

## МОТИВАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ ТРУДОВОГО ПОВЕДЕНИЯ РАБОТНИКА

© 2014 Р.С. Аблязов\*

**Ключевые слова:** мотивация труда, потребности, мотивационная модель трудового поведения работника, содержательные теории мотивации, процессуальные теории мотивации.

Представлена авторская мотивационная модель трудового поведения работника, разработанная с учетом выявленных недостатков содержательных и процессуальных теорий мотивации. В схеме отражены цикличность и многоступенчатость протекания мотивационного процесса и представлена взаимосвязь потребностей, мотивов, стимулов и других факторов, влияющих на мотивацию работника.

Основным средством достижения эффективного использования трудовых ресурсов на предприятиях была и остается мотивация труда персонала. Грамотно построенный на предприятии процесс мотивации труда позволяет менеджерам добиться максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, обеспечить рост производительности труда и повысить прибыльность предприятия.

Управление трудом на основе мотивационных механизмов получило широкое применение в западных странах. В нашей стране мотивация труда стала широко изучаться экономической наукой и активно применяться в управлении персоналом после перехода к рыночной экономике. Ранее понятие "мотивация" заменялось понятием "стимулирование".

В настоящее время существует достаточно большое количество разнообразных теорий мотивации, из которых и складывается понятие мотивация, которая каждая по-своему объясняет мотивационную модель трудового поведения человека. Системы мотивации труда разработаны на основе как теоретических исследований, так и практического опыта. При этом до сих пор не существует общепринятого определения понятия "мотивация". Каждый автор формулирует определение мотивации, исходя из своего представления о данном понятии. К примеру, М.Х. Мескон и его соавторы в книге "Основы менеджмента" приводят следующее определение понятию мотивация: "Мотивация - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации"<sup>1</sup>.

О.С. Виханский, А.И. Наумов предлагают следующее определение: "Мотивация - это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей"<sup>2</sup>.

В.М. Цветаев рассматривает мотивацию как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду<sup>3</sup>.

Таким образом, все определения мотивации схожи в одном: "Мотивация - это процесс побуждения отдельного человека или группы людей к деятельности, посредством активизации мотивов работника (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация), направленный на достижение личных целей и целей организации".

Мотивация поведения человека, зависящая от множества факторов (потребности, интересы, мотивы, стимулы, желания, стремления, ожидания, восприятия, ценностные установки и другие психологические компоненты личности), во многом индивидуальна и может меняться под воздействием обратной связи со стороны деятельности человека<sup>4</sup>.

В настоящее время существуют различные теории, пытающиеся объяснить механизм мотивации трудового поведения работника. Их обычно принято объединять в две большие группы: содержательные и процессуальные.

Содержательные теории мотивации исследуют потребности и их влияние на мотивацию.

\* Аблязов Рамиль Сядятьевич, ассистент Балаковского института техники, технологии и управления (филиала) Саратовского государственного технического университета им. Ю.А. Гагарина". E-mail: Rameel82@yandex.ru.

вы, побуждающие человека к осуществлению деятельности. Наиболее известными теориями являются теория иерархии потребностей Абрахама Маслоу, теория ERG Клейтона Альдерфера, теория потребностей Девида МакКлелланда, двухфакторная теория Фредерика Герцберга. Эти теории описывают структуру потребностей, их содержание и то, как данные потребности связаны с мотивацией человека к деятельности<sup>5</sup>. Авторы этих теорий внесли значительный вклад в развитие теорий мотивации, но вместе с тем в их адрес звучали и критические замечания. Критика большинства теорий сводится к тому, что ученые в своих исследованиях применяли слишком упрощенную классификацию мотивов и не вполне раскрыли природу тех или иных потребностей.

Отмечалось, что в теории А. Маслоу не учитываются индивидуальные особенности людей, оказывающие влияние на потребности каждого человека. Известно, что потребности по-разному проявляются в зависимости от положения работника в организации, пола, возраста, семейного положения, уровня образования и воспитания, социальной принадлежности, содержания работы, экономической и политической ситуации в стране и т.п. Необязательно потребности должны возрастать снизу вверх, как это представлено в пирамиде Маслоу. Также не подтверждается идея А. Маслоу об автоматическом переходе на следующий уровень потребностей при удовлетворении предыдущего. Обычно первичные (низшие - физиологические) и вторичные (высшие - психологические) потребности удовлетворяются параллельно. К тому же не существует четкой пятиступенчатой иерархической структуры человеческих потребностей.

Концепции Д. Мак-Клелланда присущи те же недостатки, что и теории А. Маслоу. При этом еще и отсутствует механизм удовлетворения потребностей низшего уровня.

Теория К. Альдерфера во многом схожа с теорией потребностей А. Маслоу. Однако их взгляды расходятся относительно направления движения удовлетворения потребностей. По К. Альдерферу, движение по иерархии может осуществляться как снизу вверх, так и сверху вниз независимо от того, удовлетворена ли потребность верхнего уровня или нет.

Критики Герцберга указывали на то, что один и тот же фактор может вызвать удовлетворение работой у одного человека и неудовлетворение у другого, и наоборот. Следовательно, мотивировать разных людей будут разные факторы. Мотивация человека зависит от сложившейся ситуации и носит вероятностный характер. Факторы, мотивирующие человека в одной ситуации, могут не оказать никакого воздействия на него в другой ситуации. Поэтому менеджер должен определить доминирующую потребность каждого работника и мотивировать его на эффективную работу, удовлетворяя эту потребность.

Впоследствии ученые пришли к выводу, что для объяснения механизма мотивации необходимо учитывать различные поведенческие аспекты. Это привело к созданию процессуальных теорий мотивации. Основная концепция этих теорий заключается в том, что наряду с учетом потребностей необходимо принимать во внимание то, как человек распределяет усилия для достижения поставленных целей и какой вид поведения он выбирает.

Среди современных управленцев наибольшую известность получили следующие процессуальные теории мотивации: теория ожиданий Виктора Врума, теория справедливости Джона Стейси Адамса и мотивационная модель Лаймана Портера и Эдварда Лоулера. Авторы этих теорий не отрицают существования потребностей, однако считают, что поведение человека в большей степени обусловлено ожиданиями и субъективными оценками в каждой конкретной ситуации и теми действиями, которые он выбирает для достижения желаемого для себя результата.

В теории ожиданий Виктора Врума сила мотивации зависит от того, как человек оценивает вероятность наступления определенных событий:

- ◆ ожидание того, что усилия приведут к желаемому результату;
- ◆ ожидание того, что результаты повлекут за собой вознаграждение;
- ◆ ожидание того, что вознаграждение будет иметь достаточную ценность.

Чем больше вера человека, что все эти ожидания оправдаются, тем более сильными будут мотивация и стимулы к деятельности,

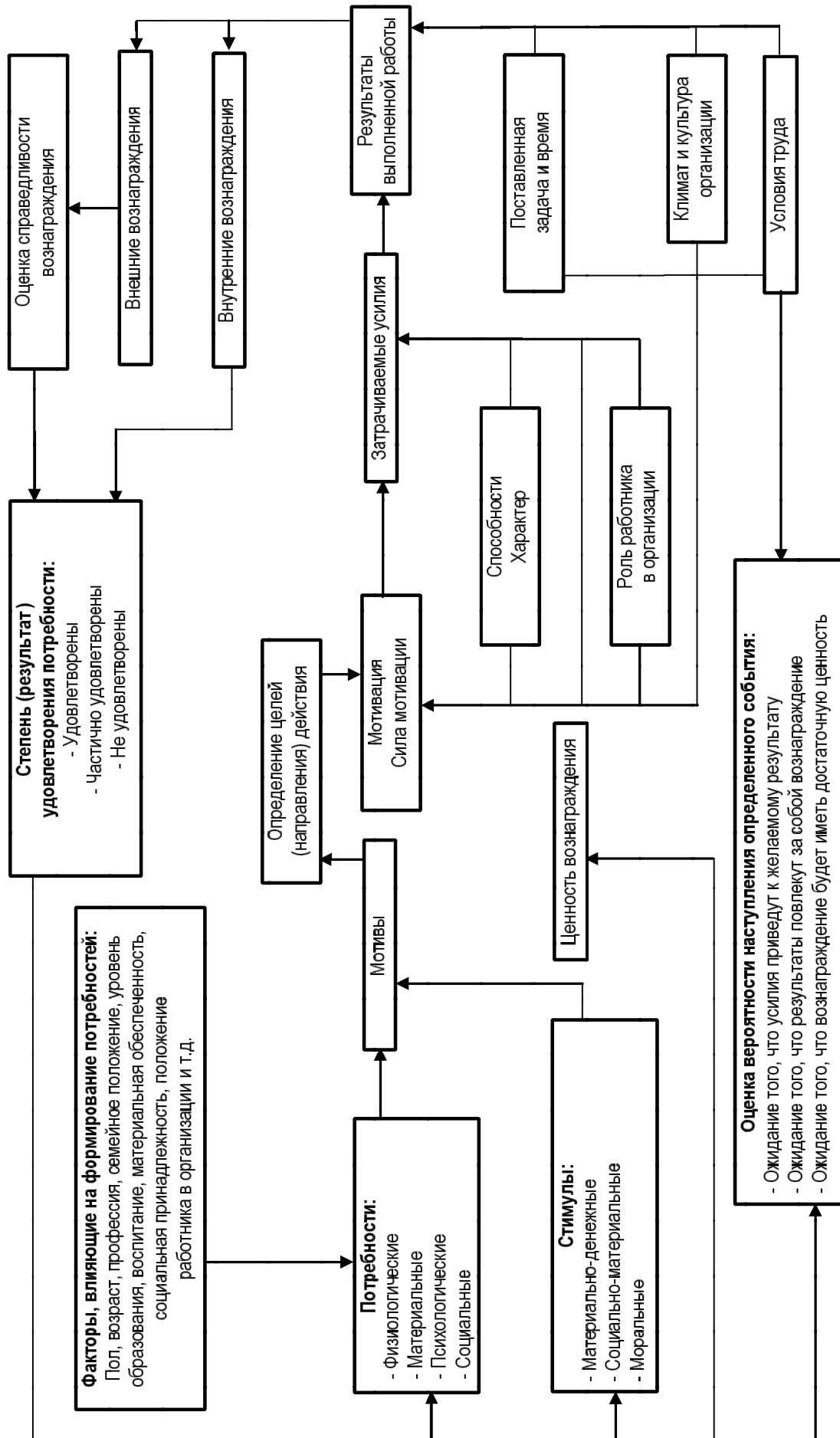


Рис. Мотивационная модель трудового поведения работника

тем более высокими окажутся результаты труда. При отсутствии одного из трех условий процесс мотивирования становится проблематичным или вовсе неосуществимым.

Теория справедливости Дж. С. Адамса построена на субъективной оценке человеком уровня затраченных усилий и получаемого вознаграждения, что и является его недостатком. В большинстве своем очень трудно согласовать понятие справедливости у работника и руководителя. Человек склонен сравнивать получаемое вознаграждение с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает наличие несправедливости, когда другие работники за аналогичные результаты работы получают большее вознаграждение или такое же за более низкие результаты, то у человека возникает психологическое напряжение, что скорее всего приведет к снижению интенсивности и продуктивности его труда и нанесет серьезный экономический вред организации. Снять это напряжение можно, только если объяснить такому сотруднику, почему существует такая разница в оплате труда.

Результатом синтеза теории ожидания и теории справедливости стала мотивационная модель Портера - Лоулера. Согласно этой теории, мотивация человека зависит от степени результативности его труда, т.е. результативный труд ведет к полному удовлетворению, а не наоборот. Результаты выполненной работы зависят от характера и способностей работника, приложенных им усилий, а также от осознания работником своей роли в организации. Уровень прикладываемых работником усилий зависит не только от ценности получаемого вознаграждения, но и от уверенности в том, что прикладываемый работником уровень усилий повлечет за собой ожидаемое (справедливое) вознаграждение.

Мотивационной модели Портера - Лоулера присущи и некоторые недостатки. В ней отсутствуют такие основные факторы, как потребности и условия труда, которые непосредственно влияют на формирование трудовой мотивации.

Сегодня не существует идеальной мотивационной модели. Каждой мотивационной

модели присущи свои преимущества и недостатки. Критические замечания, высказанные в адрес этих теорий, направлены на их совершенствование.

С учетом выявленных недостатков рассмотренных теорий мотивации нам удалось синтезировать следующую мотивационную модель трудового поведения работника (см. рисунок).

Для того чтобы лучше понять механизм мотивации, представленный на рисунке, поясним некоторые элементы и связи данной модели. В схеме отражены цикличность и многоступенчатость протекания мотивационного процесса и представлена взаимосвязь потребностей, мотивов, стимулов, целей и других факторов, влияющих на мотивацию работника. Следует обратить внимание на особый вид связи "стимулы-мотивы и потребности-мотивы". При отсутствии любого из элементов мотивы труда (а следовательно, и мотивация) не формируются. Также в модели присутствуют ситуационные, личностные и другие факторы: условия труда, способности и характер, климат и культура организации, роль работника в организации, поставленная задача и время, ценность вознаграждения. Эти факторы в сумме с оценками, ожиданиями и прогнозами влияют на силу мотивации, которая, в свою очередь, определяет уровень затрачиваемых работником усилий, а значит, и на результат выполненной работы. Остальные связи, думаем, не требуют отдельных пояснений.

Эффективность любой мотивационной модели можно проверить только путем ее апробации на практике. Совершенно очевидно, что отсутствие мотивационной модели на предприятии будет снижать эффективность действующей системы управления и результативность трудового коллектива.

<sup>1</sup> Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. М., 1994.

<sup>2</sup> Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. 3-е изд. М., 2003.

<sup>3</sup> Цветаев В.М. Управление персоналом. СПб., 2002.

<sup>4</sup> Виханский О.С., Наумов А.И. Указ. соч.

<sup>5</sup> Там же.

*Поступила в редакцию 28.01.2014 г.*