

МОТИВАЦИОННЫЕ ТЕОРИИ ПЕРСОНАЛА И УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ ТРУДА

ПХАЛАДЗЕ С. Г.

Харьков

В современном мире мотивация трудящихся становится основным средством побуждения персонала к решению стоящих перед организацией задач.

Актуальность данной темы определяется тем, что от эффективной системы мотивации зависит не только повышение социальной и творческой активности конкретных работников, но и конечные результаты деятельности предприятий различных форм собственности и сфер деятельности.

Цель статьи – проанализировать различные теории мотивации персонала, способы построения политики управления мотивацией и особенности их применения в условиях украинских предприятий.

В литературе приведены различные определения мотивации. На наш взгляд, наиболее удачным является: «Мотивация – это воздействие на поведение человека для достижения личных, групповых и общественных целей. При выборе форм и методов мотивации прежде всего необходимо учитывать мотивы людей, т. е. то, что вызывает их действия» [1].

Вопросам управления мотиваций труда посвящены работы отечественных и зарубежных ученых: Выгодского А. С. и его учеников Леонтьева А. Н. и Ломова Б. Ф., а также Веснина В. Р., Виханского А. С., Бусыгина А. В., Грачева М. В., Здравомыслова А. Г., Ильина Е. П., Кутелева П. В., Лобанова А. А., Маслоу А. Х., Мак-Клеланда Д., Альберта М., Мескона М. Х., Максвелла Дж., Хедоури Ф. и др.

Рассмотрим основные теории мотивации персонала. На сегодняшний день всю совокупность теорий мотивации разделяют на 2 группы: содержательные и процессуальные.

Содержательные теории мотивации

Эти теории анализируют факторы, оказывающие влияние на мотивацию. Они описывают структуру потребностей, их содержание и то, как данные потребности связаны с мотивацией человека. Первая теория появилась ещё в 1940-х годах, сформулировал ее Абрахам Маслоу и назвал иерархией потребностей. Впоследствии эта теория была уточнена психологом Г. Мурреем, но по сей день теория Маслоу широко распространена и применима. После обобщения иерархии потребностей Маслоу над различными теориями мотивации трудилась ещё многие авторы: разработана теория приобретенных потребностей Мак-Клеланда, теория ERG Альдерфера, теория факторов Герцберга [2].

В соответствии с теорией иерархии потребностей А. Маслоу люди испытывают определенный набор четко выраженных потребностей, которые могут быть объ-

единены в отдельные группы, расположенные иерархически. Это потребности: физиологические, безопасности, принадлежности и причастности, признания и уважения, самовыражения. Потребности высших уровней не мотивируют человека, пока не удовлетворены хотя бы частично потребности низшего уровня [2].

К. Альдерфер в своей теории ERG исходит из того, что потребности человека можно объединить в 3 группы, расположенные иерархически: существования, связи, роста. Различие теорий К. Альдерфера и А. Маслоу состоит в том, что, по А. Маслоу, движение от одной потребности к другой происходит только снизу вверх. К. Альдерфер считает, что движение происходит в обе стороны: вверх, если не удовлетворена потребность низшего уровня, и вниз, если не удовлетворена потребность более высокого уровня [3].

Автор теории приобретенных потребностей Д. Мак-Клеланд считает, что на мотивацию и поведение людей существенно влияют три потребности, приобретенные под влиянием жизненных обстоятельств, опыта и обучения:

- ✦ *в достижении* (люди с выраженной потребностью в достижении выбирают персональные, умеренно сложные задачи и цели, несущие в себе элементы вызова и гарантирующие немедленный ощутимый результат);
- ✦ *в соучастии*, проявляющаяся в стремлении к дружеским отношениям с окружающими;
- ✦ *во власти*, проявляющаяся в стремлении контролировать ресурсы и происходящие вокруг процессы [3].

Согласно теории 2-х факторов Ф. Герцберга, на удовлетворенность человека работой влияют две группы факторов:

- ✦ *гигиенические* (или факторы «здоровья») – зарплата, безопасность на рабочем месте, условия на рабочем месте, статус, правила, порядок работы, качество контроля со стороны руководства, отношения с коллегами и подчиненными; наличие таких факторов снижает у человека чувство неудовлетворенности работой;
- ✦ *мотивирующие* – достижение, признание, ответственность, продвижение, содержание работы, возможность роста; именно эти факторы заставляют человека работать в полную силу [2].

Рассмотрим вторую, более современную группу теорий мотивации – процессуальные теории мотивации.

Теории мотивации, рассматривающие динамику взаимодействия различных мотивов, т. е. то, как инициируется и направляется поведение человека, называются *теориями процесса мотивации*. Эти теории позволяют узнать, как строится процесс мотивации и как можно осуществлять мотивирование людей на достижение желаемых результатов. Назовём некоторые из них.

Теория ожидания (К. Левин, В. Врум и др.) основана на том, что наличие потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека к достижению определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или получению желаемого [2].

При этом ключевую роль играет полнота реализации 3-х факторов:

- ✦ дополнительно затраченные усилия должны обеспечивать получение ожидаемого результата;
- ✦ за полученный результат должно быть обеспечено ожидаемое вознаграждение;
- ✦ реально полученное вознаграждение должно соответствовать (быть валентным) ожидаемому.

Согласно **теории постановки целей** (Э. Лок, Т. Райен и др.), поведение человека определяется целями, которые он ставит перед собой. При этом уровень исполнения работы зависит от 4-х характеристик целей:

- ✦ сложности (степень профессионализма и уровень исполнения, необходимые для ее достижения);
- ✦ специфичности (количественная ясность цели, ее точность и определенность);
- ✦ приемлемости (степень, до которой человек воспринимает цель как собственную);
- ✦ приверженности (готовность затрачивать усилия определенного уровня для достижения цели) [2].

Теория равенства – справедливости (основатель С. Адамс) исходит из того, что в процессе работы человек сравнивает оценку собственных действий с оценкой таких же действий других людей. И если при этом человек обнаруживает недовознаграждение, у него возникает чувство неудовлетворенности, и он может сократить затраты труда, предпринять попытку увеличить вознаграждение, потерять уверенность в себе, покинуть организацию и т. д. Все последствия не вознаграждения отрицательны.

В соответствии с **теорией партисипативного управления**, если человек заинтересовано принимает участие во внутриорганизационной деятельности, он получает от этого удовлетворение, работает лучше, с большей отдачей.

Модель Портера – Лоулера является комплексной процессуальной теорией мотивации, включающей элементы теории ожиданий и теории справедливости [3].

Управление мотивацией труда включает : а) выбор мотиваторов труда; б) политику заработной платы; в) политику вознаграждений и услуг; г) политику участия в успехе; д) управление затратами на персонал

Выбор мотиваторов труда является основой управления трудом. Мотивация труда связана с природой стимулов к труду. Построение схемы «потребности – интересы- стимулы (мотивы) – вознаграждение» помогает понять, как осуществляется побуждение человека к активному труду.

При построении системы мотивации труда важно соблюдать следующие традиционные принципы:

- ✦ типичность и прогрессивность отобранных интересов;
- ✦ присутствие в каждом стимуле личного интереса;
- ✦ присутствие в одном стимуле нескольких противоположных интересов;
- ✦ главенство одних стимулов над другими;
- ✦ простоту и наглядность системы [4].

Присутствующие в мотивации труда стимулы требуют проверки относительно последствий своих действий. Необходимость этого объясняется тем, что использование прогрессивных стимулов может привести к противоположному результату. Например, стимул роста объема работы в чистом виде является антистимулом повышения качества продукции. Кроме того, нужен анализ суммы векторов действия стимулов и их соответствия общечеловеческим ценностям и предпочтительности. Предпочтительными являются стимулы, связанные с интересами: потребительскими, экономическими, социальными, профессиональными, материальными, моральными, познавательными, оздоровительными, духовными, этическими, эстетическими, творческими, техническими, региональными.

Таким образом, сущность мотивации труда заключается во влиянии стимулов труда на интересы работника. Главный личный интерес работника заключен в стремлении получить доход от работы. Поэтому оплата труда лежит в основе всех систем мотивации работника к продуктивному труду. Следовательно, управление мотивации труда опирается на политику заработной платы, т. е. выбор и обоснование форм и систем заработной платы, наиболее эффективных в данных условиях работы для достижения поставленных целей в деятельности предприятия. Речь идет о системе целей и мер, с помощью которых оказывается воздействие на размер, состав и динамику заработной платы работников коллектива.

Также управление мотивацией труда опирается на политику вознаграждения и услуг, т. е. премирование и выплаты социального характера. Выбор вида премирования зависит от условий деятельности, но на размер вознаграждения определяющее влияние оказывает финансовое положение предприятия. Эталоном вознаграждения работника является его личные интересы. Так, если для работника наибольший интерес представляют вопросы карьеры, то для него системой вознаграждений предпочтение должно быть отдано возможностям роста по службе. Для другого работника система мотивации в вознаграждении может быть акцентирована на вопросах жилья, режиме работы, самостоятельности при исполнении функций и т. д. Как различаются физические и умственные способности людей, так должны быть различны стимулы их труда. Индивидуализация вознаграждения, применяемая наряду с общими видами премирования, повышает эффективность мотивации труда. Это связано и с тем, что современное производство характеризуется высоким уровнем взаимосвязи и взаимозависимости. Иногда погоня за безупречностью работы ведет к формированию у работника четкого, быстрого, но бездум-

ного исполнения решения руководства. Такой подход не всегда приветствуется. Считается, что лучше творческий работник, чем бездумный. Однако творческий работник должен иметь соответствующий уровень развития личности. Для многих профессий считается предпочтительным не беспрекословное исполнение приказов, а взвешиваемое и ответственное отношение к работе.

Учитывая вышеперечисленные факторы, в настоящее время считается, что для предприятия, стремящегося занять достойное место на рынке, важнейшее значение имеет инновационный подход к решению всех проблем. Инновационный подход призван обеспечить эффективный поиск оригинальных идей для решения конкретных управленческих, организационных, экономических и других задач.

Существует большое количество методов поиска новых идей и решений, которые обеспечивают эффективную творческую деятельность.

Эти методы служат надежным и эффективным инструментом инновационного менеджмента.

Рассмотрим особенности применения систем мотивации персонала в условиях украинских предприятий.

Украинский бизнес – понятие не только деловое, но и философское. Многие ныне известные отечественные компании прошли путь от советского кооператива до современной корпорации, поэтому наследие 1990-х нередко проявляется в корпоративной культуре очень ярко. Причины немало количества проблем украинского бизнеса – проецирование и механическое копирование как старой советской схемы взаимоотношений и системы мотивации (если ее можно так назвать), так и западных моделей, без учета происшедших изменений и национальных особенностей [6].

Как показывает опыт, сегодня «тринадцатая зарплата» и квартальная премия не только не дают нужного эффекта, но и демотивируют сотрудников. Хотя западные бонусные системы и командная работа на результат – тоже не панацея. Без учета местной специфики – как рынка, так и компании – модные нововведения только ухудшают ситуацию, способствуют большему оттоку из компании квалифицированных кадров. Как показывает практика, внедряя даже системы эффективности в украинских предприятиях, менеджеры, непосредственно работающие с персоналом и понимающие важность данной системы, не знают что с ней делать, так как на сегодняшний день аттестация внедрена во многих украинских компаниях и проводится, как правило, раз в полгода-год. Руководство ставит перед каждым подчиненным цели и через полгода оценивает, насколько данный сотрудник выполнил эти обязательства. На основании этого ему могут начисляться бонусы, но система эффективности предполагает не только это, а также и анализ полученных на основе аттестации данных, соответственно незнание менеджеров этой системы делает ее не такой уж эффективной [6].

Большинство современных украинских предприятий возникли на основе советских предприятий, поэтому значительная часть проблем, существующих на них в

настоящее время, своими причинами имеют устаревшие управленческие структуры и решения, не свойственные рыночной экономике. В частности, системы мотивации, принятые в таких компаниях, лишь формально ориентировали людей на результат. Это был конгломерат решений на советской основе с западными надстройками, в котором не учитывались ни особенности именно этой компании, ни украинского бизнеса в целом.

В таких компаниях еще с советских времен было принято давать менеджерам проектов высокую зарплату и ежеквартально премировать. Из западной практики «внедрили» премии по завершении проекта. Почему система мотивации построена именно так, никто из руководителей точного ответа дать не может, но все были убеждены, что высокая зарплата достаточно мотивирует людей к работе – из-за страха потерять место. Каков же был эффект от данной «системы» мотивации? Прямой интерес любого менеджера проектов в такой компании – растянуть проект как можно дольше во времени, чтобы продолжались начисления премий!

Закон проектного менеджмента гласит: никакая корпоративная система управления проектами не может работать без системы мотивации, причем построенной именно под нее. Система мотивации – это инструмент, который дает толчок к деятельности сотрудников, без него эффективное управление проектами невозможно. Только при личной заинтересованности каждого участника они будут завершены с выгодой для компании.

В данном случае может быть предложена следующая схема: выплата бонусов за успешное завершение каждого из этапов проекта в определенный срок. Так, люди, работавшие в команде, могли влиять на свое благосостояние в период, воспринимаемый как достигнутое время – три-четыре месяца.

Также практический опыт свидетельствует о том, что бонусы со слишком долгим периодом ожидания демотивируют. Это относится и к тринадцатой зарплате – традиционному советскому бонусу. Немало времени у консультантов заняли объяснения руководству компании, почему сама по себе высокая зарплата, без бонусов, не является мотиватором. Зарплата – это вознаграждение за выполнение сотрудником своих должностных обязанностей. Выходит, что человеку платят за время, проведенное на рабочем месте, и выполнение обязанностей. Зарплата не предполагает работы на единый результат компании (команды проекта и т. д.).

Проектная же система мотивации – это вознаграждение за результат, без квартальных премий и т. д. Поэтому мотивационный фонд стоит разделить на две части (в определенной пропорции для каждой компании). Одна из них – постоянные оклады, другая – переменные выплаты по бонусам. Если сотрудник понимает, что он не просто проводит время за компьютером (станком и т. д.), а работает на результат, то за эффективную работу он получит больше, но опять же – не сразу, а по частям, согласно этапам прохождения проекта. Существует одно важное условие эффективной работы системы мотивации, которое не было соблюдено в описы-

ваемой строительной корпорации. Каждый сотрудник должен понимать, за какой участок работы отвечает он, а за какой – его коллеги. Если же происходит наложение сфер ответственности, это демотивирует людей. К тому же, нечеткое закрепление ответственности губит дело: если за какой-либо процесс отвечают все сразу, значит, не отвечает никто. Иными словами, мотивация «за результат» работает только тогда, когда понятны и приняты роли каждого члена команды в проекте.

Причем система мотивации должна включать в себя набор из нескольких компонентов: за личный результат и за командную работу. Если человеку непонятно, какого результата ждут именно от него, а какого – от совместной работы, это также демотивирует: неясно, кто и за что получит вознаграждение.

При этом нужно четко разграничивать сферы ответственности. Система мотивации будет действительно мотивировать сотрудников, если каждый член команды знает, за какой результат он лично отвечает и какое вознаграждение получит за выполнение поставленной задачи в срок (причем информация о суммах окладов и бонусов должна быть конфиденциальной). Сам принцип начислений следует сохранять от начала до конца проекта без изменений – неуверенность в получении оклада (фиксированной части) также демотивирует.

Руководство компании строило отношения с работниками исключительно в плоскости материальной мотивации. А ведь нематериальные ценности – это тоже ценности, важные для сотрудников. Вспомним теорию А. Маслоу: достигнув удовлетворения базовых потребностей, человек хочет добиться уважения окружающих, стремится к повышению статуса, к самореализации. Почему же не использовать также и эти мотиваторы? Основной из них – возможность карьерного роста: успешно закончив данный проект, можно рассчитывать на получение следующего, более сложного, с более высокой ответственностью и, следовательно, – статусом в компании. При отсутствии четкой связи между результатом работы и возможностями роста, где не проявляется ни теория ожиданий, ни теория 2-х факторов (нет реализации мотивирующего фактора) – произойдет самозапуск демотиваторов.

Соответственно, мы можем говорить, что современному отечественному бизнесу уже не подходят эклектические «советско-западные» модели системы мотивации. Он из них попросту вырос. Менеджерам следует учитывать пространство и время, в котором работают наши компании.

Следует создавать индивидуальную модель мотивации для каждой конкретной компании, для каждого конкретного проекта.

Анализируя все вышесказанное, можно отметить, что при создании системы мотивации необходимо анализировать и приспосабливаться к определенным условиям рынка, не копируя мотивационные системы у успешных компаний без анализа различий условий функционирования. Соблюдая эти условия, мы можем говорить не только о стабильной прибыли, но и долгосрочном развитии компании и не просто о

работниках, механически выполняющих свои функции, а о сплоченном коллективе, нацеленном на рост и инновации. ■

ЛИТЕРАТУРА

1. Грузинов В. П. Экономика предприятия/ Грузинов В. П., Грибов В. Д.: Учебное пособие.– 2-е изд.– М. : Финансы и статистика, 1999.– 208 с.

2. Тузова А. А. Мотивация трудовой деятельности / Тузова А. А. : Учебное пособие.– М. : МИЭМП, 2006.– 120 с.

3. Владимирова Л. П. Экономика труда / Владимирова Л. П. : Учебное пособие.– М. : Издательский Дом «Дашков и К», 2000.– 220 с.

4. Мескон М. Х. Основы менеджмента / Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. / Пер. с англ.– М. : Дело, 1992.– 702 с.

5. Веретенко Д. Менеджер по персоналу.– [Электронный ресурс].– Режим доступа : www.hrliga.com/

6. Правила внедрения оценки персонала. Интервью Илоны Шаровой : компания Хадсон.– [Электронный ресурс].– Режим доступа : www.psychologiya.com.ua

Научный руководитель –

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики предприятия ХГУ «НУА» Данько Н. И.