

выполнения служебно-боевых задач, традиций войск и формирование высокого морально-психологического состояния личного состава;

– *своевременное правовое и объективное реагирование на негативные публикации в печатных средствах массовой информации (с искаженной информацией, без подтверждения официальных источников и т.д.)*. Здесь подразумевается своевременное отслеживание, выявление и реагирование на материалы, публикуемые в печатных средствах массовой информации, о войсках путем личного общения с представителями средств массовой информации и публикации опровергающих статей;

– *активизация работы военкоровских постов подразделений*. Одним из органов в составе общественных организаций, создаваемых в воинской части, являются военкоровские посты. В их задачи входит своевремен-

ная и качественная подготовка материалов для публикации как в войсковой печати, так и в региональной. Отбором статей занимается заместитель командира части по работе с личным составом и направляет их для дальнейшей обработки и опубликования в пресс-службу регионального командования внутренних войск МВД России.

Таким образом, необходимость использования средств массовой информации в формировании морально-психологического состояния военнослужащих внутренних войск на сегодня остается актуальной. Использование ресурсов средств массовой информации необходимо осуществлять на трех уровнях: общесоциальном, военно-институциональном и конкретно-социальном. Реализация вышеуказанных направлений позволит оптимизировать работу в данном направлении.

#### Литература

1. Берг А. И. Кибернетика – наука об оптимальном управлении / А. И. Берг. – М. ; Л. : Энергия, 1964. – 63 с.  
*Надійшла до редколегії 25.05.2010*

УДК 331.101.3 (477)

**О. В. ПАСТУХОВА,**

*аспірант кафедри соціології*

*Харківського гуманітарного університету «Народна українська академія»*

### ПРАКТИКА РЕАЛИЗАЦИИ МОДЕЛЕЙ МОТИВАЦИИ В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Изучено практическое применение моделей мотивации в современных организациях. Обобщены практические аспекты мотивации персонала в современных организациях, что позволило продемонстрировать, что методы мотивации персонала, применяемые в организации, зависят от уровня разработанности системы мотивации на предприятии, общей системы управления и от особенностей деятельности самой организации.

#### ПАСТУХОВА О. В. ПРАКТИКА РЕАЛІЗАЦІЇ МОДЕЛЕЙ МОТИВАЦІЇ У СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

Досліджено практичне застосування моделей мотивації у сучасних організаціях. Узагальнено практичні аспекти мотивації персоналу в сучасних організаціях, що дозволило продемонструвати, що методи мотивації персоналу, які використовуються в організації, залежать від рівня розробки системи мотивації на підприємстві, загальної системи управління та від особливостей діяльності самої організації.

#### PASTUKHOVA O. PRACTICE OF MOTIVATION MODELS' REALIZATION IN MODERN ORGANIZATIONS

Practical usage of motivation models in modern organizations is researched. Practical aspects of personnel's motivation in modern organizations are generalized. It assisted to show that personnel's motivation methods that are used in the organization depend on the level of motivation system elaboration at the enterprise, general system of managing and on peculiarities of organization's activity.

В условиях нынешнего экономического кризиса спрос на персонал падает, возрастает уровень безработицы. С одной стороны, для

персонала это является мотивом, чтобы не потерять работу, а соответственно лучше работать и тратить больше сил и своего собственного

времени. С другой стороны, возрастает уровень ответственности, напряженности и объем работы. В дальнейшем это может привести к неудовлетворенности сотрудников и негативно скажется на результатах их работы.

Вывод компании из подобной ситуации, в большинстве случаев, предполагает проведение радикальных изменений, а главной задачей менеджеров на момент кризиса является решение двух основных проблем: а) высокой текучести персонала, т.е. удержание одних сотрудников и минимизация рисков возникновения конфликтных ситуаций при сокращении или отправки в административный отпуск других; б) неэффективного стимулирования персонала. Причиной этой проблемы является неверно подобранный метод мотивации отдельного работника организации, а соответственно несовпадение целей компании с мотивами работника. Поэтому проблема мотивации остается самой актуальной и, к сожалению, самой неразрешенной в практическом плане.

Проблемы, связанные с разработкой мотивационных моделей и возможностью их практического использования, широко исследованы в работах таких известных авторов, как А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор, В. Оучи, Л. Выгодский, А. Леонтьев, Б. Ломов и др. Однако рассмотрение этого круга вопросов в украинской управленческой практике является не до конца решенной задачей.

**Целью** нашей статьи является изучение практического применения моделей мотивации в современных организациях.

Мотивация сотрудников занимает центральное место в управлении персоналом, так как она является непосредственно причиной их поведения. В современной литературе различают несколько способов мотивации [1]:

1) нормативная мотивация – побуждение человека к определенному поведению посредством идейно-психологического воздействия: убеждения, внушения, информирования, психологического заражения и т.п.;

2) принудительная мотивация, основывающаяся на использовании власти и угрозе ухудшения удовлетворения потребностей работника в случае невыполнения им соответствующих требований;

3) стимулирование – воздействие не непосредственно на личность, а на внешние обстоятельства с помощью благ – стимулов, побуждающих работника к определенному поведению.

Чтобы повысить мотивацию персонала, нужно использовать индивидуальный подход к каждому отдельному сотруднику, используя его личные мотивы. Например, одному достаточно вручить премию за успешно проделанную работу, другому социальный пакет расширить, а третьему объявить благодарность перед всем коллективом.

Методы мотивации персонала, применяемые в организации, могут быть самыми разнообразными и зависеть как от уровня разработанности системы мотивации на предприятии, общей системы управления, так и особенностей деятельности самой организации.

В мировой практике управления персоналом существуют два подхода к изучению теорий мотивации. Первый подход основывается на исследовании содержательной стороны теории мотивации. В основе содержательных (классических) теорий находится изучение потребностей человека, которые являются основными мотивами их проведения и деятельности. Современные содержательные теории мотивации основное внимание обращают на выявление содержания и структуры потребностей человеческого капитала организации.

Процессуальные теории считаются наиболее современными, развитыми теориями мотивации, они признают мотивирующую роль потребностей, но сам процесс мотивации акцентируется на том, что заставляет человека направлять усилия на достижение различных целей.

Анализ возможности практического применения мотивационных моделей на предприятиях следует начать с процессуальных теорий. Одной из наиболее известных теорий является *теория равенства (справедливости)* Д. Адамса.

Ключевая характеристика, лежащая в основе этой теории – справедливость. Автор считает, что работники могут восстановить баланс или чувство справедливости путем изменения уровня затрачиваемых на работу усилий или уровня получаемого вознаграждения. Таким образом, те сотрудники организации, которые считают, что им не доплачивают по сравнению с другими, начинают работать менее интенсивно либо стремятся повысить свое вознаграждение, добиваясь этого у администрации предприятия или через профсоюзы. Сотрудники, считающие, что им переплачивают, будут стремиться поддерживать интенсивность труда на прежнем уровне или даже увеличивать ее,

так как они менее склонны изменять свое поведение и свою деятельность [2].

При практическом использовании данной теории важно обратить внимание на два критерия, с помощью которых люди сравнивают себя друг с другом:

1. Вклад (усилия индивида для получения результата, т. е. отработанные рабочие часы, уровень квалификации, уровень интенсивности труда).

2. Результат (оплата труда, престиж, дополнительные льготы и привилегии).

Согласно данной теории, предполагается, что люди чувствуют себя несчастными, когда, сравнивая себя с другими, обнаруживают, что их вклад оценен несправедливо. Это значит, что разрабатывать систему мотивации следует с учетом как отдельных сотрудников, так и коллектива в целом.

На основе вышесказанного можно предложить некую модель практического использования теории справедливости. В первую очередь она заключается в разработке четких стандартов, т.е. всем должно быть понятно, кто, сколько и в каких случаях получает вознаграждение. Работники должны четко знать, что считается хорошей работой, а что – плохой. Также следует принимать во внимание специфику работы, место расположения, человеческие качества, специфику клиента и многое другое.

Во-вторых, нужна достаточно развитая система бонусов, поощрений, которая должна применяться в соответствии с усилиями сотрудников и опытом их работы. Уровни вознаграждения за труд должны быть четко дифференцированы. Сотрудники также должны четко понимать соотношение названий должностей и обязанностей, которые за ними закреплены, степень контроля, финансовые полномочия и т.д. Одним из основных правил данной теории является отсутствие любимчиков.

Основной вывод теории справедливости для практической мотивации трудовой деятельности сотрудников организаций состоит в том, что до тех пор, пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшать интенсивность труда [2].

*Теория ожидания* (Врум, Портер, Лоулер) основывается на зависимости результата труда и степени прилагаемых усилий от оценки работником ценности вознаграждения и уве-

ренности в том, что оно будет получено. Внешнее вознаграждение дается организацией в виде заработной платы, похвалы, поощрений, продвижения по службе и т. п. Внутреннее вознаграждение исходит от самой работы, реализует потребности высокого уровня, и, как правило, является наиболее вероятной причиной чувства удовлетворенности (значимости, признания, самовыражения). Авторы данной модели делают вывод, что результативный труд ведет к удовлетворению, а не наоборот, как это принято считать [3]. Можно сказать, что для практики основополагающим является факт наличия четкой формулировки целей и критериев оценки результата.

Согласно *теории трудовой мотивации* Аткинсона, лица, в большей мере ориентированные на успех, предпочитают задания средней сложности, так как в этом случае ниже степень риска, хотя и меньше привлекательность успеха. В то же время работники, которые приемлют неудачу ради высокой привлекательности возможного достижения цели, предпочитают экстремальные задачи по принципу «пан или пропал». Подобные работники относятся к так называемому «рисковому» типу личности [4].

В качестве основы, фундамента для построения мотивационной системы организации чаще всего используются поведенческие модели Маслоу, Герцберга, Мак-Грегора и др.

Проанализировав *теорию потребностей* А. Маслоу, можно сказать, что данная позиция очень важна в мотивационном процессе и ее нужно брать на вооружение современным руководителям. Напомним, что автор данной теории предложил пятиступенчатую иерархию потребностей работника, от низших к высшим (физиологические потребности, безопасность, общение, уважение, самовыражение). Следует также заметить, что четкой пятиступенчатой иерархической структуры потребностей просто не существует. Концепция же наиважнейших потребностей не закономерна, так как удовлетворение какой-либо одной потребности не приводит к автоматическому задействованию потребностей следующего уровня в качестве фактора мотивации деятельности человека. В некоторых случаях потребности могут меняться независимо от социального класса человека или положения в коллективе; обязательно должны учитываться и внешние факторы.

Очень созвучна по своей структуре с концепцией А. Маслоу теория «двух факторов» Ф. Герцберга. Он выделяет гигиенические факторы и мотивацию. Если А. Маслоу рассматривал факторы условий труда как нечто, что вызывает ту или иную линию поведения (если менеджер дает рабочему возможность удовлетворить одну из потребностей, то рабочий в ответ будет работать лучше), то Ф. Герцберг считает, что рабочий начнет обращать внимание на факторы условий труда, когда сочтет их несправедливыми [5]. Согласно теории Ф. Герцберга, наличие факторов условий труда не будет мотивировать работников. Оно только предотвратит возникновение чувства неудовлетворенности работой. Для того чтобы добиться мотивации, руководитель должен обеспечить наличие мотивирующих факторов.

Многие организации попытались реализовать эти теоретические выводы посредством программ обогащения труда: работа перестраивается и расширяется так, чтобы принести больше удовлетворения и вознаграждений ее непосредственному исполнителю. Обогащение труда направлено на структурирование трудовой деятельности таким образом, чтобы дать почувствовать исполнителю сложность и значимость порученного ему дела, независимость при выборе решений, отсутствие монотонности и рутинности операций, ответственность за данное задание, создать ощущение того, что человек выполняет отдельную и полностью самостоятельную работу. Хотя концепция «обогащения» труда весьма успешно используется во многих ситуациях, она подходит для мотивации не всех людей. Для того чтобы использовать теорию Ф. Герцберга эффективно, необходимо составить перечень мотивирующих факторов и дать сотрудникам возможность самим определить и указать то, что они предпочитают [6].

К числу наиболее простых и широко используемых теорий мотивации труда принадлежит концепция «X-Y» Д. Мак-Грегора. Эта концепция включает две противоположные теории: теорию «X» и теорию «Y». Согласно первой человек закрыт от внешнего воздействия, его мысли находятся внутри и сложно предсказать его поведение; человек изначально плохой, недобросовестный и безынициативный работник. Поэтому именно на таких основах следует строить управление органи-

зацией и соответственно систему мотивации. В деятельности руководителя должна преобладать негативная мотивация подчинённых, основанная на страхе наказания.

Данный подход к мотивации получил название метода «кнута и пряника». Суть этого подхода очень точно отражает социальную философию, которая господствовала в обществе на протяжении многих столетий. Всех, кого можно заставить работать с помощью кнута, т.е. под угрозой наказания, следует мотивировать именно так. Там же, где наказывать опасно или невозможно, следует использовать поощрение. В средних ситуациях следует комбинировать поощрение и наказание [7].

Д. Мак-Грегор считает, что человек – это животное, постоянно испытывающее те или иные желания, – как только удовлетворяется одна из его нужд, ее место тут же занимает некая новая потребность. Этот процесс бесконечен. Он длится с рождения и до смерти. Человек постоянно пытается работать, если хочет удовлетворить свои потребности. Той факт, что удовлетворенная потребность не может играть роль мотиватора поведения, имеет чрезвычайную значимость. Он не рассматривается в «теории X» и, следовательно, обычно не принимается во внимание при управлении людьми [2].

Теория «Y» является дополнением теории «X». Данная теория строится на противоположных теории «X» принципах. В ее рамках рабочая сила становится «ресурсом, обладающим существенным потенциалом». Основываясь на своем понимании «теории Y», Д. Мак-Грегор считал, что ограниченность человеческого участия в организационной деятельности сопряжена не со свойствами человеческой природы, а с ошибками руководства [2].

Согласно рекомендации Макгрегора, теорию «X-Y» необходимо использовать, учитывая конкретное состояние уровня сознания и мотивации работников. Необходимо стремиться развивать группу, если она недостаточно мотивирована, от состояния «X» к состоянию «Y», или от состояния «экономического человека» к «человеку социальному».

Главный практический вывод теории «Y» таков: необходимо предоставлять работникам больше свободы для проявления самостоятельности, инициативы, творчества и создавать для этого благоприятные условия.

Практика показывает, что основные

современные модели организации производства не могут удовлетворить потребности человека в самоуважении и самоактуализации. Большинство методов и методик современной мотивации персонала основывается на теории «X–Y». Если администрация разделяет взгляды теории «X», она обращает особое внимание на методы внешнего контроля, тогда как при использовании теории «Y» особое значение придается самоконтролю при периодических отчетах об исполнении. В идеале предполагается, что самоконтроль возникает, когда рабочие воспринимают цели компании как свои собственные, и тогда вероятность достижения целей компании высока.

На практику коллективной мотивации, получившей распространение в Японии, заметное влияние оказали идеи теории человеческих отношений Э. Мейо и У. Уорриера. Данное направление широко исследовал В. Оучи и воплотил свои разработки в так называемую теорию «Z». Теория «Z» уделяет главное внимание коллективной мотивации и раскрепощению инициативы работника. В современном обществе некоторые американские компании (такие, как Kodak, IBM, Levi Strauss и Procter & Gamble) уже позаимствовали у своих японских конкурентов ряд элементов защищенности и идентификации. Это позволяет В. Оучи заявить, что для типовой модели производственной организации характерно сочетание остаточных элементов обычной американской модели и элементов японских моделей. Этот гибрид они назвали японско-американской смешанной формой, или «идеалом типа Z» [2].

Основным недостатком теории Z стоит считать фактическое отрицание ею направляющей и вдохновляющей роли руководства организации, что с неизбежностью порождало в компаниях, пытавшихся её применять, резкий рост центробежных тенденций, как по целям, так и по направлениям деятельности. Проще говоря, «демократия» превращалась во «власть толпы», а сотрудники (и различные подразделения) таких организаций превращались в персонажей басни «Лебедь, рак и щука».

Опираясь на предыдущие теории и их выводы, Д. МакКлелланд попытался выявить наиболее важные среди «вторичных потребностей», которые становятся актуальными при наличии материальной обеспеченности. Он утверждает, что любая организация предоставляет работнику возможности реализо-

вать три потребности высшего уровня: потребность во власти, потребность в успехе и потребность в принадлежности. Из них вытекает четвертая потребность, суть которой заключается в избегании неприятностей, т.е. препятствий или противодействий в реализации трех названных потребностей, например, ситуаций, не позволяющих добиться успеха, способных лишить человека власти или группового признания. Потребности в успехе, власти и принадлежности испытывают все. Вопрос в том, что у разных людей эти потребности выражены по-разному или существуют в определенных комбинациях. То, как они сочетаются, зависит, помимо врожденных качеств, от личного опыта, ситуации и культуры человека. Все эти потребности проявляются в мотивах [2].

Потребность в успехе не в равной степени выражена у разных работников. Человек, ориентированный на достижение успеха, обычно желает автономии и готов нести ответственность за результаты своей работы, отличается большей организованностью, способностью предвидеть и планировать свои действия. Такие люди стремятся ставить реально достижимые цели, избегать необоснованного риска. Они получают удовлетворение не столько от награды за проделанный труд, сколько от самого процесса работы, особенно от ее успешного завершения. Люди, ориентированные на успех, чаще других добиваются его. Используя этот факт, менеджеры должны учитывать особенности людей с ярко выраженной потребностью в успехе, давая им соответствующие задания.

Потребность во власти выражается в желании влиять на других людей, контролировать их поведение, а также в готовности отвечать за других. Такие люди обладают высоким самоконтролем, они более преданны своей организации, увлечены делом, и работают, не считаясь со временем. Эта потребность положительно влияет на эффективность руководства, и на руководящие посты целесообразно отбирать людей с выраженной потребностью во власти.

Потребность в принадлежности, согласно Д. МакКлелланду, проявляется в желании общаться, и иметь дружеские отношения с другими людьми. Такие сотрудники достигают высоких результатов при выполнении заданий, требующих высокого уровня социального

взаимодействия и хороших межличностных отношений.

Хотя модель Д. МакКлелланда может быть использована для улучшения организационного климата, составной частью которого является мотивация персонала, в его теории можно оспаривать многое, в том числе методологию исследования и слишком упрощенную классификацию мотивов [8].

Итак, отметим, что система мотивации должна корректироваться и доводиться до сведения каждого сотрудника. От этого зависит, станет ли предлагаемая система мотивирующим или демотивирующим фактором.

Выстраивать систему мотивации сотрудников необходимо в определенной последовательности. И никогда не следует забывать о том, что человеческие потребности, как материальные так и нематериальные, в принципе неудовлетворимы на 100 %, так как имеют склонность возрастать в геометрической прогрессии. Отсюда следует, что долгосрочной мотивации не бывает, в некоторых случаях следует действовать по ситуации, не упуская из вида ни одного работника, ибо это человеческий капитал организации. Поэтому в практике управления, как правило, одновременно применяют различные методы и их комбинации.

#### Литература

1. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы / Е. П. Ильин. – СПб. : Питер, 2000. – 512 с.
2. Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / Шелдрейк Дж. ; [под ред. В. А. Спивака ; пер. с англ.]. – СПб. : Питер, 2001. – С. 258–269.
3. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Мескон, Н. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1992. – 373 с.
4. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации : учеб. для вузов / А. Я. Кибанов ; [под ред. А. Я. Кибанова]. – М. : Инфра-М, 2001. – 637 с.
5. Фалмер Р. М. Энциклопедия современного управления : Т. 1 / Р. М. Фалмер. – М., 1992. – 45 с.
6. Магун В. Трудовые ценности российского населения / В. Магун // Вопросы экономики. – 1995. – № 1. – С. 48–52.
7. Платонов К. К. Структура и развитие личности / К. К. Платонов. – М. : Наука, 1986. – 255 с.
8. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации : [учеб.-практ. пособие] / С. В. Шекшня. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000. – 352 с. – («Библиотека журнала «Управление персоналом»).

*Надійшла до редколегії 24.04.2010*