

ОСНОВНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ Basic theory of motivation

Е. В. Зарубина, доцент кафедры управления и права Уральского ГАУ
Л. Н. Петрова, ассистент кафедры управления и права Уральского ГАУ
(Екатеринбург, ул. К. Либкнехта, 42)

Аннотация

В статье рассматриваются основные теории мотивации, представленные в истории менеджмента организации и управления персоналом. Анализируется понимание сущности, целей и способов мотивации в классических, содержательных и процессуальных теориях мотивации. Подчеркивается необходимость знания и применения основных теорий мотивации современными менеджерами и руководителями в практике управления человеческими ресурсами для формирования профессиональных компетенций. Доказывается экономическая выгодность разработки комплексных программ мотивации человеческих ресурсов в современных организациях.

Ключевые слова: мотивация, содержательные теории мотивации, процессуальные теории мотивации, потребностно-мотивационное ядро личности, методы мотивации.

Summary

The article examines the main motivation theory presented in the history of the organization's management and personnel management. Analyzes the understanding of the nature, objectives and methods of motivation in the classical, content and process theories of motivation.

The necessity of knowledge and application of basic modern theories of motivation managers and executives in the human resources management practices for formation of professional competence. It proved economically beneficial the development of integrated programs of motivation of human resources in modern organizations.

Keywords: motivation, meaningful theory of motivation, remedial theories of motivation, need-motivational core of the personality, motivation techniques.

Успешные менеджеры и руководители для эффективной мотивации своих сотрудников обязаны хорошо знать основные теории мотивации, представленные в истории менеджмента и кадрового менеджмента [1]. Существующие в менеджменте и управлении персоналом теории мотивации дают разные варианты ответов на ключевой для процесса мотивации вопрос: как можно эффективно стимулировать мотивационную структуру сотрудников организации, чтобы они добровольно и ответственно трудились во имя целей организации?

Кратко рассмотрим основные теории мотивации. Вслед за классиками менеджмента выделим две группы теорий мотивации [2]:

1. Классические концепции.

2. Современные теории мотивации. Они в свою очередь подразделяются на содержательные и процессуальные теории мотивации.

1. Классические концепции мотивации. Они используются с момента возникновения организаций в обществе и управления ими.

1 А). Политика кнута и пряника – наиболее древний и распространенный способ мотивации. Он известен с библейских времен, применяется и сегодня. Алгоритм мотивации по этому типу: выполнил свою работу хорошо – получи вознаграждение; не выполнил или выполнил плохо – тебя накажет начальник. Такая концепция мотивации встречается в мифах и сказках разных народов мира: если герой пройдет череду испытаний, то он получит в жены царскую дочь. Если не пройдет испытания – лишится жизни.

Добавим, что пряники в награду за хорошо выполненную работу предлагались, как правило, твердые, сухие и в маленьком количестве - ровно столько, сколько нужно для выживания.

Главным достоинством концепции кнута и пряника является ее проверенность веками управленческой практики в разных странах и разных сферах народного хозяйства. Минус концепции – в ее ограниченной применимости. К политике кнута и пряника, в основном, восприимчивы люди с низким материальным достатком (которые находятся на грани выживания) и невысоким уровнем образования и личной культуры [3].

2 Б. Психологическая теория мотивации Э. Мэйо. Не является законченной концепцией, это практические наработки в ходе знаменитого Хотторнского эксперимента. В 1923-1924 годах на текстильной фабрике в Филадельфии Мэйо впервые применил социально-психологические методы мотивации труда работников фабрики. Текучесть рабочих на прядильном участке фабрики составляла 250 %, тогда как на других участках она была 5 -6 %. Материальные способы стимулирования рабочих не давали результатов. С разрешения администрации фабрики Э. Мэйо установил для прядильщиков два десятиминутных перерыва для отдыха. Быстро появились результаты: текучесть рабочих резко снизилась, возросла выработка каждого рабочего, улучшилось морально-психологическое состояние прядильщиков. Впоследствии администрация фабрики отменила нововведения Мэйо и ситуация вернулась к прежнему состоянию.

Э. Мэйо не создал психологической концепции мотивации, но он доказал, что политики кнута и пряника недостаточно для эффективной мотивации сотрудников. Для эффективной мотивации сотрудников руководители должны принимать во внимание психологию людей, некоторую «нелогичность» их сознания и поведения. Наработки Э. Мэйо легли в основу современных концепций мотивации человеческих ресурсов [4]. 2. Современные теории мотивации (содержательные и процессуальные).

Содержательные теории мотивации отвечают на вопрос: что надо мотивировать, чтобы человек трудился эффективно?

2 А). Теория А. Маслоу. Одним из первых дал ответ на ключевой вопрос процесса мотивации – мотивировать надо потребности сотрудников организаций. Из работ А. Маслоу руководители и менеджеры узнали о том, что эффективная мотивация – это воздействие на актуальные потребности людей, а также о том, что человеческие потребности сложны и выстраиваются в определенную иерархию. Иерархия человеческих потребностей, по Маслоу, приобрела широкую известность во всем мире. Она была дополнена психологом из Гарвардского университета Мурреем.

Иерархия человеческих потребностей А. Маслоу широко известна. Первый фундаментальный уровень потребностей человека составляют физиологические потребности; второй уровень – потребности в безопасности; третий – социальные потребности (в общении, в принадлежности к определенным социальным группам и т.д.). Четвертый уровень пирамиды потребностей А. Маслоу представлен потребностью в уважении; пятый уровень – потребностью самореализации или, в терминологии А. Маслоу, самоактуализации [5].

А. Маслоу доказал, что потребности человека удовлетворяются строго последовательно. Социальные и духовные потребности удовлетворяются только после того, как удовлетворены материальные потребности человека. В каждый момент времени человек стремится удовлетворить ту потребность, которая является для него актуальной, то есть наиболее важной и сильной. Сначала удовлетворяются потребности 1-2 уровней по пирамиде Маслоу, потом – потребности 3 – 5 уровней.

Маслоу первый доказал, что эффективная мотивация направлена не на любые, но только на актуальные потребности сотрудников организации. Процесс мотивации через потребности бесконечен, так как потребности человека возрастают по мере их удовлетворения (закон опережающего роста потребностей).

Достоинства теории мотивации А. Маслоу: теория внесла исключительно важный вклад в практику управления, в понимание того, что побуждает людей к эффективной работе. Умелый руководитель, менеджер наблюдает, какие актуальные потребности движут его людьми. Теория Маслоу и сегодня широко используется в практике управления самыми разными организациями.

Недостаток концепции Маслоу: пирамида потребностей признается одинаковой для всех людей, она не учитывает индивидуальных различий между людьми, работающими в организации. У одних сорудников могут преобладать физиологические потребности и потребность в безопасности, у других – потребности в уважении и самоактуализации. Мы приходим к тому, что в чистом виде единой пятиступенчатой пирамиды потребностей, пригодной для всех людей, не существует.

2 Б). Теория мотивации Ф. Герцберга (50 годы XX века) разработана на основе социологических исследований, она также базируется на потребностях сорудников организации.

Исследуя мотивацию к труду более 200 работников лакокрасочной фирмы, Ф. Герцберг установил, что сорудников организации побуждают к работе 2 группы факторов:

А) гигиенические факторы – условия окружающей среды, в которых работает сорудник (содержание рабочего места, санитарно-гигиенические условия, питание, заработная плата, политика организации, отношения с коллегами, начальниками и подчиненными, степень контроля за работой);

Б) мотивационные факторы – связаны с характером и содержанием труда сорудников (успех, продвижение по службе, признание результатов работы, возможности творческого и делового роста, высокая степень ответственности).

Согласно исследованию Герцберга, гигиенические факторы сами по себе не мотивируют сорудников к эффективной работе, но при плохом качестве или при отсутствии гигиенических факторов у сорудника возникает стойкая неудовлетворенность своим трудом. При этом сами по себе гигиенические факторы не вызывают удовлетворения работой.

Удовлетворение трудом и сильную мотивацию, по Ф. Герцбергу, вызывают только мотивационные факторы. Однако, отсутствие мотиваций или их неадекватность не ведет к неудовлетворенности сорудника трудом.

Вывод, который сделал Ф. Герцберг: для эффективной мотивации сорудников организации руководители и менеджеры должны использовать как гигиенические, так и мотивационные факторы. Гигиенические и мотивационные факторы мотивации хорошо работают в комплексе.

Достоинства и недостатки теории Герцберга – те же самые, что у концепции Маслоу. То, что вызовет удовлетворение от работы у одного сорудника, не обязательно вызовет удовлетворение от работы другого сорудника организации и наоборот. Теория Герцберга доказывает то, что мотивация является вероятностным процессом: никогда нет уверенности в том, что мотивирующий фактор для одного сорудника организации смотивирует на эффективную работу другого сорудника. Гигиенический и мотивационный факторы могут быть источниками эффективной мотивации, что зависит от актуальных потребностей конкретных сорудников.

Процессуальные теории мотивации отвечают на вопросы: «Как происходит мотивация? Какова динамика различных мотивов и стимулов, используемых для того, чтобы сорудник эффективно работал для достижения целей организации?». Процессуальные теории мотивации считаются более современными, чем содержательные теории.

2 В). Теория ожиданий В. Врума. Согласно Вруму, актуальная потребность сорудника организации еще не мотивирует его на эффективную работу по удовлетворению своих потребностей и достижению целей организации. Мотивирующим фактором являются ожидания того, что выбранная модель поведения сорудника принесет ему желаемый результат (удовлетворение актуальных потребностей).

Ожидание Врум определяет как оценку личностью вероятности наступления определенного события. Например, большинство работающих людей ожидают, что если они будут работать с полной отдачей, то могут получить повышение по службе или прибавку к заработной плате.

По В. Вруму главной мотивацией к трудовой деятельности являются три взаимосвязанных фактора и все они лежат в области психологических ожиданий работника: ожидания работника того, что его трудовые усилия дадут результат; ожидание того, что достигнутый результат повлечет за собой вознаграждение и ожидаемая ценность вознаграждения за полученные результаты труда, которую В. Врум называет валентностью.

В. Врум подчеркивает, что если сотрудник организации не будет видеть связи между результатом своего труда и желаемым вознаграждением, то его мотивация к эффективному труду станет слабой. В. Врум делает вывод: для действенной мотивации к труду сотрудников организации равно важны все три фактора.

Достоинства теории мотивации В. Врума:

1. Индивидуальный подход к мотивации разных сотрудников организации. Руководители и менеджеры по персоналу должны сопоставлять предлагаемое вознаграждение с актуальными потребностями своих сотрудников и приводить их в соответствие.

2. Широкие возможности практического применения.

Недостатки теории В. Врума: недостаточная известность в нашей стране, трудности в применении в практике управления человеческими ресурсами в современных российских организациях.

- 2 Г). Теория справедливости Стейси Адамса. Адамс показал, что на мотивацию сотрудника организации к эффективной работе сильно влияет справедливость оценки его деятельности и достигнутых им результатов руководителями организации. Справедливость определяется путем соотношения затрат и доходов сотрудника организации, сопоставления текущей оценки его труда с предыдущими оценками, а также с оценками затрат и доходов других сотрудников организации.

Адамс подчеркивает, что каждый работник, осознанно или нет, всегда оценивает соотношение своих доходов и затрат с соотношением доходов и затрат других работников. При этом нормой является примерное равенство соотношения своих доходов и затрат и соотношения доходов и затрат других сотрудников организации. Критерием оценки являются имеющиеся у сотрудника организации представления о моральной и юридической справедливости [6]. Если в результате такого сравнения и оценок сотрудник делает вывод, что нарушений справедливости нет, то он продолжает активно трудиться. В том случае, когда нарушение справедливости обнаружено, сотрудник начинает восстанавливать ее одним или несколькими из следующих способов:

1. Сокращение собственных затрат энергии в трудовой деятельности.

2. Попытки увеличить вознаграждение за свой труд.

3. Переоценка своих возможностей (снижение уверенности в себе).

4. Попытки влиять на руководство организации с целью изменить оплату труда или нагрузку других сотрудников.

5. Выбор для себя другого объекта для сравнения.

6. Попытки перейти в другое подразделение или в другую организацию.

Достоинствами теории справедливости С. Адамса являются вытекающие из нее важные выводы для практики управления людьми в организациях:

1. Руководителям организации и менеджерам по персоналу в обязательном порядке следует учитывать психологию сотрудников организации, в частности их представления о справедливости.

2. Для эффективной мотивации сотрудников очень важно обеспечить четкую систему оплаты труда.

3. Руководству организации необходимо периодически исследовать вопрос о том, насколько сотрудники организации считают справедливым вознаграждение своего труда.

2 Д). Модель мотивации Портера-Лоулера. Портер и Лоулер разработали комплексную теорию мотивации на основе двух предыдущих концепций.

Их модель мотивации складывается из пяти переменных:

А) затраченные сотрудником организации усилия;

Б) оценка связи между усилиями и вознаграждением, осознание своей роли в процессе труда;

В) полученные результаты трудовой деятельности;

Г) вознаграждение (внешнее и внутреннее);

Д) степень удовлетворения своей работой.

По модели Портера-Лоулера, достигнутые результаты труда сотрудника зависят от приложенных им усилий, его способностей, а также от осознания им своей роли. Уровень приложенных к выполнению работы усилий определяется ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что приложенный уровень усилий приведет к определенному уровню вознаграждения. Достижение требуемого уровня результативности труда может повлечь внешние вознаграждения, такие как премия, похвала руководителя, продвижение по службе, а также внутренние вознаграждения, например, чувство удовлетворения от хорошо сделанной работы, чувство компетентности и самоуважения.

Важно, что в теории мотивации Портера-Лоулера устанавливается соотношение между вознаграждением и достигнутыми результатами труда сотрудника организации: сотрудник удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждений за достигнутые результаты своего труда.

Модель мотивации Портера-Лоулера имеет много выдающихся достоинств. Во-первых эта модель показывает, что мотивация является сложным системным процессом, который состоит из множества факторов. Во-вторых, модель Портера-Лоулера раскрывает важность совместного действия таких факторов мотивации, как усилия, способности, результаты, внешние и внутренние вознаграждения, удовлетворение, оценки и ожидания сотрудников организации в рамках единой системы мотивации человеческих ресурсов. В-третьих, Портер и Лоулер доказали, что результативный труд ведет к удовлетворению работника, а не наоборот.

Главная заслуга Портера и Лоулера заключается в том, что они разработали системную и эффективную модель мотивации, которая в нашей стране известна мало.

Вывод. Таким образом, теории мотивации подразделяются на две группы: классические и современные. Современные теории мотивации в свою очередь подразделяются на содержательные и процессуальные теории мотивации. Наиболее известной в нашей стране является теория А. Маслоу. Системную и эффективную модель мотивации человеческих ресурсов разработали Портер и Лоулер.

Большинство из используемых сегодня методов материальной и нематериальной мотивации человеческих ресурсов вытекают из рассмотренных и иных теорий мотивации. Поэтому для системного понимания мотивации как одной из важнейших функций управления, для формирования профессиональных компетенций современным менеджерам и руководителям необходимо хорошо знать и уметь применять классические и современные теории мотивации.

Библиографический список

1. *Серебренникова М. С., Фатеева Н. Б.* Актуальные проблемы мотивации и стимулирования труда // *Аграрное образование и наука.* 2015. № 1. С. 29.

2. *М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури.* «Основы менеджмента». М.: изд.-во «Дело», 2000. С.360, 362.

3. *Зарубина Е. В.* Социальные и культурные функции морали // *Вестник научных конференций.* 2016. № 1-5 (5). С. 75-76.

4. *Воронин Б. А.* Психология управления как социальный феномен // Аграрное и земельное право. 2008. № 9. С. 150.

5. *Ветлужских Е. Н.* Мотивация и оплата труда. Инструменты, методика, практика. М.: Альпина, 2016. С. 34.

6. *Зарубина Е. В.* О соотношении морали и права // Наука и современность. 2015. № 40. С. 165.