

МОДЕЛИ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Н.И. Петрова

Нижегородский государственный университет

Рассматриваются различные подходы к выработке мотивационных стратегий управления персоналом. Актуальность темы связана с востребованностью изучения структурных компонентов процесса мотивации, стимулирования персонала и построения мотивационных моделей управления.

К структурным элементам процесса мотивации относят потребности, интересы, желания, стремления, ценности, ценностные ориентации, идеалы, мотивы. Процесс формирования этих внутренних побудительных сил трудовой деятельности понимают как мотивацию трудового поведения.

Сущность мотивационного процесса реализуется через присущие ему функции:

- Объяснительно обосновывающая, аргументированная целесообразность поведения субъекта.
- Регулятивная, блокирующая одни действия и разрешающие другие.
- Коммуникативная, объясняющая прогнозирующая общение в сфере труда.
- Социализации, путем осознания своей социальной роли в микро и макросреде в трудовом коллективе.
- Корректирующая, как механизм уточнения старых и формирования новых идеалов, норм, ценностных ориентаций.

Научное объяснение механизма реализации этих функций в процессе мотивации осуществляются, исходя из той или иной научной теории (концепции) мотивации труда.

Применительно к управлению хозяйственной деятельностью впервые промела мотивов и стимулов была поставлена Адамом Смитом, который считал, что людьми управляют эгоистические мотивы, постоянное и неистребимое стремление людей улучшить свое материальное положение. Но А. Смит рассматривал мотивацию предпринимателей и а не рабочих.

Этот пробел восполнен Ф.У. Тейлором. Создатель НОТ утверждал, что рабочим свойственны только инстинкты удовлетворения потребностей физиологического уровня, поэтому их можно «приводить в действие» с помощью элементарных стимулов, поскольку рабочими управляют только инстинкты удовлетворения потребностей физиологического уровня, поэтому их можно «приводить в действие» с помощью элементарных стимулов.

Труд не предусмотрен биологической природой человека, поэтому каждый работает только по необходимости, т.е. работать поменьше, получать побольше. Принудительная сила администратора — главный мотор производства и главная мотивация к труду. Повременная оплата труда не позволяет работнику распоряжаться своим временем, администрация же задает темп труда, запрещая самовольные остановки и перерывы. Избыток рабочей силы, неполная занятость явились мощным стимулом повышения производительности труда.

В 50–60-х годах гуманистическое направление, возникшее в 30-х годах в управлении (Мэри Паркер Фоллет и Элтон Мэйо с его Хортонскими экспериментами) было обогащено исследованиями А. Маслоу, Г. Олпорта, К. Роджерса и др.

Мотивация становится важнейшей функцией управления. Наиболее популярной из теорий мотивации является концепция А. Маслоу.

Научные концепции мотивации описывает их в своей работе югославский ученый Д. Маркович.

1. Теория иерархических потребностей А. Маслоу, согласно которой человеческое поведение определяется потребностями двух видов: базисные и производные. Последние равны друг другу, а базисные расположены в порядке от «низших» к «высшим». Причем потребности более высокого уровня актуализируются для индивида после удовлетворения предыдущих уровней. Иерархия потребностей может быть представлена следующей схемой.

2. Физические потребности — в воспроизводстве людей, пище, дыхании, физических движениях, одежде, жилище, отдыхе и др. Важнейший стимул к их удовлетворению — деньги, т.е. перспектива экономической состоятельности, жизни без материальных лишений. Сегодня для многих из нас значимо материальное стимулирование — высокий заработок, который обеспечивает достойное существование.

3. Экзистенциальные потребности — потребность в безопасности своего существования, уверенность в завтрашнем дне, стабильность условий жизнедеятельности, потребности в определенном постоянстве и регулярности окружающего человека социума и т. д. Этим потребностям отвечают такие стимулы как гарантированная работа, социальное страхование, пенсионное обеспечение.

4. Социальные потребности — в привязанности, принадлежности к коллективу, общении, заботе о др., внимании к себе, участии в совместной трудовой деятельности. Элтон Мэйо в свое время открыл такую характеристику личности как социальность. Человеку трудно пережить период безработицы, уход на пенсию.

5. Престижные потребности — в уважении со «стороны значимых» других, служебном росте, статусе, престиже и признании. Мало чувствовать собственную необходимость для организации, люди хотят быть в своей среде уважаемыми, признаваемыми в качестве уникальных личностей.

6. Духовные потребности — потребности в самовыражении через творчество.

Предполагается, что каждый человек стремиться реализовать свой потенциал, постоянно самосовершенствоваться, найти свое место в жизни.

1. Базисные потребности представляют собой мотивационные переменные, которые филогенически, т.е. по мере взросления человека, и онтогенически, по мере их реализации в качестве необходимых условий социального бытия индивида, следуют друг за другом. Первые два типа Маслоу называл первичными (врожденными), три остальных - вторичными (приобретенными). При этом процесс возвышения потребностей выглядит как замена первичных (низших) вторичными (высшими). Но удовлетворение не выступает мотиватором поведения человека: голод движет человеком пока он не удовлетворен. Очевидно, что сила воздействия потребности (ее потенциал) есть функция от степени ее удовлетворения.

2. Теория потребности в достижении результатов (Д. Мак Клеlland) объясняет желание человека работать в соответствии со степенью развитости у него потребности добиваться успеха.

3. Двойная теория мотивации (Ф. Херцбергер), согласно которой у индивида имеются две системы (иерархии) потребностей:

- гигиенические факторы, связанные с условиями труда;
- мотиваторные, связанные с «внутренними потребностями: успех, содержание труда, ответственность, самостоятельность в работе».

Гигиенические факторы закрепляют и стабилизируют персонал, а побуждают к производительной работе мотиваторы.

Теория справедливости или общественного сравнения, согласно которой трудовую активность человек повышает, сравнивая свой вклад и отдачу от труда с аналогичными показателями других.

4. Теория ожидания (оценки) исходит из того, что мотивационные усилия достижения успеха индивида формируются на основе высокой ценности результатов деятельности в будущем.

5. Интересна и «теория Х» и «теория У» (Д. Макгрегор), согласно которой нужно отказаться от теории Х, считающей, что ведущий мотив труда - угроза лишить индивида возможности удовлетворить материальные потребности. Будущее за теорией У, предполагающей, что человек при соответствующих условиях стремится к творчеству и ответственности в сфере труда.

Рассмотренные теории мотивации служат основой для выработки мотивационных моделей, как совокупности подходов и практических мер, построенных на определенных предположениях и взглядах.

К наиболее важным мотивационным моделям относятся:

Традиционная модель. Она основана на понимании природы человека, которому труд отвратителен. Для большинства людей важнее, сколько им заплатят, чем то, что они делают.

Модель человеческих отношений. Она основывается на предположении, что желание быть полезным и признаваемым группой для индивида важнее, чем деньги.

Модель человеческих ресурсов. Она исходит из посылки, что большинство людей могут относиться к труду творчески и готовы самосовершенствоваться в нем в большей мере, чем требуется условиями производства. Эта модель не пренебрегает денежной мотивацией, признавая важность и других мотивов.

Применительно к нашему обществу модели мотивации можно рассмотреть следующим образом.

Для до перестроечного периода с жесткой плановой организацией труда, государственной собственностью, уравнительным поводом наиболее адекватным можно считать взаимодействие двух концепций: справедливости и ожидания.

С одной стороны, ориентация на достижение в результате социализма социальной справедливости для всех трудящихся делала ведущим принцип общественного сравнения достижений в труде, а также соответствующего вознаграждения. На такой подход было сориентировано и социалистическое соревнование, а также движение ударничества.

С другой стороны, общим для всех сфер трудовой деятельности длительное время служил мотив труда во имя построения светлого будущего. Именно огромная ценность конечного результата труда не только для самих работающих, но и для их детей, грядущих поколений служила мотивом труда. Реализовывалась теория ожидания с неограниченно далеким будущим, с недостижимыми результатами деятельности. С течением времени и отсутствием результатов подход к мотивации труда утратил свою эффективность.

В соответствии с такими концепциями сформировалась определенная модель трудовой мотивации, в отличие от рассмотренных выше, основывалась на идее, что ведущим мотивом, побуждающим к труду может служить желание реализации идеологических целей — победы социализма. Материальные мотивы вытесняли прессингом идеологической обработки. Труд утратил роль мотива. Поэтому, цель — разработка адекватной модели трудовой мотивации.

Мотив — одно из фундаментальных понятий, используемых в психологии для описания и анализа сферы побуждения индивида к деятельности. Побуждение к деятельности вообще связано с потребностно-мотивационной сферой. Как известно, потребности суть объективные характеристики человека как субъекта потребления благ, необходимых для его воспроизводства, функционирования и развития, именно социальных потребностей.

Мотив является критерием выделения отдельных видов деятельности: учебной, трудовой и др. Конкретная деятельность может соответствовать не одному мотиву, а сразу нескольким, т.е. быть полимотивированной. Благодаря связи с потребностью, мотив выполняет функцию побуждения человека к активности и придает смысл отдельным действиям, целям и условиям их достижения.

Мотивы различаются по следующим критериям:

- значимость для жизни и развития субъекта;
- социальная адекватность;
- место в иерархической структуре потребностно-мотивационной сферы;
- источник побуждения к решению определенной задачи;
- отношение к сознанию.

По мнению отечественных социологов к добросовестному труду побуждают следующие мотивы:

- увлеченность профессией, своим делом;
- ориентация на получение максимального материального вознаграждения;
- осознание важности и необходимости работы, даже не слишком материально привлекающей работника.

С точки зрения западных специалистов (Вудкока и Фрэнсиса), мотивами эффективного трудового поведения являются:

— *Рабочая среда*. Рабочая среда оказывает мощное влияние на работника, поэтому организациям не стоит жалеть средства и усилий на создание благоприятной обстановки для работающих.

— *Вознаграждения*. Вознаграждение сейчас обычно включает не только зарплату, но и много других выплат, а также выходные дни и особенно дополнительные льготы: жилье, личное медицинское страхование, персональные автомобили и др.

— *Безопасность*. Чувство безопасности. Это чувство связано с наличием работы, с отсутствием неуверенности в завтрашнем дне, с признанием и уважением окружающих, принадлежностью группе и др.

— *Личное развитие и профессиональный рост*. Сейчас происходит эволюция взглядов менеджеров на отношение к личности. Ранее главное внимание уделялось повышению квалификации работников, теперь — развитию человеческих ресурсов, а в фирмах и на предприятиях создаются соответствующие службы. Признается, что вклад в личностное развитие работников имеет и экономическое и гуманитарное значение.

— *Чувство причастности*. Это чувство присуще каждому работнику, он хочет ощущать свою необходимость организации. Сюда можно отнести: владение информацией, консультации, совместное принятие решений и коммуникация.

— *Интерес и вызов*. Часть людей ищет работу в которой содержался бы «вызов», которая требовала бы мастерства и не была слишком простой. Даже чисто исполнительские работы надо стремиться превратить в интересные, приносящие удовлетворение. Интересные проекты, развивающий опыт, возрастающая ответственность, обратная связь с продвижением к цели.

Авторы книги Ксенчук Е.В., Киянова М.К. Технология успеха. 15 признаков мотивирующей организации труда.

1. Любые действия должны быть осмысленными.
2. Люди хотят, чтобы их действия были важны для кого-то конкретно.
3. Каждый на своем рабочем месте хочет показать свои способности и свою значимость
4. Каждый стремится выразить себя в труде.
5. Практически каждый имеет собственную точку зрения на то, как улучшить свою работу, ее организацию.
6. Каждый сотрудник знает, как важен его труд для общего успеха.
7. Каждый человек стремится к успеху. Успех — это реализованные цели.
8. Успех без признания приводит к разочарованию (необходимо признание и поощрение — материальное и моральное).
9. По тому, каким способом, в какой форме и как быстро сотрудники получают информацию, они могут судить, какова их реальная значимость в глазах непосредственного руководителя.
10. Люди негативно относятся к тому, чтобы решения об изменениях в их работе и рабочих местах применялись без учета их знаний и опыта.
11. Каждому требуется информация о качестве собственного труда. Рядовому работнику она важнее, чем руководителю.
12. Каждая работа выигрывает от максимально возможной степени самоконтроля (контроль со стороны не приятен).
13. Повышение требования дают шанс для дальнейшего развития, воспринимаются гораздо охотнее, чем заниженные.
14. Сотрудники остро реагируют, если их старания и полученные ими результаты приводят к тому, что их загружают еще больше, особенно, если это не компенсируется материально (так «убивают» инициативу).
15. Имеется свободное пространство для инициативы в организации производства, для индивидуальной ответственности работников.

Стимулирование как метод воздействия на трудовое поведение работника опосредовано через его мотивацию. При стимулировании побуждение к труду происходит в форме компенсации за трудовые усилия. Воздействие через стимулы обычно оказывается сильнее прямого воздействия, но по своей организации оно сложнее последнего.

В психологии подход к трудовому стимулированию состоит в выделении и сопоставлении, с одной стороны, системы стимулов, с другой — системы мотивов и потребностей, на удовлетворение которых направлены эти стимулы.

В той мере, в какой согласуются встречные потоки стимулов и мотивов, будет эффективным и стимулирование, и, наоборот, их рассогласованность снижает эффект стимулирования. Следовательно, одной из важных управленческих задач является обеспечение такого воздействия стимулов на мотивы (потребности), которое вызывало бы наиболее целесообразное для организации трудовое поведение работников.