

МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ: РОССИЙСКИЙ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ПОДХОДЫ

А.С. Куженкова

Россия, Москва, РУДН

В настоящее время наблюдается разнообразие подходов к изучению проблемы мотивации. Это приводит к тому, что в трудах современных исследователей нет единства в определениях и понимании мотивации (Ильин, 2011). Однако, обобщая все многообразие подходов к проблеме мотивации, можно обозначить ее как *совокупность, систему психологических факторов, детерминирующих поведение и деятельность человека.*

Впервые термин «мотивация», как научное понятие, был употреблен А. Шопенгауэром в его статье «Четыре принципа достаточной причины» (1900-1910 гг.), после чего этот термин прочно вошел в психологический обиход для объяснения причин поведения человека и животных (Ильин, 2011). Но научное изучение мотивации наиболее активно началось в XX веке. Сначала понятие «мотивация» было тесно связано с понятием

«потребность», что ярко отражено в концепции потребностей человека А. Маслоу (Маслоу, 2001). Бихевиористы придерживались другой позиции объяснения термина «мотивация» через схему «стимул – реакция», где раздражитель рассматривался как активный источник реакции организма (Ильин, 2011). Критикуя бихевиористов, Р. Вудвортс и другие представители динамической психологии, трактовали ответ на внешнее воздействие как сложный синтез прошлого опыта и своеобразия внешних и внутренних наличных условий, который достигается благодаря психической активности, основой которой служит стремление к цели (потребность).

Во второй половине XX века стали появляться новые мотивационные концепции: Дж. Роггера, Г. Келли, Х. Хекхаузена, Дж. Аткинсона, Д. Маккелланда, которые признавали ведущую роль сознания в детерминации поведения человека. В 60-х годах XX века, мотивация стала исследоваться в рамках когнитивной психологии, где активную роль сыграла теория поля К. Левина и идеи необихевиористов о целенаправленности поведения (любому поведенческому акту предшествует восприятие, переработка и оценка информации, извлекаемой субъектом из актуально сложившейся ситуации). Важным вкладом когнитивных теорий мотивации стало введение в научный обиход новых мотивационных понятий: *социальные потребности, жизненные цели, когнитивные факторы, когнитивный диссонанс, ценности, ожидание успеха, боязнь неудачи, уровень притязаний* (Ильин, 2011).

В отечественной психологии, проблему мотивации разрабатывали А.Ф. Лазурский, Л.С. Выготский, Д.И. Узнадзе, А.Н. Леонтьев, Л.И. Божович и многие другие. А.Ф. Лазурский рассматривал такие проблемы как: желания и влечения, борьба мотивов и принятие решений, устойчивость решений и способность к внутренней задержке побудительных импульсов. Л.С. Выготский, стал одним из первых, кто разделял мотив и стимул, и говорил о произвольной мотивации. Д.И. Узнадзе рассматривал мотивацию, с позиции «теории установки» – источником активности здесь является потребность (то, что является нужным для организма, но чем он в данный момент не обладает) (Ильин, 2011). Наиболее существенным, в изучение

мотивации, можно считать вклад А.Н. Леонтьева, именно им были сформулированы основные положения ситуативного подхода к проблеме мотивации в современной отечественной психологии и изучались способы включения процессов мотивации в систему психологического осуществления регуляции деятельности (Леонтьев, 1975). Другой отечественный ученый, Л.И. Божович, рассматривала динамическую сторону развития мотивации в процессе формирования личности, и определила ее иерархическую структуру, основные движущие силы ее развития в онтогенезе и выделила классификацию основных потребностей (Божович, 1997).

За вторую половину XX века разработано много теорий мотивации личности, в которых показано, что истинные причины, заставляющие человека работать с максимальными усилиями чрезвычайно сложны и разнообразны. Они указывают на динамичность диспозиции мотивов, на неодинаковость структуры мотивационного ядра личности, на подверженность мотивации влиянию многих факторов внешней среды и динамических процессов развития личности. Так же отмечается наличие неких общечеловеческих тенденций в изменениях фундаментальных основ потребностей, однако эти тенденции значительно модифицируются при переходе на уровень конкретного человека. Например, по мнению Дж. Иванцевича и А.А. Лобанова, юности (возраст 25-30 лет) свойственно стремление к утверждению, ранней взрослости (возраст 30-45 лет) – к продвижению, взрослости (45-65 лет) – к сохранению (Иванцевич, Лобанов, 1996).

Современные представления о системе материального и морального стимулирования труда представляет собой совокупность мер, направленных на повышение деловой активности работников и как следствие – повышение эффективности и качества труда на производстве.

Стимулы могут быть материальными и нематериальными, а сочетание материальных и моральных стимулов является одним из важнейших принципов стимулирования. В составе материальных можно выделить денежные и неденежные стимулы, в составе нематериальных - социальные (престижность труда, возможность роста), моральные (уважение со стороны окружающих, награды) и

творческие (возможность самореализации и самосовершенствования) (Бортников, Коваль, 2012).

Разные страны имеют свои национальные особенности мотивации труда персонала, связанные с менталитетом населения, сложившимися традициями и т.д. Наиболее успешными принято считать мотивационные концепции таких стран как США, Япония, Германия, Франция и Италия (Старобинский, 2000).

Рассматривая особенности управления персоналом, в частности мотивации персонала в этих странах, на примере организаций банковской сферы, можно отметить некоторые особенности (как положительно, так и отрицательно влияющие на мотивацию персонала).

Основные черты системы управления персоналом американского банковского менеджмента заключаются в следующем (Старобинский, 2000): недостаточное внимание к вопросам повышения квалификации банковских служащих, особенно в привязке к их практической деятельности; повышенное внимание служб по работе с персоналом к вопросам тестирования, не всегда дающего объективные характеристики кандидатам на открывшиеся вакансии; повышенная текучесть кадров; неэффективная работа с резервом; контрактная система с ограничением до 3-4 лет; широко практикующаяся система социальных льгот, адекватная по стоимости 60-65% годового дохода банковских служащих.

Особенности банковского менеджмента в Германии (Старобинский, 2000): наибольшее внимание уделяется переподготовке работников, в том числе служб работы с персоналом по специальным программам; наличие высококвалифицированных кураторов, опекающих молодёжь; разработаны должностные инструкции со сбалансированными правами и обязанностями; дифференцированная система оплаты труда в зависимости от уровня квалификации, опыта и т.п.

Наиболее важные особенности банковского менеджмента в Японии (Старобинский, 2000): отбор будущих работников банка на первых курсах специализированных учебных заведений, их материальная поддержка и дополнительное обучение особенностям работы конкретно в данной организации; в банках используется система «пожизненного найма» гарантирующая

постоянное повышение заработной платы и получение различных социальных льгот в зависимости от выслуги лет; осуществляется повышение квалификации сотрудников; широко практикуется система моральных поощрений сотрудников, применяется ранговая система продвижения по службе; используются методы оценки работы; постоянно практикуется горизонтальное перемещение работников, способствующее изучению смежных профессий; «наставничество». Именно японская система считается наиболее эффективной.

Российскую же систему управления персоналом и мотивацией, можно охарактеризовать как переходную от постсоветской к смешанной, вобравшей в себя приемы и методы развитых стран. Для отечественной системы управления персоналом актуально формирование своей индивидуальной и общеприменимой концепции мотивации.

Литература:

Божович Л.И. Проблемы формирования личности / Под редакцией Д.И. Фельдштейна. 2-е изд. – М.: Институт практической психологии; Воронеж: НПО «МОДЭК», 1997.

Бортников Г.П., Коваль В.П. Мировые тенденции в мотивации топ-менеджеров банка // Управление в кредитной организации. – 2012. – № 4 (68). – С.95-108.

Иванцевич Дж., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. – М.: Дело, 1996.

Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. – СПб.: Питер, 2011.

Леонтьев А.Н. Деятельность, сознание, личность. - М.: Политиздат, 1975.

Маслоу А. Мотивация и личность. – СПб.: Питер, 2001.

Старобинский Э.Е. Кадровая политика за рубежом // Управление персоналом.– 2000. – № 10. – С.35-38.