

УДК 331.101.3

И.П. Поварич, О.К. Слинкова

ПРОЦЕССУАЛЬНЫЙ ПОДХОД К ИССЛЕДОВАНИЮ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ

Процессуальный подход к исследованию трудовой мотивации концентрирует внимание на выявлении личностных и ситуационных переменных для описания мотивации как процесса. Одной из таких переменных являются ожидания как функция восприятия человеком возможных последствий выбранного им того или иного поведения. Ожидания позволяют человеку принимать гибкие решения и управлять собственным поведением для избегания неудач и разочарований.

Впервые обозначил ожидания как фактор мотивации К. Левин, однако более последовательно это сделал американский психолог Эдвард Толмен в 30-х годах XX века. Он сделал это в противовес доминировавшему в то время бихевиористическому подходу к объяснению мотивации. Толмен предположил, что человеческое поведение мотивируется в основном сознательными ожиданиями, а не бессознательными реакциями на стимулы. Другим известным разработчиком теории ожиданий является американский психолог Виктор Врум, который в 1964 г. попытался создать модель количественной оценки трудовой мотивации, которая получила также название модели выбора риска. Основная идея теории ожиданий сводится к тому, что наличие активной потребности еще не является достаточным условием для проявления активности. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения на рабочем месте действительно приведет к удовлетворению потребности. А это, в свою очередь, определяется действием ряда следующих факторов:

- оценкой реальности связи между затратами труда (усилиями) и возможными результа-

тами;

- оценкой реальности связи между результатами и вознаграждением;

- реальной ценностью вознаграждения.

Действие первого фактора на трудовую мотивацию обуславливается стремлением человека избежать бесполезных усилий. Поэтому сила мотивации будет зависеть от субъективной оценки человеком вероятности достижения определенных результатов. Второй фактор показывает, что работники, достигшие определенных результатов, хотели бы, чтобы эти результаты вознаграждались. Третий фактор в теории ожиданий – реальная ценность вознаграждения – напоминает нам, что поскольку потребности людей различаются, они могут различным образом реагировать на одно и то же вознаграждение. То, что вдохновляет одних, может оставить безучастными других. В соответствии с теорией ожиданий, если значение любого из указанных факторов будет мало, то и мотивация будет слабой.

Теория ожиданий позволяет сделать важные практические выводы. Она показывает, насколько важно для человека верить в реальность поставленных целей и надеяться на вознаграждение, достойное затраченных усилий. Некоторая ограниченность этой теории вытекает из принятого базового допущения, что действия людей всегда являются рациональными, что не всегда подтверждается на практике. Возможно, человеческие ожидания, как и мотивация, имеют не только рациональную, но и подсознательную основу.

Другой известной процессуальной теорией является теория справедливости, которая при-

менительно к трудовой мотивации была разработана в 60-х годах прошлого столетия Дж. Стейси Адамсом. Здесь в качестве дополнительного фактора для объяснения трудовой мотивации используется восприятие работниками справедливости или несправедливости в складывающихся соотношениях между результатами и исходными составляющими трудовой деятельности работников. При этом под результатами здесь понимается заработная плата, дополнительные выгоды, статус, стабильность работы, а также все то, что работник хочет получить от организации за свой труд. К исходным составляющим относятся специальные знания и умения, профессиональная подготовка, опыт работы, усилия, прилагаемые к выполнению задания, а также все то, что, по мнению сотрудника, он вносит в деятельность организации.

Интересной, и достаточно обоснованной, на наш взгляд, является в данной концепции трактовка справедливости в восприятии работников: люди оценивают справедливость не по соотношению собственных вклада и результатов, а сравнением своего соотношения результатов и исходных составляющих с аналогичным соотношением других людей, называемых Адамсом референтами.

Процесс сравнения у С. Адамса выглядит так:

Собственные результаты
против Результаты референтов
Собственные вложения
против Вложения референтов

Справедливость в восприятии работников существует тогда, когда соотношение результатов и вклада у некоторого сотрудника равно такому же соотношению у референта. Данная ситуация подтверждает

известную истину – все познается в сравнении и дает понимание того, что формирование чувства справедливости (несправедливости) имеет субъективную основу и, потому, это чувство не всегда является адекватным действительности.

Таким образом, теория справедливости дает полезное дополнение в общую картину мотивации, поясняя, что выбор трудового поведения и направление усилий определяются и таким фактором, как воспринимаемая сотрудниками справедливость или несправедливость. Важные практические выводы этой теории заключаются в следующем. Во-первых, трудовая мотивация будет более высокой тогда, когда вознаграждения распределяются между работниками на основе их вклада в результаты деятельности организации. Этот вывод является очевидным, лежит «на поверхности». Другой вывод, который часто недооценивают, заключается в том, что используемая в организации система оценки вкладов и распределения результатов должна быть ясной, понятной и открытой для всех сотрудников. Только в этом случае мы имеем возможность снизить долю субъективного в восприятии работников, т. к. они получают объективные критерии для сравнительной оценки соотношений между результатами и исходными составляющими.

Во второй половине XX века широкую известность получила комплексная модель мотивации Лаймана Портера и Эдварда Лоулера, сочетающая в себе элементы теории ожиданий и теории справедливости. Согласно этой модели достигаемые сотрудниками результаты труда зависят от трех переменных: затрачиваемые усилия, способности человека и осознание им своей роли в процессе труда. Уровень затрачиваемых усилий, в свою очередь, зависит от оценки вероятности связи между усилием и вознаграждением

и ценности вознаграждения.

Комплексная модель Портера – Лоулера представляет попытку объединения в единую систему следующих факторов для объяснения мотивации:

- затрачиваемые усилия;
- способности человека;
- осознание человеком своей роли в процессе труда;
- внутренние и внешние вознаграждения;
- оценка справедливости вознаграждения;
- оценка вероятности связи между уровнем усилий и вознаграждений;
- ценность вознаграждения;
- удовлетворение трудом.

Портер и Лоулер вводят в свою модель мотивации фактор удовлетворенности трудом. Они полагают, что удовлетворенность трудом – это результат внешних (со стороны руководителя) и внутренних вознаграждений (чувство компетентности, самоуважения и т. п.) с учетом оценки справедливости первых.

Один из наиболее важных выводов данной теории состоит в том, что результативный труд ведет к удовлетворению, а не наоборот, как думали представители более ранних поведенческих школ менеджмента, находящиеся под влиянием известной школы человеческих отношений.

Еще одним важным моментом рассматриваемой теории является выделение способностей в качестве важнейшего фактора мотивации. Пожалуй, никто ранее не указывал прямо на наличие связи между способностями работника и его желанием получать высокие результаты труда. Хотя кажется практически очевидным, что человек, не чувствующий себя способным выполнить работу на требуемом уровне качества, вряд ли будет мотивирован к ней. Поэтому введение в систему данного фактора позволяет понять необходимость учета уровня способностей при поручении работникам заданий и важность профессиональной

подготовки и повышения квалификации для обеспечения высокой мотивации подчиненных.

Другим таким фактором является осознание человеком своей роли в процессе труда. Это не кажется новым. Вместе с тем, в явном виде в рассмотренных нами ранее мотивационных теориях этот фактор не обозначен, что часто приводит к занижению его роли.

Еще одну комплексную модель мотивации, получившую название «расширенной модели мотивации», разработал известный немецкий психолог Х. Хекхаузен. В этой модели развиваются идеи и взгляды многих представителей процессуального подхода к рассмотрению мотивации.

Расширенная модель мотивации строится на основе схемы «ожидаемой ценности» и включает четыре стадии процесса мотивации, относящиеся к ситуации, действию, результату действия и последствиям действия. Х. Хекхаузен вводит в свою модель четыре типа ожиданий, относящихся к различным этапам мотивационного процесса.

Ожидание «ситуация – результат» означает степень субъективной вероятности того, что существующее положение вещей приведет в будущем к результату без какого-либо содействия со стороны субъекта. Речь идет об оцениваемой субъектом возможности того, нельзя ли получить необходимый результат, не прилагая к этому усилий.

Ожидание «действие – результат» отражает такие внутренние причинные факторы, как способности и усилия, причем по отношению к сложности задания, с которым человек может справиться, применяя свои способности и усилия. Поскольку фактор усилий является управляемым со стороны субъекта, последний, увеличивая или уменьшая затраты усилий, может сам повышать или уменьшать ожидание «действие – ре-

зультат» при выполнении заданий, зависящих от уровня стараний. Таким образом, отношение субъективной оценки способностей и воспринимаемой объективной сложности задачи определяет величину субъективной вероятности успеха.

Ожидание «действие в ситуации – результат» означает субъективную вероятность того, насколько внешние изменчивые обстоятельства повысят или понизят исходное ожидание «действие – результат». Данное ожидание связано с проявлением того, насколько возможные изменения ситуации могут облегчить или усложнить достижение результатов действия.

Ожидание «результат – последствия» отражает субъективную вероятность наступления благодаря полученным результатам последствий, обладающих привлекательностью для субъекта. В отличие от ожидания «действие – результат», ожидание «результат – последствия» характеризуется тем, что субъект не может своими действиями влиять на него, по крайней мере, непосредственно.

Расширенная модель мотивации, по мнению самого автора, является лишь упорядочивающей и поисковой моделью для дальнейшего развития теории, новых исследовательских подходов к объяснению мотивации. Данная модель мотивации представляет собой модель «взвешивания» различных альтернатив трудового поведения по параметру ожидаемой ценности результатов и последствий этого поведения. Значение модели Хекхаузена, по нашему мнению, заключается в выявлении роли внешних факторов в процессе мотивации, а также в выделении в качестве самостоятельного элемента этого процесса последствий от достигаемого результата. Прояснение факторов и причинных зависимостей, обуславливающих привлекательность последствий результатов деятельности для

субъекта, представляет непосредственный интерес в плане решения задач практического управления.

К процессному подходу принадлежит также теория постановки целей, основными авторами которой считают Эдвина Локе и Гэри Латхэма. Данная концепция устанавливает в качестве важнейшего фактора, определяющего уровень трудовой мотивации, цели, которых сотрудники пытаются достичь в ходе своей работы.

Основная гипотеза теории постановки целей состоит в следующем - если цели реальны, конкретны, ясны, приемлемы для работника, то, чем они выше, тем, как правило, упорнее он будет к ним стремиться. При этом он получает удовлетворение от процесса выполнения работы, и, несмотря на сложность, сумеет добиться в ней больших результатов. Достижение последних, в свою очередь, повышает мотивацию, а неуспех – ее снижает. Взаимосвязь между степенью сложности осуществляемого задания и интенсивностью прилагаемых усилий была выявлена еще в начале двадцатого столетия и получила название «мотивационного закона трудности». Данный закон устанавливает соответствие степени прилагаемого усилия преодолеваемому уровню сложности.

Теория целей находится в некотором противоречии с теорией ожидания, т. к. в ней утверждается, что достигаемые результаты будут тем выше, чем труднее поставленная цель, хотя при этом вероятность успеха в достижении цели снижается. Что касается теории ожиданий, то она, напротив, исходит из предположения, что результативность будет увеличиваться при наличии более легких целей, поскольку вероятность успеха (и вероятность награды) в этом случае увеличивается. Однако данное противоречие легко разрешается, так как теория ожиданий и теория цели соот-

носятся с разными этапами процесса мотивации. Теория ожиданий относится к этапу поисковой активности, основным содержанием которого является постановка цели. Теория же цели касается реализации уже поставленной цели, то есть она относится к этапу реализации намерений и затрагивает проблему волевых усилий.

Теория постановки целей, по нашему мнению, внесла весомый вклад в развитие теории и практики трудовой мотивации. Безусловно, целям в процессе трудовой мотивации, как и в социальном управлении вообще, принадлежит ведущая роль. Выводы, которые при анализе данной концепции нам представляется важным подчеркнуть, заключаются в следующем.

Для повышения мотивирующей роли целей важно их совместное обсуждение с работниками. Привлечение сотрудников к постановке целей повышает их привлекательность. В результате организация имеет тот дополнительный эффект, который объясняется совпадением интересов.

Другой важный вывод заключается в том, что для обеспечения конкретности целей необходимо, чтобы они имели количественное измерение в масштабе времени. Часто руководители избегают четких формулировок и предпочитают ограничиваться указанием общих направлений движения. Определенные таким образом цели имеют слабое мотивирующее воздействие. Заметим попутно, что основная причина того, почему цели не выражаются количественно, - трудность нахождения объективных показателей, которые могут характеризовать цели управления в каждой конкретной ситуации.

Наконец, чтобы цели выполняли мотивирующую роль, важно, чтобы сотрудники посредством обратной связи получали информацию о степени приближения к цели.

К теории постановки целей близка по духу концепция партисипативного управления, исходящая из того, что человек получает удовлетворение от участия в делах организации. Концепция партисипативного управления не ограничивает привлечение персонала только участием в выработке целей, но предполагает значительное расширение возможностей работников в части самостоятельного принятия решений, участия в деятельности специальных творческих групп, обеспечении самоконтроля и т.д.

Сторонники концепции партисипативного управления считают, что привлечение работников к совместному решению разнообразных управленческих задач существенно улучшает мотивационный климат в организации.

Осуществление партисипативного управления требует предоставления работнику права голоса при решении проблем управления, поиска согласия при выработке совместных решений, действенного делегирования полномочий и ответственности, наличия механизма для улучшения сотрудничества.

Концепция партисипативного управления, по сути, не является чисто мотивационной теорией, хотя, по нашему мнению, имеет большое значение для осуществления мотивационного управления, особенно в части решения проблем коллективной мотивации.

Завершая рассмотрение процессуальных теорий мотивации, остановимся еще на одной, весьма интересной, на наш взгляд, концепции, разработанной Джоном Адаиром. Эта кон-

цепция получила название модели трех кругов. Для отражения общей картины мотивации, Адаир выделяет три перекрывающиеся области потребностей: потребность выполнить общую задачу, потребности коллектива (организации) и индивидуальные потребности каждого работника. В этой тройственной модели потребностей каждый круг, по мнению автора, обладает собственными мотивационными силами, наподобие магнитных полей. Эти «магнитные поля» взаимодействуют друг с другом либо позитивно, либо негативно.

По сути, модель трех кругов представляет собой пример ситуационной теории, в которой традиционная основа для рассмотрения мотивации – индивидуальные потребности – дополняется такими ситуационными переменными, как задача и коллектив. Под задачей автор понимает любую работу, которая требует выполнения. Рассматривая коллектив как фактор мотивации, Адаир выделяет следующие его характеристики, наиболее важные в плане развития мотивации: чувство общей цели и корпоративный (кастовый) дух.

В теории трех кругов Д. Адаира нам представляется весьма важной попытка рассмотрения мотивации не с позиций отдельного человека, что свойственно большей части мотивационных теорий, а с позиций группы, трудового коллектива. Группа существенным образом влияет на поведение человека, что вызывает необходимость учета тех сил, которые действуют в группе при изучении мотивации. Кроме того,

идеи, высказанные Адаиром, дают возможность рассмотрения в системе мотивации такого важного, по нашему мнению, фактора, как организационная культура, т. к. при переходе от проблем индивидуальной к проблемам коллективной мотивации становится все более очевидной связь между мотивацией и культурой организации.

Процессуальный подход к рассмотрению мотивации значительно обогащает наши представления о ней благодаря введению дополнительно к потребностям множества различных факторов, влияющих на трудовую активность и определяющих ее направленность и выбор тех или иных форм трудового поведения. Перечень таких факторов, полученный на основе анализа процессуальных теорий, включает в себя: способности человека, его ожидания, цели, внутренние и внешние вознаграждения, удовлетворенность трудом, восприятие человеком справедливости (несправедливости), осознание человеком своей роли в процессе труда и т. д.

Нам представляется необходимым дополнить этот перечень такими важными факторами, существенно сказывающимися на поведении человека, как ценности, обычаи, нравы, верования, принципы, значение которых совершенно незаслуженно часто игнорируется в мотивационных теориях. Рассмотрение указанных факторов в контексте трудовой мотивации требует обращения к организационной культуре, поскольку именно она выступает интегрирующей категорией по отношению к ним.

□ Авторы статьи:

Поварич
Илья Прохорович
- докт. экон. наук, проф., зав. каф.
менеджмента Кемеровского государственного университета

Слинкова
Ольга Константиновна
- канд. экон. наук, доц., зав. каф.
менеджмента и информационных технологий (Братский государственный университет)