 2010.– С. 96-99.
3. Оганесян И.А. Управление персоналом организации. – Минск. – 2002. –С.187.