

УДК 658.012

РАЗРАБОТКА МЕХАНИЗМА ПРАКТИЧЕСКОГО ПРИМЕНЕНИЯ ТЕОРИЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Синичкина Э.Э.

Безгин К.С.

Постановка проблемы. Приспособить классические теории мотивации к практике управления персоналом проблематично, так как отсутствует их четкая систематизация и адаптация к различным категориям персонала.

Анализ последних достижений. Мотивация персонала довольно широко рассматривается в научной и практической литературе. основоположниками различных мотивационных концепций являются: В. Врум, Д. Мак-Грегор, А. Маслоу, Ф. Герцберг, Х. Хекхаузен и др. Их вклад в исследуемую проблему отражается в создании мотивационных теорий. Несмотря на теоретическую разработанность данного вопроса в практике остается проблема адаптации существующих теоретических положений к практической деятельности.

Постановка цели. Целью данной статьи является исследование существующих мотивационных теорий применяемых в рыночных условиях хозяйствования на отечественных предприятиях, для разработки механизма практического применения теорий мотивации, что позволит осуществить содержательную и функциональную адаптацию данных положений к существующим потребностям управления персоналом.

Основное содержание. Фундаментальным трудом в разработке проблемы мотивации является работа Хайнца Хекхаузена «Мотивация и деятельность». По мнению автора [1], поведение описывается как мотивированное «изнутри» (интринсивно), либо «извне» (экстринсивно). Хекхаузен отмечает, что: «категория "мотив" включает такие понятия, как потребность, побуждение, влечение, склонность, стремление и т. д. При всех различиях в оттенках значения этих терминов указывают на "динамический" момент направленности действия на определенные целевые состояния, которые независимо от их специфики всегда содержат в себе ценностный момент и которые субъект стремится достичь, какие бы разнообразные средства и пути к этому ни вели. При таком понимании можно предположить, что мотив задается таким целевым состоянием отношения "индивид-среда", которое само по себе (хотя бы в данный момент времени) желательнее или удовлетворительнее наличного состояния» [1, с. 7].

Анализ разнообразных дефиниций понятия «мотивация» позволяет сделать вывод, что основной целью процесса мотивации является получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия. Особенностью управления персоналом при переходе к рынку является возрастающая роль личности работника. Соответственно и меняется соотношение мотивов и потребностей персонала, на которые может

опереться система мотивирования. Для мотивации сотрудников компании сегодня используют как финансовые, так и нефинансовые методы вознаграждения. Тем не менее, определенного механизма мотивирования сотрудников и наиболее эффективных методов управления ими ни теория менеджмента, ни практика управления персоналом не дает [2].

Существуют два направления в классификации теорий мотивации: содержательное и процессуальное. Содержательные теории мотивации – основаны на идентификации внутренних побуждений, заставляющих человека поступать определенным образом. Эти теории связаны с изучением человеческих потребностей и механизма влияния на них в процессе мотивации. При этом под потребностью понимается физиологическое или психологическое ощущение человеком недостатка чего-либо. Потребность невозможно непосредственно наблюдать, но о ее существовании можно судить по тому, что делает человек, поскольку именно потребности во многом определяют поведение людей. Вторым направлением являются процессуальные теории мотивации. Согласно которым мотивация поведения человека - это результат его восприятия окружающего мира и ожиданий, связанных с конкретной ситуацией и возможных последствий его поступков. В основе этих теорий лежит исследование трудового поведения работников, механизма распределения их усилий в процессе достижения различных целей. Сторонники этих теорий не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими.

Более подробный анализ и характеристика особенностей практического использования теорий мотиваций приведены в табл. 1, 2:

Таблица 1

Особенности применения содержательных теорий мотивации на практике

№	Автор теории	Особенности
1	А. Маслоу	Недостаточный учет индивидуальных отличий людей, зависимости потребностей от многих ситуационных факторов. Удовлетворение верхней группы потребностей не обязательно приводит к ослаблению их влияния на мотивацию.
2	К. Альдерфер	Знание теории открывает для менеджеров перспективы поиска эффективных форм мотивации, соотносящихся с более низким уровнем потребностей, если нет возможности удовлетворить потребности более высшего уровня.
3	Д. МакКелланд	Трудности заключаются в необходимости поиска методов «ведущих мотивов», т.к. если при оценке работника произошла ошибка, то возможна демотивация и снижение продуктивности.
4	Ф. Герцберг	Теория не учитывает ситуационные факторы и основывается на не всегда существующей корреляции между удовлетворением от работы и производительностью.

Автор теории	Особенности
Портера-Лоулера	Предлагаемые оценки справедливости имеют субъективный характер и мотивирование основывается на материальном вознаграждении.
Э. Лок	Логически грамотно построенная теория, но отсутствует один «канонизированный» путь ее воплощения в жизнь.
В. Герчиков	Высокие показатели валидности в 20-25% случаев снижает отсутствие учета эмоциональной составляющей и меняющихся жизненных ориентиров.
Д. Аткинсон	Учитываются особенности личности, но не учитывается влияние базовых потребностей и внутренних мотивов в условиях неопределенности.

В соответствии с теорией Д. МакГрегора, персонал организации можно условно разделить на две категории, относительно психологически-поведенческих норм: теория «Х» - человек имеет унаследованную нелюбовь к работе, относительно низкие амбиции, предпочитает, чтобы им управляли, старается не брать на себя ответственность и находится в безопасности; теория «У» - человек может воспринимать работу как источник удовлетворения или как наказание в зависимости от условий труда, осуществлять самоконтроль и самопобуждение к деятельности, если чувствует ответственность по отношению к организации.

Для нас представляет интерес дифференциации существующих мотивационных теорий в зависимости от категории работников организации (табл.3).

Таблица 3

Матрица взаимодействия мотивационных теорий

	Название теории	Теория Х	Теория У
Содержательные теории мотивации	Теория А. Маслоу	Первичные потребности (физиологические и потребность безопасности)	Вторичные потребности (социальные, потребность в уважении, самореализация)
	Теория К. Альдерфера	Потребности существования	Потребности в социальных связях, потребности роста.
	Теория Д.МакКлелланда	-	Потребности власти, причастности, достижения.
	Теория Ф. Герцберга	-	Потребности в удовлетворенности содержанием работы

	Название теории	Теория X	Теория Y
Процессуальные теории мотивации	Теория Потера-Лоулера	Размер усилий работника пропорционален ценности вознаграждения.	-
	Теория постановки целей Э. Лока	-	Результат зависит от сложности, специфичности, приемлемости, приверженности
	Теория уровней зрелости сотрудника	Отношение к труду зависит от степени его зрелости	-
	Теория базовых ценностей	-	На деятельность влияют глубинные ценности и его базовое отношение к миру
	Типологическая концепция мотивации В. Герчикова	Избегательный тип мотивации	Достижительный тип мотивации

Анализ данной таблицы позволяет сделать вывод, что для повышения производительности персонала достаточно реализовать мероприятия, большинство из которых не требует значительных финансовых затрат и относится, по существу, к системе нематериального мотивирования, например:

1. Четкое информирование кандидата на этапе подбора и адаптации о системе оплаты труда, условиях работы, перспективах профессионального и карьерного роста.

2. Использование навыков сотрудника в составе проектных команд, привлечение сотрудников вспомогательных подразделений к процессам изменений и улучшений.

3. Грамотное обращение с инициативой сотрудников (кружки качества).

4. Создание четкой и прозрачной системы обучения и продвижения, условия которой одинаковы для всех (кадровый резерв).

5. Внедрение в корпоративную культуру признания ценности достижений сотрудников.

6. Периодическая аттестация и оценка персонала.

Также определенную помощь руководителям могут оказать социологические опросы, которые систематически проводятся на предприятиях с целью получения информации об особенностях и тенденциях развития мотивации в актуальный период времени. Например, проведенный

в 2010 г. опрос 130 отечественных организаций, связанный с определением адекватной теории мотивации, позволил получить следующие данные: 93% респондентов ситуационно используют различные положения существующих мотивационных теорий, основываясь на собственном опыте и интуиции; 5% руководителей основываются на положениях теории А. Маслоу; 2% руководителей украинских компаний в практической деятельности используют теории Герчикова и Герцберга [9, с. 20].

Выводы. Проанализировав существующие теории мотивации персонала, можно сделать вывод, что наиболее эффективной является такая модель мотивирования сотрудников, при которой руководитель учитывает психологические и индивидуальные особенности каждого работника либо всего коллектива, с целью выявления фактора побуждающего человека к наиболее эффективной трудовой деятельности и при этом адаптирует существующие теории мотивации к имеющимся в организации типам персонала.

В дальнейших исследованиях автор планирует сосредоточить свои усилия на разработке мотивационной системы управления промышленным предприятием.

Литература

1. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность. – 2-е изд. - СПб.: Питер; М.: Смысл, 2003 - 860 с.
2. Герчикова И.И. Менеджмент: Учебник/ И.И. Герчикова. - М.: Банки и биржи, Юнити, 1995. - 521 с.
3. Maslow. A. A Theory of Human Motivation Psychological Review. – 1943. – 370 p.
4. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - Издательство «Дело», 1992. – 702 с.
5. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации – М.: Инфра-М, 2000. – 512 с.
6. Карнеги Д. Мотивационные теории. – М.: «Дело», 2004. – 105 с.
7. Комарова Н. Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы. // Человек и труд, №10, 1997. – с. 17-27
8. Электронный словарь // Режим доступа: // <http://www.glossary.ru/ec/hr-menedgment/2357>
9. Кебас М. Как работают теории мотивации / Управление персоналом – Украина. - №3 (198), 2010. – С. 17-20.