

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ  
ИНЖЕНЕРНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
МЕЖДУНАРОДНАЯ ВЫСШАЯ ШКОЛА УПРАВЛЕНИЯ  
К.Э.Н., ДОЦЕНТ А.В. АРФАЕ

Мотивация и стимулирование трудовой деятельности

Лекция 3.

Тема 2.1. Содержательные теории мотивации труда.

Часть 2.

---

Санкт-Петербургский государственный политехнический университет

2014

# ДИСПОЗИЦИОННАЯ И АТТИТЮДНАЯ МОДЕЛИ (А.Г. ЗДРАВОМЫСЛОВ, В.А. ЯДОВ, Г.В. ОЛЛПОРТ И ДР.)

---

Создателем диспозиционной концепции личности является В. Ядов. В целом данная концепция носит универсальный характер и является попыткой описать систему регуляции любой личности, а не только участвующей в экономических отношениях. Однако предложенная им теория представляет достаточный интерес и для изучения мотивации экономических агентов.

# ДИСПОЗИЦИОННАЯ И АТТИТЮДНАЯ МОДЕЛИ (А.Г. ЗДРАВОМЫСЛОВ, В.А. ЯДОВ, Г.В. ОЛЛПОРТ И ДР.)

---

В. Ядов подверг критике аттитюдную теорию регуляции поведения человека человека[1]. Он приводит многочисленные результаты исследования аттитюдов, которые носят крайне противоречивый характер и часто являются доказательством невозможности прогноза поведения, исходя из анализа социальных установок человека.

[1] Аттитюд, или социальная установка представляет собой целостно целостно-личностное состояние готовности, настроенности на поведение в данной ситуации и удовлетворения определенной потребности. В результате повторения ситуации, в которой данная потребность может быть реализована, установка личности закрепляется, фиксируется. ( . Ядов В.А., 2003)

# ДИСПОЗИЦИОННАЯ И АТТИТЮДНАЯ МОДЕЛИ (А.Г. ЗДРАВОМЫСЛОВ, В.А. ЯДОВ, Г.В. ОЛЛПОРТ И ДР.)

---

В. Ядов пытается решить эту проблему через формирование диспозиционной системы, которая состоит из таких элементов, как диспозиционные образования и диспозиционные компоненты.

В соответствии с временными рамками потребностей индивида он выделил три вида диспозиционных образований:

- элементарные фиксированные установки , которые направлены на разрешение постоянно возникающих «предметных » ситуаций;
- социальные фиксированные установки, предназначенные для нахождения баланса между социальными потребностями, возникающими в ходе групповых отношений, и социальными ситуациями, т.е. собственно аттитюды;
- ценностные ориентации на цели и способы их достижения, связанные с поиском компромисса между идеологией индивидуума и образом его жизни.

# ДИСПОЗИЦИОННАЯ И АТТИТЮДНАЯ МОДЕЛИ (А.Г. ЗДРАВОМЫСЛОВ, В.А. ЯДОВ, Г.В. ОЛЛПОРТ И ДР.)

---

В формировании каждого диспозиционного образования в том или ином соотношении принимают участие когнитивные, эмоциональные и поведенческие компоненты. При этом, в каждой ситуации на формирование действия воздействуют одновременно все три диспозиционных образования. Правда, с разной степенью проявления.

Как отмечал В. Ядов : «Целесообразность включения в регуляцию деятельности определенного диспозиционного образования, фиксированного в прошлом опыте, непосредственно зависит (1) от потребностей физического и социального существования и (2) от уровня («масштаба ») ситуации или условий деятельности ».

# ДИСПОЗИЦИОННАЯ И АТТИТЮДНАЯ МОДЕЛИ (А.Г. ЗДРАВОМЫСЛОВ, В.А. ЯДОВ, Г.В. ОЛЛПОРТ И ДР.)

---

Преимущества диспозиционной теории:

Безусловной заслугой В. Ядова, прямо вытекающей из теории диспозиций, является то, что он и его соратники обратили внимание на возможность удовлетворения работником в процессе его трудовой деятельности благ сравнительно низкого порядка, а не только потребности в доходе.

Важным выводом из представленной теории является то, что на принятие человеком решения накладывают отпечаток множество факторов, меняющих свою значимость в зависимости от ситуации.

# ДИСПОЗИЦИОННАЯ И АТТИТЮДНАЯ МОДЕЛИ (А.Г. ЗДРАВОМЫСЛОВ, В.А. ЯДОВ, Г.В. ОЛЛПОРТ И ДР.)

---

Основные проблемные области модели :

- ❑ Отсутствие критериев, позволяющих отделить ситуации, в которых доминирующее положение занимают те или иные диспозиционные образования;
- ❑ Диспозиции В. Ядова стоит рассматривать как проявление ролей и рутин, которые искусственно созданы или восприняты индивидуумом с целью экономии затрат усилий. До той поры, пока они не мешают человеку следовать своим ценностным ориентациям, они будут использоваться, но как только они начинают входить с ней в противоречие и меняются внешние условия, благоприятствующие его разрешению, произойдет их соответствующая трансформация;

# ДИСПОЗИЦИОННАЯ И АТТИТЮДНАЯ МОДЕЛИ (А.Г. ЗДРАВОМЫСЛОВ, В.А. ЯДОВ, Г.В. ОЛЛПОРТ И ДР.)

---

Основные проблемные области модели :

- Классификация ситуаций, где доминируют те или иные диспозиционные образования, необходима не по фактору времени, а по воздействию на систему ценностей и потребностей, исходя из которой, индивид будет формировать свое поведение под приоритетным воздействием одной из диспозиций;

# ТИПОЛОГИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ ГЕРЧИКОВА

---

Модель основана на выделении среди персонала лиц с преобладанием одного из пяти типов мотивации. При этом преобладание того или иного типа не исключает возможности проявления и других мотивационных черт.

Тип мотивации определяется исходя из специального теста «Motype », разработанного В.И. Герчиковым.

# ТИПОЛОГИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ ГЕРЧИКОВА

---

Типы мотивации по Герчикову:

- Инструментальная. Интересует : цена – величина заработка и других благ, получаемых в качестве вознаграждения за труд; заработанность получаемых денег – минимальная зависимость в заработке от воли и расположения начальства.

Отличает развитое социальное достоинство – возможность обеспечить своей семье тот жизненный стандарт, который он он/она считает для себя достойным.

# ТИПОЛОГИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ ГЕРЧИКОВА

---

- Профессиональная. Интересует : содержание (разнообразие, интересность, творческий характер) работы; возможность проявить себя и доказать, что он он/она может справиться с трудным заданием, которое не каждому посильно; самостоятельность в работе, особенно в определении способов выполнения работы .

Отличает ориентация на профессиональное совершенствование и развитое профессиональное достоинство. Зарплата рассматривается таким работником лишь как индикатор, достаточно ли ценит руководство компании его профессионализм.

# ТИПОЛОГИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ ГЕРЧИКОВА

---

- Патриотическая. Интересует : участие в реализации общего, очень важного для организации дела; реальные успехи в его реализации; общественное признание их участия в общих достижениях. Отличает убежденность в своей нужности организации и готовность взвалить на себя дополнительную ответственность за результаты общего дела.
- Хозяйская. Отличает добровольно принятая на себя полная личная ответственность за выполняемую работу и стремление к максимальной самостоятельности в работе (суверенитету суверенитету), ), неприязнь к контролю. Этот тип среди наемных работников очень редок; он является базовым для предпринимателей, для тех, кто ведет собственное дело.

# ТИПОЛОГИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ ГЕРЧИКОВА

---

- Люмпенизированный работник – с мотивацией избегания. Отличается стремлением минимизировать свои трудовые усилия; низкой ценой рабочей силы; расчетом на «халяву» и благосклонность руководителя, потому что жить хорошо хочется, а заработать на эту хорошую жизнь не может – нечем. В силу этих качеств он как работник ценится невысоко, не может обеспечить себя своим трудом трудом, и смирился с этим!

# ТИПОЛОГИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ ГЕРЧИКОВА

---

Основные проблемные области модели :

- Отсутствие компенсационной модели. По сути дела, автор показывает какие стимулы будут способствовать тому, что бы удовлетворить запросы работника, но нет концепции того, что получит организация при применении рассмотренных систем стимулирования. Например, измениться ли активность или исполнительность люмпенизированного работника, если мы применим к нему патерналистскую или негативную мотивацию?;
- Тип мотивации работника берется фиксированным, неизменным, что идет в разрез с общей схемой мотивационного процесса. Можно ли считать, что наращивая негативные стимулы, мы можем ожидать от люмпенизированного работника все более и более эффективной работы?;

# ТИПОЛОГИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ ГЕРЧИКОВА

---

Основные проблемные области модели:

- обосновывается желательность типа мотивации при выполнении работником той или иной функции, но не анализируется проблема, когда предприятие вынуждено использовать на рабочем месте персонал с несоответствующим типом мотивации;

# СИСТЕМА СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ РАМПЕРСАДА

---

Универсальную сбалансированную систему показателей деятельности (TPS) и ее уточнение в виде индивидуальной сбалансированной системы показателей (PBSC), первая из которых была сформирована Хьюбертом Рамперсадом в начале 1990 1990-х годов, можно по праву назвать одними из самых современных концепций в области теории человеческих отношений.

# СИСТЕМА СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ РАМПЕРСАДА

---

В основу сбалансированной системы показателей заложена идея о балансе индивидуальных целей и ценностей с целями и ценностями организации.

Заслугой данной концепции является то, что она предоставляет метод перевода неявных знаний и ощущений об устремлениях человека и организации в их реальную форму. Другими словами она позволяет осознать человеку и организации свои истинные цели и ценности.

# СИСТЕМА СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ РАМПЕРСАДА

---

Х. Рамперсад уделяет повышенное внимание внутренней, а не внешней мотивации человека, говоря о том, что именно она способна обеспечить больший уровень заинтересованности персонала фирм в своей работе. Он подчеркивает, что материальные стимулы в настоящее время «уже утратили свое прежнее значение в качестве стимула к труду »

# СИСТЕМА СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ РАМПЕРСАДА

---

Индивидуальная сбалансированная система показателей состоит из четырех групп элементов и последовательности действий индивида по их раскрытию.

К основным группам элементов относятся :

- 1) внутренняя, подразумевающая здоровье и душевное состояние работника;
- 2) внешняя, определяющая отношения индивида с другими людьми;
- 3) знания и обучение, олицетворяющая имеющиеся у индивида навыки и способности к обучению;
- 4) финансовая, обуславливающая финансовые запросы и возможности их удовлетворения.

# СИСТЕМА СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ РАМПЕРСАДА

---

- Путь раскрытия каждого элемента, состоит в том, что индивид последовательно должен перейти от общих ценно-ценно-смысловых ориентиров его жизни к конкретным мерам по улучшению указанных четырех элементов деятельности. Этот путь раскрывается через последовательный переход от личной миссии, через личное видение, личные ключевые роли, личные критические факторы успеха, личные цели, к личным показателям деятельности и мерам по их улучшению.
- Действуя по предложенной Х. Рамперсадом методике, человек открывает для себя путь к самосовершенствованию и гармонии с внешней средой.

# СИСТЕМА СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ РАМПЕРСАДА

---

Проблемные области теории:

- Трудоемкость и повышенные требования к мотивации формирования подобной системы со стороны индивида;
- Необходимость количественных ориентиров для личных показателей деятельности человека, во всех сферах (например: «сколько раз мне удалось помогать другим », «количество откровенных и приятных разговоров с теми, кого я люблю », количество ссор с женой »);

# СИСТЕМА СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ РАМПЕРСАДА

---

Проблемные области теории:

- Основные проблемы концепции Х. Рамперсада, как представляется, заключаются в методике совмещения системы показателей индивида (работника) с системой показателей работы отделов и организации в целом. Основной метод согласования – это доверительные беседы работников с наставником (руководителем подразделения подразделения) при участии специалиста по HR HR-менеджменту. В результате :
  - высоки требования к доверию между участниками бесед;

# СИСТЕМА СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ РАМПЕРСАДА

---

- не приводится никаких теоретических положений о том, каким образом проводить процесс нахождения компромисса между интересами работника и организации. Ведь при проведении подобных бесед, часто будут возникать потребности в примирении крайне полярных позиций;
- отсутствует методология учета взаимосвязи отдельных ценностей и потребностей, влияющих на окончательный выбор человеком той или иной цели.