

УДК 331.101.38

## ОЦЕНКА ВНУТРЕННЕГО СОДЕРЖАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ – МЕХАНИЗМ УСИЛЕНИЯ ЭМОЦИОНАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ К ТРУДУ

*Нагорский Ю.А.*

Оценка организационной лояльности сотрудников предлагается в качестве инструмента стимулирования их психологической вовлеченности в процесс деятельности. Развитие таким путем эмоционального интеллекта работников – мощный резерв повышения эффективности их труда.

**Ключевые слова:** внутреннее содержание деятельности, эмоциональный интеллект.

**Постановка проблемы в общем виде и ее связь с важными научными или практическими заданиями.** Качество трудовой жизни для подавляющего большинства людей в странах с развивающейся, растущей рыночной экономикой, к которым относится и Украина, сегодня становится определяющим не только по материальным причинам. Посредством трудовой деятельности человек имеет возможность реализовать свои внутренние (психологические) потребности как в ощущении сопричастности, принадлежности определенным общественным группам и ценностям, так и в самоуважении и самоутверждении. Для современного компетентного специалиста – профессионала в определенной области деятельности – приоритетность потребностей в самосовершенствовании и самореализации означает непрерывное стремление к новизне (информационной и коммуникативной), эффективному освоению мира, прежде всего, ценой личных достижений, интеллектуального и духовного развития. Удовлетворение этих потребностей является источником сильных положительных эмоций, что способствует подъему энтузиазма сотрудников организации.

**Анализ последних исследований и публикаций, в которых заложена развязка данной проблемы и на которые опирается автор.** Вызвать неподдельное воодушевление сотрудников своими целями способна только организация, исповедующая устойчивую систему корпоративных ценностей, где «развитие персонала предполагает развитие ресурса человека, активно познающего себя и окружающий мир...» [1, с. 68]. Научно доказано, что в основе самопознания и саморазвития личности лежит эмоциональная саморегуляция [2, с. 101]. Развитию эмоционального фактора в деятельности работника способствует процесс его вхождения в организационную культуру – процесс социальной адаптации [3, с. 574–575]. На этом этапе в результате оценки работника менеджментом «включаются» стимулы, воздействующие на эмоциональную составляющую его мотивации.

Эмоциональная мотивация объединяет те мотивы поступков, устремлений и желаний человека, которые обусловлены эмоционально-чувственной стороной его жизни. Современные исследования убедительно показывают, что жизненный (естественно, и трудовой) успех индивида зависит не столько от коэффициента его умственного развития (так называемого IQ, оценивается лишь в 20%), сколько от коэффициента его эмоционального развития [2, с. 100]. Проблемы на работе часто

возникают из-за эмоциональной незрелости (например, неумения эффективно общаться, отсутствия толерантности, капитуляции перед проблемами), а не по причине профессиональной некомпетентности. Тогда как коэффициент интеллекта IQ, согласно научным данным, устанавливается уже к концу школьного периода, то эмоциональные качества, формирующие эмоциональный интеллект, совершенствуются на протяжении всей жизни. Соответственно, и эмоциональная мотивация, отвечающая за широкий спектр чувств, восприятий и эмоций – от оптимистического взгляда на вещи и события, видения жизненных целей, хладнокровия в решении проблем до сиюминутного настроения (тонуса) на рабочем месте – куда в большей степени, чем логическая (прагматическая) мотивация может быть подвержена воздействию трудовыми стимулами. Трудовой процесс и рабочая среда социально «нагружаются» не только личными мнениями и взглядами человека, но и его эмоциями. Ценности и эмоции работника выступают «как самостоятельные регуляторы подготовки и осуществления деятельности, ... отвечают за энергетическую мобилизацию организма» [4, с. 93–94].

**Выделение нерешенных ранее частей общей проблемы, которым посвящается данная статья.** Последний тезис важен тем, что подтверждает необходимость учитывать ценностно-эмоциональную подоплеку поведения сотрудников в предметной базе оценки. Результатом же должно быть формирование стимулирующих факторов, благоприятных именно этой, «тонкой» сфере, которая наравне с прагматической побуждает людей к деятельности. Эти стимулы, так называемые внутренние (т.е. соответствующие внутренней, эмоциональной мотивации работника), в отличие от внешних, обеспечивающих материальное вознаграждение и социальные льготы, в совокупности формируют организационную культуру и способствуют развитию и реализации лучших эмоциональных качеств личности работника, насыщают полноценным содержанием трудовую жизнь.

Поэтому следует искать резервы повышения эффективности деятельности в области улучшения качества трудовой жизни путем обогащения ее внутреннего содержания, т.е. определяемого ценностными убеждениями и эмоциональными реакциями работника. Механизм оценки внутреннего содержания деятельности, «включая» соответствующие стимулы, будет «подпитывать» эмоциональную мотивацию, что в действиях работника должно проявляться в виде воодушевления особого рода, увлеченности самим процессом труда, иначе говоря, непоказным трудовым энтузиазмом.

**Формулирование целей статьи.** Задачей исследования является расширение предметной базы оценки персонала организации за счет учета эмоциональной мотивации сотрудников. Ставится целью обоснование понятия внутреннего содержания трудовой деятельности и механизма его оценки, который должен стимулировать ценностные убеждения сотрудников организации и способствовать развитию их эмоционального интеллекта. Такой подход в конечном итоге

**ОЦЕНКА ВНУТРЕННЕГО СОДЕРЖАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ – МЕХАНИЗМ УСИЛЕНИЯ  
ЭМОЦИОНАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ К ТРУДУ**

---

направлен на повышение энтузиазма (вдохновения) работников в процессе труда как важнейшего фактора роста его эффективности.

**Изложение основного материала исследования с полным обоснованием полученных результатов.** Закономерно, что в странах с развивающейся рыночной экономикой в массовом сознании всячески культивируется образ успешного на службе и предприимчивого в бизнесе индивидуума. Поэтому вопрос о событиях, обстоятельствах и планах трудовой жизни (ее содержании) приобретает особую актуальность.

По классическому определению, качество трудовой жизни – это «степень удовлетворения важных личных потребностей через деятельность в трудовой организации» [3, с. 685]. Удовлетворенность трудом выступает производной качества трудовой жизни, так как характеризует «отношение работника к различным сторонам своей трудовой деятельности» [5, с. 190], а это отношение формируется в зависимости от удовлетворения тех или иных потребностей человека. В соответствии с принятой классификацией потребностей и мотиваций на материальные, социальные, профессионально – деловые (достижения, карьера) и ценностно – эмоциональные (личностные), качество трудовой жизни и его производную – удовлетворенность работой – можно представить как результат совокупного действия факторов, непосредственно влияющих на удовлетворение различных потребностей работника (рис. 1).



Рис. 1. Формирование удовлетворенности трудом в зависимости от степени удовлетворения потребностей разного уровня

Факторы 1-3 – это те самые «различные стороны трудовой деятельности», которые удовлетворяя потребности работника в диапазоне от чисто прагматических (заработок) до возвышенно – духовных (служение идеалам), естественно, по – разному и в различной степени влияют на качество его трудовой жизни. Для многих людей удовлетворенность трудом вполне обеспечивается, например, весомостью 1–го фактора и умеренностью 2–го, или наоборот, когда работник прежде всего ценит благоприятные условия труда (не в последнюю очередь его режим) и «хороший коллектив», при этом соглашаясь на пристойный, но невысокий оклад. И лишь для амбициозных людей, отличающихся стремлением к максимальной самореализации путем развития личных качеств и достижения значимых результатов, приобретает особую важность 3–й фактор.

Личное восприятие работником значимости своего труда подразумевает его большей частью осознанные представления о месте и роли, которые трудовая деятельность занимает (играет) в его жизни. С одной стороны, это понимание или ощущение того, как выполняемая им работа влияет на личное благополучие, (материальное и социальное), и развитие – интеллектуальное, профессиональное, духовное. С другой стороны, это видение того, что означает его деятельность для окружающих и окружающей социальной среды, то есть общественная значимость этой деятельности.

Выделение личного восприятия значимости работы в специфический фактор влияния на качество трудовой жизни подчеркивает «важнейшую черту человеческого труда – принятие решений с учетом ценностных ориентаций, жизненных смыслов» [4, с. 89]. Исходным здесь выступает процесс восприятия работником обстоятельств, событий, целей трудовой жизни и особенностей трудовой среды (пунктирные линии рис.1). Факторы 1-2 могут влиять на качество трудовой жизни как непосредственно, так и с учетом 3-го фактора – воспринимаемой значимости (смысла) деятельности, который имеет тот или иной вес в зависимости от ценностных установок конкретного человека. В то же время идет обратный процесс – индивидуальная система ценностей «преломляется» за счет новых смыслов, возникающих в результате восприятия работником трудовых реалий.

С помощью рис. 1 можно прояснить роль, которую в формировании определенного качества трудовой жизни играет собственно содержание трудовой жизни (события, обстоятельства, планы). Очевидно, что трудовой процесс и параметры, его характеризующие, априори дают представление о содержании деятельности. В то же время восприятие работником трудовой жизни в значительной степени «отвечает» за искомое содержание. В целом же можно описать содержание трудовой деятельности комплексом параметров, характеризующих объем (задачи), организацию, условия и атмосферу труда работника, в сочетании с его личным восприятием обстоятельств (что приводит к осознанию значимости) своей деятельности. В табл. 1 предложен перечень показателей, определяющих те или иные стороны содержания трудовой деятельности.

**ОЦЕНКА ВНУТРЕННЕГО СОДЕРЖАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ – МЕХАНИЗМ УСИЛЕНИЯ  
ЭМОЦИОНАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ К ТРУДУ**

Таблица 1

Характеристика ключевых параметров содержания деятельности	
Параметры содержания трудовой деятельности	Основные характеристики
Объем работы	1) Загруженность (физическая, интеллектуальная, функциональная) 2) Занятость (временная)
Трудовые задачи	Диктуются спецификой организации и индивидуальным уровнем компетентности специалиста
Организация деятельности	1) Технологические особенности трудового процесса: – субординация; – доступ к информационным ресурсам; – участие в выработке решений; – возможности реализации идей. 2) Степень самостоятельности в действиях
Условия труда	1) Режим 2) Техническая оснащенность рабочего места и рабочего процесса 3) Социально–бытовые удобства
Атмосфера труда	Обусловлена спецификой формальных и неформальных отношений в организации (корпоративным фоном) и индивидуальной линией поведения сотрудника
Воспринимаемая значимость деятельности	Зависит от индивидуальной системы ценностей работника

Модель содержания трудовой деятельности, которая представлена в табл.1, предлагает описание различных параметров содержания труда с перспективой их оценки и корректировки в ходе деятельности. Очевидно, что трудовые задачи, показатели объема, особенности организации, а также условия труда (фактор 2) устанавливаются для работника в результате оценки менеджментом его индивидуальных качеств и способностей. Атмосфера (культурная среда) формируется в организации вокруг работника также в результате внешнего оценивания его деловых и личностных особенностей руководством и коллегами.

Все перечисленные в табл. 1 характеристики содержания труда, установившиеся или сформировавшиеся в результате оценки специалиста, будут для него стимулами деятельности в той степени, в какой соответствуют его устремлениям и требованиям (мотивациям) к различным сторонам трудовой жизни (от профессионально–деловой до бытовой), что в свою очередь обусловлено его индивидуальными данными, т.е. личными компетенциями. По такому принципу работает механизм стимулирующей оценки [6, с. 123], когда каждому

оцениваемому качеству специалиста «предлагаются» конкретные стимулы, по природе своей призванные это качество усилить.

Чтобы разграничить понятия внешнего и внутреннего содержания деятельности, следует признать, что любой работник осуществляет ее по определенному плану, в котором можно усмотреть как внешнюю, так и внутреннюю составляющие. Внешний план деятельности подразумевает формальное регламентирование исполнения работником определенных обязанностей или выполнения им конкретной работы в соответствии с должностной инструкцией (или заданием руководства) с учетом его квалификации, опыта, навыков, а также индивидуальных особенностей.

Внутренний план деятельности, который возникает в сознании работника в результате восприятия им содержания этой деятельности и реализуется в принятии им решений и совершении конкретных трудовых действий, имеет две стороны – чисто рациональную и иррациональную. Если первая (логико – аналитическая) отвечает за последовательность и прагматическую обоснованность действий по достижению цели деятельности, то вторая (ценностно–эмоциональная) обуславливает внутреннюю сущность этих действий, происходящую из нравственных убеждений, социальных ориентаций или «душевных порывов» (эмоциональных реакций) человека.

Очевидно, что принципиальное отличие внешнего от внутреннего плана деятельности заключается в том, что последний содержит наряду с рациональной эмоциональную компоненту в результате восприятия работником содержания его деятельности. Исходя из концепции стимулирующей оценки, можно предположить, что оценка содержания трудовой деятельности, соответствующего внутреннему плану этой деятельности в сознании работника, будет усиливать его эмоциональную мотивацию за счет внутренних стимулов.

Если вернуться к определению внешнего плана деятельности, то очевидно, что он, прежде всего, согласовывается с протеканием процесса деятельности, то есть выполнением последовательности действий и задач, соблюдением установленных в организации правил поведения и должностных нормативов, что зависит от реализации работником специальных навыков и индивидуальных способностей. Такая характеристика вполне отвечает классическому определению содержательности труда (Job Depth) как «относительной степени того влияния, которое рабочий может оказать на саму работу и рабочую среду» [3, с. 695]. Речь, понятно, идет о формальном влиянии работника на процесс и условия выполнения им своих обязанностей, а это определяется его возможностями участвовать в постановке задач и принятии решений, получать необходимую информацию, регламентировать свой рабочий день и ритм, вообще, действовать самостоятельно (см. табл.1). В свою очередь, эти возможности зависят от тех качеств работника, которые в совокупности формируют его компетентность. Фактически это означает, что компетентность специалиста – решающий фактор содержательности его труда.

Тогда, внешнее содержание трудовой деятельности (ее содержательность) – это степень влияния компетенций работника на формальные обстоятельства его работы. Разумеется, внешнее содержание (объем, организация, условия), а соответственно, и

## ОЦЕНКА ВНУТРЕННЕГО СОДЕРЖАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ – МЕХАНИЗМ УСИЛЕНИЯ ЭМОЦИОНАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ К ТРУДУ

внешний план деятельности делегированы работнику руководством в результате оценки его компетентности, но в то же время можно утверждать, что сам работник непрерывно регулирует этот план за счет воздействия собственной компетентности на трудовой процесс и трудовую среду.

Но, «понятие деятельности шире, чем просто воздействие на окружающие объекты. Оно предполагает обращение в процессе труда к лежащему на стороне личности внутреннему мыслительному плану», который включает помимо аналитической также ценностно-эмоциональную информацию [4, с. 90]. Нельзя считать, что внешний и внутренний план деятельности дополняют друг друга в буквальном смысле. Вернее будет сказать, что они сосуществуют в сознании человека так же, как, например, уживаются в нем рациональные рассуждения, основанные на «житейском опыте», и «душевные муки», вызванные нравственно-эмоциональной оценкой себя и окружающих.

Можно сделать вывод, что внешнее содержание деятельности является процессуальной, а внутреннее – значимостной его составляющей, или смысловой (рис. 2).

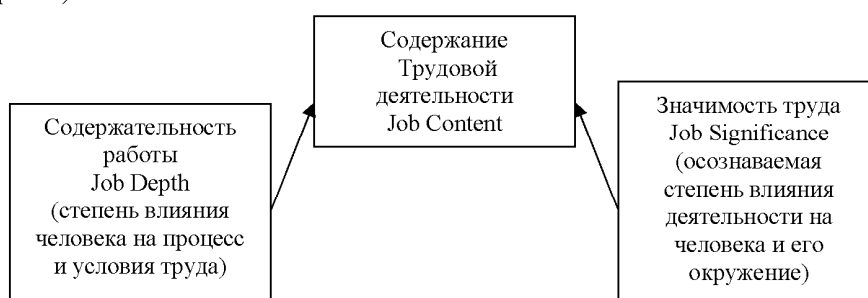


Рис. 2. Содержание трудовой деятельности как совокупность внешней и внутренней составляющих

Представление содержания трудовой деятельности в виде двух составляющих соответствует двум основным вопросам, которыми любой человек задается по отношению к своей работе, например: 1) что я могу предпринять, чтобы дела шли лучше; 2) ради чего я это делаю? Понятно, что первый вопрос апеллирует к рациональному мышлению и призывает «напрячь» все свои способности. А второй исходит из эмоций и обращается к внутренней системе ценностей. Первая составляющая – содержательность работы, как было принято выше, соответствует внешнему содержанию деятельности, вторая – значимость – внутреннему ее содержанию. Оно базируется на понимании, ощущении, видении работником того, как выполняемая работа и ее результаты влияют на его личное благополучие и развитие, на окружающих людей и окружающую действительность (здесь решающим является осознание своей роли в организации и ее роли в жизни общества). Осознаваемая человеком степень такого влияния и есть внутреннее содержание его деятельности.

Задача менеджмента – с помощью механизма оценки распознавать целеустремленных сотрудников, готовых расширять диапазон применения своих компетенций, стимулируя их на решение действительно целостных задач. Целостная деятельность (с учетом концепции индивидуального восприятия) подразумевает непосредственное участие специалиста в решении определенной проблемы, выполнении конкретной задачи организации или ее подразделения, когда, с одной стороны, он имеет четкое представление о своих месте и роли в механизме достижения поставленной цели, с другой, получает однозначное подтверждение правильности (или неправильности) своих действий по ее достижению от менеджмента.

В дальнейшем необходимо рассматривать обратную связь не только в качестве инструмента банального знания результатов работы, а прежде всего в роли «ключевого фактора повышения вовлеченности сотрудников», что предполагает на основе «создания эффективных каналов коммуникации между менеджментом и рядовыми сотрудниками... привлечь внимание работника к тому, что от его труда зависят результаты работы и эффективность всей компании» [6, с.12–13]. Следует отметить, что вовлеченность работников современным менеджментом часто рассматривается как решающий довод или показатель при характеристике корпоративной культуры организации, поскольку повышение вовлеченности сотрудников максимально сближает их мотивационные устремления с целями компании и задачами ее менеджмента. Интересен опыт французской компании GGB France EURL, где на основании регулярного анкетирования сотрудников как механизма оценки удовлетворенности персонала был определен так называемый индекс трудовой вовлеченности. Он показывает, какие факторы и в какой степени мотивируют работников в процессе трудовой деятельности [6, с. 14].

В компаниях такого уровня сотрудники незначительную (сравнительно) роль отводят материальному вознаграждению и социальным льготам. Трудовая вовлеченность связывается с такими параметрами, как владение профессией, эффективность руководства. Наиболее весомым (в процентном отношении) оказывается фактор лояльности к компании, базирующейся на совокупности психологических состояний работника, описывающих его отношение к своей организации и работе в ней: гордость за фирму, доверие к ее лидерам, уверенность в правильности своего выбора. В этот перечень органично вписывается и отношение человека к общей атмосфере в коллективе, возможности с пользой сотрудничать (конкурировать) с коллегами и бесконфликтно сосуществовать.

Таким образом, анализ конкретной методики оценки удовлетворенности персонала работой и компанией через индекс трудовой вовлеченности подтверждает ранее сформулированный тезис о том, что ценностно-эмоциональная информация в процессе труда является для личности работника основой внутреннего содержания его деятельности.

Стремление к самосовершенствованию как одну из основных внутренних потребностей человека возможно реализовать только в рамках целостной деятельности, тогда как потребности в самоуважении и сопричастности могут быть удовлетворены при наличии лояльного отношения работника к своей организации.



**ОЦЕНКА ВНУТРЕННЕГО СОДЕРЖАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ – МЕХАНИЗМ УСИЛЕНИЯ ЭМОЦИОНАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ К ТРУДУ**

Тогда справедливо утверждать, что целостность деятельности, а вернее, стремление к ней, как и лояльность к организации, является фактором, по которому следует судить о внутреннем содержании трудовой деятельности. Взаимосвязь этих двух факторов заключается в том, что менеджмент будет создавать условия–предпосылки (в качестве стимулов) для решения целостных задач исключительно лояльным сотрудникам – в этом смысле целостность зависима от лояльности, и реализуется эта зависимость через механизм оценки (рис. 3).

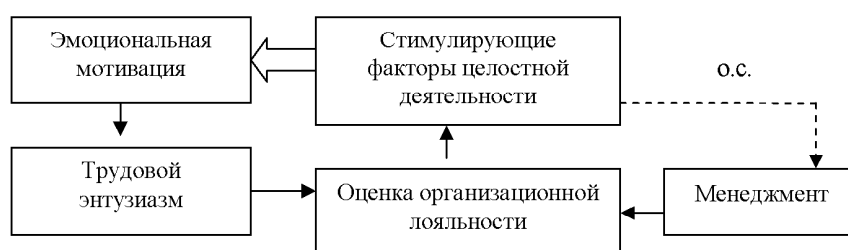


Рис. 3. Механизм оценки организационной лояльности (внутреннего содержания деятельности) в системе стимулирования трудового энтузиазма

Подобно тому, как характеристики объема и условий труда устанавливаются в результате оценки компетентности работника, так и предпосылки целостной деятельности регулируются оценкой лояльности сотрудника. Учет механизмов оценки (с помощью соответствующих критериев) проявлений, осознаваемой работником значимости деятельности, позволяет вырабатывать более совершенные формы организации труда сотрудников. Отсюда задача менеджмента в данной сфере: стимулировать энтузиазм работников формированием предпосылок целостной деятельности, основываясь на критериях оценки внутреннего содержания труда.

**Выводы по данному исследованию и перспективы дальнейших поисков в данном направлении.** В данной статье решена задача по расширению предметной базы оценки благодаря учету эмоциональной мотивации работников организации. Введение понятия внутреннего содержания трудовой деятельности позволило увидеть резервы повышения эффективности работы в стимулировании ценностных убеждений и ориентаций сотрудников, что способствует развитию их эмоционального интеллекта.

Необходимость и возможность использования этих резервов основана на особенностях личного восприятия работником трудовых реалий, которые обусловлены индивидуальной системой ценностей и в значительной степени могут влиять на его общую удовлетворенность работой. Ценностно–эмоциональная мотивация находит свое выражение во внутреннем содержании деятельности работника, которое проявляется в определенном уровне энтузиазма работника при исполнении им своих обязанностей. Поддерживать его на высоком уровне призван

механизм оценки, ориентирующийся на смысловые (значимостные) мотивы поведения сотрудников, которые обуславливают внутренний план их деятельности.

Предметом оценки внутреннего содержания деятельности должна быть лояльность работника к организации, которая в лучшей степени показывает соответствие его личных убеждений и жизненных ориентиров корпоративным ценностям организации. На данном уровне согласования интересов организации и работника (корпоративные ценности – личные убеждения) эффект стимулирующей оценки будет реализован формированием предпосылок и факторов целостной деятельности, в рамках которой работник адекватно воспринимает значимость своего труда.

Дальнейшие исследования направлены на выработку конкретных критериев и методики оценки организационной лояльности и, соответственно, обоснование наиболее эффективных стимулирующих факторов (предпосылок) целостной деятельности.

#### Список литературы

1. Колпаков В. Управление развитием персонала: теория и практика // Персонал.– 2004.– №11.– С. 64–69.
2. Филатова О. Эмоциональный интеллект как показатель целостного развития личности // Персонал.– 2000.– №5.– С. 100–102.
3. Мескон М., Альберт М., Хедуори Ф. Основы менеджмента.– М.: Дело, 2002.– 704 с.
4. Каз М. Мотивация труда: трансформация структуры теоретико-методологического знания и когнитивно-ценностный подход // Вопросы экономики.– 2005.– №12.– С. 82–95.
5. Олегов Ю.Г., Картапова Л.В. Управление персоналом, оценка эффективности. Учебное пособие для вузов.– М.: Издательство «Экзамен», 2004.– 256 с.
6. Нагорский Ю.А. Эффект стимулирующей оценки в системе менеджмента персонала // Бизнес Информ.– 2006.– №11.– С. 120–125.
7. Дезекюр К. Реструктуризация предприятия и ее влияние на вопросы управления персоналом // МенеджеR по персоналу.– 2006.– №4.– С. 4–15.

*Поступила в редакцию 30.05.2008 г.*

*Нагорський Ю.А. Оцінка внутрішнього змісту діяльності – механізм посилення емоційної мотивації до праці // Вчені записки ТНУ. Серія: Економіка, 2008. – Т. 21 (60). – № 1. – С. 165-174.*

*Оцінку організаційної лояльності співробітників запропоновано в якості інструмента стимулювання їх психологічної залученості до процесу діяльності. Розвиток цим шляхом емоційного інтелекту робітників є потужним резервом підвищення ефективності їх праці.*

*Ключові слова:* внутрішній зміст діяльності, емоційний інтелект.

*Nagorskiy Yu.A. An estimation of inner job content as a mechanism to intensify emotional motivation of employees // Uchenye zapiski TNU. Series: Economy, 2008. – Vol. 21 (60). # 1. – P. 165-174.*

*An estimation of organizational loyalty of employees is suggested as an instrument to stimulate their psychological involvement into work. The development of labourer's emotional intellect by that way is the powerful source of job efficiency.*

*Key-words:* inner job content, emotional intellect.