

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ
БРЕСТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

Омельянюк А.М.

Управление процессами мотивации труда

Апрель, 2001г.
Преприят №

УДК 338.24/27

О57

Рецензент: доктор экономических наук, профессор
Высоцкий О.А.

Омельянок А.М.

О57 Управление процессами мотивации труда. – Брест: Изд-во БГТУ, 2001 – 35с.

Рекомендовано к печати научно-методическим советом Брестского государственного технического университета.

Препринт анализирует некоторые вопросы генезиса, исторического развития современных теорий и моделей мотивации труда, а также рассматриваются возможные варианты методологии построения индивидуальных моделей мотивации труда, адаптированных к особенностям производственно-хозяйственной деятельности конкретных предприятий. При этом особое внимание уделяется вопросам изучения мирового

ВВЕДЕНИЕ.

Как бы ни было четко организовано предприятие, оно может не работать, если кто-то не будет четко выполнять свои функциональные обязанности. Поэтому каждая организация, предприятие вырабатывает комплекс мер и средств, обеспечивающих привлечение работников к труду, выполнение ими работ в строгом соответствии с делегированными обязанностями, то есть формирует собственный механизм мотивации труда.

В современной теории менеджмента проблемы мотивации занимают одно из ведущих мест и это вполне оправдано, если правильно понимать назначение мотивации. "Мотив - это такое идеальное культурно-психологическое явление, которое, с одной стороны, есть ориентированное стремление спясть противоречие между внешним и внутренним, между потребностями и возможностями, а с другой - превращение этой ориентации во внутреннюю основу производственно-практической деятельности. Мотивы являются главным показателем отношения людей к труду; структура мотивации выступает как внутренняя характеристика труда".

Основные этапы развития мотивации труда, как функции управления.

Ряд социально-экономических наук, исходя из специфики своей методологии, затрагивает различные аспекты мотивации. Так психология изучает преимущественно психологические механизмы целенаправленности личности. Мотив здесь выступает основой актуализации поведения индивида в определенной ситуации, исходя из жизненной обстановки, целевых установок, возможностей и ожидаемых последствий действий человека. Мотивация является особым видом психологической регуляции, который определяет социальную направленность личности. В этой связи особое внимание психологами уделяется изучению индивидуальности человека, его ценностей, интересов и стремлений.

Социальная психология идет еще дальше, выявляет доминирующие мотивы личности, а затем исследует, как они влияют на направленность человеческого поведения в конкретной социальной ситуации.

Социология же пытается дать исследованиям психологов и социальных психологов количественное измерение путем статистического анализа сгруппированных мотивов поведения социальных групп.

Каким же образом определить подход экономистов к исследованию мотивации? Здесь необходимо воспользоваться общенаучными методами. Мотивацию трудовой деятельности следует анализировать сквозь призму взаимодействия общественного бытия и общественного сознания в рамках общих законов развития общества как сложной системы. При таком подходе появляется возможность обосновать роль мотивации в процессе социальной детерминации деятельности людей, определить формирование и развитие мотивационного механизма.

Трудность изучения мотивации заключается в следующем. Труд представляет

собой двоякое отношение - отношение людей к природе и отношения людей между собой. Поэтому мотивация синтезирует два глубинных уровня: объективно-социальный и субъективно-социальный. При исследовании необходимо учитывать оба эти аспекта, иначе абсолютизация каждого в отдельности приведет либо в социологизаторство, либо в психологизм. Только такой подход позволит построить общую модель мотивации в единстве объективной и субъективной сторон, показать ее место в системе человеческой деятельности, определить материальные и идеальные факторы, через которые можно воздействовать на индивида и придавать его действиям определенную направленность. Мотивация в этом случае предстанет перед нами как процесс взаимосвязи и перехода объективного (потребностей, способностей, интересов) в субъективное (мотив, цель, идеал, план).

Понятие мотивации используется для обозначения динамической или волевой стороны человеческого поведения. В основе ее лежат мотивы - побуждения к действию. Побуждения бывают наследственно закрепленные и приобретенные на основе опыта. Их можно подразделить на внутренние побуждения (мотивы) и внешние (стимулы). Внутренние мотивы порождаются самим организмом, а внешние являются следствием чьего-то воздействия. Человек не начинает действовать, пока не появится мотивация к этому действию. Что касается трудовой деятельности, необходимо сконцентрировать внимание на мотивах деятельности человека как существа социального.

На ранних этапах развития человечества преобладали естественно-психологические мотивы деятельности: возникала потребность и она побуждала людей к действиям. С появлением государства оно берет на себя функции мотивации человеческой деятельности. Так, рабовладельческое и феодальное государства, в качестве главного мотива к труду использовали юридическую зависимость, затем более развитые государства стали использовать экономические принципы мотивации труда. В последующем оказалось, что "не хлебом единым сыт человек" и мотивация стала включать в себя комплекс социальных, психологических, нравственных, религиозных и других средств. Применительно к изучаемой проблеме целесообразно рассматривать организационно-управленческие, социально-экономические и морально-психологические принципы мотивации труда.

Организационно-управленческие принципы связаны с тем, что любой предприниматель, будь то государство, фирма или частное лицо, начиная дело, думает о том, как активизировать трудовые усилия работников. При этом предусматривается, что труд должен функционировать с наибольшей отдачей. Современный уровень производства требует развития широкого спектра организационных методов использования труда работников. Прежде всего, речь должна идти о более широком привлечении трудящихся к различным формам управленческой деятельности: о расширении сферы профессиональной ориентации работников (движения смежников, совмещении профессий и т.д.); обеспечении большей автономности и ответственности работников за порученное дело; налаживании производственной ротации труда, т.е. смены профессий с целью снижения его монотонности; создания автономных рабочих групп и делегировании им определенного круга прав по распределению служебных обязанно-

стей, контроле за качеством продукции и распределении финансовых ресурсов; создании и функционировании "профессиональных команд": "кружков качества", призванных мотивировать труд и инициативу работников.

Выше мы отмечали существование множества подходов, методик и определений такого фактора общественно значимой деятельности как мотивация поведения человека (область науки, практического процесса, одной из специальных функций управления).

В процессе развития мотивации выделились и сформировались два подхода:

1. мотивация поведения, как психологическая аргументация совершения действия;

2. мотивация производственной деятельности, как функция управления "кадры", которая сводится лишь к оптимальной расстановке персонала на рабочих местах и определению соответствующего способностям и затратам труда размера заработной платы.

Если говорить другими словами то мотивацию, как процесс, психологи всегда пытались "перетянуть" на свою, соответствующую их видению "территорию", управленцы-производственники - на свою. Это позволяло как-то абстрагироваться от вопросов мотивации не затрагиваемых "своим" учением и уделять большее внимание вопросам, которые можно рассмотреть и оценить в "своей" науке.

Так, на пример, некоторые управленцы утверждают, что если человеку обеспечить соответствующие условия (зароботная плата, требования к рабочему месту), то ни о какой мотивации не может быть и речи, этот человек будет работать с одним желанием - получить больше денег. В данном случае занижается важность таких сторон мотивации, как социальное взаимодействие работников ограниченной группы лиц (коллектива), личная самооценка и требования работника к себе, потребность работника в достижениях и его творческий рост. На все эти вопросы отвечает мотивация как психологический фактор аргументации поведения человека, однако и в данном случае речь идёт о некотором занижении роли параметров мотивации труда, как производственного фактора.

Наилучшим выходом из сложившейся ситуации будет не выделение и абсолютизация одного либо двух сторон (кажущихся самыми важными) и отказ от остальных, как менее важных и несущественных, а определение и установление чёткого набора (списка) мер по мотивации (стимулированию) качественного труда исполнителей и их градация, дифференциация и подразделение по категории важности для каждого конкретного предприятия, группы людей и конкретного индивида. В истории развития мотивации труда как науки затрагивает сравнительно не большой отрезок времени, однако и за этот период было разработано и получило широкое развитие множество школ и течений по изучению процессов мотивации. В настоящее время сложился ряд подходов, по-разному определяющих содержание управления мотивацией труда, хотя все они связаны с выделением различных школ в управлении. Специфика каждой школы состоит в том, что они рассматривают процесс управления мотивацией с разных позиций, под разными углами зрения.

Хотя некоторые концепции и допущения в теориях мотивации, применяемых ранее, сегодня уже оспорены и не применяются, однако их знание позволяет проследить этапы развития человеческой мысли в вопросах мотивации и достигнуть новых горизонтов данной науки. Описание школ мотивации, множества подходов к управлению мотивацией не ставилось целью данной диссертации, этому посвящены множество исследований и научных трудов как зарубежных так и наших авторов Тейлор Ф., Файоль А., Маслоу А., Седегов Р.С., Кабушкин Н.И., Беляцкий Н.П. и др. Выделим лишь основные вехи развития мотивации как науки и как функции управления.

Одним из первых методов воздействия на людей с целью получения желаемого результата является метод *“кнута и пряника”*, то есть стимулирование определённого действия или типа поведения путём наказаний (за невыполнение приказов) и поощрений (за их выполнение), часто проявлялся в форме телесных наказаний. Вслед за развитием мирового экономического сообщества и роли отдельно взятого индивида в процессе производства, вплоть до нашего времени, политика *“кнута и пряника”* трансформировалась в систему простейших экономических и административных стимулов и санкций.

Необходимо отметить эффективность данной системы при достаточно низком содержании работ и авторитарном стиле руководства. К элементам данной системы принято относить пропорциональные доплаты и удержания, коллективный подряд, существующие методы управления персоналом. Можно по-разному оценивать эффективность и целесообразность данной системы, однако существует определённая область производственной деятельности, где использование такой политики может быть достаточно эффективным - это управление неквалифицированными, узкоспециализированными (неспециализированными) кадрами (младший обслуживающий персонал), чей доход напрямую зависит от объёма выполненной простой работы.

Метод *“кнута и пряника”* можно отнести к модели, теории или процессу мотивации лишь весьма условно. В данном случае он рассматривается как метод воздействия на поведение человека и как предтеча первым теориям и моделям мотивации.

В начале нашего века возникла школа *“научного управления”*, её основоположником является Ф. Тейлор. В то время шёл бурный рост именно промышленного производства с применением всё более сложных машин и механизмов, этот факт оказал серьёзное влияние на взгляды Тейлора.

Он пришёл к выводу, что главная причина низкой производительности труда кроется в несовершенной системе материального стимулирования рабочих, поэтому в своих исследованиях он делал главный упор на систему материальных стимулов. По утверждению Тейлора, именно награда представляет собой тот принцип, которым следует овладевать всякому, кто хочет эффективно управлять человеком. При этом награда должна следовать как можно быстрее за выполнением самой работы. Тейлор также первым предложил использовать прогрессивную систему оплаты труда, как он утверждал, для поддержания у подчинённого или рабочего постоянного ожидания награды.

С применением тейлоровских принципов управления работником негибкая по-

литика “кнута и пряника” стала более эффективной. Важно отметить, что награду Тейлор представлял не только как денежное вознаграждение, он рекомендовал предпринимателям идти на уступки рабочим, создавать для них удовлетворительные условия труда, такие уступки - тоже награда. Кроме того он рекомендовал открывать на предприятиях столовые, читальные залы, вечерние курсы, детские сады для работников и членов их семей. В то время это были весьма прогрессивные и даже революционные взгляды на стимулирование труда рабочих (так как повсеместно считалось, что производительность труда рабочего зависит только от суммы заработной платы и боязни потерять работу).

Тейлор впервые ввёл в оборот понятие “человеческий фактор”, то есть впервые повернул производство лицом к человеку. В этом и есть его безусловная заслуга.

После него, течение “научного управления” было развито представителями данной школы, классиками менеджмента А. Файодем, Э. Мэйо. Развитие данного течения пошло по руслу формализации производственных отношений, то есть чёткого определения функций и задач работника, строгой организации его труда, выполнения роли “винтика” в огромной машине, именуемой предприятием, чёткого подчинения установленным законам.

Если говорить в общем, то последующие представители школы “научного управления” исследовали именно организационные аспекты деятельности предприятия, а человека - как фактор, неотъемлемую часть процесса производства.

Представители школы “научного управления” рассматривали организацию как иерархическую систему линейно-функционального типа с четкой регламентацией трудовых операций на всех уровнях, основанную на конкретном определении функций и задач производства, специализации каждой по должности. В итоге получалось, что каждая организация стремилась иметь как можно более экономичный аппарат управления за счет четкой регламентации обязанностей.

Одним из вариантов управления в школе “научного управления” выступает *системный подход*. Он исходит из того, что существует большое количество методов управления, но нет ни одного лучшего, ибо его невозможно определить вне конкретной ситуации. Так как существует большое количество внутренних факторов организации и внешних факторов окружающей среды, лучшим методом управления будет тот, который наиболее приемлем в данной ситуации.

Данный подход не рассматривается автором как прогрессивный, так как он отвергает возможность дедуктивного метода исследования и оценки функций и параметров управления.

В этот же период появляется ещё один взгляд на процесс управления, который в настоящее время известен как *процессный подход*. Процессный подход рассматривает управление как непрерывный поток функциональных действий. При этом под функциональным действием понимается специальная, относительно самостоятельная деятельность субъекта управления по руководству объектом управления. А. Файоль, которого считают основоположником названного подхода, выделял следующие функции управления: планирование, организация, координирование и контроль.

Такой подход к самому управлению определённым процессом, действием и деятельностью сохранился и по сей день (мнения некоторых исследователей разнятся лишь в определении 4 основных функций управления, некоторые, например, выделяют: планирование, мотивацию [организацию], контроль и учёт). Мы ни в коей мере не оспариваем его, а наоборот, только на основании логики процессуального подхода и будем строить общие формы, методы и модель управления мотивацией труда.

Из указанного выше видно, что представители школы "научного управления" чётко не выделяли каких-либо конкретных параметров и факторов мотивации труда, поведения работника. Однако их заслуга в деле развития мотивации труда как специальной функции управления - это формирование и унификация общих принципов и постулатов управления, и применение их в любой отрасли социальных отношений (в том числе и мотивации).

Позднее произошёл перенос центра тяжести в управлении с выполнения задач на взаимоотношения между людьми, широкое применение творческого подхода к процессу управления человеком. Данный период является расцветом школы "*человеческих отношений*", возникновение которой связано с именем немецкого психолога Гуго Мюнстерберга.

Моральные и психофизиологические факторы в производстве приобрели особую значимость. Это связано, главным образом, с той высокой степенью интенсивного расходования умственной и физической энергии, которых требовало от человека производство. Среди моральных факторов наибольшую значимость получили: уровень сотрудничества в коллективе, лояльность, производственная принципиальность, гордость и справедливость, а также внутрипроизводственная дисциплина. Психологические факторы аккумулированы в теориях "*человеческих отношений*" и "*гуманизации труда*".

Представителями данного направления являются такие выдающиеся учёные как Э. Мэйо, М. Фоллет, Ф. Герцберг, Р. Лайкерт, и др.

Ядром данной теории является утверждение о том, что человек - существо иррациональное, так как часто его поступки не подчиняются закону рационального (логики). В то время данный тезис был весьма радикальным для применения на практике. Поэтому первоначально отношение к работам и исследованиям школы "*человеческих отношений*" было, по меньшей мере, не совсем серьёзным. Однако, с появлением работ Элтона Мэйо стало ясно, что для эффективной мотивации труда применения лишь метода "кнута и пряника", пусть даже с использованием методов "научного управления", недостаточно.

В своих трудах Э. Мэйо (в 1920 г.) подчёркивал, что для руководителя и предпринимателя очень важно принимать во внимание психологию работника и особенно его некоторую "нелогичность". Он проводил свои исследования с ограниченной группой работников (отдельный небольшой коллектив, ограниченный в отдельном помещении, комнате). Основной упор в его исследованиях делался на влияние работников внутри группы друг на друга, группы на работника и работника на группу, социальные связи, требования, налагаемые на члена группы, словом всё, что касается социального функционирования работников во время производственной

социального функционирования работников во время производственной деятельности.

На основании полученных результатов был сделан вывод о том, что на производительность труда наибольшее влияние оказывает "человеческий фактор", особенно социальное взаимодействие и групповое поведение.

Однако, эксперименты в Хоторне (так в экономической науке называют эксперимент и исследования Мэйо) не привели к логическому завершению работы - построению модели либо теории мотивации, которая чётко и адекватно объясняла бы побудительные мотивы к труду. Тем не менее, исследования Мэйо принесли существенный вклад в развитие науки и открыли новую страницу в управлении процессом мотивации.

Как уже отмечалось выше, в настоящее время не существует чёткой, неоспоримой схемы развития теорий и моделей мотивации, а также чёткой принадлежности учёного к конкретной школе (подчас результаты его исследований и выводы находят ся на границе определённых течений и школ). Поэтому в некоторых источниках можно встретить информацию об отнесении Мэйо к школе "трудового поведения" (это ветвь "человеческих отношений"), и признании его родоначальником данной школы.

Психологические факторы тесно связаны с профессиональной деятельностью работников, внедрением в производство достижений техники и технологии. Суть успеха школы "человеческих отношений" состояла в том, что ее представители предложили решение проблемы повышения интенсивности труда внеэкономическими методами. В рабочей группе, наряду с формальными, были выделены неформальные отношения, на основании которых появляются неофициальные лидеры и устанавливаются определенные нормы поведения, которых придерживаются все члены группы. Поэтому администрация должна учитывать психологию малых групп и найти "ключ" к неформальному лидеру.

Представители школы "*человеческих отношений*" исследовали вопросы мотивации труда людей, их группового, внутригруппового поведения, стиля руководства. На этом основании они выработали рекомендации по совершенствованию процедур управления, созданию социально-психологического климата в коллективе. Это стимулировало деятельность людей, направленную на достижение целей организации.

Теория "*человеческих отношений*" создала очередной виток в усилении интенсификации труда и роста его производительности, но она не сняла с повестки дня проблему отчужденности труда. Эти проблемы пытались решить ученые в рамках "*гуманизации труда*".

Интерес к проблеме межличностных отношений привел к формированию школы *поведенческих наук*. Главной задачей представителей этой школы считалось оказание помощи работникам в определении своих собственных возможностей в развитии производства. Поведенческая школа получила название "*бихевиоризм*" от английского слова "behavior", что означает "поведение".

Началом развития данной школы принято считать открытие рефлекса русским учёным Павловым (он проводит опыты над собакой, в результате которых был от-

крыт условный рефлекс). На основании полученных результатов Павлов сделал вывод о том, что многие действия, особенно тормозные, являются условными рефлексами.

На основе исследований Павлова американский психолог Дж. Уотсон сделал вывод, что сознание человека не играет никакой роли в обучении и использовании новых форм поведения, и что поведение стоит рассматривать как совокупность условных рефлексов. Необходимо отметить, что это была самая радикальная попытка свести мотивацию поведения человека к естественной науке.

Уотсон пытался объяснить все виды поведения как привычки, приобретённые в результате эффективного повторения реакции на внешние и внутренние раздражители. Приобретение новых форм поведения осуществляется на основе нескольких врождённых, или безусловных рефлексов. Именно они побуждают человека к поиску решения.

Столь крайняя позиция Уотсона побудила некоторых учёных вести исследования в других направлениях и показать, что бихевиористская теория не способна объяснить более сложные явления. Даже в настоящее время учёные, которые продолжили традиции Уотсона, - "необихевиористы" - вынуждены были включить в свои теории такие понятия как "намерение", "план", без чего они не могли объяснить более сложные формы поведения - решение задач, планирование действий и т.д.

Практическое применение бихевиоризма началось с шестидесятых годов, но наивысшего расцвета за рубежом он достиг в семидесятые годы, по-прежнему широко используется и в настоящее время.

Не смотря на то, что бихевиоризм не занимался вопросами управления мотивацией труда, он оказал серьёзное влияние на развитие мотивации поведения человека как науки и развитие последующих школ и течений мотивации.

Мотивация действий людей является объектом изучения многих наук, но наибольшее внимание ей уделяли и уделяют всё же в психологии, социальной психологии и социологии. Экономисты долгое время не придавали ей должного внимания и только относительно недавно занялись ею.

Мотивация труда (поведения) работника через анализ и формирование психический явлений и процессов внутри индивидуума - это новый виток в истории развития науки о мотивации. Психика - объект абсолютно нестандартный, имеющий столько проявлений, сколько людей в мире.

Наличие такого рода сложностей обусловили, с одной стороны, подлинный интерес к психическим явлениям и их абсолютизацию (*фрейдизм*), а с другой стороны их полное игнорирование. Абсолютизация психических явлений происходит в учении З. Фрейда. Это учение возникло не на голом месте, оно заимствовало у бихевиористов представление об инстинктах и развило его дальше. По З. Фрейду, инстинкт является источником энергии человека и существует в двух формах: во-первых, это инстинкт жизни, и во-вторых, инстинкт смерти. Инстинкт является пограничным понятием между умственным и физическим. Он имеет начальный импульс, цель, направленность на объект. Целью является уменьшение напряжения организма, которое

человек стремиться снять.

По существу, Фрейд и его последователи свели мотивацию к различным формам проявления инстинкта жизни. При анализе мотивации мы определили, что ее сущность проявляется в двух формах: во-первых, мотивация для самого человека, во-вторых, для других людей, для их сознания. Это происходит потому, что мотивация может выступать в неосознаваемой, плохо осознаваемой и отчетливо осознаваемой формах в виду того, что в самосознании человеку открывается только "кусочек" мотивации и больше человек познать не может. Поскольку каждый человек индивидуален, то побудительные мотивы его действий могут иметь для окружающих совершенно другой смысл, чем для него самого.

Каким же образом в человеке соединяются осознаваемые и неосознаваемые процессы? По З. Фрейду, человек имеет три сферы: "оно" - бессознательное, "я" - предсознательное и "сверх-Я" - сознательное. "Оно" представляет собой недоступную часть личности, поэтому и является у З. Фрейда подлинной психологической реальностью. "Я" представляет организованное начало в человеке и служит для защиты жизни индивида от опасности внешнего мира. "Сверх-Я" представляет мораль, оно имеет два аспекта проявления: совесть и "идеальное Я". Последнее дает человеку образы поведения, за нарушение которых судит совесть. В итоге у человека имеются две сферы психических процессов: осознаваемые и неосознаваемые. При этом второй слой является более существенным для человека. Однако, исходя из такого подхода, сознание становится феноменом психики, но это абсолютно неверно.

Последователи Фрейда не изменяли подхода к изучению движущих сил поведения человека (мотивацией это можно назвать лишь условно), однако изменили главный побудительный мотив. Если у Фрейда это было сексуальное влечение и, позднее, отношении к смерти, то у Адлера, например, это было чувство неполноценности, а Юнг выделял экстравертность и интровертность личности (направленность энергии наружу и внутрь соответственно), в соответствии с чем и развивается его поведение.

Как видно из указанного выше, в своих исследованиях Фрейд и его ученики не рассматривали именно процесс мотивации, их работы носили характер более близкий к психоанализу и изучению сознания, однако данные работы оказали существенное влияние на последующие исследования в области мотивации и, в частности на модель, предложенную в данной диссертации.

В первых десятилетиях XX века появились исследования "*физиологических*" психологов, которые рассматривали мотивацию как физиологический аспект человеческого организма. По их мнению, в основе мотивации лежит побудительная сила. Последняя есть не что иное, как стимул. Он воздействует на внутренние органы, например, чувство голода, возникающее из-за спазма желудка, и вызывает определенные действия человека.

Однако по мере своего развития данное направление перешло от рассмотрения обычного стимула к исследованию процессов, происходящих в центральной нервной системе. Наибольшего расцвета это течение достигло в 50-ых г. XX в. в работах К. Моргана. Прежде всего он определяет категориальный аппарат. Потребность по его

мнению, есть недостаток или дефицит чего-либо в организме. В физиологическом плане речь идет о тех веществах, которые необходимы для жизнедеятельности человека: в социальном плане речь идет о тех потребностях, которые влияют на социальное и личное приспособление индивидов.

Далее К.Морган вводит понятие побудительной силы, т.е. энергии, порыва, усилия, активности, движения организма. Он понимает мотив как синоним побудительной силы, указывая на то, что мотив включает потребности и желания. При рассмотрении мотивации он делает упор на ее динамизм и характеризует следующие фазы этого процесса: во-первых, возникновение мотивационного поведения; во-вторых, поддержание этого состояния благодаря нервной системе, в-третьих, удовлетворение или окончание такого поведения. В основе возникновения первой фазы лежат физиологические основы жизнедеятельности организма - боли, голод, гормональное состояние крови. Когда мотивационное состояние возникло, оно будет продолжаться без иных возбудителей. Исчезнуть оно может только по двум причинам: во-первых, если устраняется его возбудитель; во-вторых, если осуществилось поведение на основе этого состояния.

Как видно из вышеизложенного, у данной теории есть один очень существенный недостаток - примат физиологии человека, но в таком случае проблема мотивации тонет в проблеме физиологической активности организма.

Современные теории мотивации.

Все описанные выше школы и течения в мотивации поведения развивались до 40 - 60 гг. нашего века. Все они не носили четкой направленности именно на процесс мотивации труда (производственной деятельности), поэтому их рассматривают как основу, фундамент современных теорий мотивации, которые в свою очередь получили своё развитие с 50-ых годов нашего века и развиваются по сей день.

В настоящее время применяется деление теорий мотивации на две категории или вида: содержательные и процессуальные теории мотивации. Содержательные теории мотивации основываются на идентификации внутренних побуждений, которые заставляют индивида действовать определённым образом. К этому течению относятся работы А. Маслоу, Дэвида Мак-Клеланда и Фредерика Герцберга.

Процессуальные теории мотивации рассматривают поведение человека как процесс восприятия и познания им условий окружающей среды. Этот вид теорий концентрирует внимание именно на процессе индивидуального восприятия и познания. К процессуальным теориям принято относить: теорию ожидания, теорию справедливости и модель мотивации Портера-Лоулера.

Содержательные теории мотивации

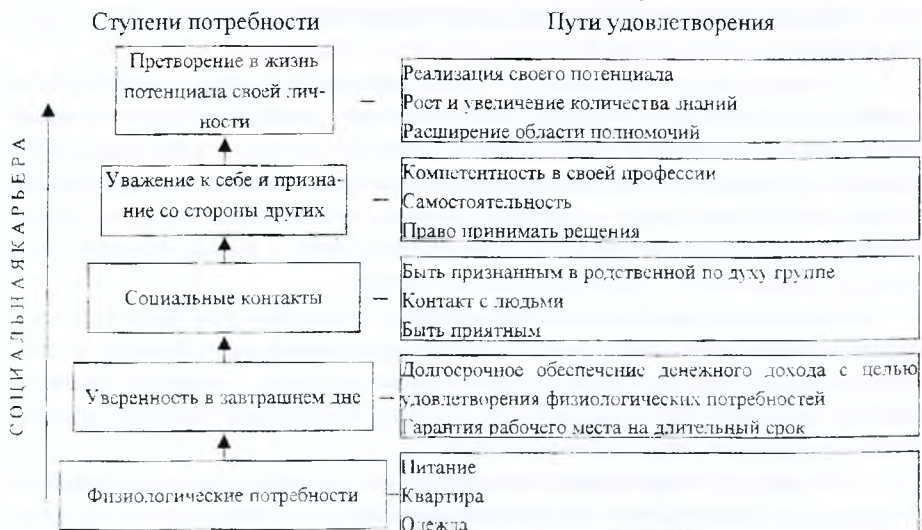
В основе мотивационной деятельности большинства зарубежных фирм лежит принцип иерархии потребностей, предложенный А. Маслоу. Более низкие потребности должны быть удовлетворены в первую очередь, затем удовлетворяются вторичные, третичные и т.д. потребности. (см. рис. 1.1)

Теория Маслоу предполагает, что потребности должны развиваться и совершенствоваться, а следом за ними - совершенствоваться мотивы человеческой деятельности. Это происходит за счет того, что, во-первых, каждая работа становится значимой. Она предъявляет к работнику повышенные требования, что позволяет ему мобилизовать свои способности. Одновременно она имеет определенную завершенность, чтобы приносить чувство удовлетворения. Во-вторых, выполнение работы наполняется ответственностью за ее результативность. Вместе с тем, ответственность включает в себя свободу действий в области планирования рабочих функций, выбора способов выполнения, независимость от мелочной опеки. В-третьих, должна быть обратная связь: работник должен чувствовать, что результатом его труда интересуется руководитель или непосредственный начальник.

Все потребности, разбитые по критерию важности и актуальности, рассмотренные в модели (см. рис. 1.1) расположены в виде строгой иерархической структуры. Потребности более высоких уровней удовлетворяются только после того, как удовлетворены потребности низших уровней, однако Маслоу отмечает, что потребности низших уровней не обязательно должны удовлетворяться полностью.

Именно за эту двойственность теория Маслоу была подвергнута широкой критике. Она не могла ответить на ряд вопросов касающихся психо-социальной деятельности человека (например, потребность в социальных контактах присуща человеку по определению, независимо от того есть у него крышка над головой или нет). Данная теория не отвечает также на вопрос о различии потребностей (их важности и актуальности) для различных полов мужского и женского, ведь одни и те же потребности, проявляются у мужчин и женщин по-разному.

Мотивационная модель Маслоу



Отметим также, что модель Маслоу не имеет ни механического, ни хронологического характера, то есть уровни мотивации могут перекрывать друг друга, а у некоторых людей иерархия может искажаться, то есть в данной теории не учтены индивидуальные особенности и характеристики человека.

Несмотря на это, теория Маслоу нашла широкое применение. Как уже отмечалось выше, множество западных фирм применяет модель Маслоу для стимулирования труда своих работников. Действительной заслугой Маслоу является то, что он первым из учёных, занимающихся вопросами мотивации поведения человека, предложил чёткую, полную и понятную широкому кругу лиц иерархическую модель потребностей по категориям важности и актуальности для любого индивида.

Теория Маслоу нашла широкое практическое применение: многие руководители поняли, что мотивация человека определяется широким спектром потребностей, и, поскольку среднестатистический человек находится сейчас на высших ступенях иерархии потребностей, необходимо использовать для его мотивации не только экономические методы.

С развитием экономических и трудовых отношений появилась необходимость основное внимание в теориях мотивации уделять потребностям высшего, психологического уровня. Такой моделью мотивации, делавшей основной упор на потребности высших уровней, была теория Дэвида Мак-Клеланда. В соответствии с данной теорией, структура потребностей высшего уровня сводится к трём факторам:

- ✓ стремление к успеху (на основе личных достижений, а не общественного признания);
- ✓ стремление к власти;
- ✓ стремление к признанию (или причастности).

Практическую ценность представляют следующие выводы на основе анализа данной теории:

- ✓ доминирование стремления к успеху среди других высших потребностей человека определяет высокую степень его готовности к решению сложных и интересных проблем и принятия ответственности за решение на себя, а также склонность к объективной оценке достигнутого. Для мотивации человека с высокой потребностью в успехе необходимо ставить перед ним задачи с умеренной степенью риска, делегировать ему часть полномочий для того, чтобы “разбудить” у него инициативу, поощрять их в соответствии с достигнутыми результатами;

- ✓ развитое стремление к власти определяет успешность руководящей деятельности человека на различных уровнях управления (возможно определение на этой основе предельно высокого уровня власти и ответственности, который посилен для данного человека) Для мотивации такого работника необходимо наделение его некоторой властью (или перспектива надления);

- ✓ стремление к признанию или причастности свидетельствует о готовности к успешной групповой работе и о возможности человека быть неформальным лидером. Такие люди заинтересованы в компании знакомых, налаживании дружеских отношений, оказания помощи другим. Мотивация их строится на предоставлении им обшир-

ных возможностей социального общения.

Не смотря на кажущуюся простоту данная теория оказала серьёзное воздействие на последующие исследования вопросов мотивации. Однако ей, к сожалению, так и не суждено было перерасти в модель мотивации из-за того, что она затрагивала лишь высшие ступени иерархии потребностей, она не давала ответ на процесс зарождения потребностей (мотивации) некоторых специфических групп и индивидов (например, асоциальные группы). Однако это ни сколько не снижает её значимости для последующих исследований в области мотивации труда.

В продолжении данного направления в исследовании вопросов мотивации вызывает интерес концепция психолога Выготского Л.С. Его исследования базировались на утверждении, что в психике человека существуют два параллельных уровня развития - высший и низший, которые и определяют параллельное развитие высших и низших потребностей человека. Кроме того механизмы удовлетворения этих потребностей также параллельны, что свидетельствует о том, что удовлетворение потребностей одного уровня с помощью средств другого невозможно.

Высшие потребности формируются социально, только под действием воспитания и обучения, они не являются продолжением и развитием первичных (низших) потребностей, но представляют собой коренное изменение развития человека. Высшие потребности удовлетворяются только через высшие психические функции, основная форма которых - деятельность, главнейшая из которых - творческая трудовая деятельность. Таким образом, имеет место не иерархическая структура потребностей, а схема их параллельного, поступательного развития.

Другим важным положением теории Выготского Л.С было то, что под трудовой деятельностью подразумевается творческая деятельность, связанная с решением сложных и интересных задач и личной ответственностью за принятые решения. Более того, такая деятельность признавалась единственной возможностью для полного самовыражения и самореализации личности.

Как указывалось выше, Выготский ушёл от иерархии потребностей, описанной Маслоу. В своей *"методике двойной мотивации"* он делал упор на динамику мотивации как психической деятельности. Однако данная теория не объясняет некоторых особенностей мотивации именно трудовой деятельности, например той категории работников, которые не занимаются творческим трудом, а их деятельность носит более рутинный характер.

Во второй половине 50-х годов нашего века Фредерик Герцберг разработал свою теорию мотивации, основанную на потребностях. В своих исследованиях Герцберг "вырос" из школы *"человеческих отношений"* (смотри выше) и создал новое течение или школу *"гуманизации труда"*. В целом для представителей этой школы характерно смещение акцентов с вопросов творчества и межличностных отношений, социальной активности работников (у школы *"человеческих отношений"*) на проблемы организации труда, вопросы личного ощущения и восприятия работника.

Согласно исследованиям Герцберга на мотивацию работников и их удовлетворение работой влияют две группы факторов: так называемые *"гигиенические факто-*

ры” и “мотиваторы”. Гигиенические факторы - это мотивы психологические, создающие настрой на труд, факторы связаны с окружающей средой, в которой работником осуществляется деятельность, а мотиваторы - с самой сущностью и характером работы.

К гигиеническим факторам Герцбер относил:

- ✓ стиль руководства;
- ✓ управленческая доктрина компании;
- ✓ заработная плата;
- ✓ условия труда;
- ✓ межличностные отношения;
- ✓ социальное положение работника;
- ✓ гарантия сохранения работы;
- ✓ стиль личной жизни.

Мотиваторы:

- ✓ трудовые успехи работника;
- ✓ признание его заслуг;
- ✓ предоставление самостоятельности;
- ✓ служебный рост;
- ✓ профессиональное совершенство;
- ✓ обогащение труда элементами творчества.

При отсутствии гигиенических факторов у человека возникает неудовлетворение работой, однако, если их количество достаточно, то сами по себе они не вызывают удовлетворение работой и не могут мотивировать человека на совершение какого-либо действия. В отличие от этого отсутствие мотиваторов не приводит к неудовлетворённости работой, но их наличие в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работника на повышение эффективности труда.

Гигиеническая модель Герцберга (именно такое название получила данная теория мотивации) имеет много общего с теорией Маслоу. Гигиенические факторы соответствуют физиологическим потребностям, потребности в безопасности и уверенности в будущем, а мотиваторы сравнимы с потребностями высших уровней иерархии Маслоу.

Главное различие этих двух моделей мотивации состоит в том, что Маслоу рассматривал гигиенические факторы как нечто, что вызывает ту или иную линию поведения, т.е. если работнику дать возможность удовлетворить одну из таких потребностей, то он будет работать лучше. Герцберг же считал, что работник начинает обращать внимание на гигиенические факторы только тогда, когда сочтёт степень их применения (значение) недостаточным.

Прогресс этой теории связывается с выдвиганием в качестве первоочередных требований гарантий рабочих мест, устранения или сглаживания проблем безработицы, необходимым стало создание условий для внедрения организационно-технических достижений НТР и их приспособление к физическим и интеллектуальным возможностям работников.

В понятие "гуманизации труда" входило далее расширение социальных прав трудящихся на производстве и вне его, совершенствование методов нормирования и оплаты труда, расширение системы социально-бытового обеспечения на предприятии, увеличение продолжительности свободного времени и изменение стиля управления путем более широкого привлечения работников, передача отдельных функций руководства рабочим и т.д.

"Гуманизация труда" может быть понята в узком смысле слова как внедрение новых форм организации трудового процесса за счет его наполнения более разнообразным содержанием, и в широком смысле слова, включая внедрение групповых принципов трудовой деятельности, как совершенствование подготовки и повышения квалификации производственного и управленческого персонала, проблема трудовой мотивации, включение всех работников в процесс принятия решений по улучшению техники и качества товаров. Несмотря на привлекательность, данная теория обнаруживает ограниченность, неспособность устранить малоквалифицированный труд, преодолеть отчужденность труда.

Гигиеническая модель Герцберга (в некоторых источниках можно встретить название "теория социального человека") также сыграла свою немаловажную роль в процессе исследования мотивации поведения человека, именно она стала предтечей процессуальных теорий мотивации, которые будут рассматриваться ниже. И в частном случае данная модель оказала существенное воздействие на исследования автора.

Одной из наиболее последовательных современных концепций содержательных теорий мотивации деятельности работника, ориентирующейся на активизацию человеческого фактора, является концепция профессора Мичиганского университета Д. Мак-Грегора, который анализирует две условно называемые теории: "*теорию икс* (x)" и "*теорию игрек* (y)".

"Теория икс" (это собственно теория Ф. Тейлора, рассмотренная выше) предполагает, что человек ленив и старается избегать работы; людей нужно принуждать к труду; они хотят, чтобы ими руководили; они не хотят ответственности, не терпят перемен, им нельзя доверять.

По мнению Мак-Грегора, люди совсем не таковы от природы и им присущи противоположные качества ("теория игрек").

"Теория X", — писал Мак-Грегор, — приводит к акценту на тактике контроля, на процедурах и методах, дающих возможность предписывать людям, что им надлежит делать, определять, выполняют ли они это, и применять поощрения и наказания. Поскольку в основе лежит предположение, что людей нужно заставлять делать то, что необходимо для успеха предприятия, внимание, естественно, направлено на методы управления и контроля".

"Теория Y", с другой стороны, приводит к тому, что повышенное внимание уделяется природе взаимоотношений, созданию среды, благоприятствующей возникновению преданности, организационным целям, предоставляющим возможность для максимального проявления инициативы, ~~исобретательности и самостоятельности~~ при достижении их.

“Теория Y” в последние годы получила развитие в виде “теории зет (Z)”, выдвинутой профессором Калифорнийского университета В. Оучи на основе изучения японского опыта управления персоналом.

По “теории Z” каждый работник имеет свободу и работает самостоятельно, без надзора. Такое доверие усиливает убежденность работников в совпадении их индивидуальных целей. Именно этим, по мнению Оучи, объясняется высокий уровень коллективизма, лояльности и производительности в японских компаниях. Японский служащий отождествляет себя с нанявшей его корпорацией и убежден, что он является важным и необходимым ее лицом и что ее судьба лежит на его плечах. Одним из проявлений такого отождествления является то, что японцы очень много работают для компании (они, как правило, используют не более половины отпусков, рабочий день заканчивается только по завершении необходимого объема работ; при этом завершение рабочего дня “минута в минуту” считается признаком дурного тона). Представляясь, японец сначала называет компанию, в которой работает, а затем свое имя.

Другим методом отождествления работников с компанией является поощрение частных и прямых связей. Существует несколько систем общения: утренние митинги, цеховые собрания и собрания малых групп (кружков качества и ритуальных групп).

В обычном деловом офисе служащие одного отдела занимают одну большую комнату и сидят лицом к лицу вокруг большого стола, благодаря чему они могут легко общаться друг с другом, в том числе и с управляющим.

Японские управляющие и их подчиненные используют общие обеденные комнаты и туалеты. Различия по рангу или классу отсутствуют. Завтракая вместе с управляющим, рабочие чувствуют равенство и отсюда сильную связь с управляющим и компанией.

Распространены и неформальные связи между служащими. Служащие из одного отдела часто ходят в бар или пивной зал и обсуждают свои проблемы. Любой руководитель может пригласить своих подчиненных в бар для обсуждения проблем, касающихся работы.

Во время отпусков и праздников служащие компании часто объединяются для совместного отдыха и пикников. Такой досуг поощряется компанией.

Оучи именно эти факторы теории называл составляющими японского экономического чуда. До последнего времени такая форма процесса мотивации труда работников предприятий и крупных корпораций оправдывала себя и применялась во многих странах мира, она получила название японская модель управления персоналом и мотивации труда. Однако недавний Южно-Азиатский экономический кризис, потрясший все страны Юго-Восточной Азии и сильно взбудораживший остальные страны мира заставил ведущих учёных мира, занимающихся вопросами экономики, усомниться в эффективности данного метода.

Процессуальные теории мотивации

Сторонники процессуальных теорий мотивации не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение человека определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям мотивации, поведение личности - это результат его

восприятия и ожиданий, связанных с конкретной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения. Эти теории базируются на том, что работник распределяет свои усилия для достижения различных целей и выбирает при этом конкретный вид поведения.

Существует три основные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера-Лоулера.

Основателем теории ожиданий был Виктор Врум, ещё в начале нашего века он сделал предположение того, что поведение человека вызывает осознание и интенсивность его мотивации. Такое поведение определяется следующими моментами: оценкой человеком результатов поведения; степенью его уверенности в том, что это поведение приведёт к желаемому результату; ожиданием - личностной оценкой наступления желаемого результата определённых действий. Другими словами, для того чтобы человек ощутил изменение веса ощущения, необходимо значительное увеличение раздражения. Несколько позже немецкий философ Г. Фехнер выразил данную концепцию в математической формуле:

$$\Delta S = \frac{C \Delta I}{I} \quad (1.1)$$

где

Δ - изменение;

S - ощущение;

I - раздражение;

C - константа.

Данная теория базируется на утверждении, что наличие потребностей не является единственно необходимым условием мотивации человека на достижение определённой цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведёт к удовлетворению или приобретению желаемого.

В результате эволюции теории ожиданий, в настоящий момент она приобрела вид следующих взаимосвязей:

1) *затраты труда* \Leftrightarrow *результаты труда*

2) *результаты труда* \Leftrightarrow *вознаграждение*

3) *вознаграждение* \Leftrightarrow *удовлетворённость вознаграждением*

Ожидания в отношении (1) - это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами. Если работник чувствует, что прямой связи между затратами труда и его результатами нет, то мотивация будет ослабевать.

Ожидания в отношении (2) - это ожидание определённого вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый результат. И в данном случае, если в соотношении нет чёткой взаимосвязи, то результат от мотивации будет минимален.

Ожидания в отношении (3) - это характеризует степень относительной удовлетворённости или неудовлетворённости размером и ценностью вознаграждения.

В некоторых источниках можно встретить данную теорию, выраженную математической формулой:

$$\text{Мотивация} = 3 - P \times P - B \times \text{Вал.}; \quad (1.2)$$

где

$3 - P$ - соотношение затраты - результат;

$P - B$ - соотношение результат - вознаграждение;

Вал. - валентность или ценность вознаграждения.

Так или иначе в двух данных выражениях смысл теории не меняется.

Однако в силу высокой степени субъективности оценки и ожидания, сложно осуществить дифференцированный подход к конкретному индивиду. Кроме того, нестабильность макросреды, внутренней системы человека выявляют некоторые концептуальные и методологические недоработки данной концепции, что делает крайне затруднительным её практическое применение.

Следующая теория мотивации - это *теория справедливости*. Она основывается на том, что люди субъективно сравнивают полученное вознаграждение с затраченными усилиями и с размером вознаграждения других работников, выполняющих аналогичную работу. В случае различного вознаграждения при одинаковых затратах работник пытается устранить сложившийся дисбаланс, либо пытаясь изменить уровень получаемого вознаграждения, либо изменив уровень затрачиваемых усилий.

Как показывает практика, люди, которым, по их мнению, не доплачивают, начинают работать менее эффективно и интенсивно. Но и работники, которым переоплачивают, воспринимают это как должное и не стремятся к повышению эффективности своей деятельности.

Другими словами основной вывод теории справедливости для практики управления состоит в том, что до тех пор, пока человек не будет считать, что он получает справедливое вознаграждение, он будет стремиться уменьшать интенсивность своего труда. Отсюда напрашиваются выводы, сделанные представителями школы "научного управления" и "теории х", о необходимости принуждения работника к труду различными экономическими, административными и дисциплинарными способами.

Обе теории: теория ожиданий и справедливости раскрыли некоторые различные стороны процесса зарождения мотивации труда, однако они рассматривали этот процесс с различных позиций и точек зрения. В развитии процессуальных теорий мотивации напрашивался логический вывод о наличии тесной связи между двумя данными процессами.

Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости. Её основной тезис: человек удовлетворяет свои потребности посредством адекватного вознаграждения за свой трудовой вклад.

В состав модели входит пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение и степень вознаграждения. Согласно данной модели достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способности и характерных особенностей, а также осознания им своей роли. Уровень

приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечёт за собой вполне определённый уровень вознаграждения (см рис. 1.2).

Модель Портера-Лоулера

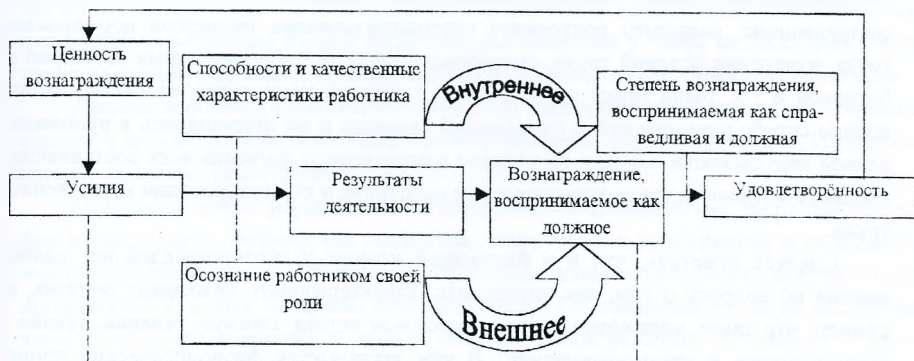


Рис. 1.2 Мотивационная модель Портера-Лоулера.

Один из наиболее важных выводов Портера и Лоулера состоит в том, что результативный труд ведёт к удовлетворению.

На рисунке 1.3. приведена схема-классификация (предложена автором) наиболее известных и значимых теорий и моделей мотивации.

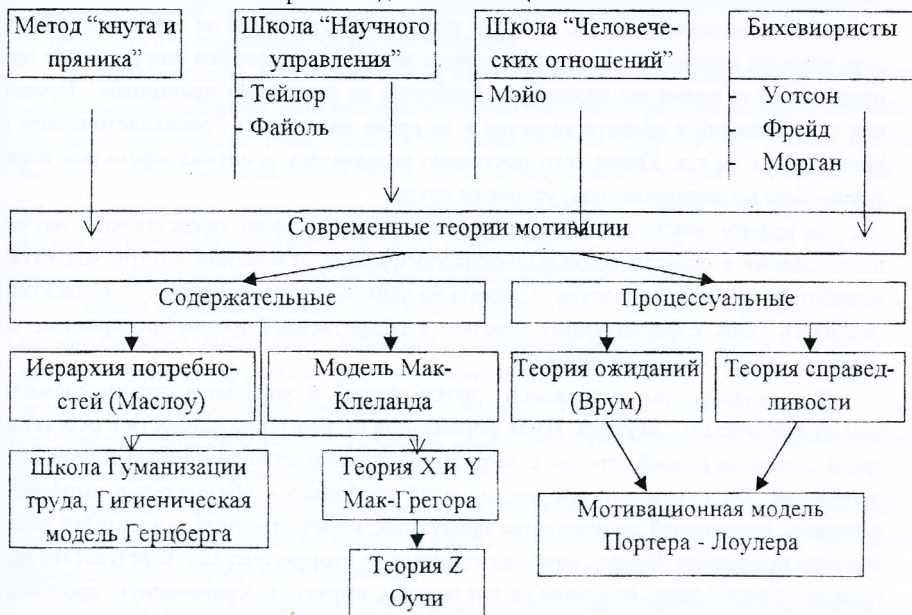


Рис. 1.3. Схема-классификация известных теорий и моделей мотивации.

Развитие исследований процессов мотивации в РБ

Если говорить о мотивации труда, как мы её понимаем в настоящий момент, то она появилась у нас в республике, тогда Советском Союзе лишь в конце 80-х, начале 90-х годов нашего века. До этого весьма эффективно развивались лишь её некоторые составляющие, например постоянное совершенствование процессов нормирования труда, изменения условий труда, оптимизации оплаты труда различных категорий работников и т.д. Были также исследования в области психологии человека, которые носили сугубо личностный и социальный характер и не применялись в производственной деятельности. Однако не хватало комплексного изучения всех составляющих процесса мотивации труда или поведения работника и стимулирования качественного труда.

Следует отметить, что и в настоящий момент у исследователей нет единого мнения по вопросу о том, как определить, характеризовать некоторые понятия, например, что такое *мотивация и стимулирование труда*, *стимул, реакция*, каково их взаимовлияние и взаимоотношение? В чём заключается физиологический процесс мотивации? Чем отличаются такие определения как *"управление мотивацией труда"*, *"управление персоналом"*, *"управление кадрами"*, *"кадровая политика"*, *"управление человеческими ресурсами"*, что из них первично, что вторично? И в данном случае учёные не пришли к единому мнению, и споры ведутся по сей день.

Однако обратимся к истории. Нельзя безапелляционно утверждать, что такого понятия в нашей стране не было до 80-х годов. Активно развивались некоторые составляющие мотивации труда, которые казались актуальными на тот период. В качестве примера можно сказать о современном понятии «философия или политика предприятия». В то время это называлось «работать по ленинским принципам». Проведение соревнований в области качества в то время называлось «социалистическим соревнованием» и т.д. Кроме того постоянно развивалась и оптимизировалась нормативная база по нормированию, условиям труда.

За редким исключением, крайне малочисленно были представлены научные исследования в области социально-психологических отношений внутри коллектива, выработки стиля руководства. Социально-психологическая работа с коллективом сводилась лишь к формальному участию в общественной жизни предприятия, пресловутая «общественная нагрузка».

К окончанию так называемой «эпохи застоя» в экономике страны сложилась весьма критическая ситуация. Из-за формальной не заинтересованности в результатах труда сложился резкий перекося в затратах на производство продукции и цене самой продукции. От руководителей предприятий требовалось обязательное выполнение плановых показателей производства продукции, количественных показателей объёма выпуска продукции. Вопрос качества ставился во вторую очередь. В результате предприятие «гнало» план, получало за это премии, выпускало бракованную продукцию, либо с огромными затратами материалов и сырья. По некоторым отраслям народного хозяйства расход материалов и сырья на производство продукции аналогичной с за-

рубежной превышал аналогичные показатели западных фирм в 3 - 5 раз. Существовала также проблема приписок.

Кроме того с 20-х годов нашего века нам достался перекося в отношении доли стоимости труда (заработной платы) в общем объёме себестоимости продукции. У нас он составлял 9 - 15 %, в то время как на западе 30 - 50. В результате заработная плата нашего работника была в несколько раз ниже чем у такой же категории работников на западе. Это также серьёзно влияло на процесс мотивации труда работника.

Данные проблемы касались всех областей народного хозяйства, всей экономики страны в целом. Необходимо было срочное решение данной проблемы. И решение пришло вместе с "перестройкой".

Появились новые формы организации процесса производства: арендный подряд, бригадный подряд, фермерские хозяйства, хозрасчётные предприятия и подразделения внутри предприятия. Обнажились проблемы неподготовленности руководителей предприятий к новым условиям хозяйствования. От современной науки потребовались срочные исследования в данной области, поиск решений поставленных перед ней задач.

Активно проводились исследования в следующих областях управления трудовой деятельностью работников: новые механизмы в оплате труда и премирования за определённые показатели работников хозрасчётных подразделений, проведения аттестации, повышения квалификации, дисциплины и условий труда, поиск новых методов нормирования и оценки труда, управление внутрипроизводственными конфликтами, применение эргономики в производственной деятельности, организация личного труда и стимулирование труда руководителя.

В практическом плане это время характеризуется "повальным" применением коллективной сдельной либо аккордной формы оплаты труда, при которых на каждое хозрасчётное подразделение начисляется фонд оплаты труда (ФОТ), а затем коллектив этого подразделения делит его согласно коэффициенту трудового участия (КТУ). То есть работники сами определяли размер заработной платы друг друга. Данная форма материального стимулирования первоначально давала неплохие результаты, однако со временем в неё, что называется вмешалась психология.

Оценка трудового вклада работника подчас была далеко не объективной, сюда же вмешивалось предвзятое отношение к некоторым работникам со стороны руководства, выполнение функций не относящихся к прямым обязанностям работника. Поэтому очень скоро оплата согласно КТУ зашла в тупик. Возникла необходимость исследования процессов психологической совместности работников, их взаимодействия, оценки деловых качеств личности и т.д.

Начался новый этап в развитии исследований процессов мотивации в нашей стране, ориентированный на оценку и анализ социально-психологических процессов, происходящих в трудовом коллективе.

Учёные рассматривали психологические аспекты стимулирования труда, особенности психологии групповой деятельности на примере бригады и роль бригадира, формирование стиля руководства, социалистические соревнования, социально-

психологические методы работы и воспитания кадров, формирование социально-психологического климата, оценка деловых качеств личности специалиста и руководителя, работа с коллективом по внедрению нововведений и др. В это время высокую оценку получили исследования таких наших известных учёных как Р.С. Седегов, Н.П. Беляцкий, Н.И. Кабушкин и др.

Учёные всё чаще обращаются к работам зарубежных исследователей в области мотивации труда, рассматривают передовой опыт индустриально-развитых стран мира (США, Японии, Англии, ФРГ и др.). До того момента все эти методы, инструменты, исследования и гипотезы не применялись а подвергались разрушительной критике, поэтому обращение к опыту высокоразвитых стран был большим шагом в деле исследования проблем мотивации труда в нашей стране.

Рассматриваются вопросы управления персоналом, формирования ценностной ориентации работника корпорации, планирования творческого пути личности, повышения квалификации, подбора кадров и многое другое.

К началу 90-х годов нашего века, появились серьёзные комплексные исследования проблем мотивации труда отечественных учёных в том смысле, как сейчас её понимаем мы.

Для периода времени с 1994 года по сей день характерен подход укрупнения постановки задачи исследования проблемы и объединение знаний об особенностях решения данной проблемы в различных сферах производственной и общественной жизни общества. Другими словами, если исследователь говорит о управления персоналом, то он рассматривает все возможные ситуации реализации данной функции: производственные кадры, подбор кадров, кадры и коммерческая тайна, маркетинг и рекрутинг персонала и т.д.

Такая постановка проблемы исследования в определённой мере позволила раскрыть горизонты комплексного изучения взаимодействия всех восьми специальных функций управления. А именно, по структуре исследований, описанной выше, рассматривались проблемы: управления финансами, управления маркетингом, управления качеством и др.

Из всего указанного выше можно сделать вывод о том, что в настоящий момент назрела необходимость и сформированы все предпосылки к созданию комплексной модели управления мотивацией труда производственных предприятий.

Обоснование адаптивной модели управления мотивацией труда

Как указывалось выше, существует множество разновариантных теорий и моделей мотивации поведения и деятельности индивида (здесь и далее поведение и деятельность человека мы будем рассматривать с точки зрения их общественной, а значит и производственно-хозяйственной, значимости и необходимости для предприятия). Существуют два основных направления в теориях мотивации: содержательные и процессуальные теории мотивации.

Содержательные теории мотивации рассматривают мотив поведения как процесс удовлетворения потребности, как движущую силу, толкающую на совершение

определенных действий, обусловленных действием наиболее насущных и актуальных потребностей.



Рис 1.4 Процесс формирования мотива деятельности.

Процессуальные теории мотивации рассматривают мотив не только и не столько как результат от воздействия потребностей, а как процедуру (процесс) поведения человека в зависимости от накладываемых на это поведение условий (внутренних и внешних) в том числе и потребностей; здесь мотив – это выбор определённого типа поведения в зависимости от ставящихся перед человеком целей и накладываемых на

его поведение ограничений и условий.

Однако если рассматривать какую-либо оценку, анализ уровня мотивации ("мотивированности") выполнения определенного действия, выбранного типа поведения и т.д.), то здесь оба направления не дают четких ответов на поставленные вопросы. Почти все авторы рассматривают уровень мотивации лишь с точки зрения обобщённых социальных и групповых человеческих ценностей, либо с точки зрения индивидуальных, субъективных взглядов на процесс мотивации, личных оценок приоритетов определённых потребностей, мотивов, типов поведения и т.д.

В модели, предлагаемой автором, мотив поведения человека (мотив труда) рассматривается не как процесс удовлетворения потребностей, и не как процесс выбора типа поведения, а как стремление к достижению и накоплению определённого состояния (уровня) внутренней удовлетворённости. То есть внутренняя побудительная сила, подвигающая человека на совершение определённых действий – это удовлетворённость (либо не удовлетворённость).

Указанный взгляд на процесс мотивации отражает в некоторой степени как содержательную, так и процессуальную модели. Если рассматривать историю развития данной модели, то свою направленность (применение удовлетворённости) она взяла из Гигиенической модели Герберга, процесс протекания из процессуальной модели Портера-Лоулера, а внутреннюю начинку (степень удовлетворённости, её направленность, факторы удовлетворённости) – из работы З. Фрейда "По ту сторону принципа удовольствия".

Если углубиться в процесс зарождения мотива, то можно определить чёткую схему (алгоритм) формирования мотива поведения, деятельности. На рисунке 1.4 приведена схема появления мотива, в некоторой мере она более привязана к содержательному типу теорий мотивации и не отвечает на ряд вопросов, которые затрагивают процессуальные

На рис. 1.5 приведена более точная (с точки зрения процессуальных теорий мотивации) схема зарождения именно мотива поведения. Но, с другой стороны (с точки зрения содержательных теорий мотивации), схему, приведенную на рис. 1.5, можно рассматривать как более детальное рассмотрение процесса формирования мотива поведения, который происходит на этапе интерес - мотив поведения (см. рис. 1.4).

Исходя из ценностной ориентации индивидуума, требований и ограничений его внутренней и внешней среды, у человека формируется интерес к какому-либо объекту (материальной, социальной, эмоциональной и др. стороне его жизни). Интерес к объекту формирует чётко ограниченную, сформулированную и определённую потребность в объекте, деятельности, опущении и т.д. Следует отметить, что без наличия интереса человека к данному объекту, не может быть и речи о возникновении потребности в нём

В некоторых работах можно встретить такой этап в процессе формирования мотивации как «нужда». В виду того, что в производственной деятельности этот этап выделить весьма проблематично в предложенной модели он не применяется.

В свою очередь потребность формирует мотив (поведения, деятельности или

бездействия), т.е. путь или процесс удовлетворения любопытства (интереса) либо потребности. Человек не может испытывать лишь единичную потребность, т.е. у него формируется целый ряд потребностей различного характера и направленности (классификация мотивов - потребностей по Мадсену), которые в свою очередь формируют множество мотивов поведения.

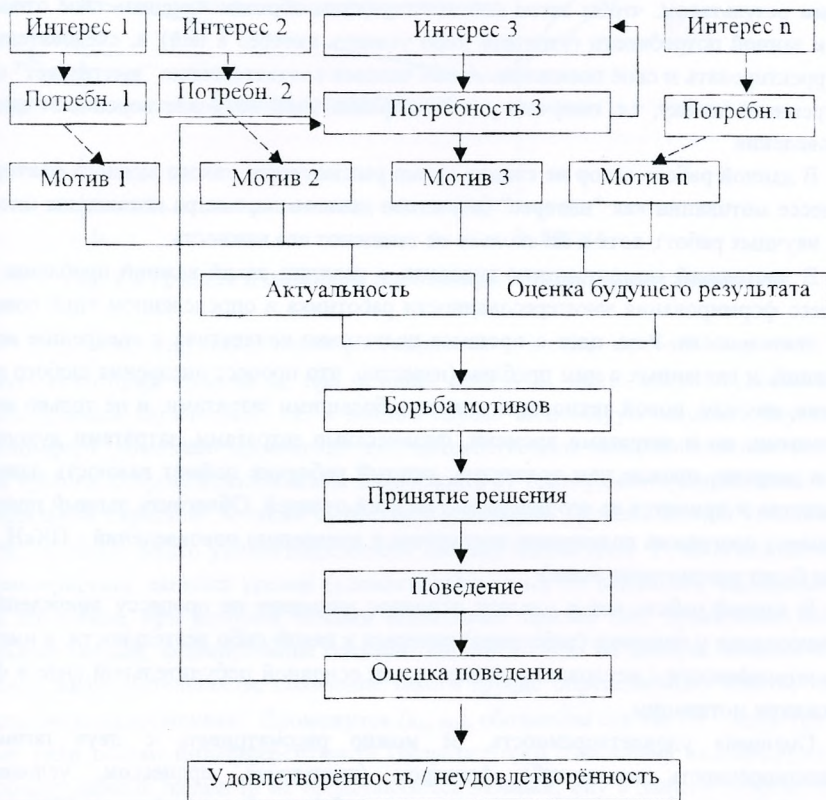


Рис. 1.5. Процесс зарождения мотивации (предложен автором).

До какой-либо меры точно, либо приблизительно нельзя определить численность данных мотивов, их число, по мнению автора, зависит от индивидуальных характеристик человека (характера, типа темперамента, социального уровня и статуса, самооценки и многих других).

Затем происходит борьба различных мотивов поведения. Эта борьба обусловлена следующими факторами: внешними (человек соизмеряет данный мотив с социальными, нравственными, моральными и др. нормами поведения) и внутренними (оцениваются все положительные и отрицательные аспекты данного поведения применительно к индивидууму, т.е. он определяет то, что теряет, и что приобретает в результате деятельности). Эта борьба приводит к отбору единственного (самого актуального

в данный момент и в данном месте) мотива поведения, т.е. в данном случае “побеждает” самый сильный мотив.

Этот “победивший” мотив и формирует поведение человека. После того как действие совершено, наступает процесс оценки его результата (оценка поведения). В этом случае индивид соизмеряет свои представления о результате поведения с фактическим результатом, чтобы затем соответствующим образом изменить своё отношение к данной потребности (утратить либо усилить интерес к ней), а, следовательно, откорректировать и своё поведение. А сам человек соответственно “выставляет” себе внутреннюю оценку, т.е. получает удовлетворение, либо неудовлетворение от данного поведения.

В данной работе автор не ставил целью рассмотрение такого важного фактора в процессе мотивации как “интерес” (изучению данного параметра посвящены множество научных работ), хотя и ни сколько не занижают его важность.

В настоящий момент можно говорить о наличии такой важной проблемы как процесс формирования заинтересованности работника в определённом типе поведения, деятельности. Речь идёт о процессе подготовки коллектива к внедрению нововведений, и связанных с ним проблем (известно, что процесс внедрения любого новшества, ноу-хау, новой технологии связан с большими затратами, и не только материальными, но и затратами времени, физическими затратами, затратами духовных сил и энергии, прежде чем коллектив, каждый работник поймёт важность данного новшества и примется за его внедрение со всей отдачей. Облегчить данный процесс позволяет программа подготовки коллектива к внедрению нововведений - ПКН, которая будет рассмотрена ниже).

В данной работе автор уделяет основное внимание не процессу зарождения и формирования у человека (работника) интереса к какой-либо деятельности, а именно удовлетворённости / неудовлетворённости как основной побудительной силе в формировании мотивации.

Оценивая удовлетворённость, её можно рассматривать с двух позиций: удовлетворённость каким-либо фактором (поступком, процессом, условиями внешней и внутренней среды) и так называемая общая удовлетворённость (внутреннее состояние человека складывающееся из множества удовлетворённых факторов), которая может подпадать под определение радости (счастья). Поэтому можно сделать вывод, что полученные удовлетворения не равнозначны между собой, и они стоят на различных ступенях иерархии важности у различных индивидуумов.

Итак, рассмотрим удовлетворённость (удовлетворение) от единичного фактора. Для примера, возьмём такой весьма актуальный и важный в данный момент фактор как размер заработной платы:

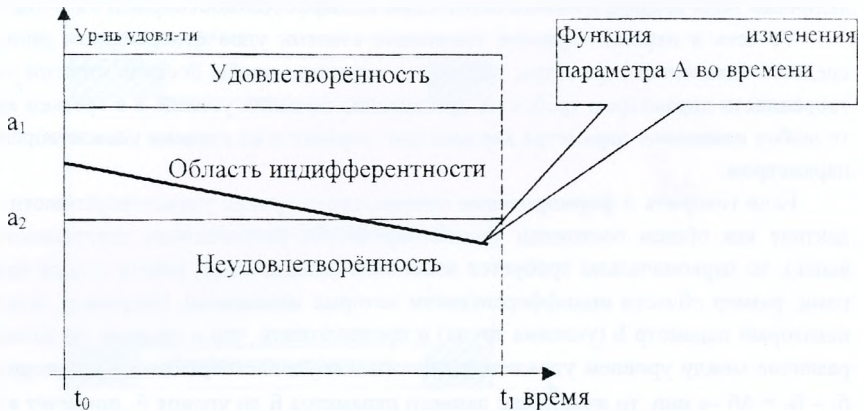


Рис.1.6 График изменения параметра А (предложен автором).

Допустим, существует некоторый параметр А (размер заработной платы). Существует некоторый уровень a_2 , при условии если $A \leq a_2$ имеет место неудовлетворённость данным параметром, т.е. в данном случае индивидuum ощущает внутренний дискомфорт, возможно проявление чувства собственной неполноценности, внутренней тревоги, сопровождающейся (в зависимости от темперамента) определённой эмоциональной окраской. А также существует некоторый уровень a_1 , при условии если $A \geq a_1$, то имеет место удовлетворённость данным параметром. Если остановиться на характеристике данного уровня (удовлетворённость), то психологи определяют его как состояние, при котором человек испытывает прилив сил, проявление положительных эмоций, формирование оптимистичного взгляда на данную область человеческой жизнедеятельности, появление такого трудно определяемого чувства как радость (недолговременная). Промежуток (a_1, a_2), обозначим его как Δa – является областью (или полем) индифферентности (безразличного отношения индивидуума), т.е. человеку данный параметр не представляется важным, ему в данной области безразлично действие данного параметра (см. рис 1.6).

Если говорить о границах удовлетворённости и неудовлетворённости, а также о размере области индифферентности, то на различные параметры (мотивирующие факторы) у различных людей (работников) они различны, вследствие различия во взглядах, ценностной ориентации каждого конкретного индивидуума.

От размера поля индифферентности зависит степень актуальности данного фактора мотивации (параметра) для данного индивидуума, т.е. располагая сведениями о размере поля индифферентности можно говорить о возможности определения уровня индивидуальных притязаний каждого работника, а значит, и о возможности определить для него индивидуальную схему мотивации. Определить площадь данного поля индифферентности можно используя "метод паука".

Исходя из анализа практических данных, можно выделить три типовые модели

величины поля индифферентности (степени индифферентности) рис. 1.7а, 1.7б, 1.7в.

То есть в первом варианте изменение степени удовлетворённости зависит от среднего изменения параметра, во втором варианте, чтобы достичь степени удовлетворённости параметром требуется приложение больших усилий, а в третьем варианте любое изменение параметра кардинально отразится на степени удовлетворённости параметром.

Если говорить о формировании оптимального уровня удовлетворённости в коллективе как общем состоянии удовлетворённости результатами деятельности (см. выше), то первоначально требуется изменение (повышение) работа с теми параметрами, размер области индифферентности которых минимален. Например, если взять некоторый параметр B (условия труда) и предположить, что в среднем по коллективу различие между уровнем удовлетворённости и неудовлетворённости минимален, т.е. $b_1 - b_2 = \Delta b \rightarrow \min$, то изменение данного параметра B до уровня b_1 приведёт к повышению общего уровня удовлетворённости (внутреннего состояния), а также снимет актуальность проблемы неудовлетворённости данным параметром со значительно меньшими усилиями и, возможно, затратами (в данном случае речь не идёт о материальной стороне вопроса).

Опыт подсказывает, что чаще всего параметры, размер поля индифферентности которых минимален, не попадают в число денежных или материальных факторов мотивации (размер зарплаты, величина премии и т.д.), это обусловлено различием уровня собственных притязаний каждого индивидуума. Хотя в некоторых случаях бывает обратное утверждение, что происходит в результате высокой социальной опосредованности данного параметра, проще говоря, когда рассматриваемый работник - очень социально-зависимая личность и все свои требования, потребности, цели и амбиции накладывает на общественные ограничения, условия, нормы и взгляды.

В целом, размер поля индифферентности, формирование его размера и его изменение будут рассмотрены ниже.

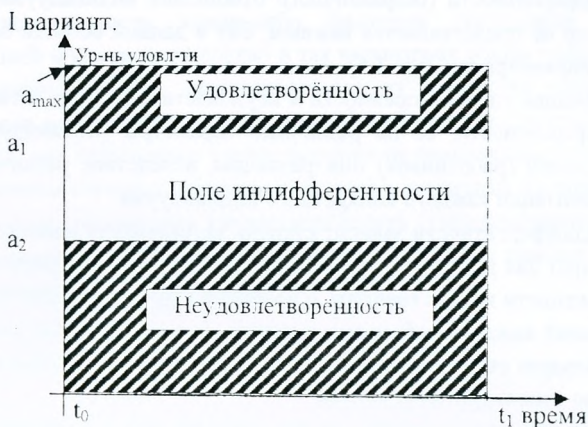


Рис.1.7а Средний размер поля индифферентности (предложен автором).

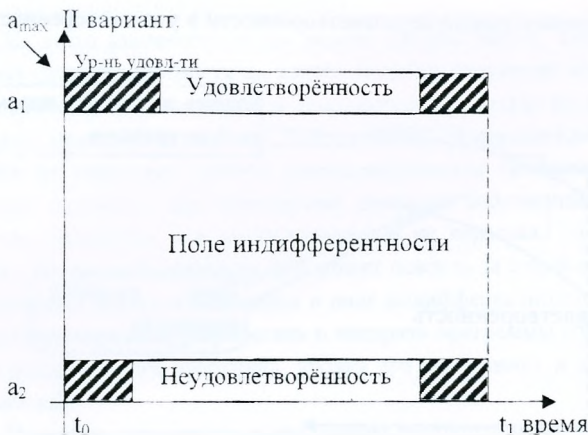


Рис.1.7б Большой размер поля индифферентности (предложен автором).

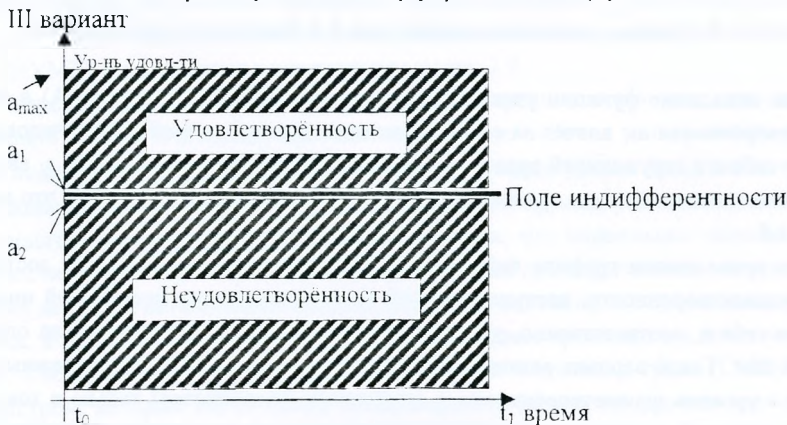


Рис.1.7в Малый размер поля индифферентности либо его отсутствие (предложен автором)

До этого момента мы рассматривали уровень удовлетворённости - неудовлетворённости определёнными параметрами мотивации лишь в статическом, неизменном плане. теперь рассмотрим динамику его изменения во времени (в долгосрочном периоде), характере данного изменения, его направленности и т.д.

Следует отметить, что эксперимент с целью проверки данной теории проводился на одном из производственных предприятий Брестской области среди различных категорий работников (рабочих, специалистов, функциональных руководителей), с различным уровнем образования, личностными характеристиками и уровнем притязаний. Наблюдая динамику и изменение уровня удовлетворённости - неудовлетворённости (размера поля индифферентности) различных категорий работников производственных предприятий, автор пришел к следующим выводам: что существует некоторая закономерность между изменением уровня удовлетворённости - неудовлетворённости индивидуума и размером поля индифферентности, а также характером пара-

метров a_1 , a_2 - уровнями соответственно неудовлетворённости и удовлетворённости.

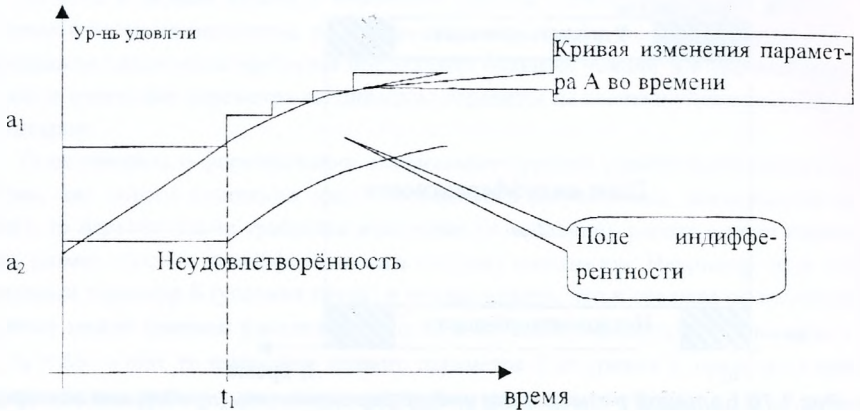


Рис.1.8 График изменения параметра А в долгосрочном периоде.

Так попадание функции удовлетворённости параметром (например А) в точку удовлетворённости a_1 , влечёт за собой изменение условий и требований человека к самому себе и к окружающей среде, т.е. уровень (гочка удовлетворённости a_1) автоматически повышается, но некратно изменению (повышению) параметра А, что видно на рис. 1.8.

На приведенном графике наблюдается, что, как только параметр А достигает точки удовлетворенности, наступает резкий скачок повышения требований индивидуума к себе и, соответственно, уровень удовлетворённости повышается на определённый шаг. Такой вариант развития событий обусловлен одним немаловажным условием - уровень удовлетворённости a_1 изменяется (повышается) только в том случае, если данный параметр не потерял своей актуальности, вследствие достижения работником удовлетворённости данным параметром, или другими словами, если индивид ещё испытывает к данному параметру интерес. В противном случае, уровень удовлетворённости a_1 не изменяется, а параметр А теряет свою актуальность для данного человека. Но как бы то ни было, при условии, что $A > a_1$, актуальность данного параметра в любом случае снижается в разной степени для каждого человека (в зависимости от его личностных характеристик).

Как видно из графика, уровень неудовлетворённости a_2 также изменяется, но его изменение отличается от изменения параметра a_1 . Пока ещё изменение данного параметра в долгосрочном периоде изучено мало, однако можно сделать некоторые выводы. При изменении (повышении) размера параметра $A > a_1$, уровень a_2 изменяется в соответствии с возрастающими требованиями работника к самому себе и к окружающим его людям.

На данный момент трудно говорить об изменении уровней a_1 и a_2 при условии, что параметр пересечёт уровень неудовлетворённости, т.е. $A < a_2$, однако исследования

в данном направлении продолжают.

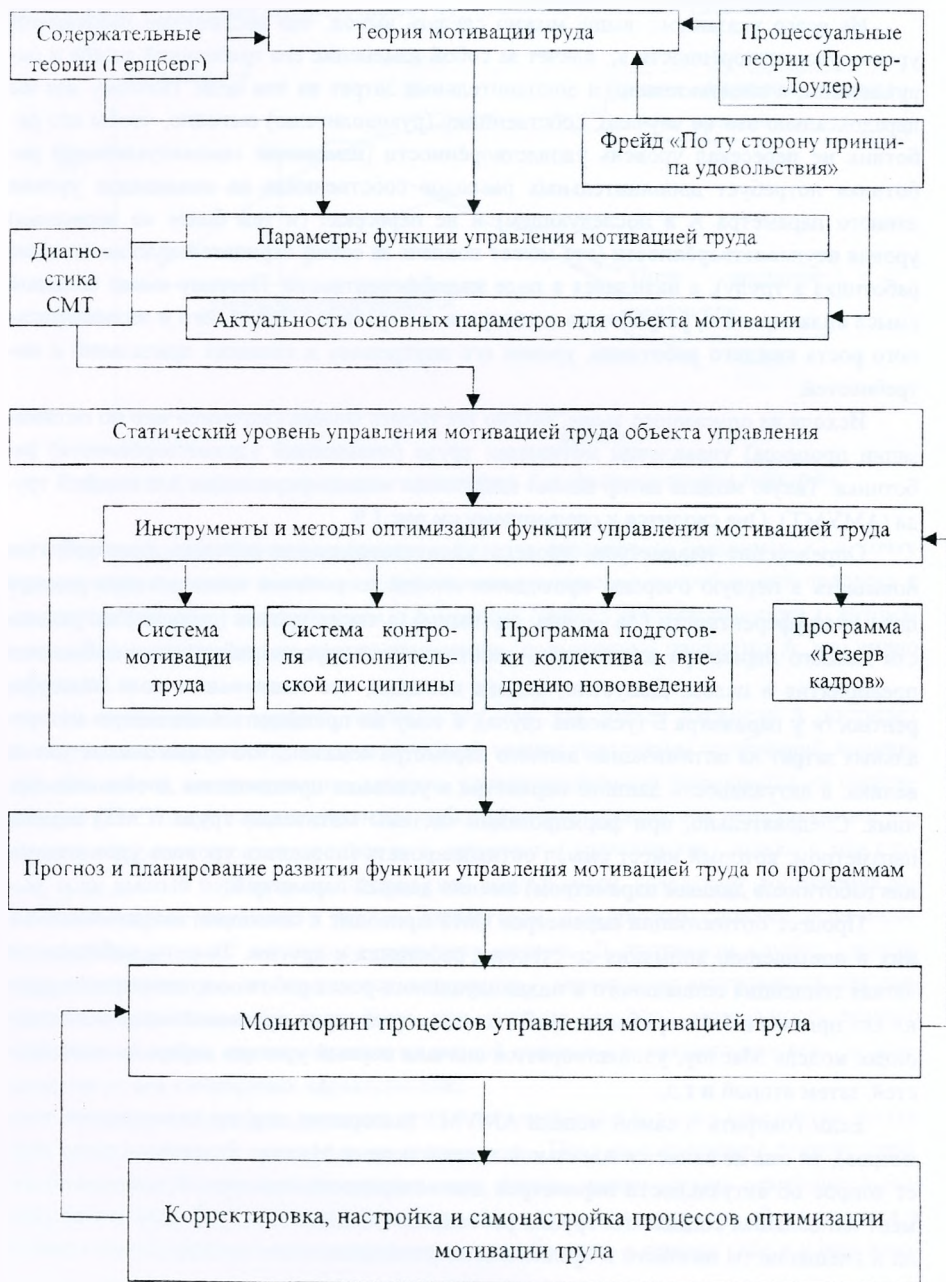
Из всего указанного выше можно сделать вывод, что достижение работником уровня удовлетворённости a_1 , влечёт за собой изменение его требований к себе и окружающим, а следовательно, и дополнительных затрат на эти цели. Поэтому как бы парадоксально это не звучало, собственнику (руководителю) выгодно, чтобы его работник не пересекал уровень удовлетворённости (изменение самоактуализации работника потребует дополнительных расходов собственника на повышение уровня данного параметра A в последующем) и не пересекал (и тем более не пересекал) уровня неудовлетворённости (это может повлечь за собой отрицательную мотивацию работника к труду), а находился в поле индифферентности. Поэтому имеет большой смысл спланировать, разработать и внедрять программы социального и индивидуального роста каждого работника, уровня его внутренних и внешних притязаний и потребностей.

Исходя из описанного выше, можно построить модель (алгоритм мер по оптимизации процесса) управления мотивации труда (повышения удовлетворённости) работника. Такую модель автор назвал адаптивная модель управления мотивацией труда (АМУМТ). Она сводится к следующему см рис. 1.9.

Определение параметров, уровень удовлетворённости которых целесообразно повышать в первую очередь, проводится исходя из условия минимального размера поля индифферентности ($\Delta a \rightarrow \min$, см. выше), а также уровня (степени) актуальности данного параметра для данного работника или группы работников, либо всего предприятия в целом. Допустим, оценка показала, что наименьшее поле индифферентности у параметра B (условия труда), к тому же претворительная оценка материальных затрат на оптимизацию данного параметра показала, что сумма этих затрат не велика, а актуальность данного параметра в условиях производства достаточно значима. Следовательно, при формировании системы мотивации труда (СМТ) первым параметром, который имеет смысл оптимизировать (повышать уровень удовлетворения работников данным параметром) именно данный параметр B .

Процесс оптимизации параметров СМТ приводит к снижению актуальности одних и повышению внимания со стороны работника к другим. То есть, наблюдается четкая тенденция социального и индивидуального роста работника, повышения уровня его притязаний (потребностей). В данном случае ярко прослеживается мотивационная модель Маслоу, удовлетворяется сначала первый уровень иерархии потребностей, затем второй и т.д.

Если говорить о самой модели АМУМТ (алгоритме мер по оптимизации параметров), то она не является идеальной копией модели Маслоу. В данном случае встает вопрос об актуальности параметров для конкретного человека. В настоящий момент наибольшая социальная группа работников (исполнители, рабочие, руководители и специалисты низового и среднего звена) выделяют лишь материальную сторону стимулирования.



1.9. Укрупнённая схема реализации адаптивной модели управления мотивацией труда (предложена автором)

Однако, как показывает печальный опыт функционирования большинства государственных предприятий, когда руководитель под процессом мотивации труда понимает лишь материальное стимулирование, коллектив предприятия превращается в группу людей, которые делают деньги каждый сам по себе, их волнует лишь собственный участок работ, нет особой заинтересованности в качестве выполнения работ, то есть наступает этап отрицательной мотивации именно в конечном результате любого производства (выпуске качественной продукции).

Поэтому, если мы говорим об алгоритме по оптимизации параметров мотивации труда (СМТ), то он должен содержать не только материальные, но и нематериальные, моральные факторы мотивации (формирование социально-психологического климата, работа с персоналом, мотивация карьеры, повышение квалификации и резервирование кадров и т.д.), т.е. поле индифферентности в которых минимально (см. выше).

В любом случае, всё решается в конкретных условиях конкретного производства. Однако опыт подсказывает, что наиболее актуальными параметрами, для работников коллектива чаще всего являются именно те, у которых поле индифферентности минимально, и уровень (степень удовлетворения) которых социально обусловлен, то есть существует общий для большинства членов коллектива довольно четко определенный диапазон размера (уровня) данного параметра.

ВЫВОДЫ

В данной работе мы уделяем главную роль именно вопросу *управления* персоналом и мотивацией труда и особенно мотивацией труда, как главной силой, управляющей поведением человека в процессе производства.

Управление мотивацией труда, как и управление любым процессом, подразумевает применение четырех основных функций управления: планирование, организация, контроль и учёт всех факторов, составляющих мотивацию. Поэтому возникает проблема измерения качества, количества и уровня управления мотивацией труда.

Ещё в период развития автоматизированных систем управления предприятиями учёными делались попытки количественно измерить степень заинтересованности работника результатами труда. Однако в связи с отсутствием подходящих методик измерения и высокоточной и многофункциональной вычислительной техники не было возможности решить поставленную проблему.

В настоящее время появились все предпосылки к реализации данного решения. Появилась возможность определить (измерить) уровень развития параметров мотивации; важность или актуальность данных параметров для конкретного производства (и конкретного работника производства); определить период изменения величины (уровня развития) параметра, период мониторинга процессов управления мотивацией труда на предприятии; принадлежность конкретного параметра мотивации к зоне управляемости (все эти проблемы рассмотрены ниже).

Появилась возможность создания адаптивной модели управления мотивацией труда, адаптивной для любого производства, условий труда, особенностей отрасли, индивидуальных характеристик конкретного работника, группы или предприятия в

целом. Для реализации данной модели нам необходимо решение следующих задач:

- ✓ во-первых, определение статического уровня (степени) развития процессов управления удовлетворённостью труда (мотивацией труда) на конкретном объекте управления (предприятии). Своего рода «срез», диагностика, анализ информации по каждому параметру, составляющему систему мотивации труда;

- ✓ во-вторых, актуальность данного параметра или направления мотивации труда для каждого работника или группы работников, либо всего предприятия в целом. Это необходимо для определения приоритета выполнения и набора инструментов по оптимизации системы мотивации труда предприятия (либо группы работников);

- ✓ в-третьих, необходимо постоянное «отслеживание», диагностика изменения параметров функции управления мотивацией труда во времени, для прогнозирования процессов мотивации, корректировки и доработки инструментария и контроля за ходом выполнения программ оптимизации СМТ

Поэтому одной из приоритетных задач работы является изучение и предложение методики практической диагностики (измерения) и мониторинга процессов управления (уровнем развития) системы (специальной функции) мотивации труда для конкретного производственного предприятия и универсальной для промышленных предприятий Республики Беларусь, и на её основе, последующее формирование и организация процессов (программ) совершенствования производственно-хозяйственной деятельности предприятий Республики Беларусь в области управления персоналом и мотивацией труда на основании действия адаптивной модели управления мотивацией труда.

Научное издание

Омельянюк А.М.

Управление процессами мотивации труда

Ответственный за выпуск: Омельянюк А.М.

Редактор: Строкач Т.В.

Брестский государственный технический университет

Лицензия ЛВ №382 от 1.09.2000 г.

224023 г. Брест, ул. Московская, 267

Подписано к печати 7.05.2001 Формат 60x84 1/16. Усл. п.л. 2,4 Уч. изд. л. 2,5

Тираж 100 экз Заказ № 264. Отпечатано на ризографе Брестского государственного технического университета. 224023. Брест, ул. Московская, 267.