

*Пятибратова Алёна Александровна*

студентка

ФГБОУ ВПО «Тюменский государственный  
нефтегазовый университет»

г. Тюмень

## **НОВЫЕ СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ И ПРОЦЕССНЫЕ КОНЦЕПЦИИ МОТИВАЦИИ**

*Аннотация:* мотивация труда персонала, вне зависимости от существующих различий в подходах, представляет собой один из важнейших методов управления персоналом, который побуждает работников к достижению поставленных целей учреждения. Автор отмечает, что в современных условиях руководство изменяет методы и формы хозяйствования во многих сферах менеджмента, и в первую очередь, это касается управления мотивацией труда. Успешный руководитель должен четко понимать, что высокомотивированный сотрудник – это залог эффективной работы, что напрямую отражается на эффективности организации.

**Ключевые слова:** мотивация, управление, персонал, руководитель, метод, менеджмент.

Среди теоретических подходов к мотивационному поведению человека выделяют содержательный и процессный подходы. Суть содержательного подхода заключается в том, что поведение человека базируется на потребностях. В рамках содержательного подхода наиболее известными теориями являются:

1. Теория иерархии потребностей, разработанная А. Маслоу.
2. Теория ERG, разработанная К. Альдерфером.
3. Теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда.
4. Теория двух факторов Ф. Герцберга.

Эти теории содержания мотивации пытаются дать ответ на вопрос о том, что побуждает человека к деятельности. Согласно теории Маслоу существует

пять групп потребностей, распределенных на первичные (физиологические, безопасности и защищенности) и вторичные (социальные, уважения, самовыражения). Эти потребности имеют уровневую иерархическую структуру. Поведение индивида определяет самая нижняя неудовлетворенная потребность иерархии; впоследствии, после того, как потребность удовлетворена, она перестает быть определяющим мотивирующим фактором поведения, внимание человека привлекает следующая потребность иерархии. Руководителю необходимо учитывать имеющиеся потребности сотрудников и предоставлять им возможность общаться, создавать неформальные группы через реализацию социальных потребностей, поощрять за достигнутые определенные результаты, повышать в должностях, т. е. реализовать потребность в уважении, признании социального статуса человека, творчески выполнять рабочие задания, что реализуется в потребности в самовыражении).

Теория ERG (existence – существование, relatedness – связи, growth – рост) К. Альдерфера базируется на том, что есть три основные группы потребностей, которые мотивируют поведение индивида:

1. Потребности существования.
2. Потребности причастности (связи).
3. Потребности роста.

Совместное с теорией Маслоу, что группы потребностей практически совпадают; даже существует мнение, что теория ERG является модификацией теории Маслоу. Принципиальное отличие между этими теориями заключается в том, что, по Маслоу, движение от потребности к потребности происходит в иерархии снизу-вверх, а по Альдерферу, движение происходит в обеих направлениях: если остается неудовлетворенной потребность нижнего уровня, то вверх; если неудовлетворенная потребность высшего уровня, то вниз. Наличие таких тенденций предоставляет руководителю организации дополнительные возможности в мотивировании сотрудников: когда организация не может удовлетворить потребность сотрудника в росте или карьере, необходимо предоставить возможность удовлетворить его потребности в связях, уважении, причастности к делу.

Теория приобретенных потребностей Д. Мак-Келланда связана с потребностями высшего уровня, которые являются основными мотивирующими факторами. Потребности первичные оставлены без изменений, считается, что они в значительной степени уже удовлетворены. Мак-Келланд рассматривает потребности во власти, успехе или достижениях и причастности (признании, соучастия), как приобретенные под влиянием жизненных обстоятельств, опыта и обучения. Эти потребности не исключают друг друга, не являются иерархическими, как это было в теориях Маслоу и Альдерфера, а, наоборот, оказывают общее влияние на поведение. По Герцбергу, все потребности делятся на внешние, такие как гигиенические факторы или здоровье, связанные с производственной средой, условиями труда, и внутренние факторы мотивации, связанные с характером и содержанием работы. Гигиенические факторы совпадают с первичными потребностями по Маслоу и определяют степень неудовлетворенности работой, а также не имеют мотивационного воздействия. Факторы мотивации совпадают с потребностями высшего уровня по Маслоу и определяют степень удовлетворения работой, поэтому имеют мотивационную действие и активно влияют на поведение индивида, побуждают его к эффективному труду.

Сущность процессного подхода заключается в анализе того, каким образом человек направляет свои усилия на достижение конкретных целей и выбирает определенное поведение. В рамках процессного подхода наиболее известными теориями являются: теория ожидания В. Врума; теория справедливости Дж. Адамса; комплексная модель М.Л. Портера и Э. Лоулера; также к процессному подходу относятся теория результативной валентности Дж. Аткинсона, теория постановки целей Э. Лока и концепция партисипативного управления. Все эти теории объясняют, как следует воздействовать на человека, чтобы побудить его к результативной работе; как вести себя менеджерам, чтобы создать действенную систему мотивирования. Теория ожидания В. Врума базируется на взаимосвязи затрат труда, результатов труда, вознаграждения и ценности вознаграждения – валентности. Руководителю для повышения мотивированности работника необходимо привести в соответствие вознаграждение с потребностями человека.

Теория справедливости или равенства Дж. Адамса базируется на принципах, что люди в процессе работы сравнивают соотношение собственного вознаграждения к собственным усилиям с соотношением вознаграждения других людей к их усилиям, если они выполняют аналогичную работу. Человек будет пытаться модифицировать собственное поведение, снижать интенсивность труда, если осознает, что не получает справедливое вознаграждение. Руководителю для повышения мотивации сотрудников по выполнению задач необходима индивидуальная работа с персоналом.

Модель М.Л. Портера и Э. Лоулера является комплексной теорией, которая базируется на принципах теорий ожиданий и справедливости. Уровень удовлетворенности трудом определяется ее результативностью, что является результатом взаимодействия внешних и внутренних мотиваторов поведения работника.

В практике управления встает вопрос мотивирования персонала в первую очередь. Особенно это касается управление персоналом организации социальной сферы, ввиду тяжелых психологических условий, требований к компетенции сотрудников, проблеме финансирования повышения квалификации персонала, а нередко и текучестью кадров. В противовес широко распространенному мнению заработка плата не всегда является самым эффективным мотивирующим средством для работы. В коммерческих структурах, повышение оплаты труда, увеличение премии, оплата ГСМ и сотовой связи давно не являются особым преимуществом в кадровой борьбе. Более того, на сегодняшний день приобретает особую значимость нематериальная мотивация.

### ***Список литературы***

1. Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организаций // Управление персоналом. – 2009. – №1. – С. 24.
2. Алябьева Т.А. Наставничество как один из эффективных способов обучения и развития персонала / Т.А. Алябьева, А.Б. Корешкова, Е.С. Горшкова, И.А. Горькова, М.М. Фетисова // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований – 2013. – №10. – С. 119–121.