

*Н.Н. Бочарникова,
Д.О. Попова*

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ

В настоящий период современными тенденциями, характеризующими развитие промышленных предприятий, являются неустойчивое или свертывающееся производство, а поэтому низкорентабельная деятельность, которая порождает отток высококвалифицированного персонала. Одной из основных причин такого положения, препятствующего использованию резервов повышения доходности предприятий и организаций является система управления, игнорирующая в большинстве случаев экономические и социально-психологические методы и, прежде всего, мотивацию труда. Поэтому в данной статье будут рассмотрены вопросы, касающиеся, прежде всего, теоретических основ мотивационного управления.

Цель статьи – проанализировать этапы эволюции теории мотивационного управления, чтобы определить возможности применения накопленного опыта для решения актуальных проблем мотивации персонала.

Мотивационное управление в связи с происходящим в современном промышленном производстве глобальном изменении экономического, общественного, научно-технического характера, выражающееся в резком повышении значимости человека в деятельности предприятий и организаций, приобретает огромную значимость.

Теоретические основы мотивационного управления

промышленной организации базируются на классических теориях мотивации.

Можно выделить четыре основных этапа эволюции мотивационной теории в западном менеджменте и, соответственно, четыре подхода к управлению и мотивации персонала:

традиционный – на основе модели «экономического человека» Ф. Тейлора;

с позиции человеческих отношений, опирающийся на модель «социального человека» Э. Мэйо;

предоставление возможностей для самореализации человека в труде на основе модели «творческого человека» Ф. Херцберга;

подход с позиции человеческих ресурсов на основе модели «сложного человека».

Мотивационная модель «человека рационального». Характерной чертой данной модели является тезис о том, что деньги – это единственный способ удовлетворения потребностей. Люди рассматриваются, по выражению Ф.У. Тейлора, как «экономические существа», трудящиеся единственно для того, чтобы оплачивать средства существования (еду, одежду, жилье).

Принцип вознаграждения выдвигается А. Файолем в сформулированной системе рационализации управления, предлагающей элементы подхода к управлению персоналом организации с точки зрения концепции «человеческих ресурсов».

Существует ряд теорий, таких как теория подкрепления Б.Скинера, теория

© Бочарникова Наталья Николаевна – кандидат экономических наук, доцент.

ВШБ Института экономики менеджмента, Алчевск.

Попова Дина Олеговна – аспирант.

Институт экономики промышленности НАН Украины, Донецк.

целей Э. Лока, теория ожидания В. Врума, теория справедливости Дж. Адамса, которые основываются на модели «человека рационального».

Теория подкрепления Б. Скинера определяет закономерности между поведением, поощрением и наказанием, согласно которой поведение человека формируется исключительно внешними факторами – условными подкреплениями (стимулами): постоянное подкрепление (интервал поощрения стимулом постоянен). Это ежемесячная или еженедельная оплата труда вне зависимости от его результатов. Эффективность такого подкрепления минимальна и она не способна стимулировать высокий уровень трудовой активности; порционное подкрепление (поощрение стимулом происходит после выполнения некоторых порций работы или через определенные интервалы времени. Такая схема считается одной из наиболее мотивирующих форм подкрепления. При этом роль внутренних состояний человека в формировании мотивации полностью игнорируется. Теория подкрепления трактует мотивацию и поведение человека по упрощенной схеме «стимул-реакция», которая полностью исключает из рассмотрения внутренние, психологические факторы. Впрочем, ее выводы о роли стимулов и оптимальных методах их применения широко применяются в управленческой практике для формирования мотивации.

В теории целей Э. Лока огромное внимание уделяется влиянию целей на трудовую деятельность. В свою очередь данная теория предлагает использовать направляющие свойства целей для формирования устойчивой трудовой мотивации.

Теория справедливости, в основе которой лежат труды Дж. Адамса, Хо-

манса, Патчена и Жака, гласит, что на трудовую мотивацию оказывает влияние не столько абсолютный размер получаемых за труд вознаграждений, сколько относительная величина, соотношение с тем, что получают другие. Работник сравнивает свой трудовой вклад и свое вознаграждение с «чужим» трудовым вкладом и вознаграждением. Если в результате такого сравнения работник приходит к выводу, что получаемые им вознаграждения недостаточны по сравнению с тем, что получают другие, возникает состояние неудовлетворенности, уровень которой прямо пропорционален степени «несправедливости». Теория справедливости распространяется не только на размер оплаты труда, но и на распределение организацией всех остальных видов вознаграждений, в том числе и не материальных.

Теория ожидания В. Врума, основная идея которой заключается в том, что мотивация человека к некоторой деятельности зависит от его уверенности, что данная деятельность приведет к определенному результату и от степени привлекательности данного результата. Мотивация является результатом трех взаимосвязей: ожидания (результаты труда), инструментальности (вознаграждения) и валентности (индивидуальных целей). Если значения одного из сомножителей мало, то будет низкой и сама мотивация. Теория ожидания считается одной из наиболее реалистичных, и ее выводы широко применяются в современном управлении. К основным из них относятся: важность вознаграждения и необходимость учитывать, какие его виды представляются работниками наиболее ценными; вознаграждение только желаемого трудового поведения; установление четких критериев хорошей

работы; установление прямой связи между результатами труда и размером вознаграждения.

Согласно модели Портера-Лоулера, люди постоянно оценивают не только привлекательность существующих вознаграждений и вероятность их достижения, но и достаточность своих знаний и умений для осуществления намеченного. Главная заслуга модели состоит в том, что была установлена зависимость «результативный труд – удовлетворенность».

Мотивация персонала на основе его экономических интересов была и будет одной из наиболее распространенных в практике управления и при определенных условиях может быть достаточно эффективной. Однако эта модель не учитывает тот факт, что человек далеко не всегда руководствуется только материальными и рациональными соображениями. Значительную роль могут играть и неэкономические по своему содержанию мотивы.

Отражением резкого возрастания роли персонала в современном производстве можно считать теории человеческого и социального капитала, которые рассматривают использование в производстве личностных качеств человека-работника и отражают характер отношений между работниками, способы и культуру их общения [1, 5].

Мотивационная модель «человека социального» Элтона Мэйо предполагает, что решающую роль в трудовой мотивации играют не материально-вещественные, а социальные и психологические факторы: удовлетворенность работой, социальное взаимодействие работников в процессе труда, отношения с коллегами и руководством, социальный контроль со стороны рабочей группы. Нередко соци-

альные мотивы оказываются сильнее материальных. Мотивационная модель «человека социального» акцентирует внимание на систематическом мониторинге трудовой морали и удовлетворенности трудом. Данная модель имеет огромную практическую значимость. На ней построены все концепции воздействия социальной группы и нормативно-ценностного регулирования трудовой мотивации, а также мотивационные аспекты теорий лидерства и стилей управления. Так, теория передачи социальной информации выделяет особую роль поступающей из социальной среды информации в формировании трудовой мотивации. Человек на новом месте работы проходит процесс адаптации и социализации, т.е. «обучение» ситуации – как следует себя вести в тех или иных обстоятельствах, какие из моделей трудового поведения являются наиболее приемлемыми. Объективные характеристики содержания труда и их восприятие в сознании работников на основе получаемой от других информации могут не совпадать. Поэтому руководители должны уделять внимание восприятию работы в сознании работников.

Теория X и теория Y Макгрегора. Им было выделено две принципиально различные системы взглядов на человека и его отношение к труду и, соответственно, две противоположные модели мотивации персонала: теория X (авторитарный стиль управления; мотивация носит преимущественно принудительный характер, опираясь на жесткий контроль и систему наказаний) и теория Y (демократический стиль управления; мотивация основана на самоконтроле, стремлении работников к ответственности и самореализации). Идеи Макгрегора о том, что внимание к «человеческому ресурсу» увеличивает трудовую активность работников и

эффективность организации и что важнейшим фактором, определяющим поведение персонала, является создаваемый руководством социально-психологический климат, имели большое будущее. Они были развиты в более поздних теориях организационного поведения (концепции лидерства и адекватного ситуации стиля управления) в работах Р. Лайкерта, Ф. Фидлера, А. Бейвеласа и других ученых.

Мотивационная модель «человека творческого». Возникновение и развитие этой модели было во многом обусловлено появлением работника нового типа – более образованного и предъявляющего более высокие требования к возможностям самореализации и саморазвития. В основе этой модели лежат теории потребностей (известные под общим названием «содержательные» теории мотивации), которые предполагают, что все действия человека мотивируются неудовлетворенными потребностями. Модель представлена следующими теориями:

теорией иерархии человеческих потребностей А. Маслоу, выделившей пять иерархических уровней потребностей (физиологические, безопасности, социальные, в уважении, в самовыражении);

теорией потребностей К. Альдерфера – более простой и гибкой моделью из трех групп потребностей (существования, в социальных взаимосвязях и личностного роста);

мотивационно-гигиенической теорией трудовой мотивации Ф. Херцберга – двухфакторной моделью потребностей, классифицирующей факторы рабочей среды на мотивирующие и не мотивирующие;

теорией приоритета одной потребности Д. Маклелланда,

выделяющей роль трех потребностей – в достижении, власти и социальном взаимодействии.

Несмотря на существенные различия в теориях мотивации на основе потребностей, между ними есть много общего. Прежде всего, это проявляется в классификации потребностей человека и в признании их решающего значения в формировании и направленности трудовой мотивации. На сегодняшний день выявлены и доказаны три основных группы потребностей: потребность в личной безопасности и материальном благополучии, потребность в социальных взаимосвязях в рамках трудового коллектива, потребность в чувстве достижения успеха или результата в выполняемой работе. Четко иерархии потребностей не существует. Есть множество разнообразных потребностей, которые работники стремятся реализовать в конкретный момент [6].

Содержание труда как главный мотивационный фактор, идея приоритетности самореализации в труде получили развитие в теориях Тернера и Лауренса, Купера и О. Брайена, Хакмена-Олдхема, в которых прослеживается зависимость между содержанием работ и мотивированностью занятых на них работников. Теория основных характеристик трудового задания Тернера и Лауренса устанавливает прямую зависимость между сложностью работы и ее способностью мотивировать и выделяет 6 характеристик работы, определяющих степень ее сложности: разнообразие, автономность, ответственность, знания и умения, обязательные социальные контакты, добровольные социальные контакты.

Купер выделяет 4 основных измерения работы – разнообразие, свобода действий, вклад, характеристики целей. Важные соображения о влиянии

содержания труда на мотивацию были высказаны О. Брайеном. А наиболее влиятельной теорией данного направления считается модель «ключевых характеристик работы» Р. Хакмена и Г. Олдмена. Принципиальное отличие данной концепции от предыдущих состоит в том, что она рассматривает не отдельные характеристики работы, а их комбинации. Согласно концепции Хакмена и Олдмена работа может быть описана пятью основными характеристиками: разнообразием, целостностью задачи, важностью работы, автономностью, наличием обратной связи. На основе данных характеристик авторами предлагается формула для расчета индекса мотивационного потенциала

$$\text{ИМП} = \frac{[(\text{разнообразие} + \text{целостность задачи} + \text{важность работы}) / 3] \times \text{автономность} \times \text{обратная связь}}{3}$$

Модель Хакмена-Олдмена носит не только теоретический характер, но и прикладной. Анкета для проведения «диагностики рабочих мест» позволяет измерять ключевые характеристики работы.

Мотивационная модель «человека сложного». Настоящий опыт доказывает, что знание потребностей, ценностей, ожидания недостаточно. Помимо индивидуальных различий в потребностях и целях работников существует еще разнообразие производственных ситуаций и среды, в которой осуществляется трудовая деятельность. К тому же необходимо учитывать тот факт, что как внешняя среда, так и ситуации постоянно изменяются. Поэтому модель «человека сложного» использует теорию открытых систем.

В основе данной модели лежит ситуационный подход, суть которого составляет взаимодействие двух групп:

индивидуальной характеристики работников и характеристики организации и среды. Данный подход является на сегодняшний день наиболее перспективным. Теоретической основой его послужили теории классификации организаций, ситуационного управления и ситуационной мотивации Р. Лайкерта, Ф. Фидлера, А. Бейвеласа и других.

Классификация организаций, предложенная Ф. Фидлером, состоит из восьми типов. Она построена на основе комбинации трех критериев – объема власти, содержания производственного задания и характера отношений с подчиненными.

Классификация организаций Р. Лайкерта содержит четыре типа организаций, которые были выделены по следующим критериям: практикуемые стили управления, методы мотивирования, характер межличностных отношений и коммуникаций, процедура принятия решений, приоритетные цели и методы контроля. В результате Р. Лайкерт выделил следующие типы организаций: эксплуататорскую авторитарную организацию, где мотивация построена на страхе, угрозах и редких поощрениях; «мягкую» авторитарную организацию, где более частые поощрения и присутствуют черты патернализма; «консультативную организацию», где учитываются мнения работников при сохранении внешнего контроля; партисипативную организацию, где преобладает самомотивация [2, 3, 4].

Таким образом, исходя из огромного накопленного опыта, можно с большой долей уверенности отметить, что мотивы привязаны к определенным ситуациям. Невозможно создать универсальные способы мотивационного управления персоналом без привязки их к условиям конкретного предприятия. Поэтому единой универсальной теории

трудовой мотивации на сегодняшний день не существует. Каждая из предлагаемых теорий мотивации ситуационная. Она не дает ответы на все вопросы, но предлагает руководителям аналитические инструменты, позволяющие оценить ситуацию и выбрать (с долей вероятности) адекватные действия [8].

Выводы. Итак, развитие мотивационного управления происходило по мере эволюции управленческих представлений о человеке. Большинство концепций трудовой мотивации не являются взаимоисключающими, они рассматривают разные ее аспекты и дополняют друг друга. Мотивационные теории и методический опыт, накопленный в США и Европе, долгое время не осваивались в нашей стране, что привело к существованию разных подходов даже при единстве некоторых направлений исследований. Причем концепции и методы управления персоналом в отечественном и западном управлении развивались параллельно. Это еще раз подчеркивает единство направления исследований. И хотя мотивационное управление направлено на увеличение эффективности труда, все же главная цель многих исследований в

этом направлении – это раскрытие потенциала персонала.

Литература

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики. 1999. – 528 с.
2. Дафт Ричард. Менеджмент: Пер с англ. – СПб.: Питер, 2001. – 832 с.
3. Леонтьев А.Н. Потребности, мотивы и эмоции. – М., 1971. – С. 1, 13-20, 23-28, 35-39.
4. Маллинз Лори. Менеджмент и организационное поведение: учебн.-практ. пособие / Пер с англ. Т. Цеханович и др. – М.: Новое знание, 2003. – 1039 с.
5. Маслоу А. Мотивация и личность. – СПб.: Евразия, 1999. – С. 79-105.
6. Управление современной компанией: Учебник / Под ред. Б. Мильнера и Ф. Лииса. – М.: ИНФРА. – М, 2001. – 586 с.
7. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность. – М.: Педагогика, 1986. – Т. 1. – С. 33-48.
8. Херцберг Ф., Моснер Б., Блох Б. Снидерман. Мотивация к работе. – СПб.: Изд-во Вершина, 2006. – 240 с.