

АНАЛИЗ ПОДХОДОВ К МОТИВАЦИИ В ТЕОРИИ МЕНЕДЖМЕНТА

В статье раскрывается содержание мотивации как функция менеджмента. В частности, рассмотрено соотношение понятий «мотивация», «мотивирование» и «стимулирование». Определены сущность и возможности эффективного использования в современных условиях подходов к мотивации, представленных в теории менеджмента. Проанализированы основные мотивационные подходы с позиции предпосылок их возникновения, направленности на определенный результат и условий, при которых использование данных подходов будет целесообразным и эффективным. Сделан вывод о важности изучения и учета мотивационных структур сотрудников как условия создания эффективной системы мотивирования и стимулирования персонала.

Ключевые слова: мотивация, стимулирование, мотив, стимул, потребности, вознаграждение, теории мотивации.

Е.А. Arbatskaya

**ANALYSIS OF APPROACHES TO MOTIVATION
IN THE MANAGEMENT THEORY**

The article reveals the content of motivation as a function of management. In particular, the ratio of the concepts «motivation», «motivation» and «stimulation» is considered. The essence and possibilities of effective use of approaches to motivation presented in the theory of management in modern conditions are determined. The main motivational approaches presented in the theory of management are analyzed, from the position of the prerequisites for their emergence, the focus on a certain result and the conditions under which the use of these approaches will be expedient and effective. The conclusion is made about the importance of studying and taking into account the motivational structures of employees as conditions for creating an effective system of motivating and stimulating staff.

Keywords: motivation, stimulation, motive, incentive, needs, reward, theory of motivation.

Актуальность темы исследования определяется важностью человеческих ресурсов в функционировании практически любой организации, а также проблем эффективного использования, в частности, наиболее полной реализации человеческого потенциала. При этом именно мотивирование является одним из основных инструментов, позволяющих эффективно управлять человеческими ресурсами.

Целью данного исследования является определение сущности и возможностей эффективного использования в современных условиях подходов к мотивации, представленных в теории менеджмента.

Задачи исследования:

- рассмотрение основных понятий и положений в рамках мотивационных подходов, представленных в теории менеджмента;
- определение критериев анализа основных подходов к мотивации;
- проведение анализа выбранных подходов к мотивации;
- формулирование выводов по результатам анализа мотивационных подходов.

В теории менеджмента мотивация (мотивирование) выступает в качестве одной из основных функций управления социально-экономическими системами. В данном аспекте мотивация рассматривается как целенаправленная деятельность или процесс побуждения кого-либо к деятельности для достижения определенных целей.

Мотивация как функция менеджмента – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личностных целей и целей организации [3, с. 337].

В менеджменте мотивация также рассматривается как совокупность движущих сил (мотивов), побуждающих человека к определенным действиям. В качестве инструментов, «рычагов», активизирующих эти силы (мотивы) выступают так называемые стимулы. Соответственно процесс побуждения к действию называется мотивированием, а процесс выбора и использования различных стимулов с целью мотивирования – стимулирование. Таким образом, мотивация – это внутренняя индивидуальная характеристика личности, мотивирование – процесс внешнего воздействия на внутренние характеристики личности, стимулирование – способ мотивирования (внешнего воздействия) на определенные группы мотивов.

Достижение цели организации может быть обеспечено лишь при целенаправленном поведении ее сотрудников. Целенаправленное поведение в свою очередь обеспечивается побуждением к определенным действиям через воздействие на мотивы сотрудников организации. Таким образом, управляемым объектом в процессе мотивации могут выступать как сотрудники организации, так и их мотивы, в зависимости от чего говорят о первом или втором типе мотивирования соответственно. В частности, схема процесса мотивирования по первому типу, предполагает воздействие на сотрудников в рамках имеющейся у них мотивационной структуры.

В основе мотивов деятельности человека находятся те или иные потребности человека, а также его ценностные ориентиры, представления о чем-либо. В наиболее общем виде потребность можно трактовать как недостаток чего-либо или стремление получить что-либо, сопряженные с чувством неудовлетворенности или отсутствием чувства удовлетворенности при желании его получить. То, что способно в определенной мере устранить чувство неудовлетворенности, или привести к удовлетворенности, в теории менеджмента называется вознаграждением. В связи с тем, что потребности могут быть материальными и нематериальными (физическими и психологическими), следовательно, и вознаграждение может как материальным, так и нематериальным. В целом, эффективность мотивирования во многом будет зависеть от соответствия стимулов и получаемого вознаграждения потребностям и мотивам поведения лично-

сти. При этом вознаграждение может быть как внешним, так и внутренним, а также рассматриваться сотрудниками организации как более или менее ценное (значимое).

Второй тип мотивирования предполагает воздействие на мотивационную структуру личности, с целью формирования определенных мотивов поведения. Данный подход представляется в некоторой степени манипулирующим, но как показывает практика, он является сложным для реализации, но, как правило, вполне оправданным и эффективным. В целом, на наш взгляд, мотивирование по второму типу соответствует современной концепции управления – управлению на основе ценностей.

Описанный подход, базирующийся на анализе потребностей и мотивов поведения, соответствует содержательным теориям мотивации. При этом исторически первым подходом к мотивации является так называемый традиционный подход, основанный на использовании метода «кнута» (наказания) и «пряника» (вознаграждения). В качестве основного вознаграждения в рамках данного подхода выступает материальное (денежное) вознаграждение. Описанный подход широко применялся ещё в древности, а также характерен для школы научного менеджмента, основоположником которой является Ф.У. Тейлор.

Кроме традиционного подхода к мотивации и содержательных теорий мотивации, также выделяют процессные (процессуальные) теории мотивации, мотивационную теорию подкрепления и партисипативный подход к мотивации. При этом мотивационная теория подкрепления, на наш взгляд, является современной модифицированной интерпретацией традиционного подхода, базирующегося на определенном порядке использования наказаний и вознаграждений.

Для анализа перечисленных подходов и теорий мотивации представляется необходимым сформулировать определенные критерии. В качестве критериев для сравнительного анализа мотивационных подходов представляется возможным и целесообразным выделить следующие положения.

Во-первых, определение предпосылок, то есть основных концептуальных предположений, обуславливающих возникновение и практическое применение того или иного подхода к мотивации, другими словами, это причины их возникновения, связанные с теми или иными базовыми представлениями о человеке, его сущности и мотивах поведения.

Во-вторых, направленность, или предполагаемый результат, на который ориентировано применение того или иного подхода к мотивации. В данном случае направленность позволяет ответить на вопрос, какова цель использования определенного мотивационного подхода с точки зрения руководства организации в аспекте желаемых и демонстрируемых образцов поведения сотрудников организации.

В-третьих, условия эффективности, то есть условия при которых применение тех или иных мотивационных подходов будет эффективным и, следовательно, целесообразным. Или другими словами, основные положения и факторы, учет которых позволит обеспечить достижение требуемых результатов.

Предпосылками возникновения и использования традиционного подхода к мотивации является представление о человеке как избегающем ответственно-

сти и нежелающем трудиться, проявлять какую-либо инициативу, что соответствует теории Х (Д. Макгрегор), а также концепции управления на основе заданий. В рамках данного подхода отсутствует понимание потребностей и мотивов поведения личности.

Содержательные теории мотивации с одной стороны рассматривают человека как «заложника» своих потребностей и желаний, а с другой стороны позволяют сформировать чувство удовлетворенности, в том числе в профессиональной сфере. Изучение мотивационной структуры сотрудников и разработка соответствующей программы стимулирования персонала рассматривается в качестве определяющего условия эффективности данного подхода, чем качественнее проведен анализ мотивов персонала, тем действеннее может быть подобран инструментарий стимулирования.

Процессуальные теории мотивации сосредоточены на анализе мыслительных процессов, связанных с принятием решений сотрудниками о необходимости и интенсивности той или иной деятельности или бездействии. Следовательно, человек рассматривается как рациональный субъект, принимающий взвешенные решения с позиции получаемых выгод и прилагаемых усилий. Основным направлением в рамках данного подхода является формирование системы вознаграждения соответствующей определенным результатам труда, с целью повышения производительности труда за счет указания на значимые для сотрудника выгоды, получаемые от выполнения работы. Эффективность применения данного мотивационного подхода будет зависеть от того, насколько объективны, понятны и увязаны между собой системы вознаграждения и оценки достигнутых результатов.

Партисипативный подход к мотивации базируется на участии сотрудников организации в управлении: привлечении к совместному принятию ключевых решений, вовлеченности сотрудников в рационализаторскую деятельность, применении системы участия в прибыли и т.п. Реализация данного подхода предполагает направленность на актуализацию потребностей в «росте», достижении, признании и уважении с целью наиболее полного использования потенциала сотрудников организации, а эффективность, соответственно, будет зависеть от степени ориентации сотрудников на перечисленные потребности.

В обобщенном виде результаты анализа основных мотивационных подходов, рассматриваемых в теории менеджмента, приведены в таблице.

Наряду с отмеченными в таблице условиями эффективности мотивационных подходов (теорий), к числу основных факторов, которые необходимо учитывать при мотивации относят: неочевидность мотивов поведения человека, различие мотивационных структур, изменчивость процесса мотивации, наличие множества путей удовлетворения потребностей, недостаточная информированность о результатах деятельности [2, с. 67].

Каждый из рассмотренных подходов к мотивации, представленных в теории менеджмента, может быть применен и в современных условиях. При этом эффективность того или иного подхода будет зависеть, наряду с отмеченными в таблице, от ситуационных характеристик среды организации, главным образом, от особенностей мотивационных структур ее сотрудников. Последнее пред-

определяет различия в реакции сотрудников на использование одного и того же стимула, и как следствие, по-разному сказывается на результатах процесса мотивации [1, с. 82].

Таблица

Анализ основных мотивационных подходов в менеджменте

№	Подходы (теории) мотивации	Предпосылки	Направленность	Условия эффективности
1.	Традиционный подход	Человек рассматривается в рамках теории Х. Управление на основе заданий. Отсутствие понимания потребностей и мотивов поведения личности	Получение результата в краткосрочном периоде. Зависимость и безынициативность исполнителей	Низкий уровень удовлетворяемых потребностей (физиологические потребности, потребности в существовании)
2.	Содержательные теории мотивации	Человек рассматривается как «заложник» своих потребностей и желаний. Изучение мотивационной структуры сотрудников, разработка программ стимулирования персонала	Достижение организационных целей через удовлетворение потребностей. Положительный результат для сотрудников – чувство удовлетворенности	Качественный анализ мотивационной структуры личности
3.	Процессуальные теории мотивации	Человек рассматривается как рациональный субъект, принимающий взвешенные решения с позиции получаемых выгод. Анализ мыслительных процессов	Мотивирование на повышение производительности труда за счет формирования системы вознаграждения увязанной с результатами труда. Результат для сотрудников: понимание прямой зависимости между прилагаемыми усилиями и получаемым вознаграждением. Ориентация сотрудников на достижение более высоких результатов, как условия получения соответствующего вознаграждения	Понятные и справедливые системы вознаграждения и оценки достигнутых результатов

№	Подходы (теории) мотивации	Предпосылки	Направленность	Условия эффективности
4.	Мотивационные теории подкрепления	Человек рассматривается как социализирующийся индивид	Целенаправленное формирование желаемого поведения (или отказ от применения) наказания или вознаграждения. Сотрудники заинтересованы в соответствии определенным требованиям	Стабильная, понятная и ориентированная на долгосрочную перспективу система подкрепления
5.	Партисипативный подход к мотивации	Человек рассматривается как ориентированный на достижения, признании и уважении. Управление на основе ценностей	Активное использование человеческого потенциала. Обоснование необходимости и значимости предполагаемых работ. Преодоление сопротивления изменениям, приверженность организации, удовлетворенность трудом	Ориентация сотрудников на достижения, признание и уважение

Таким образом, определяющим и первоочередным условием при создании эффективной системы мотивирования и стимулирования персонала, наряду с отмеченными выше условиями, является качественное исследование и учет особенностей мотивационных структур сотрудников организации.

Список использованной литературы

1. Гармонников И. С. Особенности применения методов мотивации в рамках личной, групповой и корпоративной мотивации / И. С. Гармонников // Новая наука: стратегии и векторы развития. – 2015. – № 6-1. – С. 81-84.
2. Кондрашина П. С. Мотивация и проблемы управления мотивацией персонала современной организации / П. С. Кондрашина, М. В. Рахова // Стратегическое развитие социально-экономических систем в регионе: инновационный подход : материалы III междунар. научн.-практич. конф.; под общ. ред. Скубы Р. В., Барина М. А., Захарова С. С. – Владимир : Издательско-полиграфическая компания «Транзит-ИКС», 2017. – С. 65-70.
3. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – 3-е изд. / Пер. с англ. – М. : ООО «И.Д. Вильямс», 2012. – 672 с.

Информация об авторе

Арбатская Елена Анатольевна – кандидат экономических наук, доцент, кафедра менеджмента, маркетинга и сервиса, Байкальский государственный университет, 664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 11, e-mail: arbatskayaea@bgu.ru.

Author

Arbatskaya Elena Anatolyevna – PhD in Economics, associate professor, department of management, marketing and service, Baikal National University, 11, Lenin str., Irkutsk, e-mail: arbatskayaea@bgu.ru.