Перелыгин А. В., Усанов И. Г.
A. V. Perelygin, I. G. Usanov

МЕТОДЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА: ГЕНЕЗИС ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ

PERSONNEL MOTIVATION METHODS: THE GENESIS OF THEORY AND PRACTICE

Перелыгин Артём Валерьевич – магистр кафедры менеджмента, маркетинга и государственного муниципального управления Комсомольского-на-Амуре государственного университета (Россия, Комсомольск-на-Амуре); 681013, Хабаровский край, г. Комсомольск-на-Амуре, пр. Ленина, 27. E-mail: artyom.vanino@mail.ru.

Mr. Artem V. Perelygin – master's degree student, Management, marketing and state municipal management Department, Komsomolsk-on-Amur State University (Russia, Komsomolsk-on-Amur); 681013, Khabarovsk region, 27 Lenin str. E-mail: artyom.vanino@mail.ru.

Усанов Илья Геннадьевич – кандидат экономических наук, заведующий кафедрой менеджмента, маркетинга и государственного муниципального управления Комсомольского-на-Амуре государственного университета (Россия, Комсомольск-на-Амуре); 681013, Хабаровский край, г. Комсомольск-на-Амуре, пр. Ленина, 27. E-mail: usanov.ig@email.knastu.ru.

Mr. Ilya G. Usanov – PhD in Economics, head of the department of Management, marketing and state municipal management, Komsomolsk-on-Amur State University (Russia, Komsomolsk-on-Amur); 681013, Khabarovsk region, 27 Lenin str. E-mail: usanov.ig@email.knastu.ru.

Аннотация. В статье представлен анализ эволюции взглядов различных школ управления по вопросу мотивации и стимулирования труда персонала. Рассматриваются основные факторы, оказывающие воздействие на эффективность систем мотивации и стимулирования труда. Представляются отдельные результаты исследования, проведенного среди руководителей различных уровней управления предприятий и организаций.

Summary. The article presents an analysis of the evolution of various management schools views concerning motivating the work of personnel. The main factors affecting the effectiveness of motivation and labor incentive systems are considered. Some results of the research conducted among managers at different levels are presented.

Ключевые слова: эволюция взглядов на мотивацию, стимул, мотив, аспекты теорий мотивации, факторы мотивации, система мотивации и стимулирования труда.

Key words: evolution of views on motivation, impetus, motive, aspects of the theory of motivation, motivation factors, the system of motivation of labor.

УДК 331.1

Роль человека в деятельности современного предприятия весьма высока и продолжает расти. Достаточно мотивированный человеческий потенциал будет принимать полноценное участие в процессе трудовых отношений, максимально используя свои знания, умения и навыки. В основе мотивации лежат мотивы человека, приводящие к производительному труду. Мотив – есть средство, обосновывающее поведение человека. Теории мотивации прошли длительный эволюционный путь своего развития, начиная с простого физического принуждения к труду и до современных, более сложных, основанных на психологии.

Е. П. Ильин, автор книги «Мотивация и мотивы», утверждает, что в мире насчитывается около 50 различных мотивационных теорий, главным образом процессуальных [3].

Вопросам мотивации посвящены труды как отечественных учёных (А. К. Гастев, С. Г. Струмилин, В. А. Ядов, В. П. Рожин, Е. Д. Катульский, Ю. П. Кокин, Н. Ф. Наумова и др.), так и большого количества зарубежных.

Вместе с тем классические теории лишь формируют общий принцип и факторы мотивации. Многообразие же современных моделей вызвано дальнейшим развитием каждой конкретной теории или их группы. Однако, на наш взгляд, не имеет никакого практического смысла пытаться противопоставлять эти теории друг другу. Каждая из них стремится раскрыть механизм мотивации, основываясь на уникальном наборе факторов, оказывающих влияние на этот весьма сложный процесс.

Фредерик Уинслоу Тейлор (школа научного управления) изучал мотивы деятельности рабочей силы, обуславливающие их поведение. Тейлор полагал, что стимулирующие мотивы и вознаграждение за труд являются основой успешной мотивации. Он считал, что, перевыполнив нормативный план, работник имеет более значительное вознаграждение за достигнутый результат и приложенные им усилия [2, 14].

Элтон Мэйо (школа человеческих отношений) и его Хоторнские эксперименты [1, 117] дали возможность сделать вывод о существенной роли социальной среды и о наличии её прямого влияния на производительность труда работников. Мэйо был первым, кто проанализировал принципы психологии человека, мотивирующие его к труду; групповое поведение в организации и существенность воздействия человеческого фактора на результат деятельности организации. После исследований Э. Мэйо вопросами мотивации персонала занялась школа поведенческих наук [1, 119]. Школа исследовала мотивы человеческого поведения, в основе которых лежат интересы человека, направленные на мотивационную позицию личности. Потребность – это желание человека иметь что-либо. Мотивация – это непрерывная связь внешних и внутренних стимулов, сказывающихся на поведении человека. Основные положения классических теорий мотивации рассмотрены в табл. 1.

Таблица 1

Основные положения классических теорий мотивации

Теории	Основные положения
Содержательные теории	
Теория иерархии потребностей А. Маслоу	Потребности влияют на мотивацию человека, побуждают его к труду. Обозначают пять групп иерархических потребностей. Базисные (первичные), находящиеся в основании пирамиды. В эту группу входят физиологические потребности и потребности в безопасности. Высшие (вторичные): социальные, потребности в уважении и самовыражении
Теория трёх категорий потребностей ERG (Existence, Relatedness, Growth) К. Альдерфера	Выделяет три группы потребностей: в существовании, связи, росте, которые располагаются иерархически и наглядно соотносятся с группами потребностей «пирамиды» А. Маслоу. Перемещение по иерархии потребностей реализуется в две стороны, что позволяет переключать внимание работника на ту потребность, которая не удовлетворена [6, 46]
Теория приобретённых потребностей Макклелланда	В отличие от предыдущих теорий рассматриваются потребности высших уровней: во власти, успехе, причастности. Основное отличие от других теорий состоит в том, что потребности не расположены иерархически, но влияют друг на друга. Близость с теорией А. Маслоу ограничивается рядом (совокупностью) потребностей человека [5, 54]
Теория двух факторов Герцберга	На поведение человека в организации оказывают влияние факторы, обеспечивающие удовлетворённость работой или наоборот. Герцберг выделил факторы мотивации и факторы здоровья [1, 312]

Теории	Основные положения
Процессуальные теории	
Теория «X» и «Y» Д. Макгрегора	Теория определяет две манеры руководства, которые содержат различные подходы к мотивации персонала. Теории «X» соответствует авторитарный стиль управления, построенный на принуждении к труду, контроле над действиями работников. Теория «Y» соответствует демократическому стилю управления [1, 472]
Теория «Z» (партисипативного управления Оучи)	Принимая активное участие в деятельности организации, человек получает удовлетворение от проделанной работы, возрастают статусная и стимулирующая мотивации работника [6, 115]
Теория справедливости Дж. Адамса	Теория строится на соотношении вознаграждения работника и усилий (затрат труда). Люди подвергают субъективной оценке полученное вознаграждение за проделанную работу и сравнивают его с вознаграждением другого человека за аналогичную работу [6, 52]
Теория ожидания Врума	Основу теории составляет ожидание работником того, что соответствующий тип поведения приведёт к удовлетворению потребностей. Мотивационный процесс представлен тремя связками ожиданий: 1) затраченные усилия приведут к результату; 2) результат приведёт к вознаграждению; 3) ожидание ценности вознаграждения [6, 51]

Универсальность и эффективность – это обратно пропорциональные величины в вопросах мотивации. Ни одна из теорий не может одинаково эффективно побуждать к действию совершенно разных людей, находящихся в разных ситуациях.

По нашему мнению, успешность процесса мотивации зависит от применения подходящих мотивационных методов в зависимости от комбинации нескольких основополагающих внешних и внутренних факторов:

- стадии жизненного цикла организации, содержания труда, окружающей обстановки (особенности группы), политики в отношении персонала и стилей управления, сложившейся системы мотивации и стимулирования труда в организации;
- психотипа личности, менталитета, интересов и особенностей внутреннего мира, стадии жизненного цикла человека.

Большое многообразие и дифференциация указанных факторов сводит практически к нулю возможность разработки какой-либо эффективной универсальной теории. Именно поэтому эффективная система мотивации и стимулирования труда персонала должна основываться на использовании общих и индивидуальных особенностей мотивируемых. При этом основной стержень системы мотивации, являясь константой, необходимо дополнять оперативной компонентой, ориентированной на повышение эффективности системы в целом, посредством учёта индивидуальных особенностей как мотивируемого, так и конкретной ситуации.

Менеджер среднего звена не может оказывать действенного влияния на внешние факторы, определяющие мотивацию и стимулирование человека к труду. Однако учитывать эти факторы при принятии организационных решений просто необходимо. Например, при распределении работ следует учитывать индивидуальные особенности человека, распределяя работы таким образом, чтобы максимизировать мотивированность работника, учитывая его предрасположенность к содержанию труда, индивидуальной или групповой работе и т.п.

Политику в отношении персонала и используемые стили управления необходимо строить из расчёта специфики управляемого. Так, например, армейская муштра и жёсткий авторитарный стиль управления в отношении людей творческого труда (творческих коллективов) вместо мотивирующего эффекта приведут к обратному – демотивирующему. Отдельно следует отметить,

что в независимости от сложившейся политики в отношении персонала со стороны высшего руководства, стиль управления на уровне индивидуума (группы) подбирается в соответствии с конкретными параметрами мотивируемого (мотивируемых) и особенностями ситуации. То есть стиль управления может выступать в роли «буфера», призванного компенсировать чрезмерное психологическое давление на персонал директора-технократа. В контексте сказанного, особый интерес представляют методы «Мотивация на успех» и «Мотивация на неудачу». Как показало проведённое исследование, больше половины опрошенных руководителей даже не задумывается о том, что, критикуя результаты работы своих сотрудников, вместо эффекта мотивации они получают эффект демотивации. Следует заметить и тот факт, что практически 40 % опрошенных руководителей характеризуют уровень своих знаний в области психологии человека как недостаточный и в решении вопросов мотивации и стимулирования в основном опираются на личный опыт.

Традиционно считается, что наиболее эффективной системой мотивации и стимулирования труда персонала является сдельная или сдельно-премиальная система. Большинство авторов полагает, что именно привязка вознаграждения к результату труда позволяет максимально полно увязать личные интересы работника и интересы организации. Такие системы хорошо работают в стабильных условиях при наличии очевидной связи между усилиями и вознаграждением. Однако подобные системы малоэффективны для категорий работников, деятельность которых трудно привязать к конкретному и измеримому конечному результату. Несмотря на это, системы KPI (ключевые показатели оценки) стали крайне популярны в последнее десятилетие. С их помощью предпринимаются попытки сначала формализовать критерии оценки результативности труда персонала, а затем установить пороговый уровень. Следует отметить, что системы KPI, в свою очередь, имеют один существенный недостаток. В случаях меняющегося состава работ, их трудоёмкости или нарушения ритмичности производственного процесса система KPI выступает в качестве «кривого зеркала», не отражая адекватных результатов работы персонала и, как следствие, приводит к отсутствию мотивированности сотрудников к выполнению рейтинго-неориентированных работ.

Внутренние факторы человека так же оказывают влияние на степень мотивированности к труду, как и внешние. Так, например, психотип личности определяет ответную реакцию человека на мотивационное воздействие. Подобных классификаций достаточно много. В контексте данного исследования интерес представляет классификация психотипов по темпераменту (Кречмер, Шелдон, Павлов) на сангвиника, холерика, флегматика и меланхолика. Одно и то же мотивационное воздействие, оказанное на представителей различных психотипов, как правило, приводит к абсолютно разным ответным реакциям индивидуумов.

Важное значение имеет и ориентированность человека на собственные интересы (интроверт), либо общие (экстраверт). Как показывает практика, интроверты более эффективно мотивируются через индивидуальные достижения, в то время как экстраверты – через общие (групповые).

Большой энциклопедический словарь определяет менталитет (от лат. *«mens»* или *«mentis»* – душа) как образ мыслей, совокупность умственных навыков и духовных установок, присущих отдельному человеку или общественной группе.

Этот термин возник в исторической науке, однако нашёл своё применение в психологии и социологии. Понятие менталитета характеризует взгляды, оценки, ценности, нормы поведения и морали, умонастроения, религиозную принадлежность и многие другие нюансы, характеризующие ту или иную группу людей. Именно эти специфические особенности затрудняют разработку универсальных систем мотивации и стимулирования труда. Следует отметить, что изменение менталитета – весьма проблематичная задача. Менталитет складывается годами и включает в себя систему ценностей данной личности и характерный для неё набор целей (стратегических и тактических, жизнеподдерживающих и жизнеобеспечивающих).

Отдельный интерес в рамках проведённого исследования представляет теория подкрепления Б. Скиннера. Она даёт более глубокое понятие в алгоритме действий трудового

процесса и вознаграждения за него [4, 174]. Суть теории заключается в следующем: стимул в роли внешнего воздействия оказывает влияние на поведение человека. В ответ на стимул работник предпринимает определённое действие. Реализовав действие (работу), человек получает компенсацию за труд. Мотивация в этом случае является внутренней причиной поведения работника, а поощрение – внешней. Таким образом, мотивация активизирует трудовую деятельность работников для выполнения человеческих потребностей и повышения эффективности работы организации.

В заключение хотелось бы ещё раз остановиться на главных выводах, сформированных по результатам проделанной работы:

1. Система мотивации и стимулирования труда персонала не может опираться только на одну из известных теорий.

2. Для формирования эффективной системы мотивации и стимулирования труда персонала необходимо разрабатывать базовую компоненту, общую для всех сотрудников, и вариативную, – формирующуюся на уровне непосредственного оперативного управления персоналом и способную учитывать внутренние факторы мотивируемого и особенности ситуации.

3. Руководитель любого уровня должен уделять особое внимание изучению индивидуальных особенностей непосредственных подчинённых для выбора эффективных инструментов мотивации и стимулирования.

4. Следует активно развивать компетенции руководящего состава в области психологии и поведения индивидуума, использования передовых методов мотивации и стимулирования труда.

ЛИТЕРАТУРА

1. Васильев, Ю. В. Теория управления / Ю. В. Васильев. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 608 с.
2. Галенко, В. П. Менеджмент: учеб. для вузов / В. П. Галенко, А. И. Рахманов, О. А. Страхова. – СПб.: Питер, 2003. – 224 с.
3. Ильин, Е. П. Мотивация и мотивы / Е. П. Ильин. – СПб.: Питер, 2002. – 512 с.
4. Зайцев, Л. Г. Организационное поведение: учеб. для студентов / Л. Г. Зайцев, М. И. Соколова. – М.: Экономистъ, 2006. – 665 с.
5. Соломанидина, Т. О. Мотивация трудовой деятельности персонала / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – М.: ЮНИТА-ДАНА, 2011. – 312 с.
6. Хохлова, Т. П. Организационное поведение: учеб. пособие / Т. П. Хохлова. – М.: Экономистъ, 2005. – 167 с.
7. Кокин, Ю. П. Экономика труда: учеб. для студентов / Ю. П. Кокин, П. Э. Шлендер. – М.: Юристъ, 2002. – 45 с.