

Р.С.Каренов

*Карагандинский государственный университет им. Е.А.Букетова*

## **Необходимость, основные черты и особенности мотивационного менеджмента**

В статье определено, что система управления человеческими ресурсами не станет эффективно функционировать, если не будет разработана эффективная модель мотивации. Отмечено, что современная практика управления показывает большую эффективность мотивационного менеджмента, хотя и наблюдается сложность его реального воплощения в практику. Рассмотрена сущность мотивационного менеджмента как типа построения управления на основе приоритетов мотивации, в опоре на мотивацию и ее средства. Показано, что концепция мотивационного менеджмента прошла в своей истории несколько периодов. Раскрыты основные черты содержательных и процессуальных теорий мотивации с точки зрения менеджмента. Доказано, что факторы, которые мотивируют работников, постоянно изменяются и развиваются.

*Ключевые слова:* мотивация, менеджмент, концепция, мотиватор, факторы, модель, потребности, содержательные теории, процессуальные теории.

### *Мотивация в менеджменте*

Система управления человеческими ресурсами не станет эффективно функционировать, если не будет разработана эффективная модель мотивации.

Мотивация — это основания, средства, источники и стимулы развития людей. Она является камнем преткновения для многих менеджеров. Необходимость мотивации обусловлена тем, что менеджерам приходится работать с людьми и среди людей и им важно знать причины тех или иных поступков своих подчиненных, чтобы иметь возможность направлять их действия в русло, желательное для организации (фирмы).

В настоящее время известны различные подходы к объяснениям человеческой мотивации (см. табл. 1).

Т а б л и ц а 1

#### **Характеристика подходов к объяснению поведения человека**

Подход	Краткое содержание
Социологический	Поведение человека находится под воздействием поступков других людей и событий в нашем социальном окружении. Ценности и обычаи отдельного общества определяют действия других людей в этом обществе
Биологический	Действия человека зависят от его физических и биологических потребностей и побуждений
Психологический	Мотивы поведения человека в основном не осознаются и не лежат на поверхности. Ключ к истинным причинам поступков — в подсознании, наши осознанные рассуждения — большей частью путаница и обман
Бихевиоральный (поведенческий)	Поведение людей — это, в сущности, результат ввода данных через глаза, уши, нос и т.д.
Гуманистический	Охватывает все аспекты природы человека. Доверяет биологическим побудителям, уважает социологические причины. Не отрицает того, что люди реагируют на бихевиоральные стимулы и что эти стимулы могут находиться в психоаналитическом подсознании

*Примечание.* Использованы данные работы [1].

Наличие разнообразных подходов подтверждает тот факт, что мотивация — сложное, многоаспектное явление.

Мотивация — это процесс по стимулированию человека или группы людей к активизации деятельности по достижению целей организации. Общие представления о ее важнейших сферах и факторах дает состоящая из пересечения кругов Эйлера схема, предложенная Г. Комелли (рис. 1).



Рисунок 1. Основные сферы мотивации Г.Комелли (данные работы [2])

Как видно из рисунка 1, на мотивацию работника влияют: его индивидуальные качества и усилия по самотивации; задача, которую ставит руководитель; характер руководства (способности руководителя, его стиль и т.д.); группа, в которой он трудится; вся организация с ее структурами и культурой; общество, которое определяет общую трудовую атмосферу, ценности и нормы. Одним из важнейших факторов мотивации и объектов руководства в целом является группа [3; 208].

Стимулирование (мотивация) персонала вкратце сводится к следующему. Побуждения, стимулирующие человека к активной деятельности, достаточно сложны. К ним относятся не только материальное вознаграждение, но и разнообразие работы по содержанию, возможность профессионального роста, чувство удовлетворенности от достигнутых результатов, повышение ответственности, возможность проявления инициативы, отношения с окружающими и т.д. Руководители должны знать, какие факторы являются главными для повышения эффективности деятельности исполнителей.

В таблице 2 приведены основные факторы мотивации.

Т а б л и ц а 2

#### Факторы мотивации

Регуляторы мотивации		
Рабочая среда	Вознаграждение	Безопасность
Рабочее место. Уровень шума	Зарплата и прочие выплаты	Риск стать лишним
Эргономика	Выходные	Ощущение своей принадлежности к фирме
Столовая	Дополнительные выгоды	Уважение и одобрение
Дизайн	Система медобслуживания	Стиль управления
Удобства	Социальные льготы	Отношения с окружающими
Чистота		Информация о том, как в компании обращаются с работниками
Физические условия работы		
Главные мотиваторы		
Личное развитие	Чувство причастности	Интерес и вызов
Ответственность	Подача информации	Интересные проекты
Новый опыт	Совместное принятие решений	Возрастающая ответственность
Возможности для обучения	Коммуникации	Цели
Обратная связь	Участие в решении вопросов, воздействующих на группу (представительство)	Обратная связь с продвижением к цели
Владение		
Экспериментирование	Консультации	Развивающий опыт

Примечание. Использованы данные работы [4; 608, 609].

Мотивирование людей осуществляется путем использования различных приемов и способов воздействия на человека. Отдельный прием или способ мотивирования выступает в виде определенного мотиватора. Зная то, какие мотиваторы побуждают человека к тем или иным действиям, можно с их помощью пытаться управлять поведением человека. Мотиваторами являются различные типы поощрения — непоощрения, наказания — ненаказания, принуждения — непринуждения [5].

В таблице 3 приведена структура мотиваторов для разных категорий специалистов в связи с взаимоотношениями в коллективе.

Т а б л и ц а 3

Структура мотиваторов

Работник, специалист	Источник мотивации	Ведущий мотиватор
Работник (собственник рабочей силы)	Работодатель (собственник денежных средств и средств производства)	Заинтересованность в результатах своего труда, максимальном применении своих рабочих сил
Специалист-профессионал	Предприниматель (хозяин дела)	Профессиональное самоопределение по отношению к работе в фирме в рамках специальности
Сотрудник фирмы	Фирма в целом	Самоопределение по отношению к работе в этой конкретной фирме, имеющей свои традиции, корпоративную культуру, условия труда и пр.
Исполнитель	Менеджер	Самоопределение по отношению к исполнительским нормам
Коллега	Коллега (работник вспомогательной службы и т.п.)	Самоопределение по отношению к конструктивному взаимодействию с коллегами
Рационализатор	Заинтересованный в научной организации труда (НОТ)	Заинтересованность во внесении рационализаторских предложений
Член коллектива	Коллектив	Самоопределение по отношению к культурным нормам общения, поддержанию здорового психологического климата
Работник — пользователь оргтехники, спецоборудованием и т.д.	Технолог	Готовность и способность к технологически правильному использованию оборудования, оргтехники и т.п.

*Примечание.* Использованы данные работы [4; 609, 610].

Разработка системы мотиваторов применительно к специфике коллектива и сфере деятельности — один из главных резервов повышения эффективности управления.

#### *Управление посредством мотивации*

Что заставляет человека работать хорошо, отдавать максимум усилий, вкладывать душу в работу, искать пути лучшего ее исполнения? Какая работа приносит человеку удовольствие и удовлетворение? Можно ли сделать так, чтобы все работники фирмы работали с полной отдачей, без понукания и принуждения? Вот круг проблем мотивационного менеджмента.

Современная практика управления показывает большую эффективность мотивационного менеджмента, но при этом и значительную сложность его реального воплощения в практику.

Э.М. Коротков определяет мотивационный менеджмент [6; 160] как тип управления, в котором отдается приоритет деятельности над администрированием и жестким контролем, т.е. созданию условий заинтересованности в конечных результатах.

Мотивационный менеджмент — это построение управления на основе приоритетов мотивации, в опоре на мотивацию и ее средства (рис. 2).

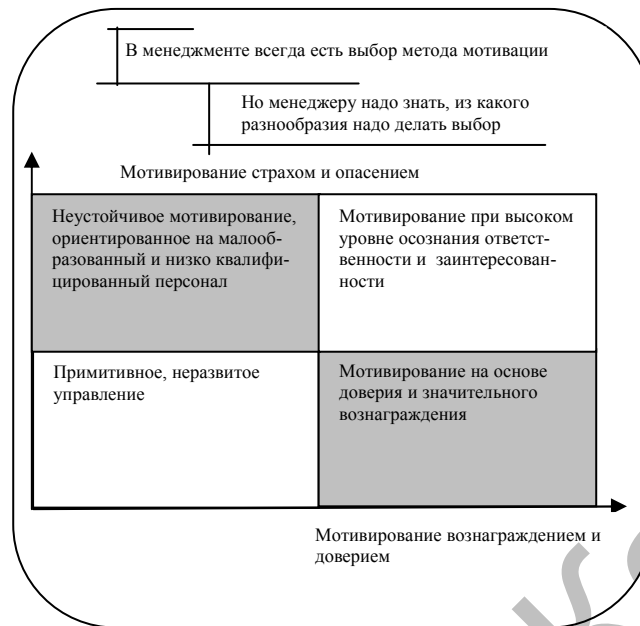


Рисунок 2. Виды мотиваций (данные работы [6; 167])

Предметом мотивации является деятельность человека. В этой связи Президент страны Н.А.Назарбаев в своем Послании народу Казахстана «Стратегия «Казахстан – 2050»: новый политический курс состоявшегося государства» особо отметил: «Ключевое условие успеха новой экономической политики должно быть подкреплено кадрами. Для этого мы должны:

Совершенствовать управленческий ресурс и резервы для этого у нас есть.

Необходимо внедрять современные инструменты менеджмента и принципы корпоративного управления в государственном секторе.

Одновременно с этим нам следует извлекать пользу из международного разделения труда, в частности, привлекать внешний кадровый ресурс для реализации некоторых задач нашего нового курса через программы аутсорсинга. Мы должны также привлекать лучших иностранных специалистов на открытом рынке и приглашать их работать к нам в страну.

Использование управленческих кадров с обширным международным опытом и знаниями даст двойной эффект: мы не только модернизируем менеджмент нашего производства, но и обучим наши отечественные кадры. Это — новая для нас практика» [7].

В свете реализации Стратегии «Казахстан – 2050» в современных условиях развития экономики Казахстана наиболее важными приоритетами, из которых следует делать выбор, являются экономия времени, экономия ресурсов, эффективность, производительность, качество. Важными приоритетами мотивирования в современных условиях являются образование работников, творчество, групповая динамика (рис. 3).

При понимании мотивации следует иметь в виду, что существует мотивация на уровне топ-менеджмента и на уровне непосредственного управления. Они различаются масштабами деятельности менеджера, масштабами управления. В первом случае надо разрабатывать мотивацию отдельных коллективов, групп, а для мотивации непосредственного управления главным приоритетом является человек, каждый человек в отдельности. В топ-менеджменте это оказывается технически невозможным, хотя и здесь существует индивидуальное мотивирование, которое осуществляется относительно непосредственно подчиненных менеджеру служащих, его заместителей.

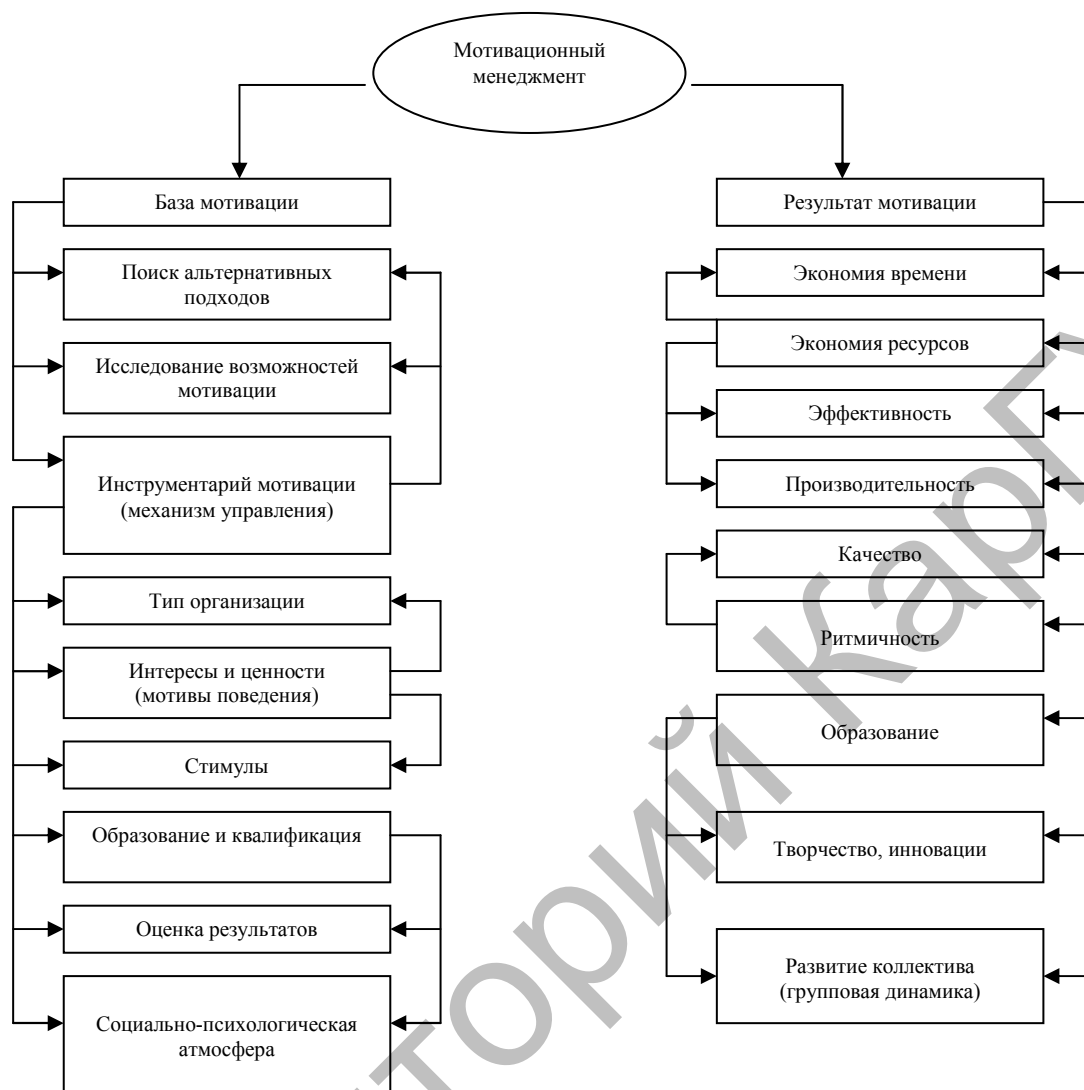


Рисунок 3. Схема, представляющая мотивационный менеджмент как управление, построенное на приоритетах мотивации делового поведения (данные работы [8])

*Мотивационный менеджмент как построение системы управления на основе выбора эффективной мотивационной модели*

Простейшая модель мотивации представлена на рисунке 4.



Рисунок 4. Простая модель мотивации (данные работы [9; 609])

У каждого из нас существуют основные (базовые) потребности, как то: потребность в пище, в достижениях, в доходе. Данные потребности вызывают внутреннее напряжение, обуславливающее направленное на удовлетворение потребностей поведение. В зависимости от того, насколько успешным оказывается поведение, человек получает некое вознаграждение, т. е. удовлетворяет потребность. Потребности можно подразделить на первичные и вторичные.

Первичные потребности закладываются на генном уровне и имеют физиологическую природу.

Вторичные потребности возникают по мере приобретения жизненного опыта.

Удовлетворить потребности можно вознаграждениями.

Вознаграждение — это все то, что человек считает для себя ценным. При этом необходимо учитывать индивидуальность человека, его личное понятие ценности. Различают внешнее и внутреннее вознаграждение.

Внешнее вознаграждение дается организацией (зарплата и прочие выплаты, оплаченное питание, личное медицинское страхование, социальные льготы, низкопроцентные кредиты, продвижения по службе и т.п.).

Внутреннее вознаграждение дает непосредственно сама работа (чувство успеха при достижении цели, чувство собственной значимости и т.п.).

Как следует из рисунка 4, значение мотивации определяется тем, что, опираясь на нее, менеджер имеет возможность добиться от подчиненных соответствующего целям организации (предприятия) поведения. Изучение теории мотивации и практическое применение ее положений позволяет менеджерам добиться повышения степени удовлетворения потребностей работников, побуждать их к более производительному труду.

В последние годы в управленческой науке разработаны различные мотивационные модели, которые нашли широкое практическое применение в преуспевающих фирмах развитых стран. Среди них наиболее традиционными являются [4; 583]:

а) рациональная мотивационная модель, в основе которой лежит использование материальных стимулов, т.е. награждения или взыскания, по результатам работы;

б) мотивационная модель самореализации, суть которой состоит в активизации внутренних мотивов человека: возможности самовыражения, творчества в труде, признания заслуг, расширения самостоятельности и ответственности, перспективы карьеры и профессионального роста;

в) мотивационная модель сопричастности (соучастия) через развитие сотрудничества, партнерства, участие в управлении, в собственности фирмы, делегирование полномочий.

#### *Попытки использовать в управлении методы психологии*

Концепция мотивационного менеджмента прошла в своей истории несколько периодов. Эти периоды связаны с тенденциями развития человека как социального существа и развитием общества и производства. Общая тенденция развития мотивационного менеджмента заключается в том, что по мере развития производства и общества популярность и сферы его использования неуклонно растут.

Элтон Мэйо был одним из немногих академически образованных людей своего времени, который обладал как верным пониманием научного управления, так и подготовкой в области психологии. Он создал себе известность и репутацию в ходе эксперимента, проводимого на текстильной фабрике в Филадельфии в 1923–1924 гг. Текучесть рабочей силы на прядильном участке этой фабрики достигла 250%, тогда как на других участках составляла лишь 5–6%. Материальные способы стимулирования производства, предложенные экспертами по эффективности, не смогли повлиять на текучесть кадров и низкую производительность участка.

После внимательного изучения ситуации Мэйо определил, что решение проблемы снижения текучести кадров лежит в изменении условий труда, а не в увеличении вознаграждения за него. С разрешения администрации он в качестве эксперимента установил для прядильщиков два 10-минутных перерыва для отдыха. Результаты проявились немедленно и были впечатляющими. Текучесть рабочей силы резко снизилась, улучшилось моральное состояние рабочих, а выработка сильно возросла. Когда впоследствии инспектор решил отменить эти перерывы, ситуация вернулась к прежнему состоянию, доказав таким образом, что именно нововведение Мэйо улучшило состояние дел на участке.

Первые крупные исследования поведения работника на рабочем месте явились основной частью экспериментов в Хоторне, которые проводились Мэйо и его сотрудниками в конце 1920-х годов. Работа в Хоторне началась как эксперимент по научному управлению. Она закончилась спустя почти восемь лет осознанием того, что человеческие факторы, особенно социальное взаимодействие и

групповое поведение, значительно влияют на производительность индивидуального труда. Выводы, к которым пришла группа, работавшая в Хоторне, позволили основать новое направление менеджмента — концепцию «человеческих отношений» [10].

Однако эксперименты в Хоторне не дали модели мотивации, которая бы адекватно объяснила побудительные мотивы к труду. Психологические теории мотивации труда появились гораздо позднее. Они возникли в 1940-х гг. и развиваются в настоящее время.

*Основные черты содержательных и процессуальных теорий мотивации  
с точки зрения менеджмента*

Сегодня многочисленные теории и исследования по мотивации пытаются объяснить соотношение поведения и его результатов.

По мнению Н.И.Кабушкина [11], различные теории мотивации психологического и организационно-экономического направлений можно разделить на две группы:

- содержательные теории мотивации, основывающиеся на идентификации внутренних побуждений личности (потребностей), которые заставляют людей действовать так, а не иначе;
- процессуальные теории мотивации — более современные, базируются в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом воспитания и познания.

В таблице 4 кратко обобщены основные черты содержательных и процессуальных теорий мотивации с точки зрения менеджмента.

Т а б л и ц а 4

**Перспективы содержательных и процессуальных теорий мотивации**

Теоретическая база	Теоретические изыскания	Основатели теорий	Применение в менеджменте
Содержательные теории	Фокусируются на внутренних факторах индивида, которые дают импульс, направляют, поддерживают и прекращают данное поведение. Только эти факторы подразумеваются в качестве переменных	Маслоу — 5-уровневая иерархия потребностей; Альдерфер — 3-уровневая иерархия (ERG); Герцберг — два главных фактора: «гигиенические и мотивационные»; Макклелланд — три вида потребности, приобретаемых на основе культуры: достижение, участие и власть	Менеджерам необходима осведомленность о различиях в потребностях, намерениях и целях вследствие того, что многие индивиды по своему уникальны
Процессуальные теории	Описывают, объясняют и анализируют процессы импульса, направления поддержания и прекращения данного поведения	Врум — вероятностная теория выбора; Скиннер — теория «навязывания», связанная с обучением, вытекающим из данного поведения; Адамс — теория равновесия, базирующаяся на сравнениях, которые делает индивид Локк — теории системы целей, согласно которым сознательные цели и намерения определяют поведение	Менеджерам необходимо понимание процесса мотивации и того, как индивиды делают свой выбор, основываясь на преимуществах, вознаграждении и достижении цели

*Примечание.* Используются данные работы [12].

Первым представителем содержательного подхода к концепции мотивации, основанного на стремлении людей к удовлетворению своих потребностей, стал Ф. Тейлор, выступивший с ее классическим вариантом. В его основу он положил научно обоснованную систему норм расходования вре-

мени на каждый вид работ или выполнение тех или иных операций — так называемых квот, ориентированных на самых сильных, а главное, сноровистых работников.

При достижении более высокой производительности, чем та, которая требовалась в соответствии с квотой, работники оплачивались по повышенному тарифу и получали премии, что давало им возможность более полно удовлетворять свои потребности. В то же время невыполнение задания влекло за собой оплату по пониженным расценкам, заставлявшую большинство людей работать на пределе своих возможностей.

#### *Краткий обзор четырех содержательных теорий мотивации*

Иерархия потребностей Маслоу, теория Альдерфера (ERG), двухфакторная теория Герцберга и теория приобретаемых потребностей Макклелланда являются четырьмя важнейшими содержательными теориями мотивации. Каждая из них оказывает влияние на управленческую деятельность.

Таблица 5 подтверждает возможность их совместного рассмотрения не только с точки зрения науки, но и практики, хотя такое сопоставление достаточно условно, так как классификации осуществлялись по разным основаниям.

Т а б л и ц а 5

#### **Сопоставление содержательных теорий мотивации**

А. Маслоу	К. Альдерфер	Д. Макклелланд	Ф. Герцберг
Иерархия потребностей	Теория ERG	Теория приобретенных потребностей	Двухфакторная теория
Самореализации	Роста	Мотивация достижения	Мотивирующие факторы
Оценки		Потребность власти	
Социальные	Связующие	Потребность в причастности	Гигиенические факторы
Безопасность			
Физиологические	Существования		

*Примечание.* Использованы данные работы [13].

Как это обычно бывает при существовании конкурирующих теорий, ни одна из них не имеет ясно выраженного преимущества перед другими. Менеджерам-практикам наиболее известны теории Маслоу и Герцберга, которые обычно используются для объяснения мотивации рабочего.

Согласно теории Маслоу, люди имеют потребность в росте и развитии. Прикладное значение здесь таково, что программа мотивации имеет большие шансы на успех, если «нехватка» в высших уровнях потребностей будет уменьшена. Однако теория иерархии потребностей Маслоу не удовлетворяет строгим правилам научной проверки и оказывается, что адекватно удовлетворенная потребность больше не может служить для менеджеров инструментом стимулирования работы служащего.

Альдерфер предлагает трехуровневую иерархию потребностей в существовании, родственности и росте. В дополнение к прогрессивному процессу удовлетворения потребностей у Маслоу Альдерфер утверждает, что существует также регрессивный процесс неудовлетворения потребностей, который играет одну из важнейших ролей в мотивации.

Макклелланд предлагает теорию приобретаемых потребностей. Поведение, связанное с потребностями в достижении, принадлежности и власти, является инструментом в выполнении работы индивидом. От менеджеров требуется выявление этих потребностей.

Двухфакторная теория мотивации Герцберга выделяет два типа факторов на рабочем месте: факторы удовлетворенности и неудовлетворенности. Одно из свойственных данной теории слабых мест — это то, что ее положения не подтверждаются другими исследованиями. Несмотря на это, а также другие недостатки, данная теория, акцентирующая внимание на факторах, связанных с работой, делает это в терминах, понятных менеджерам.

#### *Процессуальные теории мотивации*

Среди процессуальных теорий выделяют следующие:

1. Теория ожиданий Виктора Врума. Она исходит из того, что поведение людей определяется не только потребностями, а также зависит от ожиданий человека (последствий выбранного им типа поведения). Согласно теории ожидания, мотивация является функцией трех переменных [14]:

Мотивация = ожидание × инструментальность × валентность.

А. Ожидание того, что затраты труда (усилия) дадут желаемый результат (связь: затраты — результат).

Б. Инструментальность — ожидание человеком определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов (связь: результат — вознаграждение).

В. Валентность, или ценность вознаграждения, — сила заинтересованности в получении результата, предполагаемая степень удовлетворенности или неудовлетворенности при получении вознаграждения.

Наиболее эффективная мотивация достигается, когда люди верят, что их усилия обязательно позволят им достичь цели и приведут к получению особо ценного вознаграждения. Мотивация ослабевает, если вероятность успеха или ценность вознаграждения оценивается людьми невысоко.

2. Теория усиления мотивации Б. Скиннера. Эта теория отражает важный аспект мотивации — ее зависимость от прошлого опыта людей. Согласно теории Скиннера, поведение людей обусловлено последствиями их действий в подобной ситуации в прошлом. Сотрудники извлекают уроки из имеющегося у них опыта и стараются брать такие задания, выполнение которых раньше давало позитивные результаты, и, напротив, избегать тех заданий, выполнение которых повлекло за собой негативные результаты.

Схематически механизм поведения, по Скиннеру, можно изобразить следующим образом [3; 203]:  
 стимулы → поведение → последствия → будущее поведение.

Согласно этой модели, наличие стимулов вызывает определенное поведение человека. Если последствия поведения положительны, то работник будет аналогично вести себя в такой же ситуации в будущем, т.е. его поведение повторится. Если же последствия отрицательны, то в дальнейшем он либо не будет реагировать на подобные стимулы, либо изменит характер своего поведения. Неоднократные повторения одних и тех же результатов приводят к формированию у человека определенной поведенческой установки.

Применяя теорию Скиннера на практике, руководитель должен предвидеть психологическое влияние последствий выполнения сотрудниками заданий, которые он им дает, и ставить перед ними вполне достижимые цели, реализация которых способна вызвать у них позитивный психологический эффект.

3. Теория справедливости (равновесия) Дж. Адамса. Она была сформулирована и принята специалистами по управлению в 70-х годах XX в.

Эта теория исходит из того, что для достижения своих целей люди вынуждены вступать в различные отношения как с другими людьми, так и с организациями, т.е. можно говорить о субъектах отношений. При этом субъекты в отношении что-то вкладывают (знания, эмоции, чувства, деньги, время и т.д.), и эти вложения называются вкладом. Кроме того, они что-то получают взамен, и это называется отдачей (рис. 5).

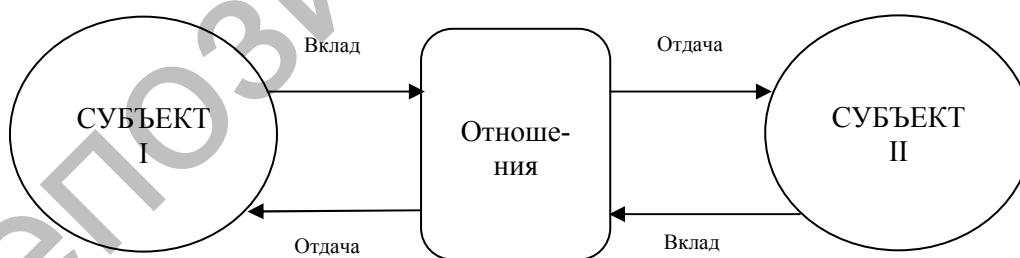


Рисунок 5. Схема отношений (данные работы [15; 69])

При любых отношениях люди подсознательно ведут учет получаемых отдач и собственных вкладов. Результаты этого учета представлены на рисунке 6.

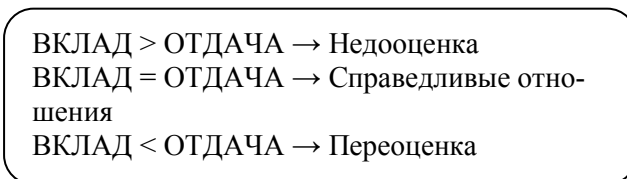


Рисунок 6. Соотношения вкладов и отдач (данные работы [15; 69])

Механизм учета вкладов и отдач в настоящее время не определен. Однако на этот счет существуют два мнения. Согласно первому — человек сравнивает свои отношения с отношениями, существующими между другими людьми, и на основании этого делает вывод о справедливости собственных отношений. Согласно второму мнению, человек делает вывод о справедливости своих существующих на данный момент отношений, сравнивая их с теми, субъектом которых он был раньше [15; 70].

4. Теория постановки целей Эдвина Локка. В соответствии с этой теорией мотивация человека определяется его целями и удовлетворенностью результатами труда. Предполагается, что постановка целей является осознанным процессом, предполагающим будущие намерения человека. Результаты работы индивида зависят от [16; 59]:

- сложности цели;
- ее особенностей (ясность и определенность);
- выгоды (приемлемости) ее для индивида;
- готовности человека приложить определенные усилия для ее достижения (по мере приближения к цели может возрасть).

Качество выполнения рабочих заданий определяется организационными факторами и способностями сотрудника, которые, в свою очередь, влияют на цели, и, как следствие, на его мотивацию.

Удовлетворенность или неудовлетворенность работника определяется взаимодействием двух процессов:

- внутренних (оценка индивидом результатов с точки зрения соотношения их с поставленной целью);
- внешних (оценка человека окружающими).

К недостаткам данной теории относят [16; 59]:

- слабую унифицированность (для необразованных людей, например, ясность цели играет большую роль, а для высокообразованных вызов цели и ее неопределенность открывают простор для творчества);
- не ясна ситуация, когда цель подчиненному ставит руководитель;
- не ясна ситуация, когда идет групповая работа и цель ставится группе в целом;
- стимулирование труда часто направлено не на быстрое достижение цели, а на качество исполнения рабочего задания.

#### *Модель Портера – Лоулера*

Представляет собой синтез теории ожидания и теории справедливости (рис. 7).

В рассматриваемой модели результаты труда рассматриваются как функция внешнего вознаграждения (зарплата, значимость оплаты, уверенность в связи трудового усилия и размера вознаграждения), внутреннего вознаграждения (похвала, продвижение по службе и т.д.), осознания своей роли в процессе труда и способностей человека.

Если между размером внешнего вознаграждения и затраченными усилиями работника имеется однозначная воспринимаемая индивидом связь, система мотивации работает полностью; в противном случае, работник мотивирован частично полученными результатами работы (вторая внутренняя обратная связь) и получает только внутреннее вознаграждение за свой труд.

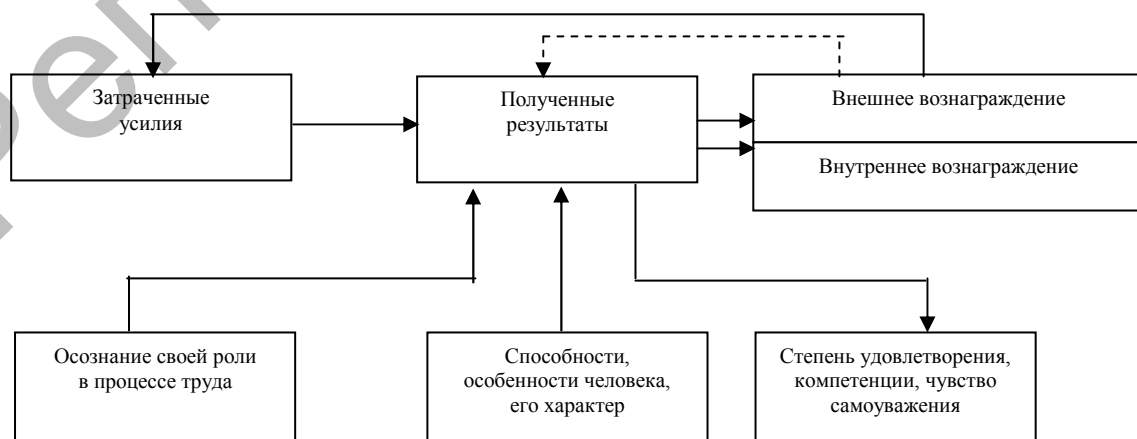


Рисунок 7. Модель Портера – Лоулера (данные работы [17])

*Изменение и развитие факторов, мотивирующих работников*

Факторы, которые мотивируют работников, постоянно изменяются и развиваются. Так, комиссия ЕС провела опрос среди рабочих и служащих стран Сообщества: «Что лучше — больше зарабатывать, сохраняя при этом нынешнюю продолжительность рабочей недели, или сокращать рабочую неделю при прежней зарплате?» Итоги опроса показаны в таблице 6.

Т а б л и ц а 6

**Ориентация рабочих и служащих в компаниях ряда зарубежных стран**

Страны \ Ориентация	Дания	Германия	Франция	Италия	Нидерланды	Бельгия	Англия	Испания	Греция	Ирландия	Португалия
За сокращение рабочей недели	55	44	42	31	29	29	26	26	17	16	15
За увеличение заработной платы	39	42	53	66	55	50	64	53	82	79	64
Безразлично	6	14	5	3	16	21	10	21	1	5	21

*Примечание.* Использованы данные работы [18].

Этот опрос и другие исследования показывают, что люди сейчас стремятся к сложной работе и к личностному развитию. Происходит перемещение от рынка покупателей к рынку продавцов рабочей силы, где у работников будет возможность поискать наиболее подходящую для себя компанию, а не наоборот. Уже сейчас у нас в Казахстане имеется большой спрос на талантливых, образованных служащих.

В Стратегии «Казахстан – 2050» ставится задача: «Чтобы стать развитым конкурентоспособным государством, мы должны стать высокообразованной нацией. В современном мире простой поголовной грамотности уже явно недостаточно. Наши граждане должны быть готовы к тому, чтобы постоянно овладевать навыками работы на самом передовом оборудовании и самом современном производстве» [7; 6]. Значит, в дальнейшем отечественные предприятия должны использовать широкий спектр творческих стимулов, одним из которых является гибкое рабочее время.

## Список литературы

- 1 Основы менеджмента: Учеб. пособие. — М.: Изд. дом «Дашков и К», 2000. — С. 66.
- 2 Comelli G. Führung durch Motivation / Comelli G, Rosenstiel L. von. München, 1995. — S. 208.
- 3 Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учеб. — М.: Аспект Пресс, 1998. — 279 с.
- 4 Мазур И.И., Шатири В.Д., Ольдерогге Н.Г., Шеин В.И. Корпоративный менеджмент: Учеб. пособие. — М.: Омега-Л, 2008. — 781 с.
- 5 Каренов Р.С., Раимбеков Б.Х., Акжолов А.М. Основы менеджмента. — Караганда: Полиграфия, 1995. — С. 158.
- 6 Коротков Э.М. Концепция менеджмента. — М.: Изд.-Консалтинг. компания «ДеКА», 1997. — С. 4.
- 7 Послание Президента Республики Казахстан — Лидера Нации Н.А.Назарбаева народу Казахстана: «Стратегия Казахстана – 2050: новый политический курс состоявшегося государства» // Казахстанская правда. — 2012. — 15 дек. — С. 1–8.
- 8 Уткин Э.А. Мотивационный менеджмент. — М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ»; Изд-во ЭКМОС, 1999. — С. 129.
- 9 Дафт Р. Менеджмент Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2008. — С. 609.
- 10 Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента Пер. с англ. — М.: Дело, 1992. — С. 361, 362.
- 11 Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебн. — Минск: НПЖ «ФУА»; ЗАО «Экономпресс», 1997. — С. 65.
- 12 Гибсон Дж. Л., Иванцевич Д.М., Доннели Д.Х. – мл. Организации: поведение, структура, процессы. — Т. XXVI / Пер. с англ. — М.: ИНФРА – М, 2000. — С. 152.
- 13 Молл Е.Г. Менеджмент. Организационное поведение: Учеб. пособие. — М.: Финансы и статистика, 1998. — С. 40.
- 14 Основы менеджмента: Сб. учеб. материалов / Под ред. К.А.Новикова. — Обнинск: Междунар. акад. современного управления, 2000. — С. 92.
- 15 Брасс А.А. Основы менеджмента: Учеб. пособие. — Минск: ИП «Экоперспектива», 1999. — 239 с.

- 16 *Большаков А.С.* Менеджмент: Учеб. пособие. — СПб.: Питер, 2000. — 160 с.  
 17 *Большаков А.С.* Моделирование в менеджменте: Учеб. пособие. — М.: Информ.-изд. дом «Филинь»; Рилант, 2000. — С. 428.  
 18 *Кузнецов Ю.В., Подлесных В.И.* Основы менеджмента. — М.: Изд-во ОЛБИС, 1997. — С. 108.

Р.С.Каренов

### Талаптандыру менеджментінің қажеттілігі, негізгі сипаттары және ерекшеліктері

Мақалада талаптандырудың тиімді үлгісі жасалмаса, адами ресурстарды басқару жүйесі тиімді қызмет атқармайтындығы туралы айтылған. Басқарудың заманауи тәжірибесі талаптандыру менеджментінің зор тиімділігін көрсеткенімен, оны нақты тәжірибе жүзінде жүзеге асырудың қиындығы көрсетілген. Талаптандыру басымдылықтарына, негіздеріне және құралдарына негізделген басқару құрылымының ерекше типі ретіндегі талаптандыру менеджментінің мәні ашылған. Талаптандыру менеджментінің тұжырымдамасы өз тарихында бірнеше кезеңдерден өткені баяндалған. Менеджмент тұрғысынан алғандағы талаптандырудың мазмұндық және үрдістік ілімдерінің негізгі сипаттары қарастырылған. Еңбеккерлерді талаптандыратын факторлардың ұдайы өзгеріп және дамып отыратындығы дәлелденген.

R.S.Karenov

### Need, main lines and features motivational management

It is emphasized that a control system of human resources it doesn't become effective to function if the effective model of motivation isn't developed. It is noted that modern practice of management shows big efficiency of motivational management, though complexity of its real embodiment in practice. The essence of motivational management as like creation of management on the basis of motivation priorities, in a support on motivation and its means is considered. It is shown that the concept of motivational management passed some periods in the history. The main lines of substantial and procedural theories of motivation from the point of view of management reveal. It is proved that factors which motivate workers, constantly change and develop.

УДК 37.032:373.5

Ж.А.Карманова, А.Г.Ахметова

*Қарағандық мемлекеттік университетінің атына Е.А.Букетова*

### Содержание формирования профессиональной компетентности педагога

В статье изучен вопрос содержания формирования профессиональной компетентности будущего педагога. Рассмотрены различные определения понятия компетенции, предложенные учеными. Исследованы профессионально-педагогические способности, предложены группы педагогических способностей, которыми должен обладать будущий педагог. Определены типы профессиональной компетенции. Авторами статьи дано свое представление о содержании формирования профессиональной компетентности.

*Ключевые слова:* содержание образования, формирование профессиональной компетентности, будущий педагог, компетенция, профессионально-педагогические способности, типы профессиональной компетенции, организация воспитательно-образовательного процесса, система профессионального педагогического образования, личность, педагогическая профессия.

Модернизация системы образования в Казахстане выдвигает вопросы формирования профессиональной компетентности педагога на одно из ведущих мест. Профессиональная компетентность является условием эффективности организации воспитательно-образовательного процесса.