

**Горшунов Кирилл Игоревич**

магистрант

ФГБОУ ВО «Новосибирский государственный  
университет экономики и управления «НИНХ»

г. Новосибирск, Новосибирская область

## **МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА В ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: АНАЛИЗ СОВРЕМЕННЫХ ТЕОРИЙ**

***Аннотация:** статья посвящена обсуждению наиболее распространенных содержательных и процессуальных теорий мотивации, а именно их основных положений, условий применения и эффективности в производственной сфере.*

***Ключевые слова:** мотивация персонала, содержательные теории мотивации, процессуальные теории мотивации.*

Для того, чтобы разработать и реализовать современную систему мотивации персонала промышленной организации, необходимо, прежде всего, проанализировать наиболее распространенные теории, действующие в настоящее время и выявить возможность и эффективность их использования в современных социально-экономических условиях.

В менеджменте традиционно выделяется две группы концепций мотивации. Первая группа – это содержательные теории мотивации, в основе которых лежат выявление и удовлетворение потребностей работника. Вторая группа – процессуальные теории мотивации.

Наиболее известными содержательными теориями мотивации являются работы А. Маслоу, Д. Мак Клееланда. И несмотря на то, что эти концепции были разработаны в середине XX века, они не потеряли своей актуальности и в настоящее время.

Одной из основных содержательных теорий является *концепция иерархии мотивов А. Маслоу* [4], согласно которой процесс развития личности неограничен, а высший уровень мотивации «принципиально ненасыщаем». В данной концепции существует понятие «актуализирующая личность». Это личность,

которая стремится подняться выше достигнутого ею уровня развития, постоянно стремится к самосовершенствованию, к реализации своего личностного потенциала. Человек, по выражению А. Маслоу, «должен быть тем, кем он стремится быть». Среднестатистический человек удовлетворяет свои потребности в следующей пропорции: 85% – физиологические, 70% – в безопасности и защите, 50% – в любви и принадлежности, 40% – в самоуважении и только 10% – в самореализации. Неважно насколько высоко поднялся человек в иерархии потребностей. Если потребности более низкого уровня оказываются у него недостаточно удовлетворенными, человек возвращается на этот уровень и остается там, пока они не будут удовлетворены.

Концепция А. Маслоу играет важную роль в понимании мотивов трудовой деятельности. Руководителю эта концепция позволяет более точно оценить систему мотивационных факторов, на основе которых реализуется мотивационная функция управления, а также уяснить побудительные причины управленческой деятельности. Такие потребности как социальное признание, уважение, самораскрытие, самореализация личности, являются наиболее мощными стимулами для феноменов лидерства, власти, доминирования, социального влияния. Эти потребности входят в высшие уровни иерархии, а их характерной особенностью является творческий характер проявления, что очень важно для лиц, занятых в управленческих звеньях организации.

Еще одна популярная теория потребностей – это *теория Дэвида Мак Клееланда* [3]. Он считал, что, поскольку основные физиологические потребности по большей части у людей удовлетворены в современном обществе, гораздо важнее потребности социальные. *Потребность во власти* является приобретенной, развивается на основе обучения, жизненного опыта и состоит в том, что человек стремится контролировать действия других людей, оказывая на них существенное влияние. *Потребность в успехе* может быть удовлетворена только при доведении работы до успешного завершения. Человек, стремящийся к успеху, ставит перед собой более сложные задачи, желает получить отзывы о своей деятельности. *Потребность в причастности* иногда называют партисипативной

потребностью или потребностью соучастия. Она выражается в стремлении к культурным дружественным отношениям с окружающими.

Существуют процессуальные теории мотивации, которые не отвергают содержательные концепции, а лишь показывают, что их следует дополнить другими теориями, более полно раскрывающими поведенческие характеристики человека, на основе которых можно прогнозировать его дальнейшие действия и поступки. Вот некоторые из процессуальных теорий [5]:

- теория ожидания;
- теория справедливости.

*Теория ожидания* разработана Б. Врумом и представляет собой оценку личностью предполагаемого события. В соответствии с данной теорией мотивация зависит от трех факторов: ожидаемого возможного результата, ожидаемого вознаграждения, ожидаемой ценности вознаграждения. С точки зрения российской действительности, формирование такой мотивации предусматривает определенную демократичность стилей управления внутри организации, открытость руководства, гибкость структуры. Это, скорее всего, не применимо к предприятиям, которые, характеризуются наличием жесткой административной управленческой вертикали, доминированием административно-командного метода воздействия на персонал.

*Теория справедливости*, основанная С. Адамсом, заключается в том, что люди, как правило, субъективно соотносят полученное вознаграждение к затраченным усилиям, а затем сравнивают его с вознаграждением других людей, сделавших ту же работу. И если выявится несоответствие вознаграждений, то человек снижает интенсивность труда. Если же человек узнает, что его вознаграждение выше, чем у других за подобную работу, то чаще всего он не увеличивает интенсивность работы, а старается оставить все на достигнутом уровне.

Из модели следует, что ценность ожидаемого вознаграждения определяется как внутренними, вытекающими из самого процесса выполнения задачи, так и внешними, по отношению к задаче поощрениями. При этом эффективность выполнения задачи зависит от оценки работником необходимых для выполнения

задачи действий и его способности их осуществить, что подчеркивает необходимость четкой формулировки целей и предварительного определения работником поставленной перед ним задачи с целью наилучшего ее выполнения и обеспечения сотруднику удовлетворения от процесса решения.

В современной литературе [1; 2] большое внимание уделяется использованию теорий мотивации в реальной практике управления трудовой деятельностью персонала. Необходимо отметить, что согласно исследованиям Р.В. Губарева, различные теории мотивации в основном не противоречат друг другу, а взаимодействуют, отражая многогранность и нестандартность самого процесса мотивации и представляя необходимость комплексного подхода к решению этой сложной проблемы [1]. То есть в настоящее время теоретическая база концепций мотивации достаточно широко представлена содержательными и процессуальными теориями, которые не потеряли своей актуальности.

### ***Список литературы***

1. Губарев Р.В. Мотивация персонала: анализ современных теорий // Вестник УГУЭС. Наука. Образование. Экономика. – 2014. – №1 (7) – С. 239–246.
2. Долгина Е.С. Концепции мотивации персонала: содержательные и процессуальные теории / Е.С. Долгина, Е.В. Васильева // Молодой ученый. – 2015. – №7 (87). – С. 387–390.
3. Макклелланд Д. Мотивация человека. – СПб.: Питер, 2007. – 672 с.
4. Маслоу А. Мотивация и личность. – 3-е изд. – СПб.: Питер, 2006. – 452 с.
5. Мескон М. Альберт Основы менеджмента / Мескон М. Альберт, М. Хедоури, Ф. – М.: Дело, 1992. – 704 с.