# Целеполагание в системе способов трудовой мотивации

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РФ

ВОЛГОГРАДСКАЯ АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ

#### ИНСТИТУТ ПЕРЕПОДГОТОВКИ И ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ

CПЕЦИАЛЬНОСТЬ «ФИНАНСЫ И КРЕДИТ»

#### КАФЕДРА ОБЩЕГО И СПЕЦИАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ В СИСТЕМЕ СПОСОБОВ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ**

**Выполнил:**

**Никитина А.А.**

######                                                                                                Группа ПФЗ-2000

**Руководитель:**

**Злочевский И.А.**

**Доцент, к.э.н.**

Волгоград

**2001**

Содержание

**Введение**. 3

**1. Описание теорий мотивации.** 4

1.2. Содержательные теории трудовой мотивации. 5

1.2. Процессуальные теории  трудовой мотивации. 11

**2. Теория целеполагания и ее практическое применение.** 21

2.1. Теоретические основания целеполагания. 21

2.2. Процесс постановки целей. 23

2.3. Применение целеполагания для мотивации трудовой деятельности. 30

**Заключение**. 37

**Список использованной литературы.** 39

**Введение**

            Управление персоналом включает многие составляющие. Среди них: кадровая политика, взаимоотношения в коллективе, социально-психологические аспекты управления. Ключевое же место  занимает определение способов повышения производительности, путей роста творческой инициативы, а так же стимулирование и мотивация работников.

Ни одна система управления не станет эффективно функционировать, если не будет разработана эффективная модель мотивации, так как мотивация побуждает конкретного индивида и коллектив в целом к достижению личных и коллективных целей.

Эволюция применения различных моделей мотивации показала как положительные, так и отрицательные аспекты их применения, и это естественный процесс, так как в теории и практике управления нет идеальной модели стимулирования, которая отвечала бы разнообразным требованиям. Существующие модели мотивации весьма различны по своей направленности и эффективности.

Результаты изучения моделей мотивации не позволяют с психологической точки зрения четко определить, что же побуждает человека к труду. Изучение человека и его поведения в процессе труда дает только некоторые общие объяснения мотивации, но даже они позволяют разрабатывать прагматические модели мотивации работника на конкретном рабочем месте.

Целью данной работы является  рассмотрение одного из важнейших аспектов повышения эффективности  деятельности, а именно процесса мотивации,  на примере такой теории мотивации, как целеполагание, или постановка целей в системе способов и теорий трудовой мотивации работников в целом. Одна из главных задач, поставленных в ходе проведения данной работы, - попытаться выяснить, каковы же основные факторы, которые способствуют  совпадению индивидуальных целей с корпоративными, т.е.  отождествлению целей и задач каждого конкретного сотрудника с целями деятельности предприятия.

Глава 1 дает объяснение процессу мотивации как таковому и  приводит пояснение существующих на сегодняшний день теорий мотивации.  В данной главе способы мотивации   рассматриваются с точки зрения двух основных  подходов к процессу мотивации, а именно: содержательных теорий мотивации и процессуальных теорий мотивации.

Глава 2 содержит подробной описание и анализ  так называемой теории целеполагания, основоположником которой является Эдвин Локк.  Приводятся подробные теоретические выкладки существования такой теории, а также характеристика процесса постановки целей.  Отдельное внимание уделено  анализу   исследований, проведенных учеными относительно применения теории целеполагания и воздействий методов постановки целей на мотивацию работников.   Важной составной частью данной главы является   описание  и рекомендации по практическому применению целеполагания для достижения наиболее оптимального решения мотивации сотрудников предприятий.  В качестве примера  применения целеполагания  приводится система Управления по Целям. В данной работе содержатся конкретные рекомендации по проведению мероприятий Управления по Целям.

**1. Описание теорий мотивации.**

Итак, для того, чтобы  разобраться в том, каковы наиболее эффективные  методы мотивации, необходимо понять, в чем состоит суть самого процесса мотивации. В разных источниках приводятся разнообразные определения мотивации. По Л.В. Карташовой мотивация – это «процесс сопряжения целей предприятия и целей работника для наиболее полного удовлетворения  потребностей обоих, это система различных способов  воздействия на персонал  для достижения намеченных целей и работника, и предприятия».[[1]](%22%20%5Cl%20%22_ftn1%22%20%5Co%20%22) Мескон определяет  мотивацию как «процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации».[[2]](%22%20%5Cl%20%22_ftn2%22%20%5Co%20%22) Работник мотивирован – следовательно, он заинтересован, создана ситуация, при которой, решая общие цели предприятия, он тем самым удовлетворяет свои личные потребности, сознательно выбирая тот или иной тип поведения. В самом общем виде мотивация человека к деятельности понимается как *совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий*.  Эти силы находятся вне и внутри человека и заставляют его осознанно или же не осознанно совершать некоторые поступки. При этом связь между отдельными силами и действиями человека опосредована очень сложной системой взаимодействий, в результате чего различные люди могут совершенно по- разному реагировать на одинаковые  воздействия со стороны одинаковых сил. Более того, поведение человека, осуществляемые им действия в свою очередь также могут влиять на его реакцию, на воздействия, в результате чего может меняться как степень влияния воздействия, так и направленность поведения, вызываемая этим воздействием.

Принимая во внимание сказанное, можно попытаться дать более детализированное определение мотивации. ***Мотивация*** *- это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей*. Влияние мотивации на поведение  человека зависит от множества факторов, во многом индивидуально и может меняться под воздействием обратной связи со стороны деятельности человека.

На рис. 1.1 графически представлены различные теоретические направления в области трудовой мотивации. В частности, на рисунке показаны четыре основных подхода. Содержательные теории восходят к началу XX в. и связаны с представителями школы научного менеджмента, такими, как Фредерик У. Тейлор, Фрэнк Гилбрет и Гарри Л. Гантт, которые предложили тщательно разработанные модели прогрессивной заработной платы для мотивации работников. Вслед за ними появилась школа человеческих отношений», а затем содержательные теории мотивации Маслоу, Герцберга и Альдерфера. За содержательными теориями последовали процессуальные. Основанные главным образом на когнитивной концепции ожидания, процессуальные теории теснее всего связаны с работами Виктора Врума, Лаймана Портера и Эда Лоулера. Позже наибольшее внимание при изучении трудовой мотивации стало уделяться теории справедливости и особенно теории атрибуции.

На рис. 1.1 специально показано, что в настоящее время интеграция или синтез разных теорий отсутствуют. В настоящее время группа содержательных и процессуальных теорий уже стала укоренившимся объяснением мотивации трудовой деятельности и сохраняется исследовательский интерес к теориям справедливости и атрибуции, однако согласованной всеобъемлющей теории пока не существует. В целом же, в целях данной работы  мы будем выделять два основных  подхода к мотивации трудовых отношений: содержательный и процессуальный.

## 1.2. Содержательные теории трудовой мотивации

Содержательные теории трудовой мотивации пытаются определить, что же все-таки конкретно стимулирует людей к труду. Разработчиков содержательных теорий интересует выявление имеющихся у людей потребностей (мотивов) и их приоритетности. Они озабочены тем, какого рода вознаграждения или целей люди стараются добиться, чтобы чувствовать себя удовлетворенными и работать хорошо. Содержательные теории считаются «статичными», поскольку они единовременно учитывают всего один или несколько факторов и ориентированы либо на прошлое, либо на настоящее. Поэтому они не всегда могут предсказать мотивацию к труду или поведение; тем не менее, эти теории важны для понимания того, что же мотивирует людей к трудовой деятельности[[3]](%22%20%5Cl%20%22_ftn3%22%20%5Co%20%22).

Первоначально считалось, что единственным стимулом к деятельности являются деньги (научный менеджмент); несколько позже стали полагать, что стимулы также включают условия работы, безопасность и, по всей видимости, демократический стиль руководства (школа человеческих отношений). Еще некоторое время спустя стали считать, что содержание мотивации заключается в так называемых потребностях или мотивах «более высокого уровня», таких, например, как уважение и самовыражение (Маслоу); ответственность, признание, достижение и продвижение (Герцберг); рост и самосовершенствование (Альдерфер). Рассмотрим подробнее взгляды основополагающих представителей содержательного подхода к мотивации трудовой деятельности.

Иерархия потребностей Маслоу

Первая  из рассматриваемых теорий  называется иерархией  потребностей Маслоу.  В своей классической работе Абрахам Маслоу в общих чертах наметил целостную теорию мотивации[[4]](%22%20%5Cl%20%22_ftn4%22%20%5Co%20%22). Основываясь главным образом на своем клиническом опыте, он считал, что мотивирующие потребности человека можно расположить в иерархическом порядке. По существу он полагал, что если потребности определенного уровня удовлетворены, они перестают играть роль мотивирующих факторов. Чтобы мотивировать человека к труду, необходимо активизировать следующий, более высокий уровень потребностей.

В своей иерархии потребностей Маслоу выделил пять уровней (рис. 1.2). Ниже дается их краткое описание.

1.    Физиологические потребности. Самый первый, базовый уровень в иерархии — физические потребности, соответствующие врожденным первичным потребностям, которые обсуждались выше. Примерами могут служить голод, жажда, сон и секс. В соответствии с теорией, как только эти потребности удовлетворены, они перестают мотивировать человека. Например, голодный человек уйдет стараться получить морковку, которая находится в пределах досягаемости. Однако, съев ее, человек не станет стремиться достать еще одну, и потребуется мотивация на более высоком уровне потребностей.

2.    Потребность в безопасности. Этот уровень потребностей приблизительно соответствует мотиву безопасности. Маслоу выделяет как эмоциональную, так и физическую безопасность. Весь организм может стать механизмом поиска безопасности. И все-таки, как и в случае с физиологическими потребностями, если потребность в безопасности удовлетворена, она перестает быть мотивирующим фактором.

3.    Потребность в любви. Третий, средний уровень потребностей, в общем, соответствует потребностям в любви и принадлежности. Как и Фрейда, Маслоу обвиняют в неудачном выборе слов при определении уровней. Использование им слова «любовь» имеет много вводящих в заблуждение коннотаций, таких, например, как секс, который в действительности является физиологической потребностью. Возможно, более подходящими понятиями для обозначения этого уровня были бы «потребность в принадлежности» или «социальные потребности».

4.    Потребность в уважении. Уровень потребности в уважении включает более высокие потребности человека. Как составные этого уровня могут рассматриваться потребности во власти, достижениях и статусе. Маслоу обращает особое внимание на то, что уровень признания включает как самоуважение, так и уважение со стороны других людей.

5.    Потребность в самовыражении. Этот уровень представляет кульминацию всех низших, средних и высших потребностей человека. Люди, добившиеся возможности самовыражения, реализовали свой потенциал. В сущности, самовыражение является индивидуальной мотивацией человека к преобразованию восприятия самого себя в реальность.

Маслоу не имел в виду, что его иерархия потребностей будет напрямую использована в трудовой мотивации. И в самом деле, на протяжении 20 лет после разработки своей теории, Маслоу всерьез не интересовался проблемами мотивации людей в организации. Несмотря на недостаток интереса со стороны самого Маслоу, другие ученые, например Дуглас Макгрегор в своей широко известной книге The Human Side of enterprise, включил теорию Маслоу в число источников для изучения менеджмента. Иерархия потребностей оказала огромное влияние на современный подход к мотивации в менеджменте.

В очень общем виде иерархия потребностей Маслоу может быть преобразована в содержательную модель трудовой мотивации, представленную на рис. 1.3. Если оценки Маслоу применить к некоей организации, то потребности низших уровней могут быть, например, в основном удовлетворены (базовые потребности — на 85%, потребности в безопасности — на 70%), тогда как социальные потребности могут быть удовлетворены на 50%, потребность в признании — на 40%, а потребность в самовыражении — менее чем на 10%.

На первый взгляд содержательная модель на рис. 1.3. и рассчитанные Маслоу проценты кажутся логичными и применимыми к мотивации работников в современных организациях. Часто иерархия потребностей Маслоу слепо принималась авторами книг по менеджменту и менеджерами-практиками. К сожалению, весьма ограниченный круг проведенных исследований дает слабое эмпирическое подтверждение этой теории. Приблизительно через десять лет после публикации своей первой работы Маслоу попытался разъяснить свою позицию, заявив, что, удовлетворяя потребность в самореализации у людей, мотивированных служебным ростом, на самом деле можно скорее повысить, чем уменьшить эту потребность. Он также отошел от некоторых своих первоначальных идей, например о том, что потребности более высокого уровня проявляются лишь тогда, когда удовлетворяются потребности более низкого уровня, которые долгое время подавлялись и не удовлетворялись. Маслоу подчеркивал, что поведение человека определяют и мотивируют многие факторы.

Результаты большинства исследований показывают, что идеи Маслоу не являются окончательным ответом на все вопросы, касающиеся трудовой мотивации. И все же эта теория стала крупным вкладом в науку, дав менеджерам представление о разнообразных потребностях людей в условиях трудовой деятельности. Вывод, к которому привел недавний глубокий анализ, состоит в том, что «общие идеи, лежащие в основе теории Маслоу, по-видимому, подтверждаются, например, потребности, связанные с недостатком чего-либо, отличаются от потребности в росте»[[5]](%22%20%5Cl%20%22_ftn5%22%20%5Co%20%22). Однако число и названия уровней не столь важны, так же как и концепция иерархии, что подтверждают результаты исследований. В действительности важно то, что у работающих людей имеются разнообразные мотивы, некоторые из которых относятся к «высшему уровню». Другими словами, потребности в уважении и самореализации очень важны для содержательной мотивации к труду. Точная природа этих потребностей и то, как они соотносятся с мотивацией, не совсем ясны. Пытаясь преодолеть некоторые трудности в связи с иерархией Маслоу, Альдерфер несколько позже предложил теорию ERG, которая включает три хорошо известные группы потребностей. Теория ERG будет рассмотрена позже, после обсуждения двухфакторной теории Герцберга, которая является логическим продолжением теоретических разработок Маслоу.

Двухфакторная теория мотивации Герцберга

Эта  теория появилась в связи с растущей необходимостью выяснить  влияние материальных  и  нематериальных  факторов на  мотивацию человека.

 Герцберг продолжил работу Маслоу и создал специфическую содержательную теорию мотивации трудовой деятельности. Он провел широко освещавшееся исследование в области мотивации, в котором участвовали бухгалтеры и инженеры компаний города Питтсбурга и его окрестностей (штат Пенсильвания). Для получения данных он использовал метод критической ситуации. Специалистам задавались два вопроса по существу: 1) Когда вы испытывали наиболее полное удовлетворение от своей работы, и что его порождало? 2) Когда вы относились к работе хуже всего, и что породило это отношение?[[6]](%22%20%5Cl%20%22_ftn6%22%20%5Co%20%22)

Ответы, полученные с помощью метода критической ситуации, были интересными и достаточно согласованными. Высказанные положительные ощущения главным образом ассоциировались с опытом работы и ее содержанием. Примером может служить начальник бухгалтерии, который был очень доволен, когда ему поручили инсталлировать новое компьютерное оборудование. Он испытал чувство гордости за свою работу и был удовлетворен тем, что новое оборудование коренным образом изменило всю деятельность его отдела. В то же время отрицательные ощущения были связаны главным образом с внешними условиями, в которых осуществляется работа, — ее контекстом. Например, о таких ощущениях высказался один инженер, первая работа которого состояла в заполнении табелей и управлении офисом в отсутствие начальника. Выяснилось, что последний был всегда очень занят и не мог найти время, чтобы обучить инженера, а когда тот пытался задавать вопросы — раздражался. Инженер рассказал, что в таких условиях он постоянно испытывал фрустрацию и чувствовал себя как подсобный рабочий, выполняющий работу, у которой нет перспективы. Расположив эти высказанные положительные и отрицательные ощущения в виде таблицы, Герцберг сделал заключение, что удовлетворенность связана с содержанием работы, а неудовлетворенность — с ее контекстом. Герцберг назвал факторы, вызывающие удовлетворение, мотиваторами, а неудовлетворение — гигиеническими факторами. Термин «гигиена» (так же как в здравоохранении) относится к факторам, которые носят превентивный характер; в теории Герцберга к гигиеническим относятся факторы, предотвращающие неудовлетворенность. Вместе взятые, мотиваторы и гигиенические факторы образовали основу двухфакторной теории мотивации Герцберга[[7]](%22%20%5Cl%20%22_ftn7%22%20%5Co%20%22).

ТАБЛИЦА 1.1.

**Двухфакторная теория Герцберга**

|  |  |
| --- | --- |
| **Гигиенические факторы** | **Мотиваторы** |
| Политика компании и ее администрированиеТехнический надзорЗарплатаМежличностные отношения с начальникомУсловия работы | ДостиженияПризнаниеРабота как таковаяОтветственностьПродвижение |

Теория Герцберга тесно связана с иерархией потребностей Маслоу. Гигиенические факторы по своей природе превентивны и связаны с окружающими условиями (см. табл. 1.1.), грубо они соответствуют низшим уровням потребностей Маслоу (см. рис. 1.4.). Эти гигиенические факторы устраняют неудовлетворенность, но не приводят к удовлетворению. Действительно, они поднимают мотивацию до теоретически нулевого уровня, представляют необходимое «основание» для предотвращения неудовлетворенности и служат отправной точкой для истинной мотивации. Сами по себе гигиенические факторы не создают мотивации. Только мотиваторы (или истинно мотивирующие факторы) побуждают людей к деятельности. В некотором приближении они соответствуют потребностям высших уровней иерархии Маслоу. Согласно теории Герцберга, для истинной мотивации у человека должна быть работа, содержание которой связано с определенным напряжением сил.

Двухфакторная теория Герцберга пролила новый свет на содержание трудовой мотивации. До ее появления менеджеры концентрировали свое внимание главным образом на гигиенических факторах. При столкновении с моральными проблемами типичным решением было повышение оплаты труда, увеличение дополнительных льгот и улучшение условий труда. Однако обнаруживалось, что такие упрощенные решения по-настоящему не работают. Это ставило менеджеров в тупик — они платили более высокую зарплату, предлагали прекрасный пакет дополнительных льгот, обеспечивали очень хорошие условия труда, а их работники так и оставались немотивированными к труду. Теория Герцберга предлагает объяснение этой проблемы. Сосредоточивая внимание исключительно на гигиенических факторах, руководители не мотивируют свой персонал.

Вероятно, мало кто из рабочих или менеджеров думает, что они не заслужили повышенной зарплаты. С другой стороны, очень многие рабочие и менеджеры, испытывающие чувство неудовлетворенности, считают, что получили недостаточное повышение. Это простое наблюдение показывает, что гигиенические факторы важны для устранения неудовлетворенности, но не приводят к удовлетворенности. Герцберг был, вероятно, первым, кто сформулировал мысль о том, что гигиенические факторы абсолютно необходимы для сохранения человеческих ресурсов организации. Однако в соответствии с пониманием Маслоу, когда «желудок полон» благодаря удовлетворению гигиенических потребностей, что характерно для большинства современных организаций, эти факторы перестают мотивировать работников. Согласно теории Герцберга, персонал будет мотивировать только работа, требующая определенных усилий и обеспечивающая возможности достижений, признания, ответственности, продвижения и роста.

Хотя двухфакторная теория Герцберга широко используется в учебной литературе и имеет значение для практиков, с академической точки зрения она, несомненно, чересчур упрощает мотивацию трудовой деятельности. Когда исследователи отступали от методологии критической ситуации, использованной Герцбергом, им не удавалось выявить два фактора. Оказывается, что существуют относящиеся к работе факторы, которые вызывают как удовлетворенность, так и неудовлетворенность. Эти исследования указывают на то, что в строгом смысле двухфакторная теория не находит подтверждения.[[8]](%22%20%5Cl%20%22_ftn8%22%20%5Co%20%22)

Несмотря на очевидную ограниченность двухфакторной теории, мало кто сомневается, что Герцберг внес существенный вклад в изучение трудовой мотивации. Он расширил концепцию иерархии потребностей Маслоу и сделал ее более применимой к трудовой мотивации. Герцберг также обратил внимание на значение содержательных факторов, относящихся к работе, для мотивации трудовой деятельности, которыми ранее несправедливо пренебрегали; зачастую их и вовсе игнорировали. В целом Герцберг много сделал для лучшего понимания содержательных факторов работы и удовлетворенности, но, как и его предшественники, не достиг цели в разработке всеобъемлющей теории трудовой мотивации. Его модель охватывает лишь некоторую часть содержательной мотивации к труду; она не дает адекватного описания этого сложного процесса.

Теория ERG Альдерфера

Содержательные теории трудовой мотивации Герцберга и в особенности Маслоу получили развитие в работах Клейтона Альдерфера. Он сформулировал модель категорий потребностей, которая больше подтверждена имеющимися эмпирическими данными. Так же как Маслоу и Герцберг, он выделяет определенные категории потребностей и считает, что существуют основополагающие различия между потребностями низшего порядка и высшего.

Альдерфер выделил три группы основных потребностей: существования, в связях и росте (отсюда название — теория ERG). Потребности существования касаются выживания (физиологическое благополучие). Потребности в связях подчеркивают значимость межличностных, социальных взаимоотношений. Потребности в росте связаны с внутренним стремлением человека к развитию. На рис. 1.4 показано, каким образом эти группы потребностей соотносятся с категориями, которые выделяют Маслоу и Герцберг. Очевидно, что они связаны очень тесно, но потребности ERG не имеют четкой демаркации.

*Рис. 1.4. Взаимоотношение теории ERG Альдерфера, иерархии потребностей Маслоу и двухфакторной теории Герцберга*

Альдерфер предполагает скорее континуум, чем иерархические уровни или два фактора доминирующих потребностей. В отличие от Маслоу и Герцберга он не утверждает, что потребности более высокого уровня становятся мотивирующим фактором только после удовлетворения потребностей более низкого уровня или что лишение чего-либо является единственным способом активизации потребности. Например, согласно теории ERG, происхождение человека и культурная среда могут обусловить то, что потребности в связях будут предшествовать неудовлетворенным потребностям существования, и чем больше удовлетворяются потребности в росте, тем сильнее они становятся.

Исследований по теории ERG проводилось немного. Хотя есть некоторые данные, противоречащие ей, многие современные аналитические работы по трудовой мотивации поддерживают скорее теорию Альдерфера, нежели теории Маслоу или Герцберга. Представляется, что теория ER G в целом обладает рядом сильных сторон, присущих ранним содержательным теориям, но лишена многих свойственных им ограничений. Однако остается фактом неспособность содержательных теорий объяснить всю сложность трудовой мотивации, и, за исключением возможного применения следствий из теории Герцберга для проектирования рабочего места, они не могут быть непосредственно транслированы в реальную практику управления человеческими ресурсами.

Конечно же, содержательные теории мотивации не ограничиваются  тремя рассмотренными выше, но, как нам кажется,  описание теория Маслоу, Герцберга и Альдерфера достаточно для того, чтобы понять суть содержательного подхода в целом.  Далее, мы остановим внимание на  второй крупной категории  теорий трудовой мотивации, а именно  процессуальных теориях мотивации деятельности.

## 1.2. Процессуальные теории  трудовой мотивации.

С помощью содержательных моделей делаются попытки определить, что мотивирует людей на рабочем месте (например, самореализация, ответственность или рост); конкретизировать корреляционные механизмы мотивированного поведения. Процессуальные же теории, напротив, исследуют когнитивные предпосылки, которые затем реализуются в мотивации или действиях, и, что более существенно, их взаимосвязь друг с другом. Как показано на рис. 1.1., понятие «ожидание» из теории познания вносит существенный вклад в понимание сложных процессов, связанных с трудовой мотивацией. После того как будут рассмотрены процессуальные теории, мы представим и проанализируем теории справедливости и атрибуции как наиболее современные когнитивные модели мотивации трудовой деятельности.

Мотивационная теория ожидания Врума

Теория ожидания уходит своими корнями в концепции психологов-новаторов Курта Левина и Эдуарда Толмена, касающиеся процесса познания, как показано на рис. 1.1, а также в концепции выбора поведения и полезности классической экономической теории. Однако первым сформулировал теорию ожидания применительно к трудовой мотивации Виктор Врум. В отличие от большинства критиков содержательных теорий Врум предложил свою теорию ожидания как альтернативу. Он считал, что содержательные модели не дают адекватного объяснения сложным процессам мотивации трудовой деятельности. По крайней мере, в академических кругах теория Врума стала популярным объяснением трудовой мотивации и продолжает стимулировать проведение множества исследований.

Согласно теории ожиданий не только  потребность  является  необходимым  условием мотивации человека для достижения цели, но и выбранный тип поведения.

  Процессуальные  теории  ожидания  устанавливают,  что поведение сотрудников определяется поведением:

·   руководителя,  который  при  определенных  условиях  стимулирует работу сотрудника;

·   сотрудника,  который  уверен,  что  при  определенных условиях ему будет выдано вознаграждение;

·   сотрудника  и  руководителя,  допускающих, что  при определенном  улучшении  качества  работы  ему  будет  выдано определенное вознаграждение;

·   сотрудника,  который  сопоставляет   размер  вознаграждения  с суммой,  которая необходима  ему для  удовлетворения определенной потребности.[[9]](%22%20%5Cl%20%22_ftn9%22%20%5Co%20%22)

Сказанное  означает,  что  в теории  ожидания подчеркивается  необходимость  в  преобладании   повышения  качества  труда  и уверенности в том,  что это  будет отмечено  руководителем, что позволяет ему реально удовлетворить свою потребность.

    Исходя  из  теории  ожиданий,  можно  сделать вывод,  что работник  должен иметь  такие потребности,  которые могут  быть в значительной  степени  удовлетворены  в   результате  предполагаемых  вознаграждений.  А  руководитель  должен  давать  такие поощрения, которые  могут удовлетворить ожидаемую потребность работника. Например, в ряде коммерческих структур  вознаграждение выделяют в виде определенных товаров, заведомо зная, что работник в них нуждается.

На рис. 1.5. представлена упрощенная модель Врума. Как видно на рисунке, модель выстроена вокруг таких понятий, как валентность, значимость (инструментальность\*) и ожидание, поэтому теорию обычно называют VIE\*\* теория.

*Рис. 1.5.Теория ожидания, или теория  VIE Врума  в  трудовой мотивации.*

Смысл переменных. Под понятием валентность Врум понимает устойчивость предпочтений человека относительно конкретного результата. Можно ыло бы использовать и другие термины, например, такие понятия, как ценность, стимул, установка и ожидаемая полезность. Валентность будет положительной, если человек из двух вариантов — «добиваться результата» или «не добиваться» — отдает предпочтение первому. Валентность равна нулю, если человек равнодушно относится к результату; отрицательной валентность является в том случае, когда человек предпочитает не добиваться результата, вместо того, чтобы постараться его достичь. Другой важной составляющей валентности является значимость, или инструментальность результата первого уровня для достижения результата второго уровня. Например, человек может быть мотивирован выполнить свою работу на высшем уровне, поскольку хочет продвинуться по службе. Лучшее выполнение работы (результат первого уровня) рассматривается как средство для продвижения по службе (результат второго уровня).

Другая важная переменная мотивационного процесса у Врума — это ожидание. Несмотря на то, что на первый взгляд понятие ожидания кажется аналогичным составляющей «инструментальность» в валентности, — в действительности это совершенно разные понятия. Ожидание определяет связь между усилиями и результатами первого уровня (см. рис. 1.5.), тогда как инструментальность связывает результаты первого и второго уровней. Другими словами, ожидание в теории Врума представляет собой вероятность (колеблющуюся от 0 до 1), с которой некоторое действие или усилие приведет к определенному результату первого уровня. Инструментальность определяет, в какой мере результаты первого уровня будут приводить к желаемому результату второго уровня. Короче говоря, сила мотивации к выполнению определенного действия будет зависеть от алгебраической суммы валентностей результатов (включая инструментальность), помноженных на ожидание.[[10]](%22%20%5Cl%20%22_ftn10%22%20%5Co%20%22)

Теория Врума отличается от содержательных теорий тем, что описывает состояние когнитивных переменных, отражающих индивидуальные различия в мотивации трудовой деятельности. Она не пытается объяснить, что такое содержание мотивации и в чем состоят индивидуальные различия. Каждый человек характеризуется уникальным сочетанием валентностей, инструментальности и ожиданий. Поэтому теория Врума указывает только на концептуальные детерминанты мотивации и на то, как они соотносятся друг с другом. Она не дает конкретных предложений относительно того, чем мотивируются члены организации, как это делают модели Маслоу, Герцберга и Альдерфера.

Хотя модель Врума и не вносит непосредственного вклада в методы мотивации персонала, она представляет определенную ценность для понимания организационного доведения. Эта теория помогает прояснить взаимосвязь личных целей и целей организации. Предположим, например, что для рабочих определена конкретная норма выработки. Измеряя результаты работы каждого из них, руководство может определить, насколько значимы разные индивидуальные цели (результаты второго уровня — например, деньги, безопасность, признание); каким образом цели организации (результаты первого уровня, такие, как норма выработки) могут быть использованы в качестве средства для достижения личных целей; каковы ожидания рабочих относительно того, насколько их усилия и способности будут содействовать достижению цели организации. Если их отдача ниже нормы, это может свидетельствовать о том, что рабочие не особенно ценят результаты второго уровня или они не видят, как результаты первого уровня позволят достичь результатов второго уровня; либо они думают, что их усилия не приведут к достижению результатов первого уровня. Врум считает, что любой из этих вариантов сам по себе или в сочетании с остальными приводит к низкому уровню мотивации для выполнения работы. Модель разработана для того, чтобы помочь руководителям понять и проанализировать мотивацию рабочих и определить соответствующие переменные; она не дает конкретных решений мотивационных проблем. Кроме существующих проблем практического применения, эта модель, подобно ранней экономической теории, предполагает, что люди рациональны, и их поведение можно логически просчитать.  Подобное предположение, вероятно, чересчур идеалистично.[[11]](%22%20%5Cl%20%22_ftn11%22%20%5Co%20%22)

Основная причина, почему модель Врума стала значимой современной моделью трудовой мотивации и породила множество исследовательских работ, заключается скорее всего в том, что она не прибегает к упрощениям. Содержа тельные теории слишком упрощают мотивацию человека. Тем не менее, они остаются исключительно популярными, поскольку идеи их просты для понимания и применения к тем ситуациям, с которыми сталкиваются менеджеры-практики. С другой стороны, теория VIE признает сложность мотивации трудовой деятельности, но при этом она трудна для понимания и применения. Таким образом, с теоретической точки зрения VIE помогает менеджерам осознать сложность процесса мотивации, но при этом не способствует решению практических проблем.

Модель Портера-Лоулера

Эта теория построена на сочетании элементов теории ожиданий и теории справедливости. Суть ее в том, что введены соотношения между вознаграждением и достигнутыми результатами.

 В содержательных теориях безоговорочно принимается, что удовлетворенность ведет к улучшению работы, а неудовлетворенность снижает исполнительность. Модель Герцберга в действительности представляет собой теорию удовлетворенности трудом, и все же она не рассматривает взаимоотношение удовлетворенности и исполнительности. Теория Врума также в значительной степени избегает анализа этой связи. Хотя понятие удовлетворенности внесло свой вклад в концепцию валентности Врума, а результаты связываются с исполнительностью, взаимозависимость между удовлетворенностью и трудовой деятельностью конкретно была рассмотрена лишь в модели мотивации Портера и Лоулера, усовершенствовавших и расширивших модель Врума. (В их модели, например, взаимоотношения отображаются с помощью диаграммы, а не математически, использовано больше переменных, а когнитивный процесс восприятия играет центральную роль.)

Л. Портер и Э. Лоулер  ввели три  переменные, которые  влияют  на  размер  вознаграждения: затраченные усилия, личностные качества человека и его  способности и  осознание своей роли в процессе  труда. Элементы  теории ожидания  здесь проявляются в том, что работник  оценивает вознаграждение  в соответствии с затраченными усилиями и верит в то, что это вознаграждение  будет  адекватно  затраченным  им  усилиям. Элементы теории  справедливости  проявляются  в  том,  что люди  имеют  собственное  суждение по  поводу правильности  или неправильности вознаграждения по сравнению с другими сотрудниками  и  соответственно  и  степень  удовлетворения. Отсюда  важный  вывод  о  том, что  именно результаты  труда являются  причиной удовлетворения сотрудника,  а не  наоборот. Согласно такой теории результативность должна  неукоснительно повышаться.

Портер и Лоулер исходят из предпосылки, что мотивация (усилие или энергия) не равна удовлетворенности или исполнительности. Мотивация, удовлетворенность и исполнительность представляют собой отдельные переменные и взаимодействуют иначе, чем принято считать.[[12]](%22%20%5Cl%20%22_ftn12%22%20%5Co%20%22) На рис 1.6. изображена модель со многими переменными, которую используют для объяснения сложной взаимосвязи, существующей между мотивацией, исполнительностью и удовлетворенностью. Как показано на схеме, блоки 1, 2 и 3 в основном соответствуют параметрам уравнения Врума. Однако существенным является указание Портера и Лоулера на то, что усилие (энергия или мотивация) непосредственно не приводит к повышению производительности. Эта связь опосредована способностями, чертами характера и представлением работника о собственной роли. В модели Портера—Лоулера более важным считается то, что следует за выполнением работы. Степень удовлетворенности будут определять само поощрение и его восприятие Другими словами, модель Портера—Лоулера предполагает — и это ее самое существенное отличие от традиционного понимания, - что выполнение работы ведет к удовлетворенности

Уже многие годы эта модель в значительной степени подтверждается исследованиями. Например, недавние полевые исследования показали, что уровень усилия и его направленность очень важны при объяснении трудовой деятельности отдельных членов организации[[13]](%22%20%5Cl%20%22_ftn13%22%20%5Co%20%22). Обширные исследования подтверждают большое значение поощрения во взаимосвязи между выполнением работы и удовлетворенностью. Было сделано конкретное заключение, что взаимозависимость между удовлетворенностью и производительностью сильнее, если вознаграждение связано с исполнительностью, чем в отсутствие такой связи.

Хотя модель Портера—Лоулера более, нежели модель Врума, ориентирована на практическое использование, она все же очень сложна, чтобы ликвидировать существующий отрыв теории от управленческой практики. К чести Портера и Лоулера надо отметить, что они вполне отдавали себе отчет в необходимости внедрения своей теории и результатов исследований в практику. Они рекомендуют практикующим менеджерам идти дальше традиционной оценки отношения к работе и стараться оценивать такие переменные, как ценность возможного поощрения, восприятие связей между усилиями и вознаграждением, а также восприятие ролей. Эти переменные, безусловно, помогут менеджерам лучше понять, что определяет усилия и продуктивность. Уделяя особое внимание тому, что следует за выполнением работы, Портер и Лоулер рекомендуют организациям проводить критическую переоценку своей политики вознаграждения. Они подчеркивают, что менеджмент должен сконцентрировать усилия, чтобы оценить, насколько уровень удовлетворенности соответствует уровню выполнения работы. Эти рекомендации были подтверждены научными исследованиями. Однако и последние исследования, и глубокий анализ по-прежнему указывают на комплексное воздействие когнитивного процесса на вознаграждение и другие результаты деятельности организаций.

Модель Портера и Лоулера, без сомнения, внесла большой вклад в повышение уровня понимания процесса мотивации трудовой деятельности и взаимоотношений между выполнением работы и удовлетворенностью, но пока еще не оказала сильного влияния на реальную практику управления человеческими ресурсами. Тем не менее, модели ожидания содержат некоторые рекомендации, которым могут следовать менеджеры по работе с персоналом. Например, было высказано предположение, что на первом этапе (взаимосвязь между мотивацией и выполнением работы) необходимо преодолеть барьеры, перечисленные ниже.

1.    Сомнения относительно способностей, навыков или знаний.

2.    Физическая или практическая возможность выполнения работы.

3.    Зависимость данной работы от других людей или видов деятельности.

4.    Неопределенность требований к этой работе17.

Кроме того, для завершающей стадии (взаимосвязь между выполнением работы и удовлетворенностью) даются следующие рекомендации.

1.    Определить, какого рода поощрение больше всего ценит каждый из работников.

2.    Определить желаемый уровень выполнения работы.

3.    Сделать этот желаемый уровень достижимым.

4.    Связать ценимое людьми вознаграждение с выполнением работы.

Последний из перечисленных выше пунктов нашел отражение в системах компенсации менеджмента во многих крупных компаниях, как это описано во фрагменте «Комплексное управление качеством в действии: Увязка вознаграждения менеджера с работой его подразделения»[[14]](%22%20%5Cl%20%22_ftn14%22%20%5Co%20%22).

В последние годы появились теории справедливости и атрибуции, привлекшие к себе внимание многих исследователей. Хотя и некоторые авторы учебных пособий выделяют  нижеприведенные теории в отдельную категорию «современных теорий мотивации» [[15]](%22%20%5Cl%20%22_ftn15%22%20%5Co%20%22), по своей сути данные теории необходимо относить к процессуальному подходу к мотивации трудовой деятельности.

Теория справедливости в трудовой мотивации

Теория справедливости существует почти столько же, что и мотивационная теория ожидания. Однако в области организационного поведения только недавно на понятие справедливости обратили должное внимание. Как видно на рис. 1.1., корни этой теории можно найти в теории когнитивного диссонанса и теории обмена. Разработку теории справедливости как теории трудовой мотивации обычно приписывают социальному психологу Дж. Стейси Адамсу. Коротко говоря, эта теория показывает, что основную роль в выполнении работы и получении удовлетворения играет степень справедливости (или несправедливости), которую ощущают работники в конкретной ситуации на своей работе. Другими словами, это еще одна, основанная на когнитивных процессах, теория мотивации, и Адаме описывает, как возникает такого рода мотивация.

Несправедливость возникает в ситуации, когда человек чувствует, что отношение отдачи, которую он получает, к его вкладу в выполнение работы оказывается не равным соответствующему соотношению у других работников. Схематично это можно представить следующим образом:

Справедливость возникает в ситуации, когда

Оценка трудового вклада и полученной отдачи в отношении себя и других людей основана на субъективных представлениях человека. Возраст, пол, образование, социальный статус, положение в организации, квалификация и то, насколько усердно он трудится, — вот некоторые переменные, которые человек воспринимает как вклад в выполнение работы. Полученная отдача заключается главным образом в различных видах поощрений, таких, как денежные выплаты, статус, повышение по службе, степень внутренней заинтересованности самой работой. В сущности, это отношение основано на восприятии работником того, что он дает (вклад) и получает (отдача), по сравнению с тем, что соответственно отдает и получает другой человек. Его умозаключение может соответствовать, а может и не соответствовать представлению других об этом отношении или тому, что имеет место в действительности.[[16]](%22%20%5Cl%20%22_ftn16%22%20%5Co%20%22)

Если представление о собственном отношении «вклад — отдача» не соответствует представлению о том же отношении у других, человек будет прилагать все усилия, чтобы восстановить справедливость. Эта «жажда» восстановить справедливость используется как объяснение трудовой мотивации. Сила такого рода мотивации находится в прямой зависимости от ощущения существующей несправедливости. Адамс считает, что такая мотивация выражается в нескольких формах. Для восстановления справедливости человек может изменить свой вклад или получаемую отдачу, умышленно искажать их, бросить работу, пытаться влиять на других людей или изменить их.

Проведенные до настоящего времени исследования, имевшие цель проверить обоснованность теории справедливости Адамса, дали достаточно материала в ее поддержку. Обзор полученных результатов показал, что лабораторные исследования подтверждают существование «нормы справедливости» (люди оценивают вклад и отдачу в отношении самих себя и других, и если они ощущают несправедливость, то стараются ее устранить), в то же время эта теория получила лишь ограниченное подтверждение при проведении соответствующих полевых исследований.

Развитие и анализ теории справедливости выходят за рамки теории ожидания как когнитивного объяснения трудовой мотивации и служат отправной точкой для теории атрибуции и объяснений, основанных на концепции локуса контроля.

Теория атрибуции

В отличие от других теорий, теория атрибуции скорее является теорией взаимосвязи личного восприятия и межличностного поведения, чем теорией мотивации отдельного человека. Разнообразие теорий атрибуции постоянно увеличивается. Однако недавно проведенный их анализ позволяет сделать заключение, что все они объединяются следующими общими предположениями.

1.    Мы стараемся найти смысл в окружающем нас мире

2.    Мы часто объясняем действия людей либо внутренними, либо внешними причинами.

3.    Мы делаем это в значительной степени на основе логики.[[17]](%22%20%5Cl%20%22_ftn17%22%20%5Co%20%22)

Хорошо известный теоретик Гарольд Келли подчеркивает, что теория атрибуции связана главным образом с теми когнитивными процессами, с помощью которых человек интерпретирует поведение, как вызванное (или приписываемое) определенными элементами соответствующей окружающей среды. Она касается вопросов «почему» в мотивации и поведении. Хотя большинство причин, атрибутов и вопросов «почему» нельзя наблюдать непосредственно, теория утверждает, что люди полагаются на когнитивные акты, преимущественно на ощущения. Теория атрибуции предполагает, что люди рациональны и испытывают потребность в определении и понимании каузальной структуры окружающей среды. Именно поиск этих атрибутов и является основной характеристикой теории атрибуции.

Используя понятие «локус контроля», можно объяснить поведение человека на работе, исходя из того, откуда, согласно его ощущениям, исходит контроль за достигнутыми им результатами, изнутри или извне. Работники, которые ощущают внутренний контроль, считают, что они могут влиять на собственные результаты посредством своих способностей, умений или усилий. Работники, которые ощущают внешний контроль, считают, что они не могут сами регулировать свои результаты; они полагают, что ими управляют внешние силы Важно, что ощущение локуса контроля может оказывать дифференцированное воздействие на выполнение работы и на чувство удовлетворенности ею. В последние годы был проведен ряд исследований для проверки теории атрибуции — модели локуса контроля в рабочих условиях. Одно из исследований выявило, что работники, ощущающие внутренний контроль, обычно в большей степени удовлетворены своей работой, чаще занимают менеджерские должности и более удовлетворены партисипативным[\*](%22%20%5Cl%20%22_ftn18%22%20%5Co%20%22) менеджментом, чем работники, ощущающие внешний контроль.

Другие исследования показали, что менеджеры, испытывающие внутренний контроль, более эффективны, внимательнее к подчиненным, стараются не работать на износ и при выполнении задания мыслят более стратегически. Было также обнаружено, что процесс атрибуции играет роль в политической жизни организаций при формировании коалиций. В частности, сотрудники, объединяющиеся в коалицию, приписывают большее значение внутренним факторам, таким, как способности и желание, а люди, не вошедшие в коалицию, больше склонны полагаться на внешние факторы, например удачу.[[18]](%22%20%5Cl%20%22_ftn19%22%20%5Co%20%22)

Из этих исследований можно сделать практический вывод: менеджеры, испытывающие внутренний контроль, лучше менеджеров, испытывающих внешний контроль. Однако такого рода обобщения подтверждаются все же не полностью, поскольку существует ряд противоречивых фактов. Например, после одного из исследований было сделано заключение, что идеальный менеджер может иметь внешнюю ориентацию. Данные, полученные в процессе исследования, указывали на то, что менеджеры, контролируемые извне, воспринимаются как руководители, работающие более структурированно и более тщательно анализирующие обстоятельства, нежели менеджеры, контролируемые изнутри. Было показано, что, кроме практического применения в анализе управленческого поведения и эффективности деятельности, теория атрибуции вполне подходит для объяснения поведения при целеполагании, поведения лидера и причин плохого выполнения работы сотрудниками. В обзорной статье делается заключение, что локус контроля связан с эффективностью выполнения работы и чувством удовлетворенности у членов организации и может выступать связующим звеном во взаимоотношениях мотивации и вознаграждения.

Кроме того, атрибуции связаны с организационным символизмом (organizational symbolism), который, в сущности, говорит о том, что если вы хотите понять организацию, необходимо понять ее символическую природу. С этой точки зрения большинство организаций основано скорее на атрибуциях, чем на физической или наблюдаемой реальности. Например, исследование выявило, что символы представляют собой важный источник информации, на основе которой люди формируют свое впечатление о психологическом климате.

Теория атрибуции содержит в себе многое, что может помочь лучше понять организационное поведение. Однако помимо внешнего и внутреннего локуса контроля в дальнейшем должны быть объяснены и изучены и другие параметры. Например, один социальный психолог предположил, что во внимание должен приниматься также и параметр устойчивости (фиксированной или изменяющейся). Возможно, например, что опытные работники могут иметь стойкое внутреннее представление относительно своих способностей и неустойчивое внутреннее представление относительно усилий. К тому же, эти работники вполне могут иметь устойчивое внешнее представление о трудности поставленных задач и нестабильное внешнее представление относительно удачи.

Кроме параметра устойчивости, Келли предполагает, что такие параметры, как согласованность (действуют ли другие люди в подобной ситуации так же?), постоянство (действует ли этот человек в данной ситуации и в других подобных случаях так же?) и отличие (действует ли этот человек иначе в других ситуациях?), будут влиять на тип устанавливаемых атрибуций. Рисунок 1.7 иллюстрирует, каким образом эта информация влияет на выбор параметров при оценке поведения работников.

*Рис. 1.7. Модель атрибуции Келли*

Чтобы правильно управлять этими параметрами, следует помнить, что согласованность относится к другим людям, отличие связано с другими задачами, а постоянство связано со временем. Как показано на рис. 1.7., если степень согласованности, постоянства и отличия высока, то, вероятнее всего, атрибуции будут связаны с внешними или ситуационно обусловленными причинами окружающей среды. Внешние атрибуции могут быть, например, такими: поставлена слишком трудная задача; давление со стороны домашних или коллег по работе мешает выполнению задания. Если степень согласованности низкая, степень постоянства высокая, а степень отличия низкая, тогда, возможно, атрибуции будут связаны с внутренними или личными причинами Начальник, устанавливающий внутренние атрибуции, может сделать вывод, что у подчиненного просто недостает способностей либо он не прикладывает достаточно усилий, либо недостаточно мотивирован для хорошей работы. [[19]](%22%20%5Cl%20%22_ftn20%22%20%5Co%20%22)

Недавно социальные психологи обратили внимание на два очень сильных предубеждения, которые проявляются при установлении людьми атрибуций. Первое называется фундаментальной ошибкой атрибуции. Исследования выявили, что люди имеют тенденцию игнорировать сильнодействующее ситуационное давление при объяснении поведения других людей. Люди, как правило, объясняют поведение других личностными факторами (например, интеллектом, способностями, мотивацией, отношениями или особенностями восприятия), даже когда совершенно очевидно, что людей вынуждают поступать так, а не иначе, ситуация или обстоятельства.

Другое предубеждение, выявленное в процессе исследований, заключается в том, что люди имеют тенденцию представлять себя в благоприятном свете. Такое завышение самооценки проявляется во множестве исследований; люди с готовностью принимают похвалу, когда им говорят, что они в чем-либо преуспели (приписывая успех своим способностям и усердию), тогда как неудачу часто списывают на внешние, ситуационные факторы, такие, как невезение или особый характер данной проблемы, делающий невозможным ее разрешение.

Если на работе дела идут плохо, начальник, как правило, находит оправдание этому в недостаточном умении или халатном отношении своих подчиненных, но если в этом обвиняют самого начальника, он пытается объяснить все сложившейся ситуацией. То же справедливо и в отношении подчиненных. Они считают, что в их трудностях виновата сама ситуация, а неудачи начальника приписывают его личным качествам. Более того, если все идет нормально, то начальник относит это на счет своих личных достоинств, если же успеха добиваются подчиненные, то он связывает это с внешними обстоятельствами; последние же поступают наоборот, объясняя свои успехи собственными личными качествами, а успехи начальства — ситуационными факторами. Одним из путей к созданию более продуктивных взаимоотношений исследователи считают необходимость усилий с обеих сторон, чтобы уменьшить расхождения в предположениях и точках зрения, это может быть достигнуто за счет повышения межличностных взаимодействий, открытия каналов коммуникаций и проведения семинаров, построения команд, ориентированных на уменьшение ошибок атрибуции.

Различные аспекты теории атрибуции показывают сложность поведения человека, и осознание данного факта должно стать частью науки, которая пытается объяснить и понять организационное поведение. Несмотря на всю ее сложность и в отличие от некоторых предшествующих, рассмотренных выше теорий, использующих когнитивные подходы к мотивации, и у теории атрибуции действительно имеется много шансов найти применение в практической деятельности.

Итак, а данном разделе мы рассмотрели два основных подхода к процессу мотивации трудовой деятельности: содержательный и процессуальный. Каждая теория пытается содержательным образом учесть основные факторы, способствующие объяснению  мотивации в условиях трудового процесса.  Но так, как по определению мотивация это «система различных способов  воздействия на персонал  для достижения намеченных целей и работника, и предприятия»[[20]](%22%20%5Cl%20%22_ftn21%22%20%5Co%20%22), нам кажется  необходимым более детально рассмотреть и проанализировать сам процесс постановки целей для достижения эффективного управления персоналом. Этому и будет посвящен следующий раздел данной работы.

**2. Теория целеполагания и ее практическое применение.**

С 1968 г., когда Локк представил свою работу, которая сейчас считается классической[[21]](%22%20%5Cl%20%22_ftn22%22%20%5Co%20%22), наблюдался существенный и увеличивающийся интерес к приложению постановки целей к организационным проблемам и вопросам. Локк предположил, что постановка целей — познавательный процесс, имеющий практическую полезность. Его точка зрения состоит в том, что индивидуальные сознательные цели и намерения — первые детерминанты поведения. Таким образом, «одна из обычно отмечаемых характеристик намеренного поведения — стремление сохранить его до тех пор, пока цель не будет полностью достигнута». Когда человек начинает что-нибудь (например, работу, новый проект), он продолжает заниматься этим до тех пор, пока цель не будет достигнута. Намерение играет большую роль в теории постановки целей. Кроме того, теория делает специальный акцент на важности сознательных целей в объяснении мотивированного поведения. Локк употребил понятия намерений и сознательных целей, чтобы предложить и исследовать тезис о том, что более серьезные сознательные цели приводят к более высоким уровням производительности, если эти цели восприняты личностью.

 Целеполагание служит примером того, как в сфере организационного поведения происходит переход от четких теоретических оснований к глубоким исследованиям, а от них — к практическому применению наиболее эффективных управленческих решений. Целеполагание прошло значительный путь теоретического развития и было связано главным образом с работой Эдвина Локка и его коллег, в которой использовался когнитивный подход. Для проверки теоретических оснований различных аспектов целеполагания были проведены многочисленные исследования, как в лабораторных, так и в полевых условиях. В конечном итоге целеполагание стало эффективным инструментом в практике управления человеческими ресурсами и в целостном подходе к функционированию системы.

## 2.1. Теоретические основания целеполагания.

Работу Локка 1968 г. обычно рассматривают как основополагающую в теории целеполагания. В ней он признал значительный вклад Райана, который привлек внимание к роли намерений в человеческом поведении, и высказал предположение, что теория целеполагания по существу восходит к научному менеджменту начала века. Он отдал должное его первому представителю Фредерику Тейлору, как «отцу теории мотивации работников», и утверждал, что использование Тейлором «заданий предвосхитило современное Целеполагание».[[22]](%22%20%5Cl%20%22_ftn23%22%20%5Co%20%22)

Хотя Локк считал, что теории ожидания в трудовой мотивации изначально игнорировали Целеполагание и являлись не более чем «когнитивным гедонизмом», его теоретическая формулировка целеполагания весьма близка к их идеям. Он в принципе признавал целенаправленность поведения, которая следовала из когнитивной теории Толмена, а также значимость ценностей, или валентностей, и последствий. Таким образом, как и в теориях ожидания, ценности и оценка ценностей, которые Локк определял как нечто, что индивид стремится получить и/или удержать, являются важными когнитивными детерминантами поведения. Далее он утверждал, что индивидуум воспринимает эти ценности посредством эмоций или желания. Помимо ценностей важную роль в качестве когнитивных детерминантов поведения играют стремления, или цели. В этом пункте, несомненно, теория целеполагания Локка выходит за рамки теорий ожидания. Он понимал, что люди стремятся достичь цели для удовлетворения своих эмоций или желаний. Цели придают направленный характер человеческому поведению и ориентируют мысли и действия человека на достижение определенного результата. В дальнейшем индивидуум реагирует и действует в соответствии с этими намерениями или целями, даже если они не достигаются. Результатом реакций являются последствия, обратная связь или подкрепление.

На рис. 2.1. обобщается теория целеполагания. Из обзора литературы следует, что эта теория в целом пользуется значительной поддержкой. Был проведен опрос специалистов по организационному поведению с целью проранжировать 15 основных теорий трудовой мотивации по критерию научной валидности и практической полезности. Теория целеполагания оказалась на первом месте по валидности и на втором — по практической полезности.[[23]](%22%20%5Cl%20%22_ftn24%22%20%5Co%20%22)

*Рис. 2.1. Теория целеполагания Локка в трудовой мотивации*

Как отмечалось ранее, теория Локка, если исключить понятие намерений или целей, весьма схожа с другими процессуальными теориями (особенно заметно — с теориями ожидания). В частности, последние усовершенствования теории целей, включающие исследования помех и целостного целеполагания, используют понятия ожидания, валентности и инструментальности, как об этом сказано выше. Кроме того, в теории целеполагания была использована теория атрибуции, о которой также идет речь в разделе 1. Хотя теории ожиданий часто используют в качестве теоретического обоснования целеполагания, Локк специально отмечал, что целеполагание не является единственным или обязательно наиболее важным понятием в трудовой мотивации. Он обращал внимание на то, что понятия потребностей и ценностей являются более фундаментальными в трудовой мотивации и наряду со знаниями и установками личности — это как раз те факторы, которые определяют цели.

В отличие от многих других теоретиков Локк постоянно совершенствует и развивает свою теорию. Недавно он обратил внимание на роль преданности. С самого начала он признавал, что в отсутствие преданности конкретным целям целеполагание не будет работать. Однако чтобы прояснить некоторое недопонимание, связанное с использованием этого понятия, Локк и его коллеги определили преданность как «приверженность или намерение личности достичь цели независимо от ее происхождения» и разработали когнитивную модель для объяснения этого процесса. Недавно было высказано предположение, что преданность является посредником в отношениях между целью и деятельностью, а мета анализ выявил, что преданность цели существенно влияет на ее достижение.

Локк является горячим сторонником когнитивной интерпретации поведения и искренним критиком других теорий. По его утверждению, целеполагание лежит в основе других теорий, будь то VIE-теория Врума, теории мотивации Маслоу или Герцберга, или же, особенно — оперантно-обоснованный бихевиоризм. Он также критически настроен к появившейся позднее теории контроля (control theory) и полагает, что она, подобно более ранним теориям, может быть интерпретирована в категориях теории целеполагания (goal theory)[[24]](%22%20%5Cl%20%22_ftn25%22%20%5Co%20%22).

Локк и Лэтем переводят форму теории контроля в теорию целеполагания следующим образом: «Входной сигнал является обратной связью от предыдущей деятельности, референтный сигнал представляет собой цель, компаратор является осознанным суждением индивидуума, а исполнительный орган или реакция — это результирующее действие индивидуума, направленное на уменьшение рассогласования между целью и действием». Это, конечно, логично и является лишним доказательством того, что теория контроля или другие теории могут также быть применены для объяснения теории целеполагания.

*Рис. 2.2. Теория контроля*

Несмотря на то, что Локк критически оценивает оперантный бихевиоризм, как слишком механистичный, он поддерживает теорию Бандуры о расширенном социальном научении и появившуюся позднее социальную когнитивную теорию (о том, как люди приходят к пониманию того, что представляют собой другие, и как они объясняют поведение других людей), поскольку они совместимы с теорией целеполагания. В частности, Локк считает, что социальная когнитивная теория не только включает в себя целеполагание, но и привносит в нее важные параметры теории ролевого моделирования вместе с существенными эффектами, связанными с выбором целей, преданностью им и самоэффективностью, которые влияют на выбор цели, приверженность ей и реакцию на обратную связь.

Для того чтобы более детально выяснить сущность целеполагания, необходимо разобраться, как же действует процесс постановки целей.

## 2.2. Процесс постановки целей

Цель — объект действия, то, чего человек пытается достичь или выполнить, например, произвести четыре устройства на производственной линии, снизить прямые издержки на 3000 долл. или уменьшить абсентеизм в отделе на 12%. Фредерик Тейлор оказал непосредственное влияние на современную науку о целях и практику постановки целей.

По выражению Локка, Тейлор использовал поставленные цели как один из основных приемов научного управления. Каждому рабочему назначались сложные, но достижимые цели на основе исследования его рабочего времени и движений. Методы, которыми он достигал назначенных целей (например, используемые инструменты, разработанные рабочие приемы, спокойствие, необходимое для работы), были расписаны в деталях[[25]](%22%20%5Cl%20%22_ftn26%22%20%5Co%20%22).

Таким образом, Локк указал на существенное влияние Тейлора на его формулировку постановки целей. Локк также детально описал характерные признаки познавательных процессов постановки целей. Он выявил такие характерные признаки, как специфичность, трудность и интенсивность цели.

Специфичность цели — степень количественной точности (ясности) цели. Трудность цели — степень умения или уровень продуктивности, необходимый для достижения цели. Интенсивность цели относится к процессу постановки цели или определения, как ее достичь. К настоящему времени интенсивность цели — не слишком хорошо изученное понятие, хотя связанное с ним понятие Цена цели рассмотрено во многих исследованиях.

*Рисунок 2.3.*

На рис. 2.3. представлена постановка целей с точки зрения руководства. На рисунке показана последовательность событий в программе постановки целей. Основные этапы процесса постановки целей:

1)    диагноз: пригодны ли люди, организация и технология для постановки целей;

2)    подготовка персонала к постановке целей посредством увеличения межличностного общения и связей, обучения и планов действий;

3)    подчеркивание характерных признаков целей, которые должны быть понятны и руководителю, и подчиненным;

4)    проведение промежуточных проверок, которые могут сделать необходимой коррекцию поставленных целей;

5)    выполнение финальной проверки с рассмотрением поставленных, модифицированных и достигнутых целей.

Если мы хотим, чтобы постановка целей была эффективным мотивационным приемом, то каждый из этих этапов следует тщательно планировать и проводить. Слишком во многих приложениях постановки целей выделенные здесь этапы и вопросы (см. рис. 2.3.) игнорируются.

Работа Локка привела к заметному увеличению лабораторных и полевых исследований постановки целей. Кроме того, увеличение интереса к исследованиям обусловлено интересом руководства к практическим и специфическим приемам, которые оно могло бы применить в своих организациях. Постановка целей предложила такие приемы многим руководителям. Значение постановки целей как жизнеспособной мотивационной техники в наибольшей степени подчеркнуто авторами метааналитического исследования влияния постановки целей на продуктивность постановки и решения задач, которые заявили:

«Если когда-либо был достойный кандидат от организационной науки, способный повысить статус научного закона природы, то отношения между трудностью, специфичностью, ценой целей и постановкой и решением задач больше всего заслуживают серьезного рассмотрения»[[26]](%22%20%5Cl%20%22_ftn27%22%20%5Co%20%22).

Исследования показали, что специфические цели дают больший выход, чем нечеткие цели типа: «Делай то, что ты можешь лучше всего». Полевые исследования с привлечением служащих, техников по обслуживанию, обычного персонала, фермеров-овощеводов, водителей грузовиков, инженеров, машинисток и производственных рабочих проводились для сравнения результатов постановки специфических и нечетких целей. Подавляющее большинство этих исследований полностью или частично подтвердило предположение, что постановка специфических целей ведет к большей производительности, чем постановка нечетких целей. В самом деле, 99 из 100 исследований, упомянутых в обзоре Локка и других, показали, что специфические цели приводят к лучшим результатам[[27]](%22%20%5Cl%20%22_ftn28%22%20%5Co%20%22).

Одно исследование особенно прояснило практическую значимость постановки специфических целей.[[28]](%22%20%5Cl%20%22_ftn29%22%20%5Co%20%22) В процессе работы по заготовке и вывозке леса водители грузовиков должны были грузить бревна и доставлять их на лесозавод для обработки. Анализ производительности каждого водителя показал, что водители часто не загружали грузовики до максимально допустимого веса. В течение трех месяцев, пока изучалась недогрузка, грузовики редко бывали загружены более чем на 58—63% от максимально возможной загрузки.

Исследователи предположили, что недогрузка — результат практикуемого руководством нечеткого инструктирования водителей по загрузке грузовиков, типа: «Делай так, как лучше». Они решили, что постановка специфической цели была бы действенным толчком для улучшения ситуации. Исследователи поставили перед водителями специфическую цель:

94-процентную загрузку, в то же время обещав водителям не наказывать их за невыполнение поставленной цели. За повышение производительности труда были обещаны только обычные премии от руководства — никаких денежных наград или дополнительных льгот. Не было проведено никакого дополнительного обучения или инструктирования водителей или руководителей.

Через месяц после постановки целей загрузка увеличилась до 80% от допустимой. Однако через два месяца она снизилась до 70%. Исследователи выяснили, что водители проверяли, будет ли выполнено обещание руководства не наказывать их, если цель не будет достигнута. Через три месяца загрузка увеличилась до 90% от максимально допустимой. Такая же продуктивность сохранилась через 7 лет после первоначального исследования.

Результаты этого эксперимента впечатляющи. Они убеждают, что постановка специфических целей может быть мощной движущей силой. Значение постановки целей отражено в заявлении исследователей:

«Постановка специфической цели ведет к повышению продуктивности, поскольку проясняет, что должен делать рабочий. Это, в свою очередь, может вызвать у рабочего чувство достижения, признания и ценности, поскольку он может сравнить, насколько хорошо он работает сейчас, с тем, как он работал в прошлом, и, в некоторых случаях, насколько хорошо он работает по сравнению с другими».

Фактор трудности

Как правило, чем труднее цель, тем выше производительность. Однако существует точка, начиная с которой при увеличении трудности результаты уменьшаются. Хотя лабораторные и полевые исследования подтверждают, что люди, имеющие более трудные цели, работают лучше, все-таки существует критическая точка. Если цель оказалась столь трудной, что, по-видимому, ее невозможно достичь, то результатом часто оказывается фрустрация, а не достижение.

Трудность поддерживаемых Объединенным фондом целей указывает на источник фрустрации. Чем труднее цель, тем больше нужно денег для поддержки, поэтому их труднее получить. Однако это лишь в том случае, когда цели рассматриваются как достижимые. Когда их расценивают как недостижимые, страдает психология людей.

Принятие людьми поставленных целей крайне существенно при любом обсуждении эффективности постановки целей. Один из методов, используемых для повышения шансов принятия цели, — позволить людям участвовать в постановке целей. Исследователи утверждают, что принятие трудной цели вероятнее, если люди участвовали в ее постановке, чем если бы цель была определена руководством. В состоящем из двух частей исследовании авторы пришли к выводу, что участвующая и представительная постановка целей (выбранные группой члены комиссии представляют других в разработке коммерческих целей) значимо повышает принятие целей каждой личностью, что, очевидно, вносит значимый вклад в производительность.[[29]](%22%20%5Cl%20%22_ftn30%22%20%5Co%20%22)

Локк противопоставил постановку целей объяснениям мотивации по теории ожидания и теории удовлетворения потребностей. На рис. 2.4. представлена разница в объяснениях отношения между трудностью целей и производительностью, предлагаемых тремя теориями. Теория ожидания предсказывает, что производительность будет увеличиваться при наличии более легких целей, поскольку вероятность успеха (и вероятность награды) в этом случае увеличивается. Теория удовлетворения потребностей предсказывает, что трудность цели увеличивает производительность до некоторого уровня, но когда цели слишком трудны, производительность уменьшается.

Одно из объяснений взаимосвязи между трудностью цели и достижением результата представлено на графике III (рис. 2.4.). Локк считает, что результативность работы индивида будет повышаться по мере усложнения цели (при условии, что индивид привержен цели и способен ее добиться) до момента, когда наступает потолок результативности (В). У индивидов, которые не привержены трудным целям, результативность снижается либо она невысока (С).

Трудность определения цели увязывают с реакцией на нее организма человека. Результаты одного исследования показали, что у индивидов, настроившихся на умеренно трудную задачу, существенно повышается кровяное давление. У индивидов, выполняющих легкую работу, физиологическая реакция незначительна. Вопрос о  физиологической реакции при постановке задачи требует дальнейшего изучения, ибо возможны юридические санкции к работникам, не справившимся с задачей, - увольнение, перевод на другую работу или понижение в должности.

*Рисунок 2.4.*

Привнесение фактора участия в постановке цели

В одном из интересных исследований постановки цели было проведено несколько совместных экспериментов с целью изучить последствия участия работника с точки зрения его приверженности цели и результативности - Локк выступал в качестве посредника в дискуссии между Лэтемом и Эрезом.  Лэтем утверждал: если трудность цели считать неизменной, то приверженность ей или результативность остаются практически неизменными независимо от того, участвовал ли работник в формулировании цели или нет. Эрез полагал, что участие работника в постановке цели имеет решающее значение с точки зрения приверженности ей; иначе говоря, если индивид не участвует в этом процессе, то он мало привержен достижению цели.

В университетах Мэриленда и Вашингтона в серии из четырех экспериментов были проверены эти взгляды на постановку цели.[[30]](%22%20%5Cl%20%22_ftn31%22%20%5Co%20%22) В каждом из четырех экспериментов никаких существенных последствий для приверженности цели и результативности не наблюдалось. Посредник удачно объяснил, что имелись некоторые различия в планировании и проведении экспериментов, хотя оба именитых исследователя изучали одно и то же явление. На участников, похоже, воздействовало то, какие им давались указания, и что при этом говорилось. Видимо, на результаты повлияли также данные, указанные в духе самодостаточности группе участников. Аналогичные указания экспериментальной группе не были даны. (Членам этой группы сказали, какой результат ожидают в фактическом эксперименте в зависимости от результата в пробном опыте.)

Исследование интересно своей полнотой, участием исследователей, не согласных с предыдущими выводами друг друга, и наличием посредника — третьей стороны. Все эти особенности способствуют доверию общественности к организационным исследованиям. Однако, несмотря на замечания Локка о том, что лабораторные исследования вполне применимы к общим случаям, лабораторный характер снижает ценность исследования. Практики в организации уделили бы больше внимания результатам такого новаторского исследования, если бы оно проводилось с участием работников и в производственной обстановке.

Можно ли эти результаты повторить в организациях и во всем мире? Сейчас, когда страны Восточного блока пытаются повысить эффективность своей экономики, будет ли действенной практика постановки целей? Раскрепощенные экономики Венгрии, Польши и бывшего Советского Союза, возможно, не готовы к партиципативной постановке целей. Прошлые культуры этих и других стран могут существенно повлиять на результаты (если они вообще будут получены) программ постановки целей. Поскольку в течение многих лет решения исходили от администраторов и бюрократов высшего звена, многие индивиды не привыкли и не готовы участвовать в постановке целей. Раньше им указывали, что следует делать, и они подчинялись. Исследователи установили, что культура страны видоизменяет последствия стратегий принятия решений и постановки целей для результатов, если формулируются разные цели[[31]](%22%20%5Cl%20%22_ftn32%22%20%5Co%20%22).

Индивидуальные различия

В литературе о постановке целей разработаны исследования последствий постановки целей, связанных с индивидуальными различиями. В большинстве исследований рассматривают влияние образования, расы и стажа работы на процесс постановки целей. Исследование группы техников-электронщиков показало, что только у техников с 12-летним образованием трудность цели существенно связана с результатами. У техников с меньшим образованием с результативностью были существенно связаны ясность цели (т. е. четкое понимание) и обратная связь от цели (т. е. обратная связь о том, как результаты соответствуют цели).

В полевом эксперименте сравнивали результаты работы лесозаготовщиков в условиях:

1) установленных руководством заданий, 2) участия в постановке целей и 3) действия принципа «старайтесь, как можете». Было выявлено, что партиципативная постановка целей повлияла на результаты менее образованных рабочих, но не их более образованных коллег.

В ходе одного исследования приводились три фактора, объясняющих, почему участие служащих в постановке целей может повысить результативность их работы: социальный фактор группового обсуждения, мотивационный фактор участия в процессе формулирования цели и познавательный фактор обмена информацией. Результаты исследования применительно к служащим указывают на то, что социальные и мотивационные факторы повысили результативность, стремление изучить работу, согласие с целью, приверженность группе и удовлетворенность.

В другом исследовании в качестве фактора при постановке целей указывалась расовая принадлежность. Выяснилось, что ясность цели и обратная связь обусловливали результативность только чернокожих рабочих. Напротив, трудность цели соотносится с результативностью только белых работников. Исследователи сделали вывод, что ясность и обратная связь могли повлиять на чернокожих работников потому, что они испытывают большую потребность в надежности, а ясность цели и точная обратная связь — это способы повысить надежность работы.[[32]](%22%20%5Cl%20%22_ftn33%22%20%5Co%20%22)

Таким образом, из вышеприведенного исследования постановки целей можно вывести следующие практические рекомендации, как посредством целеполагания повысить эффективность трудовой деятельности:

1.    Конкретные цели лучше, чем туманные или общие задачи типа «сделай как можно лучше». Другими словами, предпочтительнее задать продавцу конкретную норму продаж или рабочему — точное число деталей, нежели формулировать задачу таким образом' «Старайся, как только можешь» или « Сделай лучше, чем в прошлом году».

2.    Трудные, проблемные цели лучше относительно легких и обыденных. Однако эти цели должны быть достижимы и не настолько трудны, чтобы вызывать фрустрацию.

3.    «Собственные» цели и цели, сознательно принятые на себя вследствие участия в их выработке, по-видимому, предпочтительнее целей, поставленных другими. Хотя исследование этой проблемы не дает столь ясного ответа, как по двум предыдущим, имеются свидетельства, что люди, которые участвовали в определении целей и которые таким образом сделали эти цели как бы своими собственными, будут показывать лучшие результаты, нежели те, кому цели были обозначены со стороны.

4.    Объективная, своевременная обратная связь, информирующая о продвижении к цели, предпочтительнее, чем ее отсутствие. Хотя исследователи все еще пытаются точно разобраться, какой эффект оказывает обратная, вероятно, будет справедливо сказать, что обратная связь является необходимым, но не достаточным условием для успешного применения целеполагания.

Чтобы показать, какой массив исследований стоит за этими «ключевыми открытиями», Локк и Лэтем недавно сделали следующее заключение:

Теория целеполагания основана на результатах 393 исследований только по таким аспектам, как трудности целеполагания и сопоставление трудностей со стремлением делать «как лучше». Показатель успеха или частичного успеха в этих исследованиях, вне зависимости от качества работы, превышает 90%. Основные следствия теории основаны на информации, полученной от почти сорока тысяч субъектов в восьми странах по восьмидесяти восьми различным заданиям, с использованием разнообразных типов измерений эффективности деятельности, в лабораторных и полевых условиях, с помощью различных схем экспериментирования и корреляционных моделей, во временных диапазонах от одной минуты до трех лет, на примерах поставленных другими целей, целей, определенных самим индивидуумом и выработанных при его участии, и на основе анализа данных с разных уровней: группового, организационного и индивидуального.[[33]](%22%20%5Cl%20%22_ftn34%22%20%5Co%20%22)

Несмотря на то что практические рекомендации теории целеполагания и соответствующих исследований столь же достоверны, как и другие указания в области организационного поведения, необходимо иметь в виду, что здесь, как и в любом комплексном явлении, по-видимому, имеется много значимых опосредующих переменных в отношениях между целеполаганием и трудовыми показателями и что здесь имеются некоторые противоречивые факты. Так, например, в работе Лэтема и Саари было обнаружено, что стиль менеджмента, основанный на поддержке работника, оказывает важное опосредующее воздействие и что, в противоречии с данными предыдущих исследований, постановка конкретных целей не приводит к улучшению показателей по сравнению с общей целевой установкой «делайте как можно лучше». Однако в другом исследовании была обнаружена сильная взаимосвязь между уровнем цели и результатами деятельности. Другое недавно проведенное исследование показало наличие некоторых неизученных областей (таких, как различие между качественными и количественными целями или сложность задания), которые ограничивают применение теории целеполагания.

Имеются также некоторые практические ограничения в применении целеполагания. Например, постановка трудных целей повышает уровень риска, который менеджеры, и работники готовы взять на себя, а увеличение риска может оказать негативное воздействие на деятельность. Кроме того, недавнее исследование показало, что цели препятствовали работникам оказывать помощь тем, кто ее запрашивал, и это сказывалось на деятельности команды. Другие исследования показали, что трудные цели могут приводить к стрессам, оказывать постоянное блокирующее воздействие на трудовую деятельность, побуждать служащих игнорировать все, что непосредственно не относится к поставленной цели, стимулировать «близорукость» мышления, нечестность и обман63. Однако Локк и Лэтем сформулировали четкие рекомендации по преодолению этих потенциальных трудностей — совершенствование коммуникаций, систем вознаграждений и конкретные примеры. В целом имеется значительный объем данных, свидетельствующих о положительном воздействии постановки конкретных и трудных целей, которые работники согласны достигать, и наличие обратной связи относительно прогресса в достижении этих целей.

Итак,  выше  были обозначены  теоретические основы целеполагания, а также подробно  описан  процесс постановки целей и исследований, проведенных относительно процесса постановки целей.  Все это, а также практические рекомендации к постановке целей, выведенные Локком и Лэтемом, помогают перейти к  наиболее важной части, а именно, практике применения целеполагания  для повышения эффективности  отдачи работников.

## 2.3. Применение целеполагания для мотивации трудовой деятельности

Для того чтобы подробно разобрать практические аспекты применения целеполагания,  сначала рассмотрим, в чем же могут заключаться цели организации, виды целей и их влияние на эффективность деятельности. Затем перейдем к  такому процессу, как Управление по Целям и  выведем практические рекомендации постановки целей.

***Цели организации***

В рамках управления организацией цели выделяют следующие функции:

1. Цели выражают ее философию, концепцию деятельности и развития, а, следовательно, в конечном итоге определяют структуру организации и управления ею. Достаточно вспомнить, что подразделения создаются, прежде всего, в соответствии с основными  направлениями деятельности.
2. Цели уменьшают неопределенность текущей деятельности, как организации, так и отдельного человека, становясь для них  ориентирами в окружающем мире.  Они помогают сконцентрироваться на достижении  нужных результатов, противостоять  сиюминутным порывам и желаниям, регулировать собственное поведение. Это помогает действовать быстрее, добиваясь намеченного с минимальными затратами.
3. цели составляют основу критериев для выделения проблем, принятия решений, контроля и оценки результатов деятельности, материального и морального поощрения сотрудников, которые при этом в наибольшей степени отличились.
4. Цели, содержащие в себе вызов, сплачивают вокруг себя энтузиастов, побуждают их брать на себя довольно нелегкие обязанности и прилагать все усилия для их выполнения. Причем сложные  и трудные цели ведут к более высокой результативности по сравнению с мелкими или отсутствием целей, постановкой в общем виде.
5. Официально провозглашенные цели служат оправданием в глазах общественности необходимости и законности существования данной организации.[[34]](%22%20%5Cl%20%22_ftn35%22%20%5Co%20%22)

К целям организации предъявляются  определенные требования:

1)    конкретность и измеримость. Это позволяет выразить их не только в качественных, но и в количественных показателях. В результате облегчается оценка процесса их достижения, их восприятие людьми, согласование, а поэтому снижается конфликтность;

2)    реальность для данных условий, обеспеченность  соответствующими ресурсами организации, что оценивается в процессе составления плановых бюджетов и распределения ресурсов. Иначе здравомыслящие люди не станут попусту тратить время на их достижение и утратят доверие к руководству;

3)    гибкость, способность к трансформации в соответствии со стремительно меняющимися условиями деятельности организации;

4)    признанность персоналом в качестве личных целей. Поскольку цели обычно достигаются в результате совместной деятельности людей, они должны быть известными, понятными, близкими большинству членов организации;

5)    проверяемость – обусловлена необходимость оценивать степень достижения целей и осуществлять существующее стимулирование людей;

6)    совместимость работников друг с другом во времени и пространстве, взаимная поддержка.

Цели, стоящие перед организацией, можно  классифицировать по источникам:

-      внешние цели, учитывающие потребности более широкой социальной общности, в рамках которой организация функционирует;

-      внутренние цели – цели самого коллектива, ориентирующие на удовлетворение его потребностей. Они  формируются либо как равнодействующая, либо как совпадающая часть индивидуальных целей его участников, что во многом облегчает  процесс управления.

Также можно классифицировать цели по уровню. Здесь выделяют:

-      миссию,

-      общеорганизационные и специфические цели.

Миссия  создает у окружающих представлению об организации, ее предназначении; социальной ответственности перед обществом и своими работниками; предпочтениях, ценностях, верованиях, принципах, культуре; наиболее привлекательных формах деятельности. Все это обеспечивает гармонию взаимодействия организации с внутренней и внешней средой, помогает  определить позиции и интересы в отношении разных социальных групп. В миссии находит отражение основа формулирования конкретных целей – общих и специфических, выработки стратегии, распределения ресурсов на различных  организационных уровнях. Она ориентирует текущую деятельность управляющих. Таким образом, миссия формулирует направление движения организации с учетом внутренних и внешних условий. Она формируется и оттачивается годами, редко меняется. На формулировку миссии влияют такие факторы, как: исторические традиции, конкурентные преимущества и угрозы, существующий потенциал организации, мнение партнеров, властей, взгляды высшего руководства.

            На основе миссии формулируются общие цели, которые отражают важнейшие направления деятельности организации в целом и  могут быть интегральными и функциональными.  Первые связаны, например,  с достижением ее устойчивости, обеспечением необходимого уровня рентабельности, продаж, прибыли, выходом на внешние рынки и т.д. Вторые – с отдельными конкретными сторонами работы организации: финансами, маркетингом, кадровой работой. Они являются заданиями для соответствующих служб.

Специфические цели  разрабатываются в каждом подразделении (стратегической хозяйственной единице) и определяют  основные направления его деятельности в свете реализации их общих целей.  Обычно они охватывают  уже  средне- краткосрочные периоды и обязательно выражаются в количественных показателях, составляя основу планов.

Поскольку специфические цели отражают интересы относительно  самостоятельных подразделений, они неизбежно вступают в определенные противоречия с общими. В связи с этим возникает необходимость их взаимной увязки в интересах достижения  максимума общеорганизационных результатов.

Процесс формирования целей в зависимости от особенностей организации может происходить как централизованно, так и децентрализованно. В первом случае обеспечивается их единая ориентация в рамках организации, но тогда для низших уровней управления цели оказываются навязанными, что может  вызвать сопротивление исполнителей. Во втором случае это проблемы снимаются, но возникают сложности, связанные с координацией целей, направлением их в единое русло. В современных условиях миссия и общеорганизационные цели часто  формируются в совместной диалоге высших менеджеров, руководителей подразделений, консультантов по вопросам управления.

Постоянные изменения во внешней и внутренней среде организации приводят к тому, что цели  приходится корректировать  или пересматривать. Одни организации это делают по мере накопления  таких изменений; другие – в зависимости от конкретной ситуации; третьи – систематически, на основе отслеживания тенденций, не дожидаясь серьезных потрясений.

Чаще всего при корректировке применяется  тактика «наползания» одной цели на другую. Например, сначала разрабатывается долгосрочная цель, а исходя из нее – краткосрочная. При достижении последней с учетом накопившихся изменений разрабатывается новая долгосрочная цель, а на ее основа – очередная краткосрочная.[[35]](%22%20%5Cl%20%22_ftn36%22%20%5Co%20%22)

В результате в организации складывается определенная система целей, а также  механизм ее постоянного обновления. В ее рамках цели упорядочены и сбалансированы.

На основе целей организации формируются задачи, которые должны быть решены в процессе их достижения. Задача – это совокупность требований для принятия действий в конкретной ситуации. Она реализуется как серия работ, работа  или ее часть, которые должны быть выполнены заранее установленным образом в оговоренные сроки.

Задачи также содержат ограничения, т.е. перечисление действий, от которых необходимо воздержаться. Кроме того, по сравнению с целями задачи являются в большей степени  индивидуализированными и персонифицированными, включают элементы, позволяющие им быть привлекательными для исполнителей.

Достижение целей организации требует определенной производственной и управленческой деятельности сотрудников организации, т.е. совокупности поступков, активного поведения.  Если деятельность  полностью или частично приводит к достижению поставленных целей, с управленческой точки зрения она считается эффективной.

Значительное повышение эффективности производственной и управленческой деятельности, направленной на достижение целей организации, возможно в том случае,  когда ее члены отождествляют ее цели со своими собственными. Это делает возможным применение  так называемого управления по целям, получающего сегодня все более широкое распространение.

***Управление по целям***

Таким образом, мы подошли к такому понятию, как управление по целям. Итак, можно сделать вывод, что логическим развитием идеи целеполагания является традиционный подход управления по целям (или МВО — management by objectives), применяемый в планировании, контроле, оценке персонала и функционировании системы в целом.

Сегодня во многих западных фирмах  наряду с официальными целями, содержащимися в планах, все более широкое распространение  в управлении  получают неофициальные цели – ориентиры.  Они формулируются работниками с помощью непосредственных  руководителей с учетом своих индивидуальных возможностей и способностей. Достижение именно таких целей  стимулируется в первую очередь. Иными словами, официальное планирование дополняется системой  индивидуальных целей и персональных их стимулированием с учетом конкретных должностных обязанностей и личных качеств работников.

Управление этими процессами, начиная с постановки целей и заканчивая оценкой их реализации, и получило название управление  по целям (МВО). С его помощью  обеспечивается более глубокое понимание  персоналом  целей организации или подразделения, а, следовательно, и лучшее исполнение им своих обязанностей. МВО дает  возможность  предоставить людям  больше полномочий, повысить эффективность текущей работы, создать основы для более объективного  контроля и поощрения работников.

Этот подход существует уже свыше тридцати лет, таким образом, возник еще до появления теории и исследований по целеполаганию как таковых. Появление термина обычно приписывают Питеру Дракеру, который ввел его в оборот и сформулировал предположение, что систематический подход к постановке целей и оценке по результатам должен приводить к улучшению деятельности организации и удовлетворенности работников. Подход управления по целям эволюционировал в подход целостного функционирования системы, использующий постановку целей и оценку по результатам. Например, Локк и Лэтем недавно заметили, что «МВО может рассматриваться как метод постановки целей, примененный на макроуровне или уровне организации»[[36]](%22%20%5Cl%20%22_ftn37%22%20%5Co%20%22).

Применению метода целеполагания и целостной оценки организационных систем по результатам обычно предшествует целый ряд последовательных шагов, показанных на рис. 2.5. Из него видно, что как только поставлены общие цели и организация утвердила систему исполнения, определяются индивидуальные задачи. Эти индивидуальные задачи определяются каждой взаимодействующей парой начальник — подчиненный сверху донизу в той мере, в какой это необходимо для функционирования системы.

В соответствии с исследованиями по целеполаганию эти задачи должны быть конкретными, трудными и приемлемыми. Как и в случае с общими задачами, к этому набору индивидуальных целей должен также прилагаться план действий, который определяет пути их реализации.

Хотя целеполагание наиболее тесно связано с описанным выше подходом к функционированию системы, рис. 2.5. свидетельствует о том, что обратная связь и оценка по результатам также играют здесь важную роль.

Индивидуумы получат обратную связь и оценку своей деятельности в соответствии с установленными целями. Процесс обратной связи и оценки осуществляется как периодически (в большинстве организаций, по крайней мере, раз в квартал), так и ежегодно Совещания, посвященные оценке деятельности, должны иметь скорее диагностический характер, нежели быть оценкой как таковой. Это означает, что менеджер всего лишь устанавливает причины, по которым цели были достигнуты или не достигнуты, но не раздает соответствующие наказания или поощрения.

*Рис. 2.4. Применение целеполагания к деятельности системы.*

Проводятся периодические совещания с целью обеспечения обратной связи и оценки прогресса в достижении целей. Они дают возможность производить необходимые изменения этих целей. Каждая организация функционирует в таком динамичном окружении, что набор задач, определенный в начале периода (обычно в начале финансового года), через несколько месяцев может оказаться устаревшим из-за изменения внешних условий. Поскольку приоритеты и условия непрерывно меняются, следует отслеживать эти изменения в ходе периодических обзорных сессий и вводить необходимые коррективы. Постоянный пересмотр индивидуальных целей и, в меньшей степени, общих задач, формируют жизнеспособную систему, адаптирующуюся к изменениям. На ежегодной обзорной сессии проводится общая диагностика и дается целостная оценка в соответствии с достигнутыми результатами. После чего все начинается заново.

Итак,  процесс управления по целям может являться методом постановки целей в конкретной организации. Здесь необходимо более детально рассмотреть  сам процесс управления по целям.

Цикл МВО  начинается с анализа того, что сделано на данный момент, определения желательных характеристик ожидаемого результата, детализации предстоящих действий. Все необходимые  для этого  материалы содержатся в плане и других официальных документах организации.

Следующим шагом является создание так называемой Декларации – документа, содержащего систему индивидуальных и коллективной целей работников организации или подразделения. При создании Декларации  руководитель доводит до сведения подчиненных основные позиции, содержащиеся в плане, на основании которых помогает составить список индивидуальных или групповых целей, организовать, если необходимо, их  всестороннее обсуждение и согласование. Собственные же персональные цели он определяет совместно со своим непосредственным руководством.

Для того чтобы цели организации повышали трудовую активность персонала, они должны соответствовать  основным направлениям работы организации, интересам персонала, быть достаточно трудными и увлекательными, побуждать в людях азарт и стремление проявить себя.

Декларация позволяет  определить конкретных лиц, ответственных за то или иное дело; обязанности каждого из них в процессе реализации оставленных целей; усилить связь  между официальными и личными целями; создать необходимую  основу для персонифицированного морального и материального поощрения в соответствии с тем вкладом в общее дело, который каждый собирался снести.

Такая процедура реализуется на всех уровнях организации, начиная с высшего в процессе двусторонних и многосторонних консультаций.  В ходе их формируются приоритетные личные цели, представляющие особую важность для достижения общих, уточняются должностные инструкции, индивидуальные критерии оценки.

При определении личных целей, которые обычно устанавливаются на год, исходят из должностных обязанностей и реальных возможностей исполнителей с учетом оптимизации конечных результатов. Принимаются во внимание также субъективные ценности, материальное положение, возраст, здоровье, семейное положение работника.

Необходимо четко сформулировать цели, иначе их нельзя будет достичь, и выбрать реальный путь к успеху, избежать неудач из-за переоценки сил. Нечеткие формулировки цели приводят к выбору  ошибочных средств, невозможности правильно распределять обязанности и оценивать деятельность. Такая система индивидуальных целевых показателей, в отличие от плановых, является одновременно стабильной и подвижной. Подробнее рекомендации к процессу постановки целей были рассмотрены в п. 2.2.

Затем составляется конкретный план  действий по достижению каждой цели (сроки, промежуточные и конечные результаты, ресурсы) и определяются обязанности менеджера.

Нужно иметь ввиду, что формулировка целей Декларации сопряжена с рядом трудностей.  Для ее составления  необходимы большая подготовительная работа и соответственно немалые затраты времени и средств.  Она требует, чтобы все цели выражались в количественных показателях, ибо их достижение является основой стимулирования. На практике же это удается достичь далеко не всегда.  Декларация не пригодна для рабочих. Она часто  бывает субъективной, ибо в нее стараются включать, прежде всего «красивые», глобальные, престижные, а не практические цели;  текущие цели, вместо ориентированных на поиск дополнительных возможностей; цели, связанные с решением поверхностных проблем и игнорирующие неявные, которые могут иметь для организации первостепенное значение. Подведение итогов деятельности работников в рамках МВО служит основой для нового цикла планирования. Оно включает определение критериев и целевых показателей, по достижению которых будет оцениваться деятельность работника в следующем периоде, и разработку мероприятий, направленных на их достижение (индивидуальные планы работы, планы развития работника).

Специалисты отмечают следующие достоинства управления по целям МВО[[37]](%22%20%5Cl%20%22_ftn38%22%20%5Co%20%22):

1)            МВО  привязывает работу персонала к стратегическому планированию и дает возможность быстро реагировать на изменения внешних условий, позволяет  работникам точно знать, что от них нужно, улучшает общение между руководителями и подчиненными;

2)            Цели, содержащиеся в Декларации, не являются уже чисто формальными, навязанными исполнителям сверху.  Это уже во многом их цели, а поэтому обычно реализуются  с гораздо большей заинтересованностью, чем официальные;

3)            Производительность людей, имеющих конкретные цели, выше производительности тех, кому цели не установлены. Этому  не в последнюю очередь способствует  предоставление людям самостоятельности и всесторонней информации о задачах организации  и их собственной роли в их решении;

4)            Менеджер в системе МВО  выступает по отношению к подчиненным преимущественно в роли контролера, регулярно  встречается с ними для промежуточной оценки (если годовая, то ежеквартально), которая проводится путем сопоставления достигнутых результатов с положениями Декларации и целями организации.

Вышеописанная система  управления по целям действительно кажется высоко эффективной в целях повышения отдачи персонала. К сожалению, имеются некоторые доводы против использования метода постановки целей или чрезмерного энтузиазма по его поводу. Некоторые менеджеры и исследователи отметили следующее***[[38]](%22%20%5Cl%20%22_ftn39%22%20%5Co%20%22)***:

Постановка целей довольно сложна, и ее трудно осуществлять. Постановка целей хорошо срабатывает применительно к простым работам (конторских служащих, машинисток, лесорубов и механиков), но не к сложным работам. Постановка целей применительно к трудно измеримым работам (преподавание, уход за больными, конструкторские работы, бухгалтерский учет) вызвала определенные проблемы.

Постановка целей приводит к игровым ситуациям. Подчиненные стремятся занизить цели, чтобы позже избежать упреков в связи с невыполнением работы. Менеджеры поначалу усложняют задачу, чтобы определить реакцию подчиненных. Постановку целей используют в качестве еще одного контрольного механизма для слежения за результативностью.

Достижение цели способно превратиться в навязчивую идею. В ряде случаев те, кто поставил перед собой цель, настолько поглощены ее достижением, что пренебрегают другими важными участками работы.

В соответствующих условиях постановка целей способна стать мощным средством мотивации сотрудников. Если ее правильно применяют, тщательно контролируют, и она пользуется поддержкой менеджеров, ее использование может повысить результативность работы. (Трудность цели и согласие с ней — таковы два момента, которые должны учитывать менеджеры.) Менеджеры должны сознавать, что постановка целей и стремление добиться конкретных и относительно трудных целей могут стать мощной побудительной силой.

**Заключение**

Незаметный для неопытного глаза процесс потери интереса работника к труду, его пассивность дает такие ощутимые результаты, как текучесть кадров; руководитель вдруг обнаруживает, что ему приходится вникать во все детали любого дела, выполняемого подчиненными, которые, в свою очередь, не проявляют ни малейшей инициативы. Эффективность организации падает.

            Чтобы не допустить потерю потенциальных прибылей, менеджер должен добиться максимальной отдачи от своих подчиненных. Для эффективного управления таким дорогим ресурсом как люди  менеджеру необходимо выделить определенные параметры работы, поручаемой подчиненным, изменяя которые он может воздействовать на психологические состояния исполнителей, тем самым, мотивируя, либо демотивируя их. Грамотно спроектированная работа должна создавать внутреннюю мотивацию, ощущение личного вклада в выпускаемую продукцию. Человек - существо социальное, а значит, чувство сопричастности способно вызвать в нем глубокое психологическое удовлетворение, оно так же позволяет осознать себя как личность.

Итак, в данной работе была сделана попытка   провести анализ теории и методов целеполагания в системе теорий трудовой мотивации в целом.

Содержательные теории концентрируют внимание на индивидах, делая основной упор на особенностях людей. Каждая из процессуальных теорий имеет определенную направленность. Теория подкрепления ориентирована на производственную среду, фактически игнорируя понятие индивидуальных потребностей и установок. Теория ожидания акцентирует внимание на индивиде, работе и факторах внешней среды; она признает различия в потребностях, восприятии и убеждениях. Теория справедливости анализирует главным образом взаимосвязь между оценками вклада работников и их вознаграждением. Теория постановки целей подчеркивает познавательный процесс и роль сознательного поведения в мотивации.

В основной части данной работы речь идет об общих  теоретических и прикладных направлениях системы целеполагания и конкретно о подходе к системам, функционирующим по принципу Управления по Целям (МВО). Основываясь на когнитивном подходе, Локк разработал теорию мотивации через целеполагание. Эта теория делает акцент на взаимосвязи между целями и деятельностью. Лабораторные и полевые исследования в целом подтвердили наличие этой взаимосвязи. В частности, наилучшие показатели деятельности, видимо место имеют, в тех случаях, когда работниками принимаются конкретные сложные цели и когда обеспечивается обратная связь о продвижении к этим целям и конечных результатах. Развитием и систематическим приложением подхода целеполагания является управление по результатам, которое получило развитие в виде подхода целостной системы деятельности и оказывает позитивное, но умеренное воздействие на удовлетворенность работой и ее результаты.

Конечно, проблема целей в управлении очень важна. Цель отражает главный смысл существования организации. Она характеризует  состояние, которое ей желательно достичь как в текущей деятельности, так и в перспективе. Цель является стержнем стратегии, она составляет основу стимулирования персонала.

Необходимо обратить внимание на то, что в современных условиях ни одна организация не может  преследовать исключительно  экономические  цели, связанные с  зарабатыванием денег. Все более важное значение  приобретают социальные цели – сохранение окружающей среды, достижение стабильности коллектива, улучшение положение работников и др.

 Ввиду важности процесса целеполагания, формулировка целей, с одной стороны, должна основываться на глубоких исследованиях специалистов, а с другой – отражать мнение работников фирмы. Только в этом случае цели будут ориентиром для их действий.

Каждая из представленных  выше  теорий может что-то предложить менеджерам, а различные элементы теорий во многих отношениях дополняют друг друга. Вопрос —   должен ли менеджер быть психологом — указывает на то, что все рассмотренные теории полезны, если их правильно применять.

Психологи и социальные психологи, разработавшие эти теории, являются специалистами в области объяснения потребностей, мотивов и ценностей. Они не были, однако, столь же проницательными при объяснении того, что могут сделать менеджеры с целью мотивации работников. И, несмотря на обилие теорий, исследований и их взаимодополняемость, многие менеджеры по-прежнему предпочитают игнорировать предложенные учеными теории мотивации.

Данная работа не претендует на то, что в ней были полностью освещены все моменты, связанные с процессом мотивации персонала, и в частности   процесса постановки целей. В ней лишь была предпринята попытка увязать теоретические аспекты теории целеполагания с практикой применения постановки целей. Конечно же,  сама по себе тема мотивации, а также целеполагания, является настолько обширной, что в рамках данной работы невозможно было провести всеобъемлющего исследования  процесса воздействия постановки целей на мотивацию сотрудников. Все же, мы надеемся, что  вопросы, затронутые в работе,  позволяют некоторым образом разобраться в том, какова роль процесса целеполагания на достижение конечного результата, а именно мотивации  работников к трудовой деятельности.  Практические моменты применения  целеполагания, надеемся, позволили прояснить проблему сопоставления индивидуальных целей сотрудников  с корпоративными, а также  выяснить вопросы, каким образом можно  добиться того, чтобы  персонал компании отождествлял свои личные цели с целями деятельности и развития компании.

**Список использованной литературы.**

1.    Березкина Т.Е., Вачугов Д.Д., Веснин В.Р. и др. «Основы менеджмента». М., Высш. Школа, 2001.

2.    Гибсон Дж. Л., Иванцевич Дж., Донелли Д. Х. «Организации. Поведение. Структура. Процессы».М.,  «Инфра-М», 2000.

3.    Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. «Организационное поведение». М.,  «Инфра-М», 2001.

4.    Кокорев В.П. , «Мотивация в управлении», Барнаул, 1997

5.    Кузнецов Ю.В., Подлесных В.И. «Основы менеджмента».

    СПб., «Олбис», 1997.

6.  Кузнецов Ю.В. «Проблемы теории и практики менеджмента».

    СПб. Гос. Университет, 1994

7.  Лютенс Ф. «Организационное поведение». М., «Инфра-М», 1999.

8. Маслоу А.Г. «Теория Человеческой Мотивации», Психологический обзор, Июль 1943

9.  Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. «Основы менеджмента».

     М., «Дело», 1998

10. Молл. Е.Г. «Менеджмент: организационное поведение». М., «Финансы и статистика», 2000

11. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом.- М., - 1997.

12. David G. Myers, Social Psychology. 2d ed., New York, 1990

13. Edwin A. Locke, “Toward a Theory of Task Motivation and Incentives”, Organizational Behavior and human Performance, May 1968

14. Edwin A. Locke. “The Ideas of Frederick W. Taylor: An Evaluation”, Academy of Management Review, Январь 1982

15.  Edwin A. Locke and Gary P. Latham. A Theory of Goal Setting and Task Performance, Englewood Cliffs, N.J., 1990

16.  Gary Blau. “Operationalizing Direction and Level of Effort and Testing their Relationships to Individual Job Performance”, Organizational Behavior and Human Decision Process, June 1993.

17.  James L. Bowditch and Anthone F.Buono, A Primer of Organizational Behavior, 3d ed., Wiley, New York, 1994

[[1]](%22%20%5Cl%20%22_ftnref1%22%20%5Co%20%22) Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. «Организационное поведение». М.,  «Инфра-М», 2001. стр. 85

[[2]](%22%20%5Cl%20%22_ftnref2%22%20%5Co%20%22) Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – 1993.

[[3]](%22%20%5Cl%20%22_ftnref3%22%20%5Co%20%22) James L. Bowditch and Anthone F.Buono, A Primer of Organizational Behavior, 3d ed., Wiley, New York, 1994, стр. 72

[[4]](%22%20%5Cl%20%22_ftnref4%22%20%5Co%20%22) Маслоу А.Г. «Теория Человеческой Мотивации», Психологический обзор, Июль 1943, стр. 370-396.

[[5]](%22%20%5Cl%20%22_ftnref5%22%20%5Co%20%22) Лютенс Ф. «Организационное поведение». М., «Инфра-М», 1999. стр. 173

[[6]](%22%20%5Cl%20%22_ftnref6%22%20%5Co%20%22) Молл. Е.Г. «Менеджемент: организационное поведение». М., «Финансы и статистика», 2000, стр. 39

[[7]](%22%20%5Cl%20%22_ftnref7%22%20%5Co%20%22) Лютенс Ф. «Организационное поведение». М., «Инфра-М», 1999. стр. 175

[[8]](%22%20%5Cl%20%22_ftnref8%22%20%5Co%20%22) Гибсон Дж.Л., Иванцевич Дж., Донелли Д. Х. «Организации. Поведение. Структура. Процессы». М.,  «Инфра-М», 2000., стр. 139

[[9]](%22%20%5Cl%20%22_ftnref9%22%20%5Co%20%22) В.П. Кокорев, «Мотивация в управлении», Барнаул, 1997

[[10]](%22%20%5Cl%20%22_ftnref10%22%20%5Co%20%22) Лютенс Ф. «Организационное поведение». М., «Инфра-М», 1999. стр. 179

[[11]](%22%20%5Cl%20%22_ftnref11%22%20%5Co%20%22) Гибсон Дж. Л., Иванцевич Дж., Донелли Д. Х. «Организации. Поведение. Структура. Процессы». М.,  «Инфра-М», 2000., стр. 175

[[12]](%22%20%5Cl%20%22_ftnref12%22%20%5Co%20%22) Лютенс Ф. «Организационное поведение». М., «Инфра-М», 1999. стр. 181

[[13]](%22%20%5Cl%20%22_ftnref13%22%20%5Co%20%22) Gary Blau. “Operationalizing Direction and Level of Effort and Testing their Relationships to Individual Job Performance”, Organizational Behavior and Human Decision Process, June 1993, стр. 152-170

[[14]](%22%20%5Cl%20%22_ftnref14%22%20%5Co%20%22) Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. «Организационное поведение». М.,  «Инфра-М», 2001. стр. 100

[[15]](%22%20%5Cl%20%22_ftnref15%22%20%5Co%20%22) Лютенс Ф. «Организационное поведение». М., «Инфра-М», 1999. стр. 182

[[16]](%22%20%5Cl%20%22_ftnref16%22%20%5Co%20%22) Молл. Е.Г. «Менеджмент: организационное поведение». М., «Финансы и статистика», 2000, стр. 44

[[17]](%22%20%5Cl%20%22_ftnref17%22%20%5Co%20%22) David G. Myers, Social Psychology. 2d ed., New York, 1990, стр. 71

[\*](%22%20%5Cl%20%22_ftnref18%22%20%5Co%20%22) Партисипативный менеджмент (от англ. Participate – участвовать) основан на вовлечении работников в принятие управленческих решений.

[[18]](%22%20%5Cl%20%22_ftnref19%22%20%5Co%20%22) Лютенс Ф. «Организационное поведение». М., «Инфра-М», 1999. стр. 186

[[19]](%22%20%5Cl%20%22_ftnref20%22%20%5Co%20%22) Гибсон Дж. Л., Иванцевич Дж., Донелли Д. Х. «Организации. Поведение. Структура. Процессы». М.,  «Инфра-М», 2000., стр. 99-100

[[20]](%22%20%5Cl%20%22_ftnref21%22%20%5Co%20%22) Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. «Организационное поведение». М.,  «Инфра-М», 2001. стр. 85

[[21]](%22%20%5Cl%20%22_ftnref22%22%20%5Co%20%22) Edwin A. Locke, “Toward a Theory of Task Motivation and Incentives”, Organizational Behavior and human Performance, May 1968, стр. 157-189

[[22]](%22%20%5Cl%20%22_ftnref23%22%20%5Co%20%22) Edwin A. Locke. “The Ideas of Frederick W. Taylor: An Evaluation”, Academy of Management Review, Январь 1982, стр. 16

[[23]](%22%20%5Cl%20%22_ftnref24%22%20%5Co%20%22) Лютенс Ф. «Организационное поведение». М., «Инфра-М», 1999. стр. 214

[[24]](%22%20%5Cl%20%22_ftnref25%22%20%5Co%20%22) Edwin A. Locke and Gary P. Latham. A Theory of Goal Setting and Task Performance, Englewood Cliffs, N.J., 1990, стр. 19

[[25]](%22%20%5Cl%20%22_ftnref26%22%20%5Co%20%22) Гибсон Дж. Л., Иванцевич Дж., Донелли Д. Х. «Организации. Поведение. Структура. Процессы». М.,  «Инфра-М», 2000., стр. 179

[[26]](%22%20%5Cl%20%22_ftnref27%22%20%5Co%20%22) Гибсон Дж. Л., Иванцевич Дж., Донелли Д. Х. «Организации. Поведение. Структура. Процессы». М.,  «Инфра-М», 2000., стр. 181

[[27]](%22%20%5Cl%20%22_ftnref28%22%20%5Co%20%22) Edwin A. Locke, “Toward a Theory of Task Motivation and Incentives”, Organizational Behavior and human Performance, May 1968, стр. 157-189

[[28]](%22%20%5Cl%20%22_ftnref29%22%20%5Co%20%22) Гибсон Дж. Л., Иванцевич Дж., Донелли Д. Х. «Организации. Поведение. Структура. Процессы». М.,  «Инфра-М», 2000., стр. 181

[[29]](%22%20%5Cl%20%22_ftnref30%22%20%5Co%20%22) Гибсон Дж. Л., Иванцевич Дж., Донелли Д. Х. «Организации. Поведение. Структура. Процессы». М.,  «Инфра-М», 2000., стр. 182

[[30]](%22%20%5Cl%20%22_ftnref31%22%20%5Co%20%22) Edwin A. Locke, “Toward a Theory of Task Motivation and Incentives”, Organizational Behavior and human Performance, May 1968, стр. 157-189

[[31]](%22%20%5Cl%20%22_ftnref32%22%20%5Co%20%22) Лютенс Ф. «Организационное поведение». М., «Инфра-М», 1999. стр. 622

[[32]](%22%20%5Cl%20%22_ftnref33%22%20%5Co%20%22) Гибсон Дж. Л., Иванцевич Дж., Донелли Д. Х. «Организации. Поведение. Структура. Процессы». М.,  «Инфра-М», 2000., стр. 184

[[33]](%22%20%5Cl%20%22_ftnref34%22%20%5Co%20%22) Лютенс Ф. «Организационное поведение». М., «Инфра-М», 1999. стр. 216

[[34]](%22%20%5Cl%20%22_ftnref35%22%20%5Co%20%22) Березкина Т.Е., Вачугов Д.Д., Веснин В.Р. и др. «Основы менеджмента». М., Высш. Школа, 2001, стр. 269

[[35]](%22%20%5Cl%20%22_ftnref36%22%20%5Co%20%22) Березкина Т.Е., Вачугов Д.Д., Веснин В.Р. и др. «Основы менеджмента». М., Высш. Школа, 2001, стр. 273

[[36]](%22%20%5Cl%20%22_ftnref37%22%20%5Co%20%22) Лютенс Ф. «Организационное поведение». М., «Инфра-М», 1999. стр. 218

[[37]](%22%20%5Cl%20%22_ftnref38%22%20%5Co%20%22) Березкина Т.Е., Вачугов Д.Д., Веснин В.Р. и др. «Основы менеджмента». М., Высш. Школа, 2001, стр. 279

[[38]](%22%20%5Cl%20%22_ftnref39%22%20%5Co%20%22) Гибсон Дж. Л., Иванцевич Дж., Донелли Д. Х. «Организации. Поведение. Структура. Процессы». М.,  «Инфра-М», 2000., стр. 187