

ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К СИСТЕМЕ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Горелова Надежда Юрьевна,

канд. экон. наук, доцент кафедры общего и стратегического менеджмента, Самарский университет, Россия, г. Самара

Никулин Евгений Витальевич,

*магистрант,
Самарский университет, Россия, г. Самара*

Аннотация. В статье представлены основные подходы и теории формирования систем мотивации персонала организации.

Ключевые слова: мотивация, управление персоналом, содержательный подход, процессуальный подход, теории мотивации

THE MAIN APPROACHES TO THE PERSONNEL MOTIVATION SYSTEM

Gorelova Nadezhda,

candidate of economic sciences, associate professor of general and strategic management department, Samara University, Russia, Samara

Nikulin Evgeniy,

master student, Samara University, Russia, Samara

Annotation. The article presents the main approaches and theories of the formation of the organization personnel motivation systems.

Keywords: motivation, personnel management, substantive approach, procedural approach, theory of motivation

Мотивация персонала является одной из главных проблем любого предприятия в современных условиях. Основой любой компании являются, в первую очередь, люди и если они не заинтересованы в предоставленной работе, никоим образом не мотивированы на её добросовестное и качественное выполнение, ни о каком дальнейшем существовании и развитии компании не может идти и речи.

Мотивация трудовой деятельности – это стремление работника удовлетворить свои потребности в определенных благах посредством труда, направленного на достижение целей организации [2]. Охарактеризовать процесс мотивации возможно с помощью определения используемых для его объяснения понятий: потребности, мотивы, вознаграждение, цели [3].

Мотив – это что-то, что определяет действия человека. Мотивом к действию являются человеческие потребности. Потребность – осознанная нужда в чём-либо. Потребности, в свою очередь, подразделяются на первичные (врожденные) и вторичные (которые вырабатываются в ходе процесса познания и приобретения опыта). Потребности удовлетворяются посредством вознаграждения. Вознаграждение – это нечто, представляющее ценность для человека. Вознаграждения могут быть внешние (примеры: заработная плата, продвижение по службе, похвала, признание и др.), обеспечиваемые организацией, и внутренние (примеры: чувство успеха при достижении целей, самоуважение, дружба, общение в процессе работы), которые приносит человеку сама работа. Цели – желаемый объект или то состояние, к достижению которого человек стремится.

В соответствии с вышеперечисленным, мотивация представляет собой процесс, в котором можно выделить шесть стадий (рис. 1).



Рис. 1. Процесс мотивации поведения

При разработке системы мотивации в организации, следует учитывать некоторые нюансы: мотивация представляет собой исключительно индивидуальный процесс, поскольку каждый человек по-своему уникален и ведёт себя по-разному; зачастую потребности трудно выявить, чётко обозначить.

В нынешнее время, когда проблема мотивации работников стоит особенно остро, сформировались два подхода к решению этой проблемы – содержательный и процессуальный. Первый подход предполагает, что ключевым мотивом трудовой деятельности персонала является необходимость удовлетворения его потребностей. Данный подход обосновывают следующие теории.

Теория иерархии потребностей по А. Маслоу. Согласно этой теории, существует пять уровней человеческих потребностей [7]:

- физиологические (в питании, доме, отдыхе), которые человек удовлетворяет в первую очередь, поскольку они необходимы ему для выживания. Поэтому работнику необходимы гарантированный минимальный заработок и приемлемые условия труда.

- потребность в безопасности, которая удовлетворяется с помощью заработной платы выше прожиточного минимума. На эти средства человек может застраховать свою жизнь и получить уверенность в своём будущем, делая взносы в пенсионный фонд.

- потребности быть принятым и быть любимым. Чтобы удовлетворить данные потребности, сотрудник должен участвовать в коллективной работе, ощущать внимание от начальника и уважение от своих коллег.

- потребности в уважении, одобрении окружающих, приобретении новых знаний. Эти потребности удовлетворяются с помощью повышения квалификации, завоевания уважения и публичного признания. При должном удовлетворении обладатель потребностей получает заслуженные титулы, должности, привилегии и т.д.

- потребности в самоактуализации и самореализации. Дабы удовлетворить указанные потребности, человек должен иметь пол-

ную свободу самовыражения и реализации своих творческих возможностей при решении задач, возникающих в периоды его трудовой деятельности. Эти потребности не могут быть удовлетворены навсегда, поскольку человеческая личность развивается на протяжении всей жизни, соответственно, потребности тоже растут.

Можно сделать следующие основные выводы из данной теории: первичные потребности полностью оправдывают своё название, поскольку должны удовлетворяться в первую очередь, иначе дальнейшая трудовая деятельность невозможна; высшие уровни потребностей доступны более ограниченному кругу лиц, нежели первичные; удовлетворение потребностей какого-либо уровня не переводит автоматически к желанию работника удовлетворения потребностей на уровень выше.

Исследования показывают, что уровень потребностей, которые являются мотивирующими для сотрудника, возрастает пропорционально сроку его стажа работы в компании. Например, в первый год работы главной мотивацией для человека является вознаграждение за проделанный труд, ощущение собственной значимости. В последующие же года «двигателем», мотивом его трудовой деятельности является необходимость в самостоятельности и творческой самореализации [7].

Согласно концепции приобретенных потребностей Д. Макклелланда, стимулирующими потребностями являются [6]:

- потребность в успехе, которая заключается в стремлении к персональному росту, тяге выполнять работу лучше, чем ранее.
- потребность в причастности. Данная потребность удовлетворяется через установку доверительных отношений с коллегами, «обрастанию» связями. Обладателям этой потребности нужен постоянный поток информации, они стремятся иметь отношение ко всему.

– потребность во власти, которая удовлетворяется в способности оказывать влияние на людей, чувствовать ответственность за их деятельность.

– потребность в избегании неприятностей появляется только вследствие удовлетворения выше указанных последствий.

В концепции ERG К. Альдерфера выделяются следующие стимуляторы [1]:

– Потребности существования, которые сходны с первичными потребностями концепции А. Маслоу.

– Потребности связи, которые нацелены на поддержание социальных связей, признания, самореализации (соответствуют средним уровням пирамиды Маслоу).

– Потребности роста выражаются в тяге человека к всеобщему признанию и самоутверждению (соответствуют высшим уровням пирамиды Маслоу).

При глубоком изучении данной концепции были сделаны следующие выводы:

– усиление действия первичных потребностей обратно пропорционально закрытию социальных потребностей;

– действие биологических потребностей обратно пропорционально действию личностных потребностей;

– действие социальных потребностей работника прямо пропорционально закрытию первичных;

– значение социальных потребностей обратно пропорционально потребностям работника в самореализации;

– действие потребностей в личностном росте прямо пропорционально закрытию социальных потребностей работника;

– влияние потребностей в личностном росте работника многократно усиливается при их неудовлетворённости

По мнению Ф. Герцберга, двигателем мотивации работников является не только закрытие, но и неудовлетворение определённых потребностей. По его модели, человеческие потребности делятся на

две основные категории: мотивационные (в т.ч. признание коллег, успехи в трудовой деятельности) и «гигиенические», которые напрямую относятся к условиям труда (оклад, условия трудовой деятельности, взаимоотношения в трудовом коллективе) [8].

При детальном рассмотрении данной концепции, можно отметить следующее:

- если работник может закрыть свои мотивационные потребности, это окажет положительное влияние на его трудовую деятельность, но невозможность закрытия этих потребностей не причинит особого вреда.

- недостаточное удовлетворение «гигиенических» же потребностей снижает стимулы к трудовой деятельности, но их присутствие является лишь фундаментом для появления дальнейшего роста.

- Если закрытие «гигиенических» факторов не способствуют возникновению мотивации работников, а только лишь снижают вероятность возникновения недовольств в рабочем коллективе, для усиления рабочей мотивации нужно воздействие мотивирующих факторов.

Второй подход предполагает, что мотивацию работника определяют не только его потребности, но и его личностные качества, модели поведения. К такому подходу относятся следующие теории:

Теория ожидания В. Врума отражает тот факт, что мотиваторами труда являются не только потребности, но и осознание того, что работник будет по праву вознаграждён за свою деятельность.

Основываясь на своей теории, В. Врум выдвигает следующие рекомендации: работник будет более мотивирован к работе при осознании, что трудовая деятельность приведёт кампанию к её высоким целям; руководитель знает свой персонал, в особенности их желания, цели, стремления.

Теория справедливости, автором которой является Дж. Адамс, гласит, что на мотивацию работника в наибольшей степени влияет оценка справедливости вознаграждения за его проделанную работу

по сравнению с усилиями в предыдущем периоде и вознаграждением его коллег, находящихся на тех же должностях.

Если в результате сравнительного анализа сотрудник видит, что его вознаграждение справедливо, поскольку его коллеги вознаграждаются по аналогичным меркам, он будет уверенно и совместно выполнять свои трудовые обязанности. Если нарушения обнаруживаются, вдобавок переходят в постоянство, у работника возникает чувство несправедливости и значительно падает продуктивность.

У работника возникает желание восстановления справедливости, после чего он начинает требовать повышения заработной платы, улучшения условий труда, карьерного роста; прибегает к использованию противоправных методов увеличения заработка; самовольно меняет темп своей работы; переходит в другой отдел или же вообще увольняется.

С другой стороны, при слишком высокой заработной плате работники, скорее всего, не будут менять темп работы/производительность труда, поскольку отсутствует стимул к росту.

Именно поэтому каждая кампания изначально должна обозначать чёткие критерии вознаграждения трудовой деятельности сотрудников. Система заработной платы должна быть прозрачной, в случае же возникновения утаек в коллективе может назреть раскол.

Теория постановки целей Э. Лока базируется на том, что люди в большинстве своём осознают цель организации как свою собственную и стремятся к ее достижению, получая удовлетворение от решения требующихся задач. Продуктивность данной деятельности определяется следующими факторами: степень приверженности человека к целям; ясность целей, их структура; удовлетворение от результата деятельности; справедливой оценкой.

С последним фактором могут быть связаны определённые неудобства. К примеру, стремясь повысить справедливую оценку собственной деятельности, исполнитель может брать на себя излишне

заниженные обязательства; с другой стороны, объёмная работа, которая не выполнена полностью, обычно оценивается не так высоко, как того хотел бы работник.

Концепция партисипативного управления основывается на том, что работник принимает непосредственное участие в делах организации, от чего получает удовлетворение и в полной мере раскрывает свои способности, творческий потенциал. Ключевые положения этой концепции следующие:

- работники получают свободу в выборе принятия решений при выполнении поставленных задач;
- важные решения (по поводу выплат заработной платы, графика работы) принимаются коллективно;
- сотрудники самостоятельно контролируют уровень качества продукции/услуг;
- персонал регулярно привлекается к решению творческих задач, которые могут не входить в пределы их компетенции, выступают консультантами.

По мнению Аткинсона, разработавшего собственную концепцию, поведение сотрудника – это совокупность взаимодействия личностных черт работника, его отношения к ситуации и особенностей восприятия этой ситуации. Очевидно, что каждый работник стремится к успешному выполнению поставленных задач и старается не допустить провалов.

В первую очередь, на мотивацию работника влияют: вероятность успеха и привлекательность успеха. Те работники, которые не боятся неудач и двигаются под воздействием мотива успеха, предпочитают задачи не самой высокой сложности, так как это не требует взятия на себя большой ответственности и менее рискованно. Сотрудники, осознающие возможность неудачи и условно принимающие её, готовы к неординарным, рискованным задачам. Это амбициозные сотрудники, которые готовы справляться с нестандартными задачами в трудовой деятельности.

Мотивационные концепции Портера и Лоулера включают в себя 5 факторов: затраченные усилия, восприятие ситуации, результаты труда, вознаграждение за проделанную работу, степень удовлетворенности трудовой деятельностью. Изначально работник перед выполнением задачи анализирует его выгоду в ходе его выполнения, определённый интерес и вероятность его выполнения, только после этого берётся за него. Это детализирует возможность выполнения задач и прикладываемые усилия. На усилия в определённой степени влияют индивидуальные качества, отношение работника к своей работе. При достижении поставленной задачи по продуктивности результат вознаградит работника чувством удовлетворения от проделанной работы, самоутверждения, а также более материальную награду, такую как премия, карьерный рост и др. [4].

Уровень удовлетворенности сотрудника определяет полученная награда, которая оценивается с точки зрения справедливости и с учетом внутреннего удовлетворения от результатов труда. Этот уровень формирует ожидания от последующей работы. Ключевой вывод представленного материала: продуктивная деятельность ведет к удовлетворению, что определённым образом влияет на результаты.

Согласно концепции М. Макоби, человек готов продуктивно работать, когда будут в равной степени соблюдены все необходимые для этого условия, такие как безопасность труда, участие в деятельности компании, справедливость во всём, личностное развитие в результате трудовой деятельности.

По мнению Синклера, мотивация сотрудника формируется следующим образом: мотивы влияют на поведение работника; поведение, в свою очередь, вытекает в последствия; последствия перетекают в другое поведение. Выходит, что в зависимости от качества выполнения определённых задач формируется дальнейшее поведение сотрудника в ходе выполнения трудовой деятельности [5].

Следует учитывать факт личностного восприятия человеком мер. Это значит, что на однородные меры разные сотрудники будут реагировать по-разному, одинаковые результаты санкций могут быть достигнуты как при положительном, так и отрицательном воздействии на работника. По результатам различных исследований, поощрение в ходе трудовой деятельности в большинстве своём положительно влияет на результат, а наказание только лишь в 12% может благотворно сказаться на работе.

При стремлении к положительной оценке своей работы, человек способен изменять свою модель поведения в соответствии с тем, как ему будет выгодно. Для этого существуют определённые способы воздействия на работников: положительное и отрицательное подкрепление, гашение и наказание.

Положительное подкрепления, исходя из названия, заключается в том, что поощрения достойны действия, которые имеют положительный оттенок.

При отрицательном подкреплении поощряется отсутствие действий с негативным оттенком (опоздание, недостача). Но данный способ не рекомендуем к использованию на постоянной основе, поскольку результаты его воздействия трудно предугадать.

Гашение, значит, игнорирование каких-либо действий и их последствий, которые вследствие забвения затухают.

Наказанием – это непосредственное пресечение негативной деятельности. Это могут быть дисциплинарные взыскания, штрафы и т.д. При этом наказывается конкретный проступок конкретного сотрудника.

Изучение данной концепции выявило следующие моменты:

- ущемление вознаграждения способствует ущемлению действия, которое было поощрено.

- чем больше вознаграждение, тем больше усилий сотрудники готовы приложить при выполнении задач

– при полном удовлетворении потребностей поощрения перестают иметь положительное действие.

– размер положительного подкрепления не должен быть слишком велик, чтобы сохранять стимул к дальнейшим действиям и не растрчивать ресурсы предприятия.

Подкрепление может быть непрерывным, фиксированным (регулярным), эпизодическим (неожиданным), переменным (комбинация того и другого).

Выбор адекватной системы мотивации позволит руководству предприятия не только сформировать комфортный климат для сотрудников организации, но и решить более глобальные вопросы, связанные с эффективностью управления персоналом в будущем.

Библиографический список

1. А. Я. Кибанова. Управление персоналом организации» [Текст]: учеб. 4-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2017. – 695 с.
2. V. Vroom. Expectancy Theory of Motivation [Текст]. 1964. – 331 с.
3. Дипроуз, Д. Мотивация [Текст]. М.: Эксмо, 2017. – 256 с.
4. Кочеткова, Л. Введение в организационное поведение и организационное моделирование [Текст] / М.: Дело. 2017. – 215 с.
5. Листик Е. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст]: учебник и практикум для академического бакалавриата. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт. 2017. – 300 с.
6. Михайлова, Л. Мотивация персонала в свете стратегических задач компании [Текст] / Мотивация и оплата труда. – 2017. – № 2. – С. 78 – 84.
7. Портер, М. Конкуренция [Текст] / Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс». 2016. – 608 с.
8. Шубина Н. А. Материальное и нематериальное стимулирование труда: организационный опыт и общественное мнение [Текст] / Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки: сб. ст. по мат. XXIII междунар. студ. науч.-практ. конф. № 8(23). – 2017.

References

1. A. Ya. Kibanova. Personnel management of the organization "[Text]: studies. 4th ed., pererab. and additional M.: INFRA-M, 2017. – 695 p.
2. V. Vroom. Expectation Theory of Motivation [Text]. 1964. – 331 p.
3. Diprose, D. Motivation [Text]. Moscow: Eksmo, 2017. – 256 c.
4. Kochetkova, L. Introduction to organizational behavior and organizational modeling [Text] / M.: Delo. 2017. – 215 p.
5. Listik E. Motivation and stimulation of labor activity [Text]: textbook and workshop for academic baccalaureate. – 2nd ed., ISPR. and extra-M.: yurayt publishing House. 2017. – 300 s.
6. Mikhailova, L. staff Motivation in the light of the company's strategic objectives [Text] / Motivation and remuneration. – 2017. – No. 2. – P. 78 – 84.
7. Porter, M. Competition [Text]. – Moscow: Publishing house "Williams". 2016. – 608 c.
8. Shubina N. A. Material and non-material stimulation of labor: organizational experience and public opinion [Text] / Scientific community of students of the XXI century. Economic science: collection of articles on the Mat. XXIII international. stud. science.– prakt. Conf. No. 8 (23). – 2017.