

МОТИВАЦИЯ В УПРАВЛЕНИИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

*Кондратенко Евгения Сергеевна,
магистрант, Самарский университет, Россия, Самара*

*Рыбаков Денис Александрович,
магистрант, Самарский университет, Россия, Самара*

*Асеев Иван Петрович,
магистрант, Самарский университет, Россия, Самара*

Аннотация. В данной статье рассмотрен мотивационный аспект управления изменениями. В ходе исследования проанализированы статьи по теме управления, уточнены определения. Разработана классификация факторов, влияющих на мотивацию, на основе передовых исследований в различных областях науки.

Ключевые слова: мотивация, менеджмент, управление изменениями

MOTIVATION IN CHANGE MANAGEMENT

*Kondratenko Evgenia,
master student, Samara University, Russia, Samara*

*Rybakov Denis,
master student, Samara University, Russia, Samara*

*Aseev Ivan,
master student, Samara University, Russia, Samara*

Annotation. This article discusses the motivational aspect of change management. The study analyzed articles on the topic of management, clarified definitions. A classification of factors affecting motivation developed based on advanced research in various fields of science.

Keywords: motivation, management, change management.

Ускоряющиеся темпы научно-технического прогресса, растущая степень неопределённости, напряжённая политическая ситуация – всё это оказывает влияние на современные предприятия. Внешние рыночные условия не позволяют фирме существовать без

изменений, которые можно рассматривать как попытку организации адаптироваться к меняющимся условиям.

Об актуальности выбранной проблемы свидетельствует тот факт, что в последние годы всё чаще проблема управления изменениями выходит на первый план в работах учёных, которые, в свою очередь, отмечают, что ключевой причиной провала организационных изменений является человеческий фактор [1].

Основными причинами сопротивления изменениям являются:

- непонимание причин изменения;
- страх перед неизвестностью;
- неophobia, в том числе вызванная страхом потери эмоциональных связей с теми, кто обучал человека прежним правилам, порядкам, способам работы;
- неуверенность в собственной компетенции;
- восприятие изменения как чего-то временного, незначительного;
- отсутствие причастности к процессу изменений;
- недоверие к руководству;
- коммуникативные проблемы;
- стремление к стабильности, сохранению статуса-кво, как гаранта собственной безопасности;
- несоизмеримость потенциальных выгод и потерь;
- низкий уровень мотивации [8].

Таким образом, факторы, влияющие на степень сопротивления можно условно разделить на эмоциональные и мотивационные. И, если на первые, менеджеру довольно проблематично оказать какое-либо значимое влияние, то управление вторыми входит в список его прямых задач.

Прежде чем перейти к рассмотрению мотивационного механизма в процессе управления изменениями, определим несколько ключевых понятий: потребность, мотив, мотивация.

Существует множество подходов к определению потребностей и мотивов. Так, например, Леонтьев определяет потребность как необходимость в чём-то, что лежит вне организма. Она имеет 2 главные характеристики – предметность и динамику. Под предметом потребности автор понимает внешнее благо. Он может быть материальным или идеальным, чувственно воспринимаемым или данным только в представлении. Согласно Леонтьеву, предмет потребности – это и есть мотив деятельности. Динамика же заключается в развитии потребности, переходе из беспредметного к опредмеченному состоянию. До опредмечивания потребности у субъекта возникает поисковое поведение (общая ненаправленная активность) и фрустрация; спектр возможных благ при наличии ключевых раздражителей – широкий. После опредмечивания активность становится направленной, резко сужается круг благ, происходит аффективное закрепление предмета потребности [3, с. 54]. Стоит отметить, что Леонтьев не выделял эмоциональную характеристику опредмеченной потребности (мотива).

Рубенштейн представляет потребность как нужду в чём-то, лежащем вне субъекта, представленную в психике. В.В. Петухов синтезировал следующее понятие потребности на основе идей ранее упомянутых учёных: потребность – это объективная необходимость во внешнем благе имеющая определённый (постоянный или актуальный) объём и представленная прямо или косвенно психически в форме эмоций, желаний стремлений [2, с. 453-463]. На наш взгляд целесообразно считать, что потребность – это не сама нужда, а состояние, вызванное нуждой в чём-либо. Предмет данной нужды будет являться мотивом. Конечным этапом мотивационного цикла является удовлетворение.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что удовлетворённость работой – ключевой мотивационный фактор. Данный тезис подтверждается рядом исследований, из которых наиболее актуальным можно считать работу Х.Г. Маданата. В ней учёный пришёл к

выводу, что степень мотивированности и, как следствие, эффективности труда, примерно на 87% определяется уровнем удовлетворённости работой [9].

На саму удовлетворённость оказывают влияния различные факторы, которые можно разделить на:

- личностные;
- организационные;
- социальные.

К первой группе мы относим совокупность физиологических и психологических особенностей личности, которые оказывают непосредственное влияние на ощущение удовлетворённости. Здесь мы в первую очередь говорим о строении головного мозга сотрудников и характере взаимодействия между нейронами. К сожалению, на данный момент нам мало известно о том, как именно формируется система мотивации в мозге. Согласно доминирующей теории, ключевую роль в процессе мотивации играют дофаминовые рецепторы [11].

Проведя анализ наиболее актуальных работ, мы выявили следующие индивидуальные факторы, которые оказывают влияние на степень мотивации и имеют практическую ценность:

– склонность к творчеству – на основании исследования Медицинского Геттингёнского университета, можно сделать вывод о том, что процессы, проходящие в головном мозге представителей креативных профессий, существенно отличаются, чем обусловлена и особая природа мотивации таких индивидуумов (для них сам процесс работы важнее денежного вознаграждения) [4];

– восприятие – данный фактор выделен на основе главной функции зеркальных нейронов, через которую, по нашему мнению, можно выразить ряд других: эмпатию (восприятие других, отражённое психически), познание (восприятие информации о мире), самосознание (восприятие себя); данный фактор крайне важен, т.к. позволяет объяснить такие явления, как неоднородность восприятия

мотивов, в зависимости от системы ценностей [6, 13];

– возраст – не влияет напрямую, однако, факт возрастных изменений в мозге – не опровергается; современные исследования говорят о том, что уровень трудовой мотивации не линейно снижается с возрастом, а природа мотивации сотрудников старше 50 лет может быть установлена только при тщательном анализе конкретной ситуации, хотя, некоторые учёные утверждают, что субъективный возраст в данном процессе играет более значительную роль, чем биологический [7, 12].

Половые различия не были включены в данный перечень, т.к. нам не удалось найти исследований, доказывающих связь между ними и уровнем трудовой мотивации, а ряд типичных различий и стереотипов поведения можно списать на социальное восприятие гендерных ролей. Интеллект не был рассмотрен, так как имеются серьёзные проблемы в его оценке, а результаты исследований не позволяют сделать однозначного выводы [10] Также, в данный список не были включены факторы, которые хоть и являются индивидуальными, т.е. соответствующими конкретному человеку, но не имеющими эндогенной природы: уровень образования, благосостояние, социальное положение и т.д.

К группе организационных факторов мы относим:

– заработная плата – несмотря на то, что есть исследования, ставящие под сомнение главенствующую роль денежной компенсации, для большинства сотрудников именно она является главной причиной для работы, особенно данный стимул наиболее эффективен в странах с низким средним уровнем дохода, именно его следует считать средством первого выбора;

– возможность карьерного роста – в развитых странах влияние данного фактора превосходит предыдущий, однако в России отношение к нему – скептическое;

– кадровое планирование;

– система оценки персонала;

- кадровое обеспечение;
- систему обучения персонала;
- продолжительность рабочего дня и рабочей недели.

На данные факторы предприятие способно влиять непосредственно. Ранжированы они в соответствии с их значимостью в процессе мотивации [5, 9].

Социальными факторами являются:

- общественная значимость работы и степень её престижа;
- благосостояние основной части населения;
- привилегии, получаемые от занимаемой должности;
- уровень образования (как абсолютный, так и относительный);
- возможность идентифицировать себя с должностью;
- социальное положение работника;
- степень стабильности в основных областях общественной жизни;
- менталитет.

Социальные факторы следует учитывать при оценке эффективности выбранных методов стимулирования. Так, согласно крупнейшему метаанализу, чем меньше позитивных явлений наблюдается в стране, тем выше сотрудник будет ценить то, что позволяет ему несколько «возвыситься» над окружающими, например, более высокий уровень оплаты [5].

На основании полученных данных, предлагаем следующих принципы построения системы мотивации в рамках управления изменениями:

- научность – выбор методов должен основываться на результатах наиболее достоверных и актуальных исследований;
- индивидуальность – при выборе стимулов, следует учитывать пожелания сотрудников;
- гуманность;
- открытость – необходимо, чтобы сотрудники понимали, каковы причины изменений, какие последствия у них будут, какие

преимущества получают сотрудники в ходе их реализации; система поощрений и наказаний должны быть прозрачны и понятны;

– преемственность – следует применять вначале материальные методы мотивации и только когда простое увеличение заработных плат не позволяет достигнуть желаемого результата, применять иные методы.

Главной задачей системы мотивации в управлении изменениями является снижение уровня сопротивления со стороны работников.

Библиографический список

1. Мкртычян Г.А., Войлокова Е.Е. Опыт построения классификации причин сопротивления организационным изменениям [Текст]: Труды НГТУ им. П. Е. Алексеева. – 2013. – №. 4. – С. 262 – 271.

2. Петухов, В. В. Общая психология [Текст]: М.: МГУ им. Ломоносова, 2017. – 607 с.

3. Тертель, А. Л. Психология. Курс лекций [Текст]: Учеб. Пособие М.: Проспект, 2016. – 248 с.

4. Goya-Maldonado R. Reactivity of the Reward System in Artists During Acceptance and Rejection of Monetary Rewards [Текст]: Creativity Research Journal. -2018. – Vol. 30. – №2. – P. 172-178

5. Judge T. A., Piccolo R. F., Podsakoff N. P. The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature [Текст]: Journal of Vocational Behavior. – 2010. – Vol. 77. – №2. P. 157-167.

6. Keysers C., Paracampo R., Gazzola V. What neuromodulation and lesion studies tell us about the function of the mirror neuron system and embodied cognition [Текст]: Current opinion in psychology. – 2018. – Vol. 24. – P. 35-40.

7. Kunze F., Raes A. M. L., Bruch H. It matters how old you feel: Antecedents and performance consequences of average relative subjective age in organizations [Текст]: Journal of applied psychology. – 2015. – Vol. 100. – №. 5. – P. 1511-1526.

8. Ladd E., Rocchio J. How Motivation and Emotion are Related to Change [Текст]: promoting social. – 2015. – № 6. – С. 312-321.

9. Madanat H. G., Khasawneh A. S. Level of effectiveness of human resource management practices and its impact on employees' satisfaction in the banking sector of Jordan [Текст]: Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict. – 2018. – Vol. 22. – №. 1. – P. 1-19.

10. Richardson K., Norgate S. H. Does IQ really predict job performance? [Текст]: Applied Developmental Science. – 2015. – Vol. 19. – №. 3. – P. 153-169.

11. Robinson T., John Everitt B. Neurobehavioral Mechanisms of Reward and Motivation [Текст]: Current Opinion in Neurobiology. – 2016. – Vol. 6. – №2. – P. 228-236.

12. Stamov-Roßnagel C. Work motivation and aging [Текст]: Encyclopedia of Geropsychology. – 2015. – P. 1-6.

13. Wright B. E., Christensen R. K., Isett K. R. Motivated to adapt? The role of public service motivation as employees face organizational change [Текст]: Public Administration Review. – 2013. – Vol. 73. – №. 5. – P. 738-747.

References

1. Mkrtychyan G. A., Voilokova E. E. The experience of constructing a classification of the causes of resistance to organizational changes [Text]: Proceedings of NSTU named after R. E Alekseeva. – 2013. – No. 4. – C. 262 – 271.

2. Petukhov, VV. General psychology [Text]: M: Moscow State University. Lomonosov, 2017. – 607 p.

3. Tertel, A. L. Psychology. Lecture Course [Text]: Textbook. The allowance M.: Prospect, 2016. – 248 p.

4. Goya-Maldonado R. Reactivity of the Reward System in Artists During Acceptance and Rejection of Monetary Rewards [Text]: Creativity Research Journal. –2018. – Vol. 30. – No. 2. – P. 172-178

5. Judge T. A., Piccolo R. F., Podsakoff N. P. The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature [Text]: Journal of Vocational Behavior. – 2010. – Vol. 77. – No. 2. P. 157-167.

6. Keysers C., Paracampo R., Gazzola V. What neuromodulation and lesion studies tell us about the function of the mirror neuron system and realized cognition [Text]: Current opinion in psychology. – 2018. – Vol. 24. – P. 35-40.

7. Kunze F., Raes A. M. L., Bruch H. It matters how old you feel: Antecedents and performance consequences of average relative subjective age in organizations [Text]: *Journal of applied psychology*. – 2015. – Vol. 100. – No. 5. – P. 1511-1526.

8. Ladd E., Rocchio J. How Motivation and Emotion are Related to Change [Text]: *Promoting Social*. – 2015. – No. 6. – S. 312-321.

9. Madanat H. G., Khasawneh A. S. Level of effectiveness of human resource management practices and its impact on employees' satisfaction in the banking sector of Jordan [Text]: *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*. – 2018. – Vol. 22. – No. 1. – P. 1-19.

10. Richardson K., Norgate S. H. Does IQ really predict job performance? [Text]: *Applied Developmental Science*. – 2015. – Vol. 19. – No. 3. – P. 153-169.

11. Robinson T., John Everitt B. Neurobehavioral Mechanisms of Reward and Motivation [Text]: *Current Opinion in Neurobiology*. – 2016. – Vol. 6. – No. 2. – P. 228-236.

12. Stamov-Roßnagel C. Work motivation and aging [Text]: *Encyclopedia of Geropsychology*. – 2015. – P. 1-6.

13. Wright B. E., Christensen R. K., Isett K. R. Motivated to adapt? The role of public service motivation as employees face organizational change [Text]: *Public Administration Review*. – 2013. – Vol. 73. – No. 5. – P. 738-747.