

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИЗУЧЕНИЮ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

В управлении персоналом мотивация определяется как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и формирования стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду. В связи с этим, синонимами мотивации являются также термины стимулирование и мотивирование[1]. Цель мотивации – создание ряда условий, которые способствуют реализации действий человеком, с достижением цели.

В практике управления суждения о возможностях мотивации труда подчиненных во многом изменились. Ранее считалось, что главным и решающим стимулом для выполнения работником труда эффективно – материальное вознаграждение. Система организации труда работников, которая доказывает неразрывность между вознаграждением за труд и производительностью, была разработана основателем школы научного менеджмента – Тейлором. Однако, благодаря экспериментам, проведенным Мэйо в Хоргоне, было доказано, что на производительность труда так же значительно влияют и психологические факторы. Позднее, стали появляться различные психологические теории мотивации, с разных сторон рассматривающие структуру мотивационного процесса и его определяющие факторы. Результатом стала выработка более сложных систем стимулирования мотиваций работников к труду, основанная на выводах ее теоретического изучения, в противовес политики «кнута и пряника»[3].

Основой теоретических подходов к мотивации в современном обществе служат взгляды, сформулированные психологической наукой, которая исследует причины и механизмы поведения человека, направленные на достижение цели. Отсюда, мотивация – это «двигатель»

гель» человеческого поведения, взаимосвязь потребностей и целей человека, его мотивов.

Для того, чтобы более четко понимать процесс мотивации, необходимо дать объяснение таким понятиям, как: цели, мотивы, потребности.

Потребности — это состояние индивида, который испытывает необходимость в объекте, необходимом для его существования. Можно сказать, что потребность — это его источник к действию, направленный на достижение цели.

Мотивы — это побуждения человека к действию, которые направлены на результат (цель).

Цели — это желаемый объект или его состояние, которым стремится обладать человек.

Схема мотивационного процесса, в которой просматривается его цикличность и многоэтапность, связь между целями, мотивами и потребностями, представлена на рис. 1.



Рис. 1. Схема прохождения мотивационного процесса

Данная схема — условна, так как представляет собой лишь общее понятие о взаимосвязях мотивов и потребностей. На самом деле, мотивационный процесс — может быть более сложным. Мотивы, которыми руководствуется человек, во многом сложны, подвержены частым изменениям и формируются под воздействием целого ряда внешних и внутренних условий — способностей, общественного мнения, социального положения, материального благосостояния, образования и т.п. Именно поэтому предвидеть реакцию членов коллектива в ответ на разные действующие факторы мотивации — весьма сложно.

Мотивация как функция управления осуществляется через систему стимулов, т.е. любые действия работника должны сопровождаться для него положительными или отрицательными последствиями с точки зрения его целей и потребностей. Изучая коллектив, руководитель может создать мотивационную структуру, благодаря которой, он сможет регулировать развитие коллектива в необходимом для него направлении.

На сегодняшний день, наиболее важной проблемой менеджмента является формирование оптимальной системы стимулирования персонала. Из-за низкой мотивации персонала, возникают такие сложности, как [3]: высокая степень текучести кадров, склонность к конфликтам, некачественный труд (брак), проблемы формирования коллектива, отсутствие карьерного роста, низкий уровень исполнительской дисциплины, неспособность выявить мотивы поведения исполнителем, отсутствие поощрений за результат, халатность к работе, отсутствие условий для самореализации потенциалов сотрудников, проблемы "общественного сотрудничества" в деятельности организации, низкая дисциплина подчиненных, слабое развитие межличностных коммуникаций, сбой в производственном процессе, отражающаяся на рабочем тоне сотрудников, возникающие конфликты и недопонимание между предпринимателем и работником, низкая эффективность методов нормативного описания труда, отсутствие самореализации сотрудников, низкий профессиональный уровень работников и многие другие.

В данный момент, в обществе, мотивация складывается на основании знаний и механизмах психологии. Вскоре, после теорий "кнута и пряника" появились содержательные теории мотивации, основанные на психологических аспектах деятельности человека. Поэтому сегодня теории мотивации стараются главным образом учесть разнообразные потребности и мотивы человека, выявить новые.

Современные теории мотивации направлены на определение перечня и структуры потребностей человека.

Процессуальные теории мотивации – наиболее современные, они так же основаны на мотивирующей роли потребностей, хотя сама мотивация, для них по сути, это усилия, которые совершает человек для достижения различных целей[2].

Теории Маслоу, МакКлелланда и Герцберга являются самыми известными содержательными теориями. Теория Маслоу выделяет пять основных типов потребностей, которые представлены ступенчатой структурой (рис.2).

Согласно теории мотивации Абрахама Маслоу, созданной в 40-е годы XX века – у человека имеется ряд различных потребностей. но их все же можно поделить на пять основных категорий:

1. Физиологические потребности, которые необходимы человеку для выживания (потребности в еде, воде, убежище, отдыхе и другие подобные потребности).

2. Потребности в безопасности и уверенности в будущем (потребность в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира, уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем).

3. Социальные потребности или потребности в причастности (социальное взаимодействие, привязанность и поддержка, чувство принадлежности к чему или кому-либо, принятие социумом).

4. Потребности в уважении (самоуважение, личные достижения, компетентность, уважение со стороны окружающих, признание обществом).

5. Потребности самовыражения (реализация своих потенциальных возможностей, рост как личности).

Теория Маслоу предполагает, что все эти потребности можно представить в виде строгой иерархической структуры. Потребности нижних уровней явно активнее влияют на поведение человека, на его мотивацию, нежели потребности более высоких уровней. Человек всегда будет стремиться удовлетворить ту потребность, которая является более сильной и необходимой. Прежде, чем потребность следующего уровня станет наиболее мощным определяющим фактором в

поведении человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня.

Такая иерархия потребностей говорит о том, что для человека первостепенны потребности более низких уровней и это, главным образом, влияет на его мотивацию.

Потребность самовыражения и роста человека как личности является самой важной, но не может быть удовлетворена полностью. Отсюда следует, что мотивация человека через потребности – это бесконечный процесс.

Дополнительно к потребностям теории Маслоу вводятся потребности власти, успеха и принадлежности – теория МакКлелланда.

Потребность власти заключается в желании руководить людьми, воздействовать на них. Такие люди проявляют себя как амбициозные и активные, смело идущие на конфликт и стремящиеся отстаивать свои взгляды на происходящее, они хорошие ораторы, которым необходимо внимание окружающих. Процесс управления привлекает людей с потребностью власти, так как она дает множество возможностей проявить и реализовать себя.

Но, люди с потребностью власти не всегда стремятся в верхи управления, к карьерному росту напролом. Анализируя методы удовлетворения потребности власти, МакКлелланд заметил, что люди, у которых власть является наивысшей потребностью, но, при этом, нет склонности к тирании и авантюризму, должны быть в первую очередь подготовлены к руководящим должностям.

Личное воздействие может быть основой лидерства только в очень небольших группах. В больших коллективах, человеку, желающему стать лидером, необходимо использовать специализированные методы для осуществления своего воздействия. Положительный или социальный образ власти лидера проявляется в определении целей коллектива, ориентирование на эти цели, помощь в формулировке таких целей и заинтересованности коллектива в их выполнении, обеспечение способами и средствами достижения данных целей, уверенности в собственных силах и компетентности, что позволит им эффективно работать.



Рис. 2. Иерархия потребностей Маслоу[1]

Потребность успеха можно назвать суммой потребности в уважении и потребности в самовыражении. Удовлетворение данной потребности возникает при доведении своей работы до логического конца. Человек, у которого высокоразвита потребность в успехе, в меру подвергают работу риску, а если и рискует, то берут на себя ответственность в решении возникшей проблемы, и надеются на поощрение за достигнутые ими результаты.

Следовательно, мотивировать человека с потребностью успеха необходимо ставя перед ним задачи с умеренным риском, передавая часть полномочий и поощряя за результат.

Можно сделать вывод, что мотивация на основании потребности в причастности по МакКлеllandу очень схожа с социальной потребностью по Маслоу. Для людей важны оказание поддержки и помощи, общение в коллективе, налаживание дружеских отношений. Люди с потребностью причастности будут увлечены работой, которая сможет дать им широкие возможности социального общения.

В такой ситуации, руководителю нужно поддерживать межличностные отношения и коллективную деятельность персонала. Менед-

жер способен удовлетворить их потребности, уделяя им больше времени и внимания.

В основе теории Герцберга лежат факторы, которые воздействуют на человека во время работы, и, тем самым, влияют на удовлетворение его потребностей. Эти факторы Герцберг разделил на: гигиенические – они тормозят чувство неудовлетворенности в работе (размер заработной платы, отношения внутри коллектива, контроль); мотивирующие (успех, карьерный рост, общественное одобрение, ответственность). Именно второй вид факторов необходим для мотивации.

К процессуальными теориями мотивации относятся[1]:

- Теория ожиданий. Она основывается на ожидании определенных результатов или вознаграждения человеку, что выступает основным стимулом в его деятельности;

- Теория справедливости. В ее основе, в качестве движущего мотива, лежит оценка справедливости возложения на человека данного вида деятельности и вознаграждения за него. Степень справедливости прямо пропорциональна тем усилиям, которые затрачивает человек на выполнение этой деятельности.

- Модель мотивации Портера – Лоуера. Степень затраченных усилий и результат работы зависят от вознаграждения за труд и уверенности в его получении.

На сегодняшний момент, на практике применяются разнообразные системы стимулов, которые ориентированы на различные условия: объективные (уровень безработицы в стране, цены рынков, экономическая нестабильность, состояние социального страхования) и более локальные (психологический климат в коллективе, возраст сотрудников, степень квалификации).

Между тем, жизнь не стоит на месте и то, что сегодня мотивирует человека к эффективному труду, уже завтра может воздействовать на него в точности наоборот. К сожалению, «нет уверенности в том, как действует механизм мотивации, когда начнет работать стимулирование и каким мощным оно должно быть, не объясняя при этом, почему оно срывает»[4]. В силу этих вопросов, кадровый ме-

неджмент проводит постоянные исследования и развитие различных стимулов трудовой деятельности, выработку новых методов и систем организации стимулирования.

Так, партисипативный метод нашел сегодня широкое применение в мотивации персонала. Он основан на повышении заинтересованности персонала к трудовой деятельности путем расширения их полномочий в фирме [2]. Основными способами партисипации служат: участие работников в доходах и прибылях компании, делегирование полномочий работникам.

Еще одним подходом, заслужившим свое внимание, является подход, принятый в стратегическом управлении, основанный на ролевом подходе к взаимодействию человека и организации[5].

Всем перечисленным теориям можно найти применение в российских условиях, но свой выбор необходимо основывать на анализе особенностей конкретного человека, коллектива, к которым данная мотивация будет применяться и только затем – выбирать метод мотивации. Но, необходимо учитывать, что и потребности в обществе, и факторы деятельности, в период переходного или кризисного состояния несут в себе ряд особенностей: люди не могут удовлетворить свои первичные потребности, но в тоже время, могут работать без заработной платы, что может быть основано либо на привычке, либо на вторичных потребностях. Основываясь на этих факторах – необходимо более тщательно выбирать методы мотивации как то содержательной или процессуальной теорий.

В современной литературе можно найти разнообразие разработок, в которых детально рассмотрены методы стимулирования, процессы и предметы [1].

Например, в статье Верхоглазенко анализируется метод трудовой позиционности, являющийся, на наш взгляд, наиболее подходящей основой формирования мотивационно-стимулирующих условий по отношению к работнику (табл.1) [3].

Таблица 1

Система создания мотивационно-стимулирующих условий труда

Функция привлеченного человека	Позиционер	что необходимо поддерживать у работающего
Работник [собственник рабочей силы]	Работодатель [собственник денежных средств и средств производства]	заинтересованность в результатах своего труда, в максимальном приложении своих рабочих сил
Специалист-профессионал	Предприниматель [хозяин дела]	профессиональное самоопределение к работе в фирме в рамках специальности
Сотрудник Фирмы	Фирма в целом	самоопределение к работе в этой конкретной фирме, имеющей свои традиции, корпоративную культуру, условия труда и пр.
Исполнитель	Менеджер	самоопределение к исполнительским нормам
Коллега	Коллега [работник вспомогательной службы и т.п.]	самоопределение к конструктивному взаимодействию с коллегами
Рационализатор	Заинтересованный в нормативной организации труда [НОТ]	заинтересованность во внесении рациональных предложений
Член коллектива	Коллектив	самоопределение к культурным нормам общения, к поддержанию здорового психологического климата
Работник-пользователь оргтехники, спецоборудованием и т.д.	Технолог	готовность и способность к технологически правильному использованию оборудования, оргтехники и т.п.

Главной задачей методики является обеспечение и поддержание положительного настроения работника к своей деятельности и ее особенностям, для этого необходимо развивать и поощрять его позиционирование с данной деятельностью. Позиционирование с данной деятельностью означает не только адекватное понимание, но и осознанное принятие работником нормативных условий его труда и жизни в организации.

Делая вывод из выше сказанного, можно сказать, что в современном обществе необходимо уделять особое внимание внутренней мотивации сотрудников, хотя именно на него сегодня менее всего ори-

ентируются. Именно такое отношение приводит к отрицательным последствиям, влияющим на эффективную работу сотрудников.

Библиографический список

1. Альберт М., Мескон М.Х. Основы менеджмента /Пер. с англ. Изд-во «Вильямс», 2012г. – С. 672.
2. Верхоглазенко В. Критериальное управление развитием компании. Изд-во «Инфра», 2012г. – с.212.
3. Иваненко Л.В., Филатова А.В. Управление мотивацией персонала: учебное пособие / Самара: Изд-во «Самарский университет», 2013.-144 с.
4. Стаут Л.У. Управление персоналом:Настольная книга менеджера/пер. с англ.- М.:ООО «Издательство «Добрая книга»,2009.-536с.
5. Цветаев В.М. Управление персоналом. – СПб: Питер, 2004. – С. 145-154.