**Тема: Основные теории мотивации в системе управления персоналом**

Для исследования мотивационной системы управления персоналом рассмотрим основные теории мотивации в системе управления персоналом.

В условиях формирования новых механизмов хозяйствования, ориентированных на рыночную экономику, перед предприятиями встаёт необходимость работать по-новому, считаясь с законами и требованиями рынка. В связи с этим возрастает вклад каждого работника в конечные результаты деятельности предприятия. Одна из главных задач для предприятий различных форм собственности - поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизации человеческого фактора. Решающим причинным фактором результативности деятельности людей является их мотивация.

Трудовая мотивация - это процесс стимулирования отдельного исполнителя или группы людей к деятельности, направленный на достижение целей организации, к продуктивному выполнению принятых решений или намеченных работ. А. Смит считал деньги единственным мотивирующим фактором, и что люди - это экономические существа, которые работают только для получения средств, необходимых для приобретения пищи, одежды, жилища.

Современные теории мотивации, основанные на результатах психологических исследований, доказывают, что истинные причины, побуждающие человека отдавать работе все силы, чрезвычайно сложны. По мнению одних учёных, действие человека определяется его потребностями. Придерживающиеся другой позиции исходят из того, что поведение человека является также и функцией его восприятия и ожиданий.

Для исследования мотивационного механизма управления необходимо рассмотреть мотивационные модели.

Ни одна система управления не станет эффективно функционировать, если не будет разработана эффективная модель мотивации, так как мотивация побуждает конкретного индивида и коллектив в целом к достижению личных и коллективных целей.

Самой древней классической схемой мотивации труда может считаться теория мотивации по принципу «кнута и пряника». Возникнув еще до появления теории управления как науки, на бессознательном уровне, эта теория воздействия на человеческий труд и до сих пор существует. Ее суть заключается в том, что человек реагирует на поощрение повышением производительности труда. А наказание служит индикатором недопустимого результата или качества работы со стороны подчиненного. Эффективность данного способа мотивации очевидна, однако, на наш взгляд - у этой теории есть и существенные недостатки, а точнее, оговорки или определенные условия, которые необходимы для ее нормального функционирования:

- психологические, означающие, что материальное поощрение не всегда заставляет человека трудиться усерднее;

- организационные, то есть необходимо существование специальных контролирующих и оценочных органов, что не всегда возможно;

- экономические, обусловленные рядом законов.

- социальные, которые означают, что при определенной общественной напряженности материальные стимулы могут терять свою актуальность. По сути, эта теория даже не является мотивационной моделью, поскольку она работает лишь по принципу стимулирования подчиненных. Теориями мотивации в подлинном смысле слова можно считать уже ставшие классическими содержательные и процессуальные схемы мотивации человека.

Чтобы понять, на чем основываются теории мотивации, проанализируем содержательные теории.

Гаврилова И.А. считает, что содержательные теории мотивации основываются на идентификации тех внутренних побуждений (потребностями), которые заставляют людей действовать так, а не иначе. Наиболее существенным в теории Маслоу, а также других исследователей в этом направлении было выделение в человеческой побудительной системе первичных и вторичных потребностей. То есть была совершена попытка создать какую-то единую схему иерархии мотивов в поведении человека, осознать, почему человек, ощущая сразу несколько потребностей, удовлетворяет их в определенной последовательности.

Таблица 1 - Сравнительная характеристика мотивационных теорий Пугачев В.П.

|  |
| --- |
|  |
| № п./п. | | Теория | Содержание теории |
| 1 | | Теория Маслоу | Потребности представляют пятиуровневую иерархическую структуру (физиологические, безопасность, причастность, уважение, самовыражение). Поведение человека определяет самая нижняя неудовлетворенная потребность структуры. Прежде чем потребность следующего уровня станет мощным фактором в поведении человека, должна быть удовлетворена потребность низкого уровня. |
| 2 | | Теория Мак-Клелланда | Три потребности, мотивирующие человека - это потребности власти, успеха и принадлежности (причастности). |
| 3 | | Теория Фредерика Герцберга | Потребности делятся на гигиенические факторы и факторы мотивации.  Наличие гигиенических факторов не дает развиться неудовлетворению работой.  Для того чтобы мотивировать подчиненных, руководитель должен сам вникнуть в сущность работы. |

Эти недостатки, которые неизбежно заключали в себе все содержательные теории мотивации, попытались преодолеть Д. Адкинсон, С. Адамс, Б. Скинер в данной области. Наиболее детальную серию практических советов менеджерам, разработал У.К. Хамнер из теории усиления мотивации Скиннера Пугачев В.П. Его советы таковы:

· Не вознаграждаете всех одинаково. Вознаграждение лишь в том случае вызывает позитивный эффект, если непосредственно зависит от деятельности подчиненного, одинаковое вознаграждение усиливает посредственную, или среднюю работу.

· Неполучение вознаграждения также является фактором воздействия на подчиненных. Руководитель может влиять на своих сотрудников, как действием, так и бездействием.

· Объясните людям, что они должны сделать, чтобы получить поощрение. Четкое определение стандартов деятельности позволяет сотрудникам своевременно и правильно ориентировать свое поведение на получение вознаграждения и улучшение достижений.

· Покажите людям, что именно они делают неправильно, если сотрудник лишен вознаграждений без соответствующих объяснений, то это вызовет у него обиду. Кроме того он не сможет своевременно исправить ошибку.

По нашему мнению, советы, рассмотренные У.К. Хамнером полезны в практической работе, особенно применительно к работникам, у которых доминируют материальные потребности

Рассмотрев содержательные теории, мы поняли, что мотивации базируются на потребностях связанных с ним факторах, определяющих поведение людей. Эти теории до сих пор используют и применяют современные компании и организации. Для того чтобы понять влияние на мотивацию персонала факторов, выходящих за пределы индивидуальных потребностей, разберем процессуальные теории мотивации.

В процессуальных теориях мотивации анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории основываются на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания. Процессуальные теории не оспаривают существование потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям, поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения. Имеются три основные процессуальные теории мотивации:

1 Теория ожиданий, базирующая на положении о том, что наличие потребности не является единственным условием мотивации человека для достижения цели. Она подчеркивает важность трех взаимосвязей: затраты труда - результаты; результаты - вознаграждение и валентность (удовлетворенность вознаграждением). Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения ведет к удовлетворению или приобретению какого либо блага, которое ему необходимо. Поведение человека постоянно связано с выбором из двух или нескольких альтернатив. От того, чему человек отдает то или иное предпочтение, зависит, что и как он делает, как он себя ведет и каких результатов он добивается. Теория ожидания разработана для того, чтобы дать ответ на вопрос, почему человек делает тот или иной выбор, сталкиваясь с альтернативами, и насколько он смотивирован добиваться результата в соответствии со сделанным выбором. Процесс мотивации по теории ожидания складывается как бы из взаимодействия трех блоков: усилия, исполнение, результат. При этом усилия рассматриваются как результат мотивации, исполнение - как следствие взаимодействия усилий, личных возможностей и состояния среды, а результат, как функция, зависящая от исполнения и от степени желания получить результаты определенного типа.

2 Теория справедливости, по которой считается:

- люди оценивают свои взаимоотношения путем сравнения (что я вкладываю и что получаю);

- неэквивалентность вклада и отдачи является источником дискомфорта (вины и обиды);

- люди, не удовлетворенные своими отношениями, стремятся восстановить справедливость.

3 Модель Портера-Лоулера- это комплексная модель, пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. Результаты зависят от приложенных усилий, способностей и характерных особенностей, а также осознания своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения. И заинтересованность сотрудников в работе один из главных составляющих компонентов в мотивационном механизме предприятия.

Мы рассмотрели содержательные и процессуальные теории мотивации. На наш взгляд они расходятся по ряду вопросов, но они не являются взаимоисключающими. Как итог, можно резюмировать, что, зная основы рассмотренных теорий мотивации и применяя на практике в управлении и производственной деятельности различные их методы, сообразно конкретной производственной ситуации, можно добиться максимальной эффективности в достижении результатов.

Таким образом, основная идея содержательных теорий мотивации - наличие причинно-следственных связей между внутренними психическими состояниями и поведением, т.е. изучается внутреннее «Я» человека и воздействие его текущих потребностей на поведение. К таковым относятся так называемые содержательные теории мотивации иерархия потребностей Абрахама Маслоу, теория потребностей Дэвида Мак Клелланда, двухфакторная концепция Фредерика Герцберга, теория Дугласа Мак Грегор.

Развитие процессуального подхода к исследованию мотивации позволило значительно обогатить представления о ней благодаря введению дополнительно к потребностям множества различных факторов, влияющих на трудовую активность и определяющих ее направленность и выбор тех или иных форм трудового поведения. Перечень таких факторов, полученный на основе анализа процессуальных теорий, включает в себя: способности человека, его ожидания, цели, внутренние и внешние вознаграждения.

Рассмотрев данные теории, мы можем сделать вывод о том, что отсутствует какое - либо канонизированное учение, объясняющее, что лежит в основе мотивации человека и чем определяется мотивация.

Каждая из теорий имеет что - то особенное, отличительное, что дало ей возможность получить широкое признание теоретиков и практиков и внести существенный вклад в разработку знаний о мотивации. Несмотря на принципиальные различия, все теории имеют общее, позволяющее установить определённые параллели между ними. Характерной особенностью всех теорий является то, что они изучают потребности и дают их классификацию, позволяющую делать выводы о механизме мотивации человека. Сравнивая классификации всех теорий, можно отметить, что выделенные в различных работах группы потребностей и механизмов в определённой мере дополняют друг друга.