

## МОТИВАЦИОННЫЙ ПРОЦЕСС В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

Изначально при формировании мотивационной системы предполагается, что она принесет максимального эффективный результат.

Первым примененным на практике методом мотивации был метод «кнути и пряника». А одним из первых начал изучать проблему с экономической точки зрения Адам Смит. На его концепцию «экономического человека» повлияло наблюдение за суровой реальностью. Когда большинство людей боролись за выживание, оправданным был вывод Адама Смита: «Человек всегда, когда ему будет представляться такая возможность, будет пробовать улучшить свое экономическое положение». Главным мотивом, по мнению Адама Смита, является экономический интерес, стремление к максимальной экономической выгоде, природное желание людей улучшить свое благосостояние [3, с. 16].

Существенный вклад в развитие теорий мотивации внесли украинские ученые. М. Вольский считал необходимым улучшать физические, моральные и интеллектуальные условия существования человека. Г. Цехановецкий выступал против «экономического человека» Адама Смита, подчеркивая, что многие люди пытаются улучшить свое положение не только благодаря собственному труду, но и за счет других. М. Туган-Барановский одним из первых вывел классификацию потребностей: 1) физиологические; 2) половые; 3) симптоматические инстинкты и потребности; 4) альтруистские; 5) потребности практического характера. Он придавал особое значение психологическим чувствам, трудовым традициям, моральным и религиозным взглядам. Одним из первых проповедовал значимость духовности в развитии экономики [3, с. 17].

Принципы мотивации А. Файоля:

1. Разделение труда, повышающее количество и качество производимого продукта, сноровки, уверенности и точности, имеет собственную мотивирующую силу, увеличивает склонность к данному виду деятельности и определяет предпочтения на работе;

2. Власть — ответственность. Имеется в виду делегирование полномочий в целях повышения ответственности подчиненных. Ответственность, пишет Файоль, «есть род мужества, всюду очень ценный». Недостаток мужества и боязнь ответственности парализует множество начинаний и сводит на нет много качеств, разрушая инициативность и снижая мотивацию» [10, с. 23].

3. Дисциплина по Файолю — добровольное следование достигнутому ранее соглашению. Дисципли-

на не как обязанности повиновения и усердия, а как результат свободного обсуждения и затем — согласия сторон на определенные обстоятельства: «состояние дисциплины зависит от достоинства его руководителей, зло лежит в бездарности начальников» [10, с. 24]; «предприятие обслуживалось бы очень дурно, если бы повиновение достигалось лишь благодаря боязни репрессий» [10, с. 102].

4. Единство распорядительства. Работник должен получать приказы только из одного руководящего центра, вышестоящий начальник не должен напрямую отдавать приказы исполнителю, минуя его непосредственного руководителя. Если такое случается, возникает дуализм распорядительства и целый ряд негативных последствий: колебание у подчиненного, смятение, обида, недовольство у оставленного в стороне начальника.

5. Единство дирекции. Имеется в виду единая программа, преследующая общую для всех цель, как необходимое условие координации и сложения усилий. Дух команды, сплоченность общностью цели как бы придает дополнительные силы, мобилизует и подтягивает менее успешных.

6. Принцип подчинения частных интересов общим.

7. Вознаграждение персонала. «Оплата труда должна быть справедливой и приносить удовлетворение и работнику и работодателю».

8. Принцип централизации. Оставив человеку роль просто исполнителя, от него можно ждать только исполнения, но не инициативы и предприимчивости.

9. Порядок обеспечивает соответствие работника своему месту. Кроме хорошего подбора персонала, он предполагает еще и точное количественное равновесие управляющих и управляемых. Когда человек видит на своем заводе большое количество людей в администрации и ощущает свое полное бессилие повлиять на сокращение, мотивация снижается.

10. Постоянство персонала. Работнику требуется время, чтобы освоиться с новой функцией и научиться успешно ее выполнять. Обучение и подготовка работника стоят слишком дорого и поэтому увольнение по прихоти начальника — непозволительная роскошь.

11. Инициатива. «При прочих равных условиях начальник, умеющий предоставлять инициативу своему персоналу, бесконечно превосходит начальника, не умеющего этого делать» [10, с. 39].

12. Единение персонала. Для создания гармонии и коллективизма, пишет Файоль, достаточно просто

не сеять вражды, преодолеть соблазн действовать по принципу «разделяй и властвуй», использовать способности всех и вознаграждать заслуги каждого, не возбуждая ничьих ревнивых подозрений [2, с. 47].

Мотивация труда по Гаррингтону Эмерсону зависит от правильного типа организации, который способен свести на нет самые героические усилия участников производственного процесса: «Природные наши богатства колоссальны, работники толковы и не боятся труда, оборудование великолепно, но все эти огромные преимущества в корне обесцениваются отвратительной организацией, дающей позорную непроизводительность» [21, с. 18].

Принципы, действующие в организации, по его мнению, должны быть такие как:

1) Нормирование труда. «Хорошее нормированное исполнение дает рабочему личную радость, дает ему все богатство активного проявления личных сил» [21, с. 194]. Имеется в виду, что максимальная производительность дается не крайним мускульным напряжением при большой скорости, а приятным умственным и физическим подъемом, при котором исполнитель оказывается к концу работы в отличном состоянии. Не изнурительное напряжение сил работника, а оптимальная организация трудового процесса, предоставляющая возможность добиться наивысшей производительности — высшая цель менеджмента [2, с. 53]. «Напряжение и производительность — это не только не одно и то же, но и вещи прямо противоположные. Работать напряженно — значит прилагать к делу максимальные усилия; работать производительно — значит прилагать усилия минимальные» [21, с. 104];

2) Дисциплина и ее закономерности. Эмерсон установил различия между дисциплиной «низшей» (принуждения) и «высшей»;

3) Справедливое отношение к персоналу;

4) Нормализация условий труда;

5) Стандартные писанные инструкции. «Существует мнение, проповедуемое с большим пафосом, но все же совершенно безграмотное, будто бы стандартные инструкции убивают в работнике инициативу. Но в таком случае кажется, что лестница тоже убивает инициативу в человеке, спускающемся с шестого этажа. Всякий, кому это нравится, может прыгать на землю в окно или спускаться по веревке, я же предполагаю ограниченность, здравый смысл, удобство и безопасность лестницы» [21, с. 202];

6) Вознаграждение за производительность. Размер вознаграждения должен быть тем больше, чем выше производительность. Вознаграждение за производительность не сводится к денежной премии. «Денежная награда — это только одно из бесчисленных проявлений принципа. Иногда человек бывает готов умереть за улыбку. Гарибальди обещал своим сподвижникам голод, жажду, лишения, раны, тюрьму и

смерть, но они шли за ним с восторгом и воодушевлением» [21, с. 214].

И в заключение, по Эмерсону, чтобы давать максимальные результаты и сопровождаться здоровым, радостным подъемом, всякая человеческая работа требует выполнения трех условий.

1. Работа должна доставлять удовольствие, она должна быть не каторгой, а игрой. Человек должен работать так, как мальчик учится кататься на велосипеде или на коньках, как девочка учится танцевать, как автомобилист с восторгом нагоняет скорость.

2. Всякая работа должна иметь в виду определенный конец, она не должна быть неопределенной, бесконечной лямкой, а давать такой-то результат в такой-то срок. Мы не выносим ни бесконечного дня, ни бесконечной ночи, и то и другое подавляет и раздражает нас...» [21, с. 220].

3. Если работа выполняется при минимальных усилиях и притом наилучшим способом, дающим к определенному сроку указанную норму, то она делается радостной и радость эта увеличивается специальным вознаграждением за высокую производительность.

Научная организация труда и мотивация по Ф.У. Тейлору, заключается:

1) в разработке научного фундамента для каждой отдельной операции;

2) в тщательном отборе рабочих, в обучении и развитии каждого отдельного работника;

3) в сердечном сотрудничестве с рабочими для достижения соответствия работы научным принципам;

4) в равномерном распределении труда и ответственности между администрацией и рабочими [9, с. 241].

Также, что касается мотивации, Тейлор в своих трудах говорит:

а) о необходимости регулярно сообщать рабочему о его успехах;

б) о необходимости создания у рабочих перспективы повышения в должности и профессионального роста;

в) о том, что «возможность для каждого рабочего свободно высказать свое мнение и обсудить его с хозяевами дороже любой благотворительности»;

г) о сотрудничестве: «они смотрели на своих начальников, как на своих лучших друзей, не как на погонщиков негров, заставляющих работать изо всех сил за обычную небольшую плату, но как на друзей, которые обучали их и помогали им зарабатывать гораздо большую плату, чем та, которую они получали когда-либо в прежнее время. Было бы совершенно безнадежным для кого бы то ни было попытаться возбудить вражду и раздоры между этими рабочими и их предпринимателями» [9, с. 248];

д) о том, что главной задачей управления должно быть обеспечение максимальной прибыли для предпринимателя в соединении с максимальным бла-

госостоянием каждого работника: «Благосостояние хозяина не может иметь места в течение долгого ряда лет, если оно не сопровождается благосостоянием для занятых в его предприятии рабочих» [9, с. 225];

е) о том, что «...следует ясно отдавать себе отчет в том, что ни в коем случае от рабочего не может требоваться работа в таком темпе, который мог бы быть вредным для его здоровья. Рабочий урок всегда должен быть урегулирован таким образом, что человек, хорошо приспособленный для производства своей работы, будет чувствовать себя великолепно, работая таким образом в течение длинного ряда лет, и станет счастливее и благополучнее вместо того, чтобы переутомляться своей работой» [9, с. 243].

Система Тейлора это, прежде всего, революция в отношениях между начальником и рабочим, открытие и обоснование новой социальной роли руководителя. Принципиально новое понимание общественной, государственной функции менеджера, как человека, призванного «превращать слабых и нерадивых людей в первоклассных рабочих», заключается в том, что руководитель должен осознать себя специалистом по формированию мотивации [2, с. 57].

Мотивация, по Генри Форду старшему, зависит от начальника, который путает понятия властвование и управление, вследствие чего происходит снижение качества управления через утрату ответственности и, стало быть, мотивации исполнителя. Описывая организацию управления железной дорогой, специально купленной для перевозки автомобилей. Форд подводит итог: «Все работают, и никто не ограничивается тем, что отдает приказания» [11, с. 346].

По поводу возможной демотивации Форд считал, что проблема внедрения инноваций — одна из центральных: «Рабочие не любят никаких изменений, которые не предложены ими самими» [11, с. 320]. То есть прежде чем что-то менять, необходимо спросить мнение коллектива.

По вопросу о сочетании твердой регламентации работы с возможностью действовать по собственной инициативе Форд считал: «Отсутствие в работе твердо установленных правил дает прекрасные результаты» [11, с. 347]; или: «Я убежден, что если дать людям свободу развития, они всегда приложат все силы и все умения к той работе, которую они выполняют» [11, с. 319].

Подводя итог, можно выделить слоган Генри Форда: «Когда выгода для хозяина совпадает с выгодой для рабочих, работа становится более успешной, приносящей удовлетворение, гордость, и возникает связь смысла труда с моральными ценностями».

Подходы к мотивации Элтона Мейо возникли в те времена, когда рядовые работники считались бездумными исполнителями, требующими строгого контроля руководства. Он сделал два больших открытия:

1) групповая динамика больше влияет на продуктивность труда, чем физические условия работы;

2) группа подчиняется неписаным правилам, ею же установленным, даже в очень регламентированной трудовой среде.

В результате был сделан вывод, что отношение к персоналу намного важнее физических условий, в которых он работает. Мейо утверждал, что социальный мир взрослых людей очень сложен и ориентирован в основном на работу. Он говорил, что жалоба — это не реакция на конкретный факт, а симптом общего недовольства. Неформальные группы на рабочих местах обычно становятся решающей силой. Сотрудничество в команде не возникает само по себе, его следует планировать и развивать [5, с. 68].

Доктрина человеческих отношений возникла благодаря теоретикам и пропагандистам новых отношений между людьми. Наиболее известными из них стали Элтон Мейо, Дейл Карнеги и Джекоб Леви Морено. Так как открытия Мейо уже описаны, остановимся конкретно на основных положениях доктрины человеческих отношений.

1) Организация — не только средство достижения экономических результатов. Она является объединением людей, преследующим морально-психологические цели: удовлетворенность, чувство участия, чувство собственного достоинства, сотрудничество и надежда на лучшее будущее.

2) Организация не должна подавлять личность, в противном случае способность организации к саморазвитию и прогрессу ставится под угрозу.

3) Менеджмент должен быть основан на принципе «человек — главный объект внимания». Профессиональные обязанности менеджера должны непременно включать работу по улучшению взаимоотношений в группе и, следовательно, по обеспечению оптимального самочувствия каждого сотрудника.

4) Забота об условиях жизни и обслуживании работников не менее важна, чем стратегия и тактика заработной платы. Благосостояние работников — это не только средство восстановления сил и, следовательно, увеличения эффективности труда, но и средство создания личной удовлетворенности и формирования трудовой этики.

5) Классовый мир, разрешение социальных конфликтов и противоречий могут быть достигнуты через гуманизацию труда и применение социопсихических средств обеспечения эмоционального благополучия работающих по найму.

Теория Х, предложенная Дугласом Мак-Грегором, представляет собой подход менеджеров, которые видят в подчиненных нерадивых работников, которых нужно заставлять или уговаривать работать. При этом менеджер исходит из четырех предположений:

1) служащие испытывают органическую непри-

язнь к своей работе и по мере возможности стремятся избежать ее;

2) поскольку служащие испытывают неприязнь к своей работе, достичь поставленной цели можно, только принуждая, контролируя их или угрожая наказанием;

3) служащие стремятся избежать ответственности и предпочитают получать формальные указания;

4) большинство служащих выше всех остальных факторов, так или иначе связанных с работой, ставят надежность и стабильность, демонстрируя лишь минимальные амбиции.

Теория Y, также описана Д. Мак-Грегором, и предполагает, что люди хотят работать и иметь к тому стимулы. При этом менеджер исходит из таких предположений:

1) в глазах служащих работа может быть столь же естественным времяпрепровождением, как отдых или развлечения;

2) если служащие воспринимают цели, которые перед ними ставит руководство, как свои собственные, личные цели, они способны сами направлять и контролировать свои действия;

3) как правило, человек может научиться брать на себя ответственность и даже стремиться к этому;

4) способность к принятию нестандартных, новаторских решений равномерно распределена между всеми людьми, а не только между теми, кто занимает руководящие посты.

В 1964 г., незадолго до своей смерти, Д. Мак-Грегор отвечал своим критикам, что теории X и Y нельзя рассматривать как взаимоисключающие и что в каждом конкретном случае необходимо принимать во внимание особенности индивидуумов и организации. По мнению Д. Мак-Грегора, со временем появится теория Z — синтез теорий X и Y, и тут ученый не ошибся, ибо современные истории успеха строятся именно на сочетании индивидуальных и корпоративных потребностей [20, с. 105].

Теорию иерархии потребностей Абрахама Мас-

лоу от нижней ступени к верхней можно представить так [12, с.40]:

— физиологические потребности — потребности в еде, питье, жилье, половых отношениях и прочие «потребности тела»;

— потребности в безопасности — защита от возможного нанесения физического и морального вреда;

— потребности в аффилиации — чувство общности с другими людьми, чувство принадлежности к той или иной группе, потребность в одобрении и признании со стороны других людей и дружба;

— потребности в уважении — потребность в самоуважении, независимости и достижении успехов, а также общественный статус, признание и внимание со стороны других людей;

— потребности в самоактуализации — стремление человека стать тем, кем позволяют стать его способности и возможности; включает в себя потребность в росте и максимальной реализации собственного потенциала.

Схематично пирамида Маслоу представлена на рисунке 1.

Согласно теории Маслоу, любые изображенные потребности начинают мотивировать поведение только после того, как удовлетворены потребности всех предыдущих уровней. В ситуации трудовой деятельности это означает, что люди в первую очередь прикладывают усилия к удовлетворению неудовлетворенных потребностей самого низшего уровня. Человек, только начинающий работать, возможно, стремится заработать деньги, чтобы выплатить долги за получение образования и обеспечить себя пропитанием и жильем.

Теория потребностей ERG Клейтона Альдерфера представляет собой переработанную иерархию потребностей Маслоу. Все потребности делятся на три категории: экзистенциальные (existence), социальные (relatedness), развития (growth).

В отличие от Маслоу, Альдерфер отрицал иерархическое строение потребностей и необходимость их



Рис. 1. Иерархия потребностей Маслоу

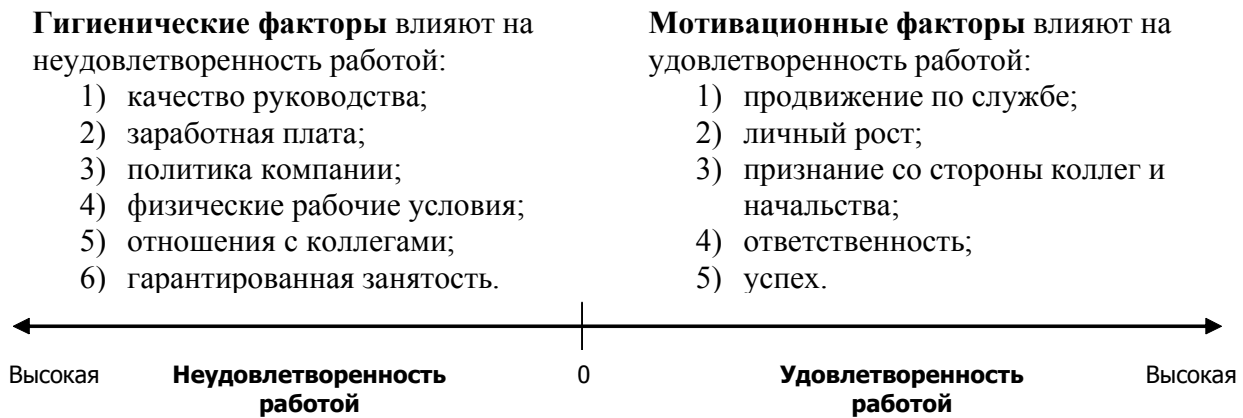


Рис. 2. Двухфакторная теория [6, с. 57]

строго последовательного удовлетворения. Более того, по мнению Альдерфера, человек может иметь одновременно несколько доминирующих потребностей.

А. Маслоу утверждал, что неудовлетворенная потребность — ведущий мотиватор, восхождение по пирамиде потребностей возможно только после удовлетворения предыдущего уровня.

ERG-теория гласит, что если удовлетворение более высокой потребности блокировано, возрастает стремление к более полному и частому удовлетворению низлежащей потребности, то есть блокированная потребность делает более актуальной менее высокую потребность, которую индивид в состоянии удовлетворить.

Двухфакторная теория была создана Фредериком Герцбергом. Она гласила, что условия контракта с работодателем и физические условия труда — это лишь факторы «гигиены», которые сами по себе не станут действенным средством мотивации. Ведущими мотиваторами всегда будут такие факторы, как собственно работа и межличностные отношения (рис. 2). Теория Герцберга помогает избежать трудовых конфликтов и способствует развитию партнерских отношений на рабочих местах [18, с. 233].

Теория потребностей Мак-Клелланда предполагает наличие у служащих трех основных мотивов [14, с. 16]:

1) потребность в успехе (need for achievement) — стремление соответствовать определенным стандартам и добиться успеха;

2) потребность во власти (need for power) — потребность побуждать других вести себя так, как они сами не стали бы вести себя;

3) потребность в причастности (need for affiliation) — желание иметь дружеские и близкие межличностные отношения.

Теория постановки целей Локка (goal-setting theory) гласит, что намерения, выраженные в виде целей, служат важным источником мотивации труда. Правильно поставленные цели повышают производительность труда, человек работает эффективнее, если

перед ним стоят сложные, а не легко достижимые цели, наличие обратной связи способствует повышению производительности труда [15, с. 157].

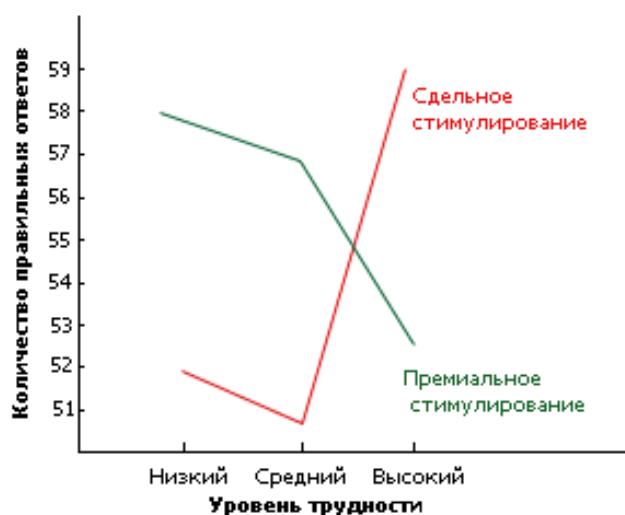
Теория постановки целей утверждает, что уровень исполнения работы непосредственно или опосредованно в значительной степени зависит от четырех характеристик целей: сложность, специфичность, приемлемость, приверженность.

Можно идентифицировать ряд компонентов успешного использования целей для повышения уровня мотивации сотрудников.

1) Цель должна быть конкретной. Люди лучше понимают, что от них требуется, если перед ними ставятся конкретные задачи.

2) Уровень сложности задачи должен находиться в диапазоне от среднего до высокого. Исследования в области постановки целей в целом подтверждают предположение о том, что при решении трудных задач уровень выполнения работы выше, чем при решении простых задач или задач, сформулированных в виде расплывчатой инструкции. Однако при некоторых условиях из этого правила бывают исключения. Мауэн, Миддлмист и Лютер провели лабораторное исследование, чтобы продемонстрировать, что тип действующей системы поощрения также может оказывать влияние [7, с. 600]. Как показано на рисунке 3, результаты участников эксперимента, которые работали в условиях сдельной системы вознаграждения, соответствовали прогнозам о большей эффективности трудных целей. Однако для испытуемых, которые работали по премиальной системе, результаты были прямо противоположными.

3) Сотрудник должен принять цель, то есть согласиться сделать попытку достичь ее. Принятие цели зависит от многих факторов, в том числе от авторитета человека, поставившего цель, влияния окружающих, вознаграждений, соперничества и веры в достижимость цели. Оно также может зависеть от степени вовлеченности индивидуума в постановку цели.



**Рис. 3. Трудность цели и выполнение задания при двух различных системах стимулирования**

4) Сотрудник посредством обратной связи должен получать информацию о своем продвижении к цели. Обратная связь помогает человеку продвигаться к цели, так как она указывает на то, что необходимо прилагать больше усилий или изменить стратегию или просто подтверждает, что человек на правильном пути и должен продолжать действовать так же. В контексте трудовой деятельности существует множество способов обеспечения обратной связи. Ее источником может быть собственно работа, самомониторинг сотрудника, супервизор, коллеги либо механический или электронный мониторинг выполнения работы.

5) Ситуация, когда сотрудник сам участвует в постановке задач, предпочтительнее, чем ситуация, когда другие назначают ему цели. Во всех производственных ситуациях, кроме самых простых, участие в процессе постановки задач должно помочь индивиду лучше понять, чего от него ожидают. В свою очередь, хорошее понимание цели повышает вероятность того, что она достижима и, возможно, повышает вероятность ее принятия. Это не означает, что задача становится проще; некоторые люди сами ставят перед собой более трудные задачи, чем те, которые могли бы поручить им другие люди.

Теория закрепления говорит, что поведение обуславливается внешним окружением, а внутренние события практически не играют никакой роли. Поведение зависит только от «закрепителей» — последствий наступающих вслед за реакцией, которые повышают вероятность того, что данная модель поведения будет воспроизведена в будущем.

Теория закрепления абстрагируется от внутреннего состояния человека и сосредоточивается на том, что происходит с ним во время выполнения действия.

Закрепление, несомненно, оказывает важное влия-

ние на поведение человека на работе, а последствия поведения во многом определяют то, что именно он делает при выполнении своей работы, а также величину усилий, которые он распределяет между разными задачами.

Первостепенным значением обладают три принципа закрепления:

1. Люди продолжают совершать поступки, последствия которых вознаграждаются. Вознаграждение повышает (подкрепляет) вероятность того, что поведение, за которым оно следует, при аналогичных обстоятельствах будет повторяться.

2. Люди избегают поступков, последствия которых наказуемы. Наказание снижает вероятность того, что поведение, за которым оно следует, будет повторяться.

3. Люди постепенно перестают совершать поступки, последствия которых не вознаграждаются и не наказываются. Поведение с нейтральными последствиями рано или поздно будет прекращено.

В применении к мотивации труда принципы подкрепления означают, что трудовые усилия являются прямой функцией того, насколько сформирована и усилена связь между трудовым поведением и вознаграждением. Если усердная работа и поведение, соответствующее ожиданиям, вознаграждаются в большей степени, чем наказываются или игнорируются, то человек продолжит такое поведение. С другой стороны, если результаты трудовых усилий каким-то образом приносят человеку наказание, то эти усилия будут уменьшены. Трудовые усилия также будут уменьшены, но более постепенно, если кажется, что они не вознаграждаются и не наказываются.

На рисунке 4 изображена модель трудовой мотивации, основанная на учете подкрепления. Эта модель ориентирована на прошлое: усилия вызваны не стимулами как таковыми, а тем, что эти стимулы предъявляются (или не предъявляются) согласно обещанию, данному в прошлом. В отличие от этой модели общих ожиданий ориентирована на будущее.

Значение того, что произошло в прошлом, признается лишь в качестве одного из факторов, влияющих на представление о будущих событиях.

Основная экспериментальная парадигма, используемая для исследования предполагаемого влияния программы положительного подкрепления определенного целевого поведения, показана на рисунке 5. Она состоит из четырех этапов. Первый шаг: установление базового уровня путем наблюдения и регистрации частоты поведения «А», то есть интересующего исследователя целевого поведения при существующих условиях. На втором этапе людей вознаграждают за это поведение, а затем снова регистрируют его частоту вплоть до последнего этапа.

Если изменения были вызваны вознаграждением, то после его отмены уровень поведения должен вернуться примерно к базовому, а затем вновь увели-

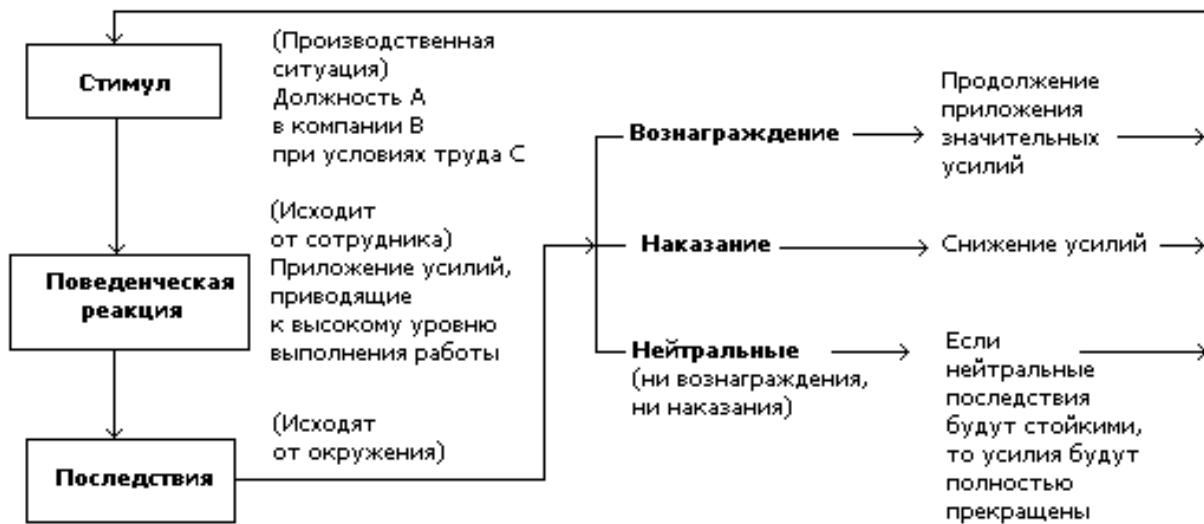
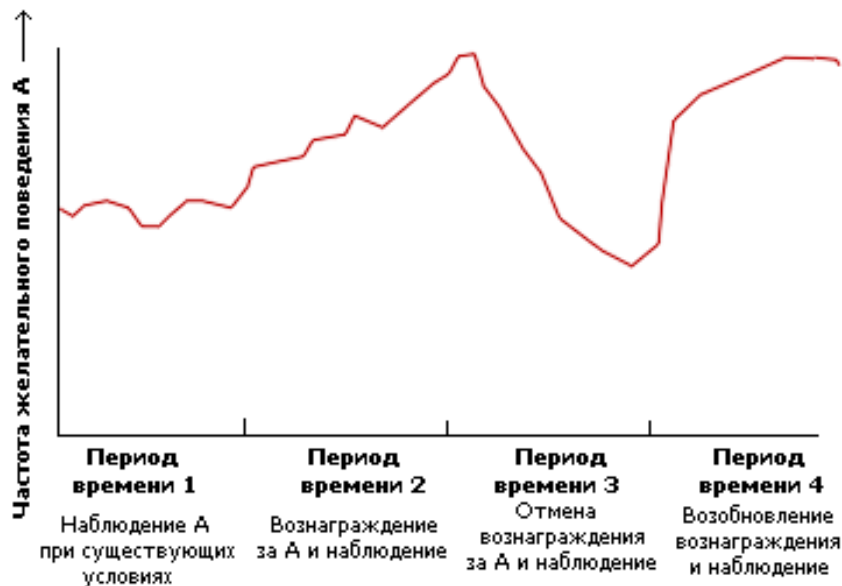


Рис. 4. Модель подкрепляемой мотивации [8]



«А» — поведение, интересующее исследователя.

Рис. 5. Прогнозируемые результаты применения программы положительного подкрепления [8]

читься, когда вознаграждение будет возобновлено.

Теория проектирования работы (job design) свидетельствует о том, что конкретный способ организации отдельных элементов работы может служить как положительным, так и отрицательным мотиватором.

Сочетание характеристик работы могут привести к позитивному или негативному ее восприятию. Такие характеристики работы, как:

1) разнообразие навыков — степень, в которой выполнение данной работы требует наличия у служащего соответствующего спектра умений, квалификации и способностей;

2) целостность задачи — степень, в которой дан-

ная работа предполагает изготовление конечного, целостного и четко обозначенного продукта;

3) значимость задачи — степень, в которой данная работа оказывает влияние на жизнь или работу других людей;

4) автономность — степень, в которой данная работа предоставляет работнику свободу, независимость и самостоятельность в планировании своих действий и выборе конкретных процедур, используемых при ее выполнении;

5) обратная связь — степень, в которой выполнение действий, предусмотренных данной работой, приводит к получению работником непосредственной и

четкой информации об эффективности его деятельности, могут привести к отношению сотрудника к своей работе как к ответственной, значимой, важной, что приведет к ее эффективности и мотивации сотрудника.

Теория справедливости гласит, что работники сравнивают собственные исходные данные и результаты работы с исходными данными и результатами работы других людей и что неравенство в этих вопросах часто влияет на их мотивацию.

Согласно теории справедливости, когда работнику кажется, что по отношению к нему поступают несправедливо, у него есть пять вариантов выхода из сложившейся ситуации: исказить собственный вклад и достигнутые результаты или вклад и результаты, достигнутые другими людьми; попытаться склонить других к тому, чтобы они изменили свой вклад или достигнутые результаты; попытаться изменить вклад или результаты, достигнутые другими людьми, выбрать другой «эталон» для сравнения; уволиться с работы [19, с. 267].

Теория справедливости исходит из того, что людей интересует не только абсолютная величина вознаграждения, которое они получают за свой труд, но и соотношение между величиной полученного ими вознаграждения и величиной вознаграждения, полученного другими людьми. Они сопоставляют свой вклад — затраченные усилия, опыт, образование, компетентность с достигнутыми результатами — уровнем заработной платы, повышением по службе, признанием со стороны товарищей по работе и руководителей, а также с другими факторами.

Также теория справедливости выдвигает четыре предположения в отношении неравной заработной платы:

1) при повременной оплате труда у работников, получающих завышенную заработную плату, будет более высокая производительность труда, чем у тех, кто получает «справедливую» заработную плату;

2) при сдельной оплате труда работники, получающие завышенную заработную плату, будут производить меньше продукции, но более высокого качества, чем работники, получающие равную заработную плату;

3) при повременной оплате труда работники, получающие заниженную заработную плату, будут производить меньше продукции или продукцию худшего качества;

4) при сдельной оплате труда работники, получающие заниженную заработную плату, будут производить большее количество продукции низкого качества в сравнении с работниками, получающими равную заработную плату.

Теория турнира гласит: чем больше различие между зарплатой босса и подчиненного, тем усерднее подчиненный будет работать. Если Lockheed платит инженерам-консультантам 125 000 долларов, а советникам 162 000 долларов, то, по турнирной модели, все (кроме консультантов) будут работать лучше, если советни-

кам станут платить 200 000 долларов. Вместо негодования инженеры на всех уровнях данной структуры будут смотреть на большее различие как на стимул работать больше, чтобы выбиться в «победители», то есть получить назначение на следующую ступень на пути к званию консультирующего инженера. В разумных пределах чем крупнее выигрыш за продвижение на следующий уровень структуры, тем сильнее будет стимулирующее влияние самой системы [4, с. 104].

Несколько работ поддерживают теорию турнира. В одной говорится, что более крупные прибавки, сопровождающие продвижение по службе, увеличивают усилия и уменьшают невыходы на работу и прогулы. Другие находят, что эффективность деятельности улучшается при более крупных различиях на верхних уровнях структуры. Эти работы приводят к мысли «победитель получает все». Однако исследование в Национальной баскетбольной ассоциации (NBA) показывает, что если команде не удастся попасть в дополнительные матчи, в которых игроки могли бы заработать намного больше денег, уровень игры в команде стремительно падает. Фактически это можно назвать: «кто быстрее сбежит с вершины». Почему? Самые бедные команды первыми отбирают игроков на следующий год. Так проигрыш моментально оборачивается более выгодным положением [13, с. 23].

Концепция партисипативного управления [1, с.176] исходит из того, что если человек в организации заинтересованно принимает участие в различной внутриорганизационной деятельности, то он тем самым, получая от этого удовлетворение, работает с большей отдачей, лучше, более качественно и производительно. Она, открывая работнику доступ к принятию решения по поводу вопросов, связанных с его функционированием в организации, мотивирует человека к лучшему выполнению своей работы, а также приводит к большей отдаче, большему вкладу отдельного работника в жизнь организации, то есть происходит более полное задействование потенциала человеческих ресурсов организации:

1) работники получают право самостоятельно принимать решения по поводу того, как им осуществлять свою деятельность;

2) работники могут привлекаться к принятию решения по поводу выполняемой ими работы;

3) работникам дается право контроля за качеством и количеством осуществляемого ими труда и соответственно устанавливается ответственность за конечный результат;

4) партисипативное управление предполагает широкое участие работников в рационализаторской деятельности, в вынесении предложений по совершенствованию их собственной работы и работы организации в целом, а также ее отдельных подразделений;

5) предоставляет работникам права на формиро-



вание рабочих групп из тех членов организации, с которыми им хотелось бы работать вместе.

Четырнадцать принципов менеджмента Эдвардса Деминга гласят, что мотивация и чувство сопричастности деятельности организации играют ключевую роль в обеспечении стабильно высокого качества производства и обслуживания, а для их формирования менеджерам необходимо бороться с возникающим на рабочем месте страхом. Страх препятствует искреннему общению и желанию качественно работать и блокирует креативность. Восемь из четырнадцати принципов касаются мотивации [16, с. 155]:

1. Устраните зависимость от проверок, устранив массовые инспекции как способ достижения качества. Достижение этой цели возможно только при условии, если вопросы качества с самого начала стоят в производстве на первом месте.

2. Организуйте обучение всех работников. Для этого на рабочем месте необходимо вводить современные методы обучения.

3. Внедряйте лидерство. Целью руководства должна быть помощь людям в выполнении работы и устранение технических неполадок. Контроль, как со стороны менеджеров, так и со стороны рабочих, занятых на производстве, нуждается в тщательной ревизии и реконструкции.

4. Избавьте людей от страха: все работники должны эффективно трудиться из желания обеспечить успех своей компании.

5. Устраните барьеры между подразделениями. Сотрудники отделов исследований, проектирования, продаж и производства должны работать как одна команда, чтобы реализовать идею всеобщего качества.

6. Откажитесь от лозунгов, наставлений и призывов к нулевому уровню брака и высокой производительности. Такие призывы не имеют действенной силы, поскольку низкое качество и невыполнение производственных планов вызваны существующей устаревшей системой организации и не зависят от конечного исполнителя.

7. Избавьтесь от фактора, который лишает работников чувства гордости за мастерство, отмените систему ежегодных оценок квалификации и присвоения рейтингов.

8. Внедрите систему непрерывного повышения квалификации и самообразования для всех сотрудников. Предложите работникам самим выбирать сферы, в которых они хотели бы повысить свой уровень.

Три правила менеджмента персонала Линды Граттон основаны на мнении, что мотивация и осмысленность труда должны находиться в центре всей бизнес-стратегии компании, а не только стратегии человеческих ресурсов. Она утверждает, что высокий уровень производительности определяется сильной степенью интеграции целей организации

и стремлений работников. Правила сформулированы следующим образом:

1) Мы живем во временном континууме; у нас есть «память и о прошлом, и о будущем»: прошлое постоянно с нами точно так же, как и мечты о будущем. Для достижения навыков и желаемого группового поведения нужны годы. Наше поведение в настоящем зависит от того, чего мы хотим и чего ожидаем от будущего.

2) Мы во всем ищем смысл. Неписанные правила организации могут оказаться сильнее, чем официальный устав и утвержденные руководством принципы. Мы стараемся найти смысл в своей трудовой деятельности и работаем лучше, если это удастся.

3) У каждого из нас есть душа. Мы не машины, запрограммированные на рациональные действия, — нами движут эмоции. В зависимости от своих представлений о правильном и неправильном мы выбираем, делиться ли нам информацией на работе или скрывать ее [17, с. 215].

Теория ожиданий (expectancy theory), разработанная В. Врумом, утверждает, что склонность работника действовать тем или иным образом зависит от силы его ожиданий того, что такое действие приведет к определенному результату, а также от привлекательности этого результата для данного работника. Она включает три переменные:

1) Привлекательность — важность, придаваемая человеком потенциальному результату или вознаграждению, которое может быть получено после выполнения соответствующей работы. Эта переменная учитывает неудовлетворенные потребности человека.

2) Связь между достигнутым результатом и вознаграждением — степень уверенности данного человека в том, что выполнение соответствующей работы на определенном уровне принесет ему желаемое вознаграждение.

3) Связь между затраченными усилиями и достигнутым результатом — вероятность того, что затрачивание определенных усилий принесут желаемый результат.

Модель Портера-Лоулера гласит, что достигнутые работником результаты зависят от затраченных усилий, способностей и характерных особенностей человека, осознания им своей роли в процессе труда. Уровень затраченных усилий в свою очередь зависит от ценности вознаграждения, соответствия вознаграждения затраченным усилиям. Достижение необходимых результатов подразумевает возможность внутренних и внешних вознаграждений. Внутреннее вознаграждение дает сам труд в плане значимости своей работы, чувством достигнутого результата, самоуважением, общением на работе. Внешнее вознаграждение дает организация: заработная плата, похвала руководства, продвижение по службе и прочее.

На основании обзора теорий мотивации можно

сделать выводы о том, что нужно учитывать различия между отдельными людьми, предлагать подходящую для них работу, ставить перед работниками конкретные цели, добиваться, чтобы эти цели воспринимались работниками как реально достижимые, создавать рабочие места, которые обеспечивали бы широкое разнообразие навыков, высокую степень целостности и значимости задачи, а также высокую степень автономности и обратную связь, придерживаться индивидуального подхода при вознаграждении работников, согласовывать вознаграждение с производственными показателями работника, контролировать соблюдение принципов справедливости.

#### Литература:

1. **Виханский О.С.** Менеджмент : учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. — [3-е изд.]. — М. : Гардарики, 2002. — 528 с. 2. **Каверин С.Б.** Мотивация труда / С. Б. Каверин. — М. : Изд-во «Институт психологии РАН», 1998. — 224 с. 3. **Колот А. М.** Мотивация, стимулирование и оценка персонала : навч. посіб. / А. М. Колот. — К. : КНЕУ, 1998. — 224 с. 4. **Милкович, Джордж Т.** Система вознаграждений и методы стимулирования персонала / Джордж Т. Милкович, Джерри М. Ньюман ; [пер. с англ. И.Л. Белоус и др.]. — М. : Вершина, 2005. — 760 с. 5. **Мэйо Э.** Социальные проблемы индустриальной цивилизации / Э. Мэйо. — М. : Изд-во «Институт психологии РАН», 2000. — 315 с. 6. **Herzberg F.** One More Time: How Do You Motivate Employees? / Herzberg F. — Harvard Business Review. — January-February, 1968. — p. 57. 7. **Mowen J.** Joint Effects of Assigned Goal Level and Incentive Structure on Task Performance: A Laboratory Study / Mowen J., Middlemist R. and Luther D. — Journal of Applied Psychology, 1981 — p. 66. 8. Режим доступа : [www.socioego.ru](http://www.socioego.ru) 9. **Тейлор Ф.У.** Научная организация труда / Ф. У. Тейлор // Управление — это наука и искусство. — М. : Республика, 1992. 10. **Файоль А.** Общее и промышленное управление / А. Файоль. — М. : Контроллинг, 1992. 11. **Форд Г.** Моя жизнь, мои достижения / Г. Форд // Управление — это наука и искусство. — М. : Республика, 1992. 12. **Abraham H. Maslow.** Motivation and Personality / Abraham H. Maslow. — [2nd ed.]. — [перевод А.М. Татлыбаевой]. — N.Y. : Harper & Row, 1970. 13. **Beck A.** Losing to Win: Tournament Incentives in the National Basketball Association / Beck A. Taylor and Justin G. Trogdon // Journal of Labor Economics. — 20(1), 2002. — P. 23 — 41. 14. **D. C. McClelland.** The Achieving Society / D. C. McClelland. — New York : Van Nostrand Reinhold, 1961. — P. 16 — 24. 15. **Locke E. A.** Toward a Theory of Task Motivation and Incentives / E. A. Locke //

Organizational Behavior and Human Performance. — May. — 1968. — P. 157 — 189. 16. **Edwards Deming, W.** (1994), The New Economics. Massachusetts Institute of Technology Press, Cambridge, MA. 17. **Gratton L.** Et all / L. Gratton // Strategic Humman Resource Management. — Oxford: Oxford University Press, 1999. 18. **Herzberg F.** The Motivation to Work / F. Herzberg, B. Mausner, B.B. Snyderman. — New York : John Wiley, 1959. — pp. 233 — 341. 19. **Adams J. S.** Inequity in Social Exchanges / J. S. Adams. — New York : Academic Press, 1965. — P. 267 — 300. 20. **McGregor, Douglas.** The Human Side of Organizations / McGregor, Douglas. — New York : McGraw-Hill, 1960. 21. **Эмерсон Г.** Двенадцать принципов производительности / Эмерсон Г. — М. : Республика, 1992. — 128 с.

#### **Катанова Л. О. Мотиваційний процес в управлінні персоналом**

Ця стаття присвячена актуальній на сьогодні проблемі мотивації персоналу. У сучасній економічній теорії і практиці доведено, що саме персонал є найважливішим та найціннішим ресурсом у виробництві. У статті наведено огляд засобів мотивації персоналу в історичному розрізі, розглянуто концептуальні підходи й економічне обґрунтування різних теорій мотивації.

*Ключові слова:* мотивація, процес, управління, персонал, підприємство.

#### **Катанова Л. А. Мотивационный процесс в управлении персоналом**

Настоящая статья посвящена актуальной на сегодня проблеме мотивации персонала. В современной экономической теории и практике доказано, что персонал является важнейшим и самым ценным ресурсом в производстве. В статье приведен обзор способов мотивации персонала в историческом разрезе, рассмотрены концептуальные подходы и экономические обоснования различных теорий мотивации.

*Ключевые слова:* мотивация, процесс, управление, персонал, предприятие.

#### **Katanova L. A. Motivation process in personnel management**

This article is devoted to the contemporary problem of personnel motivation. In the current economic theory and practice it is proved, that the personnel is the most important and valuable resource in production. The article provides the overview of the motivation methods in their historical development, addresses concept models and economic background of different motivation theories.

*Key words:* motivation, process, management, personnel, enterprise.

Стаття надійшла до редакції 22.12.2009

Прийнято до друку 26.02.2010