

МОТИВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: КЛАССИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ И СОВРЕМЕННЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

И.В. Макарова, магистрант

Научный руководитель: С.Н. Гагарина, канд. экон. наук, доцент

**Калужский государственный университет им. К.Э. Циолковского
(Россия, г. Калуга)**

***Аннотация.** Мотивационный менеджмент – это управление, построенное на приоритетах мотивации делового поведения, т.е. создании условий заинтересованности в результате рабочей деятельности и стремлении к достижению целей организации. Мотивационный менеджмент – это определенная установка, специфическое мировоззрение, концепция. В статье представлены концептуальные основы мотивации и мотивационного менеджмента. Рассмотрены классические подходы и современные теории мотивации.*

***Ключевые слова:** менеджмент, мотивация, мотивационный процесс, мотивационный менеджмент, теории мотивации, управление персоналом.*

Во время продолжающихся социальных и экономических преобразований, происходящих сегодня в обществе, мотивационное управление персоналом становится все более востребованным как важный «механизм» эффективного управления человеческими ресурсами.

Термин «мотивация» впервые появился в 1813 году в работе А. Шопенгауэра, где он определяется как «причинность, видимая изнутри».

Понятие «мотивация» рассматривалось многими исследователями. Термин происходит от слова «мотив», которое описывается как причина, побуждающая людей к

действию. Мотивы являются обязательной составляющей любой деятельности [1]. Мотивация связана с такими понятиями, как потребность, стимул и мотив [2].

Существование множества точек зрения на понятие мотивации обусловлено многоаспектностью и междисциплинарным характером этой категории и описываемых ею отношений. Зарубежные и отечественные исследователи по-разному описывают природу мотивации в соответствии со своими собственными взглядами, убеждениями и методологиями. В таблице 1 представлены различные взгляды ученых на понятие «мотивация».

Таблица 1. Понятие «мотивация»

Автор	Определение
Ф. Хедоури, М. Альберт, М. Мескон,	Процесс, в котором человек сознательно выбирает тип поведения, который зависит от взаимодействия внешних факторов (стимулов) и внутренних мотивов.
Э.А. Уткин	Состояние личности, определяющее степень активности и направленность действий человека в конкретной ситуации.
Н.И. Петрова	Комплекс внутренних, внешних и внутриличностных движущих сил побудительных к деятельности, задающих границы и формы действий для достижения определенных целей.
А.Я. Кибанов, В.А. Дятлов,	Стремление работника удовлетворить свои потребности посредством трудовой деятельности.
Н.С. Зоткина	Внутреннее побуждение человека к достижению собственных целей, реализацию собственных интересов.

У авторов нет единого определения понятия мотивация, определения объединяет

одно: мотивация служит побуждением людей к действию. Под термином «моти-

вазия» понимается процесс мотивации работников посредством использования различных видов стимулов, помощь которых направлена на достижение целей организации.

Под мотивацией можно понимать это процесс побуждения себя и других к целенаправленной деятельности для достижения индивидуальных и организационных целей. Если потребности индивидов можно максимально приблизить к потребностям группы и организации, то сотрудники начнут работать на общий результат.

Суть мотивации как функции управления заключается в том, что работники организации выполняют свою работу в соответствии с возложенными на них правами и обязанностями и в соответствии с целями организации. Когда индивидуальные и групповые потребности совпадают, создаются области совпадения или совпадения

интересов работника и работодателя, и синергия достигает своего максимума [3].

Зарубежные и отечественные исследователи разделяют теории мотивации на содержательные и процессуальные. Содержательные теории мотивации – основаны на том, что существует внутренний импульс (потребность), побуждающий людей к действию (К. Альдерфера теория существования, связи и роста; А. Маслоу теория потребностей; Д. Макклелланда теория приобретённых потребностей; Ф. Герцберга теория двух факторов).

Процессуальные теории – функция потребностей, а также представлений и ожиданий человека и возможных результатов выбранного типа поведения (С. Адамса теория справедливости; В. Врума теория ожидания; Л. Портера – Э. Лоулера модель мотивации) [4]. Краткая характеристика теорий мотивации представлена в таблице 2.

Таблица 2. Характеристика теорий мотивации

Название теории, авторы	Содержание теории мотивации
Теория потребностей А. Маслоу	В иерархии потребностей выделяют 5 уровней, если потребность более низкого уровня удовлетворена, то для мотивации работника к работе необходимо активизировать следующий высокий уровень потребностей.
Теория существования, связи и роста К. Альдерфера	Выделяется три группы основных потребностей, которые представлены в иерархии, но движение по ним, в отличие от теории Маслоу, возможно, как сверху вниз, так и снизу-вверх.
Теория приобретённых потребностей Д. Макклелланда	Одна из основных потребностей - принадлежность к группе; вторая - власть; третья - успех. С помощью моделей вознаграждения и уверенности в том, что вознаграждение будет результатом лучшего поведения или производительности можно повысить мотивацию работать лучше и больше.
Теория двух факторов Ф. Герцберга	Направленность всех факторов, определяющих эффективность и мотивацию работника к труду, разделена на внутренние и внешние. Довольство своей работой определяется внутренними факторами: профессиональные успехи, перспективы роста и развития. Внешний фактор условия и отношения в коллективе.
Теория ожидания В. Врума	Ключевыми мотивационными факторами являются осознание того, что приложенные усилия приведут к успешному выполнению поставленных целей, а достигнутые цели обеспечат желаемый результат.
Теория справедливости С. Адамса	Соотношение между полученным вознаграждением и затраченными на него усилиями всегда оценивается субъективно, а также сравнивается с соотношением других сотрудников, выполняющих аналогичные задачи.
Модель мотивации Л. Портера – Э. Лоулера	Модель предполагает, что работник будет удовлетворен только в том случае, если после хорошей работы он получит вознаграждение, которое соответствует или превосходит его ожидания.

Кризис традиционных систем мотивации потребовал разработки современных мотивационных теорий, которые основываются на рассмотрении классических мо-

тивационных теориях, фокус направляется на индивидуальные особенности личности [5]. В таблице 3 представлены современные теории мотивации.

Таблица 3. Современные теории мотивации

Название теории, автор	Основные представления	Практика применения
Модель «мотивационного комплекса трудовой деятельности», А.А. Литвинюк	Мотивы можно свести к пяти основным категориям: удовлетворение, приобретение, подчинение, безопасность, и сохранение энергии, но эти группы не изолированы друг от друга и в некотором смысле находятся в равных условиях.	Важно придерживаться принципов, что стимулы применяются только один раз и дают только одноразовый эффект, что оптимальную систему стимулов создать невозможно, и что если на все стимулы к труду воздействовать в одностороннем порядке, то эффект будет нулевым.
Концепция параллельного мотивирования, Л.С. Выготский	Мотивация работает параллельно, одновременно и независимо. Параллельная мотивация подразумевает наличие системы управления, которая позволяет работникам удовлетворять все виды потребностей.	Организация предоставляет сотрудникам условия, которые удовлетворяют их высшие потребности. Мотивация означает, что в системе управления существуют характеристики и возможности для сотрудников удовлетворить все категории желаний.
Теория психологического контракта, Эдгар Шейн	Мотивация формируется под влиянием отношений между работником и организацией. Эти отношения регулируются психологическим контрактом.	Э. Шейн выделил восемь основных ценностей для сотрудников на работе, назвал их «якорями карьеры» и определил различные мотивы для каждого якоря.
Гипологическая концепция, В.И. Герчикова	Мотивация состоит из пересечения двух осей: мотивации и трудового поведения. Вся трудовую мотивацию можно разделить на два типа: мотивация достижения и мотивация избегания.	Знание характеристик мотивации персонала позволяет прогнозировать эффект от применения различных методов стимулирования к различным типам персонала.

Мотивационные теории имеют свои сильные и слабые стороны, и каждая теория развивается со временем под влиянием внешних условий [6]. В условиях перехода от технологического и экономического подхода к более ориентированному на человека подходу, основанному на гуманизации труда, по мнению многих экспертов, не следует полностью отказываться от технологических и экономических средств.

Мотивационный менеджмент не имеет четкого определения и его часто трактуют как набор инструментов для мотивации сотрудников к достижению целей организации. Такой подход представляется чрез-

мерно упрощенным и сводит мотивационный менеджмент к системе вознаграждений. Именно поэтому задача состоит в том, чтобы выявить и определить, что представляет собой мотивационный менеджмент как инструмент управления человеческими ресурсами. Мотивационный менеджмент – это гибкая концепция, которая пронизывает всю организацию по всем её подразделениям и уровням управления.

Анализ научной литературы по проблеме исследования позволяет сделать вывод о том, что в настоящее время концепция мотивации состоит из определенного набора терминов, которые взаимосвязаны между собой (рисунок).

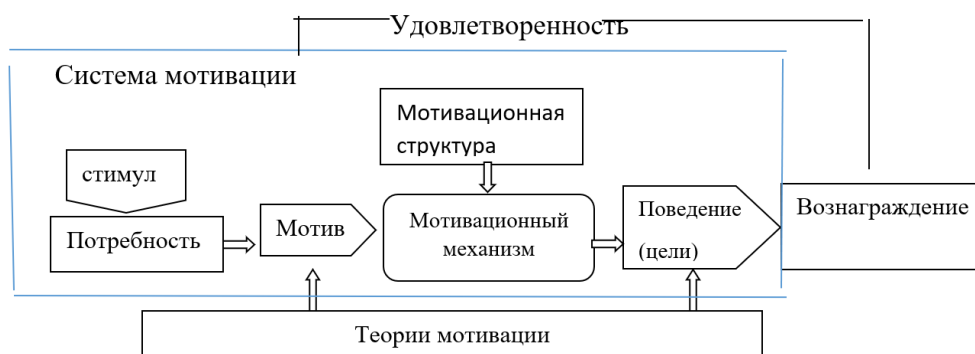


Рис. Концептуальная схема мотивационного процесса

На рисунке представлена научная терминология, которая полностью описывает признанную в настоящее время научную парадигму мотивационного процесса.

Мотивационный менеджмент представляет собой деятельность по созданию и поддержанию мотивационного климата в организации. В свою очередь, мотивационный климат – это коллективная заинтересованность сотрудников в достижении целей организации и согласие сотрудников относительно средств достижения этих целей, то есть на практике положительная коллективная мотивация сотрудников, основанная на общих ценностях. Мотивационный климат, является ключевым элементом корпоративной культуры.

Цели мотивационного менеджмента заключаются в следующем:

- определить роль каждого сотрудника в организации;
- разработать эффективные средства мотивации с учетом как индивидуальных, так и коллективных потребностей, и возможностей;
- отслеживать изменения в процессе разработки и реализации мотивационной политики.

Набор инструментов для управления мотивацией выходит далеко за рамки традиционных материальных и нематериальных методов мотивации. Можно выделить следующие инструменты мотивационного менеджмента:

- формирование мотивационного профиля сотрудников;
- подбор персонала – это поиск сотрудников, чья квалификация, опыт, интеллектуальные, физические и духовные качества лучше всего соответствуют должностной инструкции.
- адаптация сотрудника – это «встраивание» нового сотрудника в ценности организации, благодаря чему сотрудник начинает признавать и разделять эти ценности;
- развитие стимулов – создание комбинации формальных стимулов и неформальных стимулов для максимизации человеческого капитала компании;
- разработка рекомендаций по организации и реорганизации структуры должностей

и рабочих процессов для различных классификаций должностей с целью сделать работу привлекательной для сотрудников и максимально использовать потенциал сотрудников;

- создание благоприятной рабочей среды для сотрудников;
- мотивационный аудит – это проверка эффективности системы стимулирования труда в организации (это проверка соответствия используемого организацией набора стимулов целям самой организации, ее подразделений и потребностям сотрудников);
- контроль мотивационного профиля сотрудников.

Организация сама формирует свою систему мотивационного менеджмента. С точки зрения ответственности, мотивационный менеджмент может осуществляться как непосредственным руководителем организации или обособленным структурным подразделением, так и сотрудником отдела кадров или отдельным специалистом в этом вопросе. В качестве альтернативы, аутсорсинг является одним из методов управления мотивацией [7].

Мотивационный менеджмент должен стремиться найти эффективный баланс между вознаграждением сотрудников и поддержанием авторитета руководства. При разработке и внедрении мотивационного менеджмента в организации необходимо учитывать средства и методы вовлечения в общественное производство, выбираемые самими индивидами. Следует отметить, что мотивационные инструменты управления персоналом способствуют расширению благоприятных возможностей и повышению эффективности деятельности руководителя, поскольку достижение поставленных целей, устойчивое развитие организации в долгосрочной перспективе напрямую зависит от работы команды [8].

Таким образом, мотивационный менеджмент – это не просто установление мотивов деятельности, а построение управления на приоритетах конкретных мотивов и опора на мотивы как средство управления. Создание и внедрение эффективной системы человеческих ресурсов

невозможно без установления баланса между целями и потребностями сотрудников, с одной стороны, и стратегическими целями, и задачами организации – с другой.

Библиографический список

1. Гагарина, С. Н. Мотивация студентов к обучению в ВУЗе / С. Н. Гагарина, А. С. Садовникова // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2021. – № 5-1 (56). – С. 186-190. – DOI 10.24412/2500-1000-2021-5-1-186-190. – EDN BWVXIG.
2. Кузнецов С.А., Мищенко А.В., Нарыкина Д.А. Мотивация и стимулирование персонала в трудовой деятельности // Международный студенческий научный вестник. – 2018. – № 1. – 45 с.
3. Абчук, В. А. Менеджмент / В. А. Абчук, С. Ю. Трапицын, В. В. Тимченко. – М.: Изд-во Юрайт, 2023. – 249 с.
4. Лобанова, Т. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. – М.: Изд-во Юрайт, 2023. – 553 с.
5. Бияк Л.Л. О современности классических теорий мотивации для анализа практик мотивационного менеджмента // Московский экономический журнал. – 2020. – №2. – 47 с.
6. Дривольская Н.А. Мотивационный менеджмент как инструмент управления персоналом предприятия // Вестник НГУЭУ. – 2019. – №3. – 50 с.
7. Зверева Г.Н. Мотивационные теории в системе менеджмента организаций // Теоретическая экономика. – 2018. – №3. – 45 с.
8. Гагарина, С. Н. Мотивация персонала организация в условиях цифровой трансформации / С. Н. Гагарина, Е. С. Еськова // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2021. – № 6-1 (57). – С. 172-177. – DOI 10.24412/2500-1000-2021-6-1-172-177. – EDN NROYOY.