

## Лекция 2. СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ ТРУДА

### 2.1. Эволюция взглядов на мотивацию трудовой деятельности

Рассматривая эволюцию теории мотивации трудовой деятельности можно выделить ряд этапов:

- ранние идеи мотивации;
- традиционный подход;
- подход с позиций человеческих отношений;
- подход с позиций человеческих ресурсов;
- современный подход.

*Ранние идеи мотивации.* За тысячи лет до того, как появилась трактовка понятия «мотивация» было известно, что можно намеренно воздействовать на людей для успешного выполнения задач, поставленных перед ними. Так, около 2 тыс. лет до н. э. царь Вавилона Хаммурапи законодательно установил для некоторых поданных уровень заработной платы. Множество мифов говорит о правителях, держащих награду перед глазами будущего героя, или заносящих меч над его головой. На практике же вплоть до конца XIX века предполагалось, что люди сами готовы служить, и будут благодарны за все то, что позволит им и их семье продолжить существование. Особо остро ситуация была выражена в годы промышленной революции, в то время фермеры наводняли города и буквально выпрашивали возможность работать по 14 часов в сутки на опасных для жизни условиях труда за плату, которой хватало только на еду и продолжение своего существования.

*Традиционный подход.* В подобных условиях в 1776 г. появляется первое понятие о мотивации, описанное в книге «Исследование о природе и причинах богатства народов», автором которого являлся А. Смитт. Автор предложил концепцию «экономического человека», согласно которой человек всегда, когда ему представится такая возможность, будет стараться улучшить свое экономическое положение. А. Смитт предложил мотивации по методу «кнута и пряника», который лег в основу последующих концепций мотивации.

В этот же период формируются такие концепции, как «верующий человек» и «механистический человек». Концепция верующий человек состоит в том, что при помощи веры обосновывалось, поддерживалось и оправдывалось приумножение и накопление капитала.

Сущность концепции «механистический человек», предложенной в научной организации труда Ф. У. Тейлором состоит в том, что человек рассматривался как продолжение машины, который должен ей

соответствовать. При этом представителями данной концепции вводится понятие «достаточной дневной выработки» предполагающее, что отклонение от данного нормативного показателя сопровождалось соответствующим изменением в оплате труда работника. Значительный рост производительности труда, явившийся результатом применения данной концепции в условиях производства и сочетание ее с более эффективным применением специализации и стандартизации, были впечатляющими.

*Подход с позиций человеческих отношений.* Постепенно с развитием науки и техники уровень жизни среднего класса работников начал улучшаться. В таких условиях изменения в заработной плате не всегда заставляют работника трудиться более усердно. Вследствие чего, нематериальные факторы стали рассматриваться как наиболее существенные мотиваторы, по сравнению с материальными факторами. В начале XX века концепция «механистического человека» замещается концепцией «социального человека», «эмоционального человека». В соответствии с концепциями данного периода разрешение проблем между администрацией и работниками находилось в рамках социальных отношений, а суть управления выражается в контроле эмоций.

Одним из наиболее ярких представителей данного периода является Э. Мейо. Так, в 1923–1924 годах в ходе эксперимента на базе текстильной фабрики в Филадельфии ученый доказал значимость социальных факторов. Показатель текучести персонала в прядильном цехе составлял более 250 %, в то время как в других цехах не превышал 5–6 %. Рост заработной платы не оказывал никакого воздействия на данную ситуацию. Проведя анализ, Э. Мейо заключил, что в данном цехе работники не имеют возможности общаться друг с другом, вследствие чего сущность решения проблемы лежит не в увеличении заработной платы, а в корректировке условий труда. Вследствие чего, ученый с разрешения администрации ввел два 10-минутных перерыва на отдых. Результат был незамедлительным. Показатель текучести кадров значительно снизился. В дальнейшем администрация отменила перерывы, и показатель текучести кадров вернулся к 250 %, что подтвердило исследование Э. Мейо. В ходе экспериментов он выявил зависимость производительности индивидуального труда работника от социального взаимодействия и группового поведения (табл. 3).

Э. Мейо установил, что достаточно оказать внимание отдельному работнику в организации, как повышается производительность труда коллектива, так и повышается осознание значимости своей работы. Э. Мейо сделал вывод, что социальные и психологические факторы оказывают на производительность труда работников более сильное воздействие, чем физические условия.

Таблица 3. Три уровня мотивирования персонала

Уровни	Знания менеджера	Умения менеджера
Отдельный работник	Психология личности: потребностно-мотивационная сфера, ценностные ориентации и характерологические и психофизиологические особенности, защитные механизмы	Разрабатывать индивидуальные программы развития и стимулирующие
Отдельная группа	Процессы командообразования. Групповая динамика	Использовать общие законы развития группы в работе, быть лидером, формировать команду, ставить цели, распределять задачи, координировать деятельность всех и каждого
Организационный уровень	Знать процедуры работ, политику и культуру отношений с сотрудниками предприятия	Организовывать рабочий процесс

*Подход с позиций человеческих ресурсов.* Вследствие развития подхода человеческих отношений в 1950-х годах формируется новый подход, рассматривающий человека, как многогранную личность. Так, в соответствии с данным подходом впервые рассматривается индивидуальность личности и многообразие факторов мотивации. Сторонники подхода предполагали мотивацию человека системой, в основу которой положена совокупность материальных и нематериальных факторов.

В данный период появляется концепция «неомеханистического человека» или «инструментального человека». Вследствие научно-технической революции предполагалась наличие групповых форм работы. Предусматривались возможности совершенствования разделения труда и его перемены, совмещение рабочих операций, быстрое переобучение и повышение квалификации и других условий для многостороннего развития сотрудника предприятия. Стоит отметить, что подход к мотивации с позиции человеческих ресурсов лежит в основе современных концепций.

*Современный подход.* Современный подход основан на изучении поведения человека в процессе трудовой деятельности. Такой подход стремится дать объяснение мотивации работника путем создания моделей мотивации. Современный подход основан на выделении двух основных

типов теорий:

- содержательные теории;
- процессуальные теории.

*Содержательные теории* – это теории, основанные на выявлении и изучении отдельных потребностей (или мотивов), определяющих деятельность индивида. К основным содержательным теориям мотивации можно отнести:

- 1) теорию иерархии потребностей Маслоу;
- 2) двухфакторную модель мотивации Герцбега;
- 3) трехфакторную модель Мак-Клелланда;
- 4) X-, Y-теория Мак-Грегора;
- 5) диспозиционную и аттитюдную модели (А. Г. Здравомыслов, В. А. Ядов, Г. В. Олпорт и др.);
- 6) типологическую модель В. И. Герчикова;
- 7) систему сбалансированных показателей Х. Рамперсада.

*Процессуальные теории* – это теории, рассматривающие мотивацию как процесс и сосредоточенные на изменении процесса и его результата посредством воздействия факторов внутренней и внешней среды. Наиболее известными процессуальными теориями являются:

- 1) теория Портера-Лоулера;
- 2) теория ожиданий В. Врума;
- 3) теория справедливости С. Адамса;
- 4) целевая теория мотивации Э. Локка;
- 5) теория подкрепления Скинера.

Более детально современные теории мотивации будут изложены в следующих разделах.

## **2.2. Теория иерархии потребностей Маслоу**

В основу теории А. Маслоу (1954) лег принцип иерархичности интересов людей. Концептуально теорию иерархии потребностей представляет пирамида.

Так, термин «пирамида потребностей» – это общепринятое название иерархической модели потребностей человека, представляющей собой упрощённое изложение идей американского психолога А. Маслоу (рис. 3).

Пирамида потребностей отображает иерархию основных потребностей человека:

- физиологические (потребности, обеспечивающие существование человека как биологического организма);
- безопасность (потребности, связанные с обеспечением стабильности,

свободы от страха и тревоги);

– принадлежность (потребность, основанная на желании быть частью социума);

– признание (потребность, связанная с обеспечением уверенности, независимости и внимания окружающих);

– самоактуализация (стремление человека к раскрытию заложенного в нем потенциала).



Рис. 3. Пирамида потребностей А. Маслоу

Стоит отметить, что каждый человек испытывает такие потребности, однако, согласно модели А. Маслоу, физиологические потребности более низших уровней являются доминирующими по отношению к вышестоящим.

Важно подчеркнуть, что А. Маслоу считал, что эти потребности человека что-то вроде инстинктов, определяющих направленность поведения человека. При этом, автор считал первые три уровня потребностей: физиологические, безопасность, принадлежность – потребностями дефицита, проявляющиеся из-за лишений человека. С точки зрения управления, *потребности дефицита* требуют полного удовлетворения, т. к. это позволяет избежать негативных последствий. Потребности верхних уровней: признание; самоактуализация – это потребности роста, проявляемые не из-за отсутствия чего-либо, а из-за желания к саморазвитию. С позиции управления, согласно теории А. Маслоу, мотивация сотрудников должна быть направлена на поддержание и удовлетворение потребностей роста. В

табл. 4 представлены основные способы удовлетворения таких потребностей.

Таблица 4. Основные способы удовлетворения потребностей роста

№ п.п.	Потребность	Сущность	Методы удовлетворения
1	2	3	4
1	Физиологические потребности	Базисные потребности в пище, воде, тепле, отдыхе, обеспечивающие выживание человека	Выплата соответственной заработной платы, обеспечение занятости с обязательным отдыхом, как в процессе самой работы, так и на более продолжительные периоды
2	Потребность в безопасности и стабильности	Удовлетворение физиологических потребностей на постоянной основе, сохранение определенного уровня жизни, уверенность в завтрашнем дне, стабильность жизнедеятельности, постоянства социума и отношений между его членами	Организация гарантирует сотруднику постоянную работу, страхование, пенсионное обеспечение, справедливые причины увольнения
3	Потребность в принадлежности	Желание быть любимым, стать признанным членом общества, поддерживающим постоянные контакты с другими	Формирование корпоративной культуры как общности. Создание благоприятного психологического климата в коллективе. Совместное решение задач, участие в общественной жизни компании и своей группы
4	Потребность в признании и	Потребность человека в позитивной оценке обществом его индивидуальности. В обретении социального положения. Обеспечение уверенности, независимости и внимания окружающих	Организация способна дать ему возможность почувствовать свою уникальность. Например: 1) формирование стабильного положительного социально-психологического климата; 2) обеспечение положительной обратной связи; 3) высокая оценка и поощрение результатов трудовой деятельности; 4) привлечение работников к управлению; 5) формирование карьеры; 6) обеспечение обучения и переобучения, стажировки и т. д.,

			которые в совокупности повышают компетенцию работника
--	--	--	-------------------------------------------------------

Окончание табл. 4

1	2	3	4
5	Потребность в самоактуализации	Стремление человека к раскрытию заложенного в нем потенциала	<p>Организация может предоставлять сотруднику возможность карьерного роста; способствовать обучению, предоставляя свободу при решении задач, делая их более разнообразными и сложными. Например:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) организация тренингов для получения новых знаний и навыков, позволяющих раскрывать потенциал работников;</li> <li>2) предоставлять работникам разнообразную работу, требующую творческого подхода;</li> <li>3) ставить перед подчиненными сложные, но выполнимые цели, требующие полного раскрытия потенциала;</li> <li>4) поощрять проявление творческих способностей</li> </ol>

*Преимуществом теории потребностей А. Маслоу является то, что пирамида выступает наиболее яркой и общепризнанной организующей моделью человеческих потребностей.*

При этом к *основным недостаткам теории* можно отнести:

– проблема количественной оценки удовлетворенности потребностей человека;

– ошибки, связанные с инерцией стереотипов, т. е. наличие желания удовлетворение потребностей, после их полного удовлетворения.

### **2.3. Теория существования, связи и роста К. Альдерфера**

Американский ученый К. Альдерфер в 1972 г. разработал *теорию потребностей существования, связи и роста* (или ERG – Existence, Relations, Growth). Он уточнил и творчески развил теорию иерархии потребностей А. Маслоу. Отмечая недостаточную, на его взгляд, четкость различения некоторых групп потребностей в теории Маслоу, он выделил не пять, а *три класса (группы) потребностей*:

1. *Потребности существования*, к которым он отнес основополагающие физиологические потребности, а также потребности в безопасности.

2. *Социальные потребности*, включая потребности общения, групповой принадлежности и уважения со стороны других (по классификации Маслоу, это социальные потребности и потребности уважения). Например, стремление человека быть членом семьи, иметь коллег, друзей, врагов, начальников и подчиненных.

3. *Потребности личностного роста*, т. е. потребности в самореализации, в том числе участия в управлении. Они включают в себя также потребности группы признания и самоутверждения, связанные со стремлением к развитию уверенности, самосовершенствованию и т. п. (рис. 4).

В отличие от Маслоу, допускавшего мотивирующее воздействие потребностей только при движении снизу вверх, т. е. при переходе от низшей потребности к высшей, Альдерфер утверждает, что такое воздействие может идти в обоих направлениях, т. е. наверх, если не удовлетворена потребность нижнего уровня, и вниз, если не удовлетворяется потребность более высокого уровня. При этом К. Альдерфер считает, что в случае неудовлетворения потребности верхнего уровня усиливается степень действия потребности более низкого уровня, что переключает внимание человека на этот уровень. Например, если человек никак не смог удовлетворить потребности роста, у него опять «включаются» потребности связи, и это вызывает процесс регрессии с верхнего уровня потребностей на нижний.

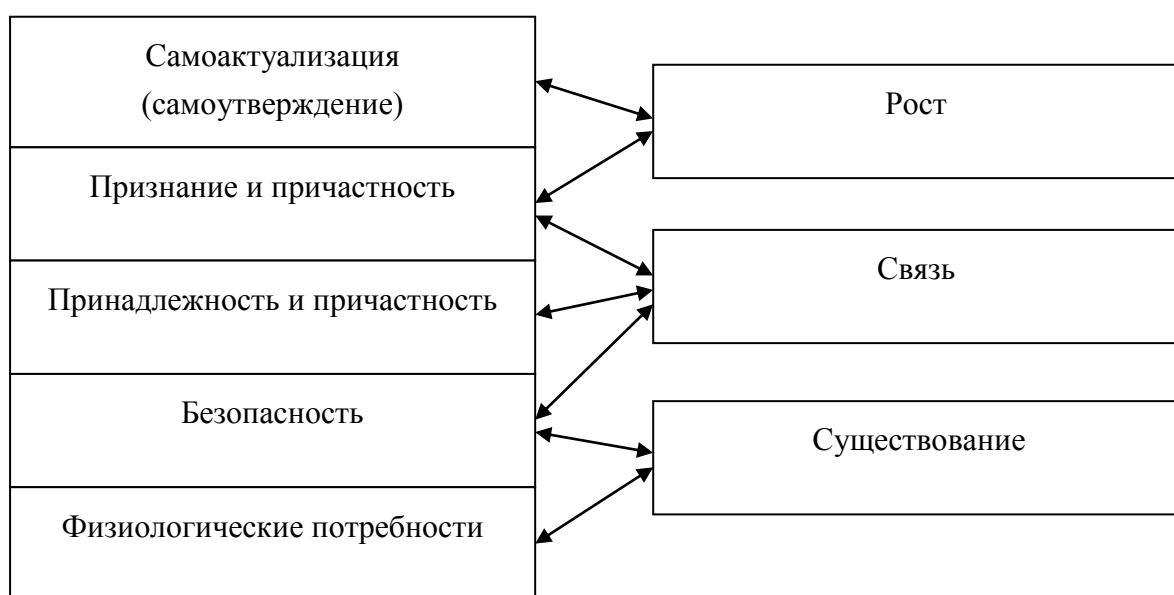


Рис. 4. Соотношение иерархии потребностей теорий А. Маслоу и К. Альдерфера

Процесс движения вверх по уровням потребностей К. Альдерфер называет удовлетворением потребностей, а процесс движения вниз – фрустрацией, т. е. поражением в стремлении удовлетворить потребность. Следовательно, два направления в движении потребностей открывает дополнительные возможности в мотивировании людей. Например, если у организации нет достаточных возможностей для удовлетворения потребности человека в росте, то он, разочаровавшись, может с повышенным интересом переключиться на потребность связи. В данном случае организация, возможно, предоставит ему возможности для удовлетворения этой потребности, увеличивая тем самым свой потенциал мотивирования человека.

Устанавливая связь между удовлетворением потребностей и их активизацией, Альдерфер выделил семь зависимостей (принципов) такого рода:

- 1) чем менее удовлетворены потребности существования, тем сильнее они проявляются;
- 2) чем слабее удовлетворены социальные потребности, тем сильнее действие потребностей существования;
- 3) чем полнее удовлетворены потребности существования, тем активнее заявляют о себе социальные потребности;
- 4) чем менее удовлетворены социальные потребности, тем более усиливается их действие;
- 5) чем менее удовлетворены потребности личностного роста, самореализации, тем сильнее становятся социальные потребности;
- 6) чем полнее удовлетворены социальные потребности, тем сильнее актуализируются потребности личностного роста;
- 7) чем больше или меньше удовлетворены потребности личностного роста, тем активнее они проявляют себя.

Таким образом, К. Альдерфер показал, что порядок актуализации потребностей может быть иным, чем указывал Маслоу, и зависеть не только от ее места в иерархии, но от степени удовлетворения, как конкретной потребности, так и некоторых других потребностей.

*Преимуществом теории теории потребностей существования, связи и роста Альдерфера является то, что он выявил более сложную и гибкую, чем Маслоу, зависимость между потребностями, которую можно использовать для практики управления, т. к. она открывает для менеджеров перспективы поиска эффективных форм мотивирования, соотносящихся с более низким уровнем потребностей, если нет возможности удовлетворить потребности более высоких уровней.*

*Основным недостатком теории К. Альдерфера является то, что она относительно молодая теория и нет достаточного эмпирического подтверждения ее правильности.*

#### **2.4. Двухфакторная модель мотивации Ф. Герцбега**

Сущность теории двух факторов Герцберга заключается в том, что все потребности, влияющие на экономическое поведение работника, по своей направленности подразделяются на две группы:

- факторы мотиваторы;
- гигиенические факторы (рис. 5).

Рассмотрим вышеизложенные группы факторов более подробно.

*Факторы мотиваторы.* Данная группа факторов удовлетворяет потребность индивида в достижении поставленных целей. К основным мотиваторам, согласно теории Герцберга, можно отнести:

- личный рост;
- продвижение;
- ответственность;
- сама работа;
- признание;
- достижение.

Важно подчеркнуть, что мотиваторы по своей природе гораздо более склонны повышать степень удовлетворенности работой, чем способствовать ее понижению.

*Гигиенические факторы.* В данную группу включены факторы, которые удовлетворяют потребности человека, помогая избежать неприятных ситуаций. Примерами гигиенических факторов, согласно Герцбергу, являются:

- условия труда работника;
- политика и администрация предприятия;
- степень непосредственного контроля за работой;
- сохранение рабочего места;
- межличностные отношения с начальником;
- личная жизнь работника;
- межличностные отношения с коллегами;
- уровень заработной платы работника;
- статус организации;
- безопасность работника;

– межличностные отношения с подчиненными.

Стоит отметить, что гигиенические факторы направлены на создание неудовлетворенности работой и очень редко работают на степень ее повышение.

Следовательно, с позиции управления, чтобы человек был доволен работой, нужно увеличивать воздействие на него мотиваторов, а, чтобы у него не было отрицательного настроя на работу, нужно активизировать факторы гигиены. При этом, в управлении, гигиенические факторы имеют равную степень значимости с факторами мотивации, однако не способны максимизировать эффективность трудовой деятельности персонала.



Рис. 5. Двухфакторная модель мотивации Ф. Герцберга

Основными преимуществами теории Ф. Герцберга являются:

– систематизация факторов, оказывающих влияние на отношение

работника к трудовой деятельности;

– модель, демонстрирующая влияние отдельных факторов на изменение отношения человека к трудовой деятельности.

*К недостаткам теории* можно отнести:

– не достаточное внимание влиянию внешних факторов на мотивацию к трудовой деятельности;

– проблемы с оценкой оптимального уровня удовлетворения потребностей работника.

## 2.5. Трехфакторная модель Д. Мак-Клелланда

Трехфакторная модель Д. Мак-Клелланда является одной из основных содержательных теорий мотивации и базируется на выделении и взаимодействии трех типов потребностей:

– соучастие;

– власть;

– достижение (рис. 6).

Согласно автору, потребности не имеют иерархической структуры и оказывают различную степень проявления в зависимости от объекта мотивации. При этом *сущность теории Д. Мак-Клелланда* заключается в том, что мотивация сотрудников определяется комбинацией таких потребностей. Рассмотрим потребности, предлагаемые Д. Мак-Клелландом, более детально.

*Потребность во власти.* Такая потребность представляет собой стремление человека занимать лидерские (руководящие) позиции в социуме и оказывать влияния на условия трудовой деятельности свои и окружающих людей.



Рис. 6. Трехфакторная модель Д. Мак-Клелланда

Среди сотрудников с ярко выраженной потребностью во власти можно выделить две группы:

- ориентированные на власть как на самоцель;
- ориентированные на власть как средство достижения личных целей или целей организации в целом.

*Потребность достижения.* Такая потребность выражается в стремлении работника достичь наилучших результатов трудовой деятельности. От группы сотрудников с ярко выраженной потребностью во власти, данная группа отличается большей креативностью и стремлением к постоянному совершенствованию методов, процедур и организации работы в целом.

*Потребность соучастия.* Работники с ярко выраженной потребностью в соучастии отличаются от своих коллег стремлением работать в коллективе и быть его частью. При этом, среди таких сотрудников можно выделить следующие группы:

- потребность работать в конкретном коллективе;
- потребность в выполнении общего дела;
- потребность работать в любом коллективе, связанном с доброжелательными отношениями и взаимопомощью.

*С позиции управления, согласно теории Д. Мак-Клелланда,* руководитель может быть неформальным лидером только в том случае, когда этот человек имеет ярко выраженную потребность во власти второго типа, т. е. ориентирован на власть как средство достижения личных целей или целей организации в целом. Работникам с ярко выраженной потребностью в достижении цели подходит индивидуальная работа, в то время как работникам с потребностью соучастия – коллективные формы организации труда. Стоит отметить, что эффективность трудовой деятельности работника с ярко выраженной потребностью в соучастии может снижаться из-за боязни ухудшить отношения с коллективом. Основные способы мотивации сотрудников, основанные на потребностях, согласно теории Д. Мак-Клелланда, представлены в табл. 5.

Таблица 5. Способы удовлетворения основных потребностей  
Д. Мак-Клелланда

№ п. п.	Потребность	Сущность	Методы удовлетворения
1	Соучастие	Стремление работать в коллективе и быть его частью	Обеспечить возможность социального взаимодействия

2	Власть	Стремление человека занимать лидерские (руководящие) позиции в социуме	Привлекать к управлению. Расширять зону ответственности
3	Достижение	Стремление работника достичь наилучших результатов трудовой деятельности	Ставить умеренные краткосрочные задачи. Вознаграждать за успех

*Основным преимуществом такой теории* является возможность подбора должностей в соответствии со степенью выраженности потребностей, что позволяет более полно раскрывать заложенные в работнике потенциальные возможности.

*Недостатками теории* являются:

- отсутствие анализа сочетания потребностей и их взаимосвязей;
- отсутствие анализа изменения потребностей с течением времени.

## **2.6. X-, Y-теория Мак-Грегора**

*X-, Y-теория Мак-Грегора* – это содержательная теория мотивации, отличительной особенностью которой является то, что автор указывает на прямую зависимость между применяемой системой мотивации и субъектом управления, осуществляющим мотивационную деятельность. Так, в зависимости от субъекта Мак-Грегор предложил выделять две категории, названные им «теорией X» и «теорией Y» (рис. 7).

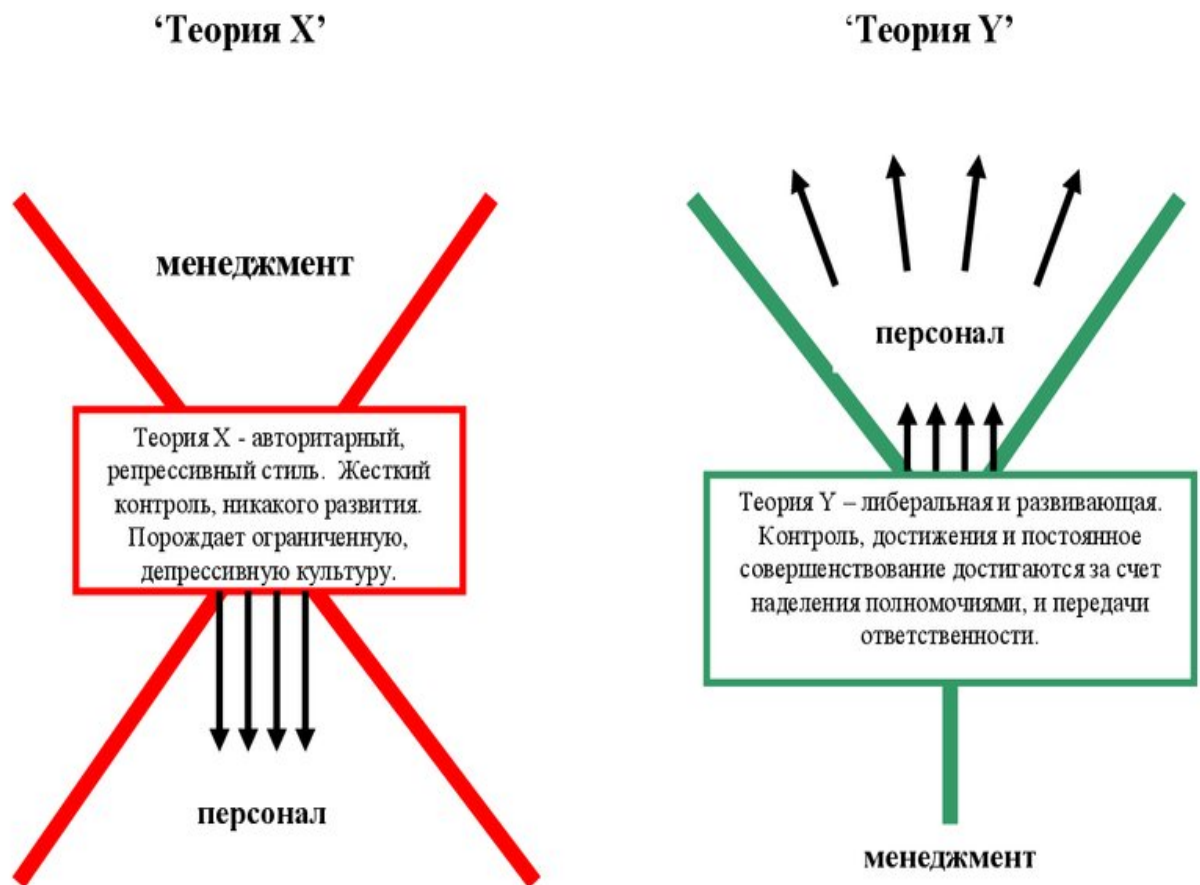


Рис. 7. X-, Y-теория Мак-Грегора

*Теория X* исходит из следующих базовых моментов мотивации, основанных на предположениях и взглядах менеджеров относительно доминирующих мотивационных черт их подчиненных:

1) отсутствие стремления. Подчиненные не стремятся выполнять трудовую деятельность, так как их интересует не достижение результата, а награда за трудовую деятельность;

2) несамостоятельность – это вторая черта подчиненных, вытекающая из отсутствия стремления.

Работники, при отсутствии внешнего воздействия со стороны руководства, безответственны и несамостоятельны в выполнении трудовой деятельности;

3) внешнее воздействие. Осуществление эффективной трудовой деятельности возможно только при условии внешнего воздействия, такого как:

- принуждение;
- контроль;
- угроза наказания.

4) стабильность. Ценность рабочего места для работника заключается в его стабильности и гарантированности;

5) отсутствие самореализации. Потребность в самореализации у работников за счет трудовой деятельности отсутствует, так как работа воспринимается людьми как средство существования.

*Теория Y* предполагает наличие следующих базовых моментов мотивации, основанных на представлении менеджера о доминирующих мотивационных чертах его подчиненных:

1) естественный процесс.

Работник воспринимает трудовую деятельность как один из естественных и необходимых жизненных процессов;

2) самостоятельность. Работник при наличии интереса к трудовой деятельности способен к самоорганизации и самоконтролю. Основной задачей руководителя при этом является создание интереса к труду;

3) самореализация. Ценность рабочего места для работника заключается в возможности самореализации по средствам проявления креативности, новой деятельности. Ограничение свободы и возможностей самореализации снижает ценность рабочего места и эффективность трудовой деятельности.

*С позиции управления менеджеры, придерживающиеся теории X*, в случае проявления ошибок в функционировании предприятия прилагают усилия возложение ответственности на подчиненных, а не на устранение ошибок, поиск причин (отсутствие подготовки и квалификации, ошибки системы, ошибки стратегии и т. д.) и предотвращение их повторения в будущем. При этом, руководители полагают, что единственным главенствующим мотивом понятным для работника являются деньги. Стоит отметить, что деятельность менеджеров в рамках теории X порождает ограниченную депрессивную культуру, так как способствует понижению морального духа сотрудников. При этом, в рамках данной теории наиболее уместным является авторитарный стиль управления.

*Менеджеры, придерживающиеся теории Y*, предполагают, что работники в процессе осуществления трудовой деятельности имеют внутренние стимулы, благодаря которым такие сотрудники способны осуществлять самоконтроль и самоуправление. При этом, при создании благоприятных условий работники стремятся работать хорошо и имеют резерв неиспользуемых творческих способностей. Следовательно, основной задачей менеджера является устранение всевозможных препятствий, мешающих работникам полностью реализовать свои скрытые потенциальные возможности. Стоит отметить, что согласно Мак-Грегору, наиболее продуктивной и успешной является теория Y, позволяющая обеспечить рост персонала и как следствие развитие предприятия в целом.

*Преимуществом X-, Y-теории Мак-Грегора* является то, что автор впервые обратил внимание на ведущую роль субъекта мотивации в процессе воздействия на подчиненных.

*К основным недостаткам модели* можно отнести:

- отсутствие анализа изменения моделей с течением времени;
- идеализация модели Y, как наиболее универсальной базы для управления персоналом организации.

## **2.7. Диспозиционная модель личности В. А. Ядова**

*Диспозиция* – это предрасположенность человека к восприятию социальной ситуации и условий деятельности и к определенному поведению в этих условиях. Основная идея диспозиционная модель личности заключается в том, что человек обладает сложной системой различных установок (диспозиций), которые регулируют его поведение и деятельность. Согласно В. А. Ядову, *общий механизм образования фиксированной социальной установки* можно описать по следующей формуле, отражающей соотношение трех компонентов диспозиционных образований:

- потребности личности;
- установки;
- условий деятельности:

$$П \rightarrow Д \leftarrow С,$$

где *П* – потребность,

*Д* – диспозиция,

*С* – ситуация или условия деятельности.

Стоит отметить, что механизм образования фиксированной социальной установки, согласно автору, имеет иерархическую структуру, т. е. можно обозначить более низкие и более высокие уровни (рис. 8).

Так, В. А. Ядов в своей системе диспозиционной регуляции поведения выделял *четыре уровня потребностей*, соответствующих тому, в каких сферах деятельности они находят свое удовлетворение.

Так, с точки зрения иерархии потребностей В. А. Ядов выделял такие уровни, как:

- ближайшее семейное окружение, под которым понимают контактную группу, в рамках которой непосредственно происходит существование индивида (жена, дети);
- малая контактная группа, т. е. контактная группа, в рамках которой непосредственно действует индивид;

- широкая сфера деятельности, под которым понимают контактную группу, связанную с определенной сферой труда, досуга, быта;
- социально-классовая структура, т. е. сфера деятельности, в которую индивид включается через освоение идеологических и культурных ценностей общества.

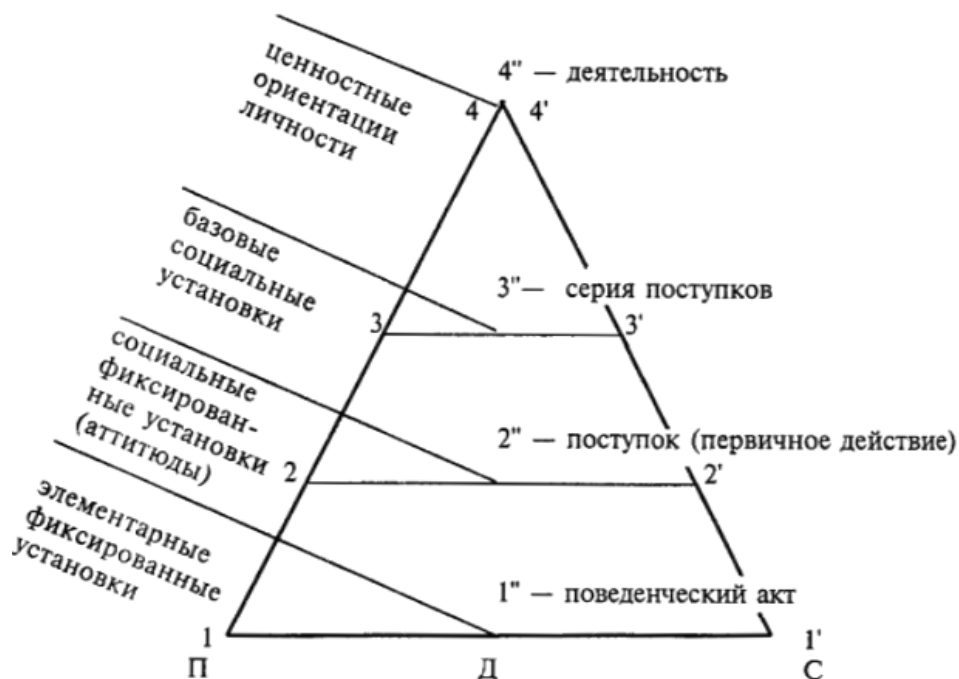


Рис. 8. Иерархическая система диспозиционной регуляции поведения В. А. Ядова

Согласно системе диспозиционной регуляции поведения, В. А. Ядов выделял в соответствии с периодом, в течение которого сохраняется основное качество условий, *четыре уровня ситуаций*, в которых может действовать индивид:

- предметные ситуации, т. е. ситуации, характеризующиеся быстрым изменением и относительно кратковременным проявлением;
- ситуации группового общения, т. е. ситуации, характерные для деятельности индивида в рамках малой группы;
- устойчивые ситуации, т. е. ситуации, протекающие в сферах труда, досуга, быта и имеющие более устойчивый длительный характер;
- долгосрочные устойчивые ситуации, т. е. ситуации, связанные с наиболее широкой сферой жизнедеятельности личности (экономическая, политическая и идеологическая структуры функционирования общества).

В рамках предложенной концепции, В. А. Ядов выделял *четыре уровня диспозиций*:

- элементарные фиксированные установки, под которыми понимают низший уровень диспозиции, основанный на базе физиологических

потребностей (потребностей в еде, жилище и т. д.);

- социальные фиксированные установки, т. е. установки, проявляющиеся в разных конкретных ситуациях при взаимодействии человека в обществе;

- базовые (обобщенные) социальные установки, реализующиеся в типичных ситуациях взаимодействия индивидов и предназначенные для нахождения баланса между социальными потребностями и социальными ситуациями;

- ценностные ориентации личности, под которыми понимают систему ценностей, направленную на достижение высших целей индивида.

*Сущность иерархической системы диспозиционной регуляции поведения В. А. Ядова* заключается в следующем:

- в простейших ситуациях, в которых ролевые требования не фиксированы четко, человек руководствуется элементарными установками;

- в более сложных ситуациях, где действуют определенные нормы и ролевые требования, поведение индивида строится на основе базовых установок (ценностных ориентации);

- в больших социальных группах поведение человека регулируется высшими установками, составляющими важнейшие ценностные стандарты общества.

Важно подчеркнуть, что в формировании каждого диспозиционного образования в том или ином соотношении принимают участие такие компоненты, как:

- когнитивные (рациональные);

- эмоциональные;

- поведенческие.

При этом, чем выше уровень диспозиции, тем больший вес приобретает когнитивный компонент и в меньшей степени проявляется эмоциональный. На низшем уровне диспозиции, в условиях простейших предметных ситуаций, когнитивный компонент практически отсутствует и замещается эмоциональным отношением.

Нельзя не подчеркнуть *важность теории диспозиционной регуляции поведения В. А. Ядова с позиции управления*. Так, концепция носит универсальный характер и является попыткой описать систему регуляции любой личности, однако предложенная теория представляет наибольший интерес в сфере мотивации сотрудников.

*Преимуществом концепции В. А. Ядова* является четкое определение оказывающих влияние на поведение индивида факторов, меняющих свою значимость в зависимости от ситуации.

*К недостаткам концепции* можно отнести:

- отсутствие критериев, позволяющих отделить ситуации, в которых доминирующее положение занимают те или иные диспозиции;
- классификацию ситуаций по временному фактору, а не по воздействию на систему потребностей индивида.

## 2.8. Типологическая модель В. Герчикова

*Типологическая модель В. Герчикова* – это концепция, основанная на влиянии различных мотивов трудовой деятельности на поведение работника. В отличие от большинства содержательных теорий, автор систематизировал не сами мотивы, а конкретные мотивационные типы работников, отражающие преимущественную направленность деятельности человека. Сущность типологической модели заключается в том, что при применении к работнику системы стимулирования необходимо учитывать его внутренние мотивы. Так, автор разделил все трудовые мотивации на два типа:

- мотивации достижения;
- мотивации избегания.

*Мотивация достижения* – это стремление работника получить определенные блага в качестве компенсации за приложенные усилия в ходе трудовой деятельности. Мотивация достижения, согласно Герчикову, характерна для четырех типов:

- инструментального;
- профессионального;
- патриотического;
- хозяйского.

Рассмотрим вышеизложенные мотивационные типы более подробно:

1) *инструментальный тип*. Работник с ярко выраженным инструментальным мотивационным типом интересуется любыми возможностями максимизации вознаграждения трудовой деятельности. Таким специалистам важен уровень компенсации, а не содержание трудовой деятельности. Важнейшим для работника инструментального типа является самообеспечение;

2) *профессиональный тип*. Работник с ярко выраженным профессиональным мотивационным типом является противоположностью инструментального типа. Такого работника, в первую очередь, интересует развитие, чему способствует содержание трудовой деятельности вне зависимости от уровня компенсации за ее выполнения. Важнейшим для работника профессионального типа является свобода в оперативных действиях и профессиональное призвание;

3) *патриотический тип*. Работник с ярко выраженным патриотическим

мотивационным типом требует наличия идеи, определяющей направленность и осмысленность трудовой деятельности. Важнейшим для работника патриотического типа является общественное признание и уважение. Стоит отметить, что такие работники зачастую готовы жертвовать своими интересами ради интересов предприятия, но нуждаются в поддержке руководителя;

4) *хозяйский тип*. Работник с ярко выраженным хозяйским мотивационным типом ответственно подходит к выполнению трудовой деятельности. Важнейшим для работника хозяйского типа является наличие свободы действий и отсутствие контроля;

5) *мотивация избегания* – это стремление работника избежать наказания или других негативных последствий за низкие результаты трудовой деятельности. Мотивация избегания характерна для люмпенизированного (избегательного) типа. Работник с ярко выраженным люмпенизированным мотивационным типом не стремится к трудовой деятельности в принципе и выполняет только ту деятельность, которая не влечет за собой негативных последствий. Таких работников не пугает низкий уровень компенсации за выполнение трудовой деятельности, при условии, что уровень компенсации коллег не будет превышать их собственную компенсацию.

Необходимо отметить, что ввиду своих особенностей каждому из пяти мотивационных типов свойственен отличительный набор потребностей, ввиду чего, для их удовлетворения необходимо применять соответствующие формы стимулирования (табл. 6).

С позиции управления типологическая модель Герчикова позволяет максимально эффективно осуществлять подбор, расстановку и внутрифирменные перемещения персонала (табл. 7).

Таблица 6. Мотивационные типы и соответствующие им формы стимулирования

Формы стимулирования	Мотивационные типы				
	Инструментальный	Профессиональный	Патриотический	Хозяйский	Люмпенизированный
1	2	3	4	5	6
Негативное	Нейтральна	Запрещена	Применима	Запрещена	Базовая
Денежное	<b>Базовая</b>	Применима	Нейтральна	Применима	Нейтральна
Натуральное	Применима	Нейтральна	Применима	Нейтральна	Базовая
Моральное	Запрещена	Применима	<b>Базовая</b>	Нейтральна	Нейтральна

				а	
Патернализм	Запрещена	Запрещена	Применима	Запрещена	<b>Базовая</b>
Организационные	Нейтральна	<b>Базовая</b>	Нейтральна	Применима	Запрещена

Окончание табл. 6

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
Участие в управлении	Нейтральна	Применима	Применима	<b>Базовая</b>	Запрещена

Примечание: «базовая» – наибольшая ориентированность данной формы стимулирования на человека с данным типом мотивации;

«применима» – данная форма стимулирования может быть использована;

«нейтральная» – применение данной формы стимулирования не окажет никакого воздействия на человека, и он будет продолжать действовать как прежде;

«запрещена» – применение данной формы стимулирования приведет к прямо противоположному эффекту и, возможно, к деструктивному поведению.

Заполнение вакантных должностей с применением такой методики способствует максимальному раскрытию потенциальных возможностей сотрудников в процессе дальнейшей трудовой деятельности.

К основным преимуществам типологической модели мотивации В. Герчикова можно отнести: простоту и относительную дешевизну применения на практике.

Таблица 7. Предпочтительные типы мотивации для различных позиций

Позиция	Примеры	Тип мотивации
Исполнитель работ с чётко измеримым результатом	Менеджер по продажам при индивидуальной работе	Инструментальная
Исполнитель на автономной работе	Торговый представитель, слесарь-ремонтник	Хозяйская, профессиональная (+ инструментальная)
Исполнитель на простых работах	Оператор на полуавтоматах	Инструментальная, люмпенизированная
Специалист на работе функционального характера	Менеджер по маркетингу	Профессиональная
Руководитель подразделения	Начальники отделов, цехов	Хозяйская + патриотическая

Высший управляющий	Руководитель организации	Хозяйская
--------------------	-----------------------------	-----------

*Главными недостатками являются:*

- фиксированный тип мотивации работника;
- нет анализа возможности замещения в процессе трудовой деятельности одного типа работников другим, в случае необходимости.

## **2.9. Система сбалансированных показателей Х. Рамперсада**

*Система сбалансированных показателей Х. Рамперсада* – содержательная модель мотивации, в основу которой заложена идея о балансе индивидуальных целей и ценностей с целями и ценностями организации (рис. 9).

Стоит отметить, что аналогично с В. Герчивовым, Х. Рамперсад уделяет повышенное внимание внутренней, а не внешней мотивации человека, говоря о том, что именно она способна более эффективно и продолжительно оказывать воздействие на результаты трудовой деятельности работников, вследствие обеспечения высокого уровня заинтересованности персонала в своей работе.

Сбалансированная система показателей, согласно Х. Рамперсаду, состоит из четырех групп элементов и последовательности действий индивида по их раскрытию.

*К элементам сбалансированной системы показателей относятся:*

- внутренние (здоровье работника);
- внешние (отношение индивида в социуме);
- знания и обучения (имеющиеся способности и навыки);
- финансовые (материальные запросы индивида).

Путь раскрытия каждого элемента, состоит в том, что индивид последовательно должен перейти от общих ценностных ориентиров его жизни к конкретным мерам по ее улучшению.

*Личная система сбалансированных показателей* включает в себя:

- личное видение,
- миссию,
- ключевые роли,
- ключевые факторы успеха личности,
- цели личности,
- личные показатели результативности,
- целевые значения и действия по личностному совершенствованию.

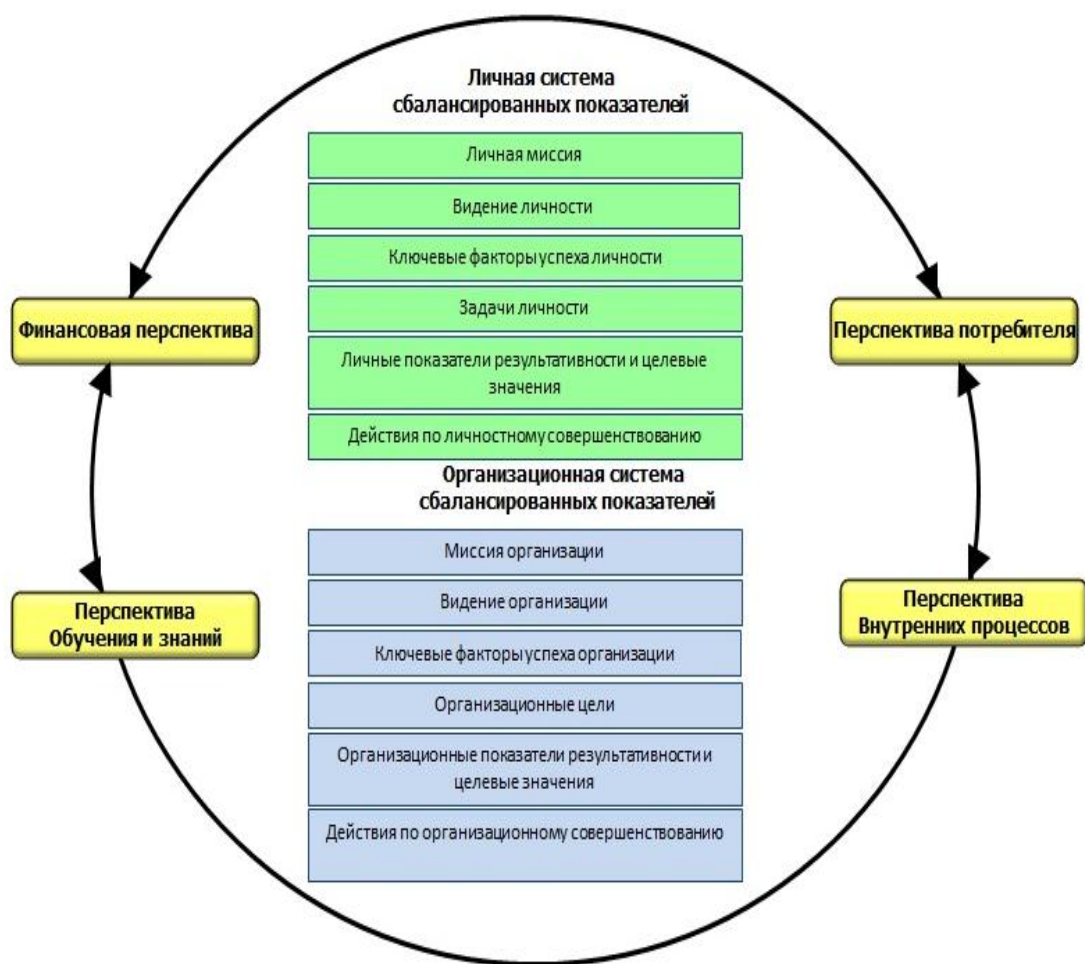


Рис. 9. Универсальная система показателей деятельности Х. Рамперсада

Самоуправление, саморазвитие и самокоучинг лежат в основе системы сбалансированных показателей и относятся как к менеджерам, так и к рядовым сотрудникам всей организации. Аналогичными элементами и последовательностью действий обладает и любая организация.

*Организационная система сбалансированных показателей* включает в себя:

- организационное видение,
- организационную миссию,
- базовые ценности,
- ключевые факторы успеха,
- цели организации,
- показатели результативности организации,
- целевые значения и действия, направленные на организационное совершенствование.

Этот подход включает:

- непрерывное совершенствование;
- контроль бизнес-процессов. Следует пояснить, что под бизнес-

процессом понимают совокупность взаимосвязанных операций (работ, действий), направленных на преобразование входных ресурсов (кадровых, материальных, финансовых, информационных и др.) в выходные (например, в товар или услугу);

– развитие организационных стратегий с целью достижения организацией конкурентных преимуществ.

*С позиции управления, работник, действуя в рамках методики, предложенной Х. Рамперсадом, открывает для себя путь к самосовершенствованию и гармонии с внешней средой, посредством баланса индивидуальных целей и ценностей с целями и ценностями организации.*

*Основным достоинством данной концепции является то, что она позволяет осознать человеку и организации свои истинные цели и ценности.*

При этом *важнейшей проблемой* является отсутствие проработанности методики совмещения индивидуальных показателей с системой показателей организации.