

**Каткова Е.А.**

БГУ Социально-экономический институт, г. Брянск, Россия

## **АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ ПОДХОДОВ К ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ**

*В данной статье представлен анализ основных подходов к теории мотивации для ее правильного понимания и применения современными менеджерами для достижения высокой степени удовлетворенности и высокой эффективности труда.*

В настоящее время менеджеры достаточно часто совершают ошибку, ограничивая действие в области мотивации труда только построением системы материального стимулирования. Это сужает эффект от мотивационной работы, так как значительная доля работников ожидает не только справедливого вознаграждения за свой труд, но и признания своей профессиональной значимости. В связи с этим возникла необходимость в пересмотре существующих теорий мотивации.

Исследование проблемы мотивации изначально связано с теорией потребностей, интересов, стимулов, обеспечением и усилением диалектической зависимости доходов работника от его квалификации и конечных результатов работы.

Диапазон определений мотивации труда в экономической литературе очень широкий. На наш взгляд, наиболее удачной следует признать трактовку, согласно которой под мотивацией труда понимается «активизация внутренних движущих сил, побуждающих человека посредством трудовой деятельности удовлетворить свои потребности».

Трудовое поведение членов общества определяется взаимодействием различных внутренних и внешних побудительных сил. Внутренним побудительными силами являются потребности и интересы, желания и стремления, ценности и ценностные ориентации, идеалы и мотивы. Все они представляют собой структурные элементы сложного социального процесса мотивации трудовой деятельности.

В соответствии с принятым в настоящее время подходом в научной литературе различают две группы теорий мотивации: содержательные и процессуальные.

Исторически первым сложился патерналистский взгляд на мотивацию. Он исходил из того, что люди готовы выполнить свою работу в зависимости от степени удовлетворенности ею и вознаграждения. Однако его величина не увязывалась с потребностями и зависела в основном от поведения и срока пребывания в организации. Это снижало текучесть кадров, но не оказывало прямого воздействия на производительность.

Первым роль потребностей в деле стимулирования труда оценил основоположник научного менеджмента Фредерик Тейлор. Он сформулировал классическую теорию мотивации, положившую начало так называемому содержательному подходу к ней. В соответствии с этой задачей, поступками людей движет желание удовлетворять возрастающие потребности, поэтому

они заинтересованы зарабатывать деньги. Основываясь на ней, Тейлор создал стимулирующую систему оплаты труда. Она предполагала повышенное вознаграждение за перевыполнение норм выработки (что и давало возможность более полного удовлетворять потребности) и пониженное в случае их невыполнения. Это заставляло большинство людей работать на пределе возможностей.

Другим вариантом содержательного подхода к мотивации стала теория потребностей А. Маслоу. В ее рамках последние объединялись в группы, находившиеся в иерархическом отношении друг к другу. Маслоу выделил пять таких групп и расположил их в виде пирамиды. Такая форма объясняется тем, что, чем более высокое место занимают потребности в иерархии, тем для меньшего числа людей они становятся реальными мотиваторами поведения.

К первому уровню потребностей Маслоу отнес физиологические (в пище, жилье, отдыхе и пр.). Их удовлетворение обеспечивает человеку элементарное выживание. Это требует минимального уровня заработной платы и сносных условий труда.

Ко второму уровню были причислены потребности в безопасности и уверенности в будущем. Они удовлетворяются с помощью заработной платы, превышающей минимальный уровень. Она позволяет приобретать страховой полис, делать взносы в пенсионный фонд.

На третий уровень Маслоу поместил потребности в поддержке со стороны окружающих, признании заслуг человека, принадлежности к той или иной общности. Для их удовлетворения необходимо участие в коллективном творчестве, внимание со стороны руководителя, уважение товарищей.

Четвертый уровень образуют потребности в самоутверждении, признании со стороны окружающих. Они удовлетворяются путем приобретения знаний, завоевания авторитета, известности, получения публичного признания.

Наконец, на пятую ступень иерархии Маслоу поставил потребности в самовыражении и реализации своих потенциальных возможностей, причем относительно независимо от внешнего признания.

В концепции Маслоу имеется ряд слабых мест. Она не учитывает индивидуальные особенности людей; влияние, которое оказывают на потребности ситуационные факторы; настаивает на жесткой последовательности при переходе от одного уровня потребностей к другому только в направлении снизу — вверх; считает, что удовлетворение потребностей верхней группы приводит к ослаблению их воздействия на мотивацию.

В ряде случаев положения теории Маслоу оспаривают другие сторонники содержательного подхода. Например, Д.Мак-Клелланд выдвинул теорию приобретенных потребностей. В ней по-своему представлены высшие уровни потребностей Маслоу, но уже без иерархичности. Автор выделяет три их вида: в успехе, во власти и в причастности.

Потребность в успехе проявляется как стремление человека достигать поставленных целей более эффективно, чем прежде. Потребность в причаст-

ности реализуется через поиск и установление хороших отношений с окружающими, получение от них поддержки. Потребность во власти состоит в стремлении оказывать влияние на поведение людей, брать на себя ответственность за их действия.

К. Альдерфер в теории ERG выделяет: потребности существования, примерно соответствующие двум нижним ступеням пирамиды Маслоу; потребности связи (в поддержании контактов, признании, обретении поддержки и пр.), охватывающие третью, а также частично вторую и четвертую ее ступени; потребности роста (в признании и самоутверждении), в основном эквивалентные двум верхним ступеням пирамиды Маслоу.

Еще одной концепцией в рамках содержательного подхода является двухфакторная модель Ф. Герцберга. Автор показал, что на поведение людей влияет не только удовлетворенность, но и неудовлетворенность тех или иных потребностей, сами же потребности Герцберг разбил на две группы: мотивационные (в признании, успехе, творческом росте, продвижении по службе и пр.) и «гигиенические», связанные с условиями труда (заработок, состояние внутренней среды и т.п.).

Герцберг показал, что возможность удовлетворения мотивационных потребностей повышает результативность труда. Но, когда они удовлетворены, их воздействие исчезает. С «гигиеническими» потребностями дело обстоит наоборот — их неудовлетворенность вызывает у людей значительное недовольство и резко снижает стимулы к активной деятельности. Однако удовлетворенность не вызывает «трудового подъема», а лишь создает предпосылки для него.

Таким образом, «гигиенические» факторы не мотивируют работников, а только предотвращают появление у них чувства неудовлетворенности своей деятельностью и ее условиями. Это привело Герцберга к неожиданному на первый взгляд выводу, что, помошью заработной платы как таковой стимулировать людей нельзя. Для этого необходимо включение еще и мотивационных факторов.

Хотя Герцберг и другие сторонники данного подхода внесли важный вклад в понимание мотивации и ее факторов, они не учитывали многих обстоятельств, необходимых для объяснения ее механизма. В первую очередь это касается психологических моментов и влияния внешней среды. Указанные недостатки попытались преодолеть авторы процессного подхода.

Согласно процессному подходу, поведение личности определяется не только ее потребностями, но и восприятием ситуации, ожиданиями, связанными с ней, учетом своих возможностей, последствий выбранного типа поведения. В результате их «комплексной оценки» человек принимает решение об активных действиях или бездействии.

В рамках процессного подхода, прежде всего, необходимо выделить теорию ожиданий В.Брума, который считал, что помимо осознанных потребностей людьми движет надежда на справедливое вознаграждение.

Степень его желательности для человека получила название валентность. Если вознаграждение желаемо, имеет ценность, то валентность положительна; если отношение к нему негативное — валентность отрицательна; если же безразличное — нулевая.

Причем, валентность весьма субъективна, и для разных людей неодинакова. Это очень хорошо видно на примере заработной платы, ту или иную величину которой одни считают недостойной, а другие готовы трудиться ради нее с утра до ночи.

Представление людей о том, в какой мере их действия приведут к определенным результатам, получило названия ожидание. Оно может относиться к возможности выполнения какой-то работы и возможности получения за нее справедливого вознаграждения. Ожидание зависит от психологии личности, ее опыта, интуиции, способности оценить обстановку и свои возможности. Оно оказывает значительное влияние на активность человека, его стремление к достижению поставленной цели.

Другой концепцией в рамках процессного подхода является теория справедливости Дж. Адамса. Последний утверждает, что на мотивацию человека в значительной степени влияет справедливость оценки его деятельности и достигнутых результатов. Справедливость определяется из сопоставления текущей оценки с предыдущими, а также с оценками аналогичных достижений других людей. Если человек видит, что к нему подходят с той же меркой, что и к остальным, он чувствует себя удовлетворенным и будет проявлять активность.

По мнению Адамса, каждый субъект всегда мысленно оценивает отношение:

$$\frac{\text{Индивидуальные доходы}}{\text{Индивидуальные затраты}} = \frac{\text{Доходы других лиц}}{\text{Затраты других лиц}}$$

Если в результате всех оценок и сопоставлений делается вывод, что нарушений нет, человек продолжает активно работать. Если же нарушения обнаруживаются, он начинает «восстанавливать справедливость»: требует повышения заработной платы, улучшения условий труда, продвижения по службе; снижает производительность; увольняется. Если же людям переплачивают, большей частью свое поведение они менять, не склонны.

К процессному подходу принадлежит также теория постановки целей, основным автором которой является Э. Лок. Она исходит из того, что люди в той или иной степени, воспринимают цель организации как свою собственную и стремятся к ее достижению.

Если цели реальны, конкретны, ясны, приемлемы для работника, то, чем они выше, тем, как правило, упорнее он будет к ним стремиться. При этом, человек получает удовлетворение от процесса выполнения работы, и, несмотря на сложность, сумеет добиться в ней больших результатов. Достиже-

ние последних, в свою очередь, повышает мотивацию, а неуспех — ее снижает.

К теории постановки целей близка по духу концепция партисипативного управления, исходящая из того, что люди получают удовлетворение от участия в делах организации. В результате они работают не только с повышенной эффективностью, но и максимально раскрывают свои способности и возможности.

В рамках партисипативного управления рядовые работники получают право самостоятельно принимать решения о методах выполнения поставленных задач; привлекаются к консультированию по специальным вопросам, участвуют в рационализаторстве и изобретательстве, деятельности специальных творческих групп; получают возможность самостоятельно контролировать свою работу.

Таким образом, рассмотренные теории мотивации для достижения высокой степени удовлетворенности и высокой эффективности труда необходимо использовать совместно в той или иной пропорции в зависимости от характера организации и специфики внутренних процессов в ней.

### **Литература**

1. Виханский О.С. Наумов АИ. Менеджмент. - М.: Экономика, 1989. - 165с.
2. Волгин Н. А., Волгина О.Н. Оплата труда: японский опыт и российская практика: Учебное пособие. – М.: Издательско – торговая корпорация «Дашков и К», 2005. – 508 с.
3. Мэнкью Н.Г. Принципы экономикс.- СПб: Питер, 2002, с.295
4. Экономика труда / Под ред. М.А. Винокурова - М., 2004, с.70
5. Maslow Abraham. Theory of Motivation. Psychological Review no. 50 (1943).