

здібності та навички, правильне розуміння поставлених завдань, зовнішнє середовище тощо.

Неоднозначність залежності між мотивацією і результатами праці породжує вагомую управлінську проблему: як оцінювати результати роботи окремого працівника і як його винагороджувати? Якщо рівень винагороди зв'язувати лише з результатами праці, то це буде демотивувати працівника, що отримав дещо нижчий результат, але виявляв ретельність, докладав більше зусиль. З іншого боку, якщо винагороджувати працівника лише «за добрі наміри», без повного врахування реальних результатів його праці — це може бути несправедливим щодо інших працівників, продуктивність праці яких вища. Зрозуміло, що вирішення цієї проблеми має ситуаційний характер. Менеджери повинні пам'ятати, що такі проблеми на практиці виникають досить часто, а їх вирішення потребує комплексного підходу. Практичні поради щодо побудови систем заохочення дамо в наступному розділі.

2. ОСНОВНІ ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ

2.1. ЕВОЛЮЦІЯ НАУКОВИХ ПОГЛЯДІВ НА МОТИВАЦІЮ ПРАЦІ

У всі часи праця була джерелом матеріальних і духовних цінностей, тому проблема спонукування людей до праці ніколи не втрачала своєї актуальності. Спроби пояснити поведінку людей і сприяти підвищенню мотивації трудової діяльності робилися вже на перших етапах зародження суспільного виробництва. Згодом під різними назвами і з різних позицій науковці і практики почали досліджувати те, що сьогодні називається проблемою мотивації, тобто різноманітні аспекти активізації, заохочення, стимулювання.

На практиці методи мотивації завжди були зв'язані з конкретним рівнем розвитку виробництва, наявними суспільними умовами, потребами, культурою, релігією. При цьому протягом тисячоліть людство, намагаючись змінити поведінку людини, керувалося не науковими підходами, а методом «спроб і помилок».

Найпершим із застосовуваних на практиці методів мотивації був метод «батога і пряника». При цьому батогом був страх, голод, тілесне покарання, а пряником — певна матеріальна чи інша винагорода.

Інтенсивне наукове осмислення проблеми мотивації трудової діяльності розпочалося із зародженням капіталізму. Одним з перших почав вивчати цю проблему з економічних

позицій класик англійської політичної економії Адам Сміт. Коли він писав «Дослідження про природу і причини багатства народів», життя простої людини біло дуже тяжким. На його концепцію «економічної людини» («homo economicus») безперечно значний вплив справило спостереження за надто суворими реаліями. За умов, коли більшість людей боролася за виживання, цілком виправданим був висновок, якого дійшов Адам Сміт: людина завжди, коли їй буде надаватися така можливість, намагатиметься поліпшити свій економічний стан. Головним мотивом діяльності людини, на думку Адама Сміта, є економічний інтерес, прагнення до максимальної економічної вигоди, природне бажання людей поліпшити свій добробут.

Погляди Адама Сміта на головні рушійні сили економічного розвитку суспільства лягли в основу теорій ринкової економіки і використані в більшості теорій мотивації трудової діяльності. Однак його погляди не набули характеру системних уявлень про природу мотивів, їх формування і дію. І це зрозуміло, якщо врахувати історичний аспект — умови, коли формувалися теоретичні постулати Адама Сміта.

Значний внесок у розвиток теорії і практики мотивації трудової діяльності зробили Ф. Тейлор, Ф. Гілбрет і Л. Гілбрет, Г. Емерсон, М. Фоллет, а також О. Шелдон, А. Файоль, Е. Мейо. Відомими авторами сучасних теорій мотивації на Заході стали А. Маслоу, Ф. Герцберг, Л. Портер, Е. Лоулер, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клелланд, В. Врум та інші.

Суттєвий внесок у створення та розвиток теорій мотивації зробили українські вчені. Так, М. Вольський (1834 — 1876) уважав за необхідне поліпшувати фізичні, моральні та інтелектуальні умови існування людини. Г. Цехановецький (1833 — 1889) виступав проти узагальнень Адама Сміта стосовно поведінки людей — «економічних осіб». Він підкреслював, що багато людей намагаються поліпшити своє становище не тільки завдяки власній праці, а й за рахунок інших. М. Туган-Барановський (1865 — 1919) одним з перших у світі розробив чітку класифікацію потреб, виділивши п'ять їх груп: 1) фізіологічні; 2) статеві; 3) симптоматичні інстинкти та потреби; 4) альтруїстичні; 5) потреби практичного характеру.

Туган-Барановський особливого значення надавав психологічним почуттям, трудовим традиціям, моральним і релігійним поглядам. Він одним з перших проповідував значущість духовності у розвитку економіки.

Ретроспективний аналіз формування наукових поглядів на мотивацію праці показує, що їх еволюція відбувалася у тісному діалектичному взаємозв'язку з розвитком суспільного виробництва, підвищенням якості робочої сили, поліпшенням добробуту людей. Той чи інший напрямок, глибина дослідження проблеми мотивації об'єктивно зумовлювалися визиванням відповідних матеріальних передумов у суспільстві.

Якщо за точку відліку взяти початок ХХ століття, то умовно можна виділити чотири етапи у розвитку теоретичних поглядів на мотивацію трудової діяльності.

Перший етап зв'язаний з появою «школи наукового управління». Її започаткування було адекватною відповіддю на зміни в матеріально-технічних чинниках виробництва і непридатність методів організації виробництва та праці, способів мотивації трудової діяльності, що панували в кінці ХІХ століття, — у столітті новому. На зміну розпливчастим і досить суперечливим загальним принципам управління засновники «школи наукового управління» — Тейлор і його однодумці — запропонували наукову систему знань про форми і методи раціональної організації виробництва та праці.

В основу нової системи було покладено чотири наукові принципи, які Тейлор називав законами управління:

1) створення наукової бази, що має змінити грубі практичні методи роботи, наукове дослідження кожного окремого виду трудової дії;

2) відбір робітників і менеджерів на основі наукових критеріїв, їх тренування і навчання;

3) співробітництво адміністрації з робітниками щодо практичного запровадження наукової організації праці;

4) рівномірний і справедливий розподіл обов'язків (відповідальності) між робітниками і менеджерами.

Розкриваючи сутність своєї системи, Тейлор писав: «Наука замість традиційних навичок; гармонія замість суперечності; співпраця замість індивідуальної роботи; максимальна продуктивність замість обмеження продуктивності; розвиток кожного окремого працівника до максимального доступної йому продуктивності й максимального добробуту».

У ряду об'єктивних чинників, що утворюють систему координат для поведінки людини, у Тейлора стоять система стимулювання праці і дисциплінарні прийоми (покарання економічними засобами. — *Авт.*).

Засновник «школи наукового управління», його колеги та послідовники усвідомили всю недоречність постійного балан-

сування робітника на грані голоду. Вони зробили мотивацію методом «батоба і пряника» ефективнішою, запропонували поняття достатнього щоденного виробітку і запровадили систему оплати праці пропорційно збільшенню виробітку понад норму. Підвищення продуктивності праці, що стало результатом використання цього методу мотивації, і поєднання його із заходами для спеціалізації та раціоналізації трудових процесів було вражаючим.

Однак з розвитком продуктивних сил, зростанням суспільного багатства та «соціалізації» суспільного виробництва стало очевидним, що простий «пряник» не завжди спонукає до ефективної праці. Ця обставина примусила вчених і фахівців шукати нові шляхи для вирішення проблеми мотивації.

Другий етап у розвитку теорії мотивації зв'язаний з доктриною «людських відносин». Її автором є американський соціолог Е. Мейо. Положення доктрини впливають з експериментальних досліджень, проведених на текстильній фабриці в Філадельфії в 1923 — 1924 рр., а також на інших підприємствах. Так, на досліджуваній текстильній фабриці плінність кадрів, наприклад, на прядильній дільниці, становила 250 %, тоді як на інших дільницях не перевищувала 5 – 6 %. Заходи матеріального стимулювання працівників, запропоновані експертами з ефективності, не дали бажаних результатів. Тому президент фірми звернувся по допомогу до Мейо і його колег.

Детальне вивчення ситуації засвідчило, що умови роботи прядильників не дають їм можливості спілкування. З дозволу адміністрації фабрики Мейо встановив для прядильників дві 10-хвилинні перерви для відпочинку. Результати були вражаючими. Плінність кадрів різко впала, поліпшився моральний стан робітників, зросла продуктивність праці. Коли ж перерви знову відмінили, то всі негативні показники знову швидко зросли.

На основі таких і схожих досліджень Мейо з групою колег зробили висновок, що вирішальний вплив на трудову активність і збільшення виробітку справляють не стільки матеріально-речові, скільки морально-психологічні чинники. У теорії «людських відносин» дістав визнання той факт, що участь робітників у виробництві є не тільки техніко-економічним процесом з метою отримання заробітку, а й складним соціально-психологічним процесом. Останній включає взаємовідносини робітників між собою та з управлінським персоналом, а також задоволення ряду потреб і інтересів нематеріального характеру.

Третій етап формування наукових підходів до проблеми мотивації можна датувати 60 – 70-ми роками нашого століття. Уявлення про мотивацію, її природу, механізми дії збагатилися тоді цілим рядом змістових, процесуальних теорій мотивації трудової діяльності. Сутність деяких із них розглядаємо далі.

Важливою віхою на шляху розвитку теоретичної думки в названій галузі є поява в цей період теорії «співучасті», запропонованої американським соціологом Д. Мак-Грегором. Вона розглядає заходи для активізації праці широким залученням найманих працівників до управління, розвитком «демократії на робочих місцях». Учений обґрунтував також «теорію Х» і «теорію Y», що в них узагальнив типові уявлення керівників про ставлення працівників до роботи. «Теорія Х» виходить з того, що пересічний індивід лінивий і прагне на роботі уникнути трудових зусиль, тому його треба жорстко контролювати і примушувати. Основною посилкою «теорії Y» є те, що пересічний працівник за відповідної підготовки і належних умов здатний брати на себе відповідальність, виявляти творчий підхід, винахідливість.

Четвертий етап у розвитку теорії і практики мотивації праці зв'язаний з переосмисленням ролі і місця людини в суспільному виробництві, з новою «ідеологією» менеджменту, реформуванням промислового менеджменту в менеджмент «людських ресурсів».

Концепція людських ресурсів базується на розумінні працівника як головної рушійної сили виробництва. Відповідно до цієї концепції основою роботи з кадрами за сучасних умов має бути не просто мотивація до високопродуктивної праці, а розвиток трудового потенціалу організації, підвищення конкурентоспроможності персоналу, комплексна мотивація трудової діяльності.

Еволюція поглядів на методи активізації трудової поведінки в останні роки зв'язана з теоріями «збагачення змісту праці», «гуманізації праці», «якості трудового життя», «співучасті трудящих». Значний вплив на практику менеджменту персоналу й досі справляють змістові і процесуальні теорії мотивації трудової діяльності.

2.2. ЗМІСТОВІ ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ

Змістові теорії мотивації аналізують фактори, що справляють вплив на поведінку людини, її трудову активність. Основна увага у цих теоріях сконцентрована на аналізі потреб людини та їх впливі на мотивацію трудової діяльності. Теорії

містять опис структури потреб, їх змісту, ієрархії, пріоритетності.

Нижче розглядаються найвідоміші змістові теорії мотивації праці: теорія ієрархії потреб Маслоу, теорія Альдерфера, теорія двох факторів Герцберга, теорія набутих потреб Мак-Клелланда.

2.2.1. Теорія ієрархії потреб Маслоу

Одним з перших дослідників, з робіт якого менеджери дізналися про складний світ потреб і їх вплив на мотивацію трудової діяльності, був Абрахам Маслоу. Теорія ієрархії потреб, розроблена Маслоу, справила значний вплив як на розвиток наукової думки в галузі мотивації, так і на розвиток практики менеджменту на основі наукового підходу до вивчення потреб, їх моніторингу і целеспрямованого впливу на поведінку людей.

В основу теорії Маслоу покладено такі основні положення й ідеї:

- 1) люди постійно відчують певні потреби;
- 2) явно виражені потреби, які відчують люди, можна об'єднати в окремі групи;
- 3) групи потреб людей ієрархічно розміщені стосовно одна одної;
- 4) потреби, якщо їх не задоволено, спонукають людину до дій. Задоволені потреби більше не справляють мотивуючого впливу на людину;
- 5) якщо одну потребу задоволено, то на її місце стає інша незадоволена потреба;
- 6) звичайно людина має одночасно кілька різних потреб, що взаємодіють;
- 7) процес задоволення потреб відбувається знизу вгору. Потреби, які перебувають ближче до основи «піраміди», потребують першочергового задоволення;
- 8) поведінку людини визначає найнижча незадоволена потреба ієрархічної структури;
- 9) потреби вищого рівня починають активно впливати на людину після того, як задоволено потреби нижчого рівня;
- 10) потреби вищого рівня можна задовольнити більшою кількістю способів, ніж потреби нижчого рівня.

Потреби людей Маслоу об'єднав у п'ять основних груп, назви яких та ієрархія показані на рис. 6.

Фізіологічні потреби і потреби безпеки згідно з теорією Маслоу є первинними, природженими. Інші групи потреб на-

лежать до вторинних, які є психологічними за своєю природою.



Рис. 6. Ієрархія потреб за Маслоу

Фізіологічні потреби. Це потреби в їжі, воді, одязі, повітрі тощо, тобто ті потреби, які людина має задовольняти, щоб підтримувати організм у життєдіяльному стані. Ці потреби породжені фізіологією людини.

Люди, які працюють тільки для задоволення фізіологічних потреб, мало цікавляться змістом роботи чи задоволенням вторинних потреб, що перебувають на вершині «піраміди». Вони концентрують свою увагу на оплаті та умовах праці.

Потреби безпеки. Ці потреби зв'язані з прагненням і бажанням людей досягти стабільного й безпечного стану. Вони включають потреби у захисті від фізіологічних і психологічних небезпек з боку навколишнього світу й впевненість у тому, що фізіологічні та інші пріоритетні потреби людини будуть задовольнятися і в майбутньому. Люди, які приділяють підвищену увагу цій групі потреб, намагаються уникнути хвилювань, полюбляють порядок, розмірений ритм роботи, чіткі правила. Для них важливими є гарантії зайнятості, медичного обслуговування, пенсійного забезпечення. Працівники з загостреними потребами в безпеці прагнуть уникнути ризику, неохоче сприймають нововведення. Для управління такими людьми слід застосовувати чіткі правила регулювання їх діяльності, створювати систему плану-

вання кар'єри; їх бажано не використовувати на роботах, зв'язаних із ризиком, нововведеннями, прийняттям неординарних рішень.

Потреби належності і причетності. Потреби цієї групи включають прагнення людини до участі у спільних з іншими діях, входження у певні об'єднання людей. Кожна людина бажає дружби, любові, вона прихильна до певного оточення. Перелік потреб належності й причетності досить широкий, але їх не можна недооцінювати. Якщо для людини потреби цієї групи є провідними, вона розглядає свою роботу, по-перше, як належність до певного колективу і, по-друге, як можливість встановити добрі, дружні стосунки зі своїми колегами, безпосередніми керівниками. Керування такими людьми має передбачати запровадження партнерства між керівниками і підлеглими, групових форм організації праці, колективних заходів, що виходять за рамки роботи. Таких людей бажано залучати до громадської роботи.

Потреби визнання і самоствердження. Ця група потреб відображає бажання людей бути впевненими в собі, компетентними, мати високу конкурентоспроможність, а також бажання того, щоб оточення визнавало їх такими і поважало їх за це.

Люди із загостреними потребами цієї групи прагнуть до лідерства, визнання авторитету в колективі. Керування такими людьми має передбачати використання різноманітних форм визнання їхніх заслуг, внеску в діяльність організації. Стосовно цих працівників слід ширше використовувати форми морального заохочення.

Потреби самовираження. Ця група об'єднує потреби, зв'язані з прагненням людини до повнішого використання своїх знань, умінь, здібностей, навичок, особистого потенціалу. Потреби в самовираженні мають суто індивідуальний характер. Їх можна кваліфікувати як потреби людини у творчості в широкому розумінні цього слова. Кваліфікований працівник відчуває потребу в реалізації своїх потенційних можливостей, у зростанні як особистості. Люди з сильною потребою самовираження творчі і незалежні, вони відкриті до сприйняття себе і оточення, перебувають у постійному пошуку. Вторинні потреби в цілому, і потреби самовираження зокрема, для цих людей є пріоритетними в порівнянні з первинними. Людям з такими потребами слід доручати роботу творчого характеру, оригінальні завдання, давати якомога більше свободи у виборі засобів, шляхів вирішення завдань.

Теорія Маслоу зробила значний внесок у розуміння того, що лежить в основі інтересів і дій людей. Керівники всіх рівнів, ознайомившись з теорією Маслоу, змогли переконатись, що мотивація людей визначається широким спектром потреб. Для того, щоб цілеспрямовано впливати на поведінку працівників, менеджер має знати, яким потребам вони видають перевагу і якими потребами керуються в кожний конкретний момент. Водночас вкрай важливо, як впливає з теорії, дати можливість працівникам задовольнити їхні пріоритетні потреби з допомогою такого комплексу дій, який сприяє досягненню цілей усієї організації.

Теорія ієрархії потреб Маслоу має і певні вади. Вона не дає відповіді на питання щодо природи тих чи інших потреб. «Вузким місцем» теорії, на думку багатьох вчених, є прихильність її автора до ідеї жорсткої ієрархічності потреб людей і недостатнє врахування їх індивідуальних відмінностей. До речі, це частково визнавав і сам автор теорії, який в одній з робіт зазначав, що ієрархічні рівні потреб мають фіксований характер, але насправді ця ієрархія не така «жорстка», як він думав раніше. «Це правда, — писав автор, — що для більшості людей, з якими ми працювали, їхні основні потреби розміщувалися приблизно у визначеному нами порядку. Проте було і багато винятків. Є люди, для яких, наприклад, повага важливіша за любов».

2.2.2. Теорія Альдерфера

Теорія К. Альдерфера, як і теорія Маслоу, побудована на класифікації та аналізі потреб, обґрунтуванні їх впливу на поведінку працівників. На відміну від ієрархії потреб Маслоу теорія Альдерфера виокремлює три групи потреб:

- 1) потреби існування;
- 2) потреби зв'язку;
- 3) потреби зростання.

Порівняльний аналіз груп потреб в теорії Альдерфера і Маслоу свідчить про певну їх схожість. Так, потреби існування кореспондуються з первинними потребами в піраміді Маслоу, зокрема з фізіологічними та потребами безпеки.

Група потреб зв'язку повністю чи частково кореспондується з групою потреб належності і причетності. За Альдерфером, потреби зв'язку впливають з соціальної природи людини, її природного намагання бути членом сім'ї, колективу, мати друзів, налагодити добрі стосунки з керівництвом та підлеглими. До цієї групи потреб можна

віднести також частину потреб визнання і самоствердження з піраміди Маслоу, які зв'язані з прагненням людини належати до певних неформальних груп, партій, зі ствердженням людини як особистості.

Потреби зростання в теорії Альдерфера частково кореспондуються з потребами визнання і самоствердження в теорії Маслоу та охоплюють потреби самовираження цієї теорії. Вони зв'язані з прагненням до задоволення статусних мотивів, з намаганням досягти впевненості в собі, самоствердитись та самовдосконалитись. Виділені Альдерфером три групи потреб, як і в теорії Маслоу, мають певну ієрархічність. Проте є і принципова різниця: в теорії Маслоу рух від однієї потреби до іншої відбувається тільки знизу вгору. Після досягнення першочергової мети, тобто задоволення потреби нижчого рівня, настає черга задоволення потреби вищого рівня і саме це, згідно з теорією Маслоу, є основною спонукальною силою поведінки. Згідно з теорією Альдерфера незадоволення потреби верхнього рівня посилює ступінь впливу потреби нижчого рівня і на задоволення її переключаються свідомі дії людини. Отже, відповідно до теорії Альдерфера ієрархія потреб відбиває рух не тільки від нижнього до верхнього рівнів потреб, а і зворотний рух, тобто посилення стимулюючої дії конкретніших «нижніх» потреб, якщо не задоволено потребу вищого рівня.

Процес руху вгору по рівнях потреб Альдерфер називає процесом задоволення потреб, а процес руху вниз — процесом фрустрації, тобто поразки в задоволенні потреб зростання (див. рис. 7). Наявність двох напрямків руху в задоволенні потреб відкриває згідно з теорією Альдерфера додаткові можливості для мотивації праці. Так, якщо в організації немає достатніх можливостей для задоволення потреб зростання працівника або якщо останні через суб'єктивні причини не задоволено, то працівник може зосередити свої дії на повнішому задоволенні потреб зв'язку чи потреб іще нижчого рівня.

Потреби
не задово-
лено

Потреби

Потреби
задоволено



Рис. 7. Схема теорії Альдерфера

Теорія Альдерфера має достатньо і прихильників, і критиків. На нашу думку, знання сутності цієї теорії є корисним для практики управління, оскільки є чимало її емпіричних підтверджень. Дотримання положень цієї теорії потребує від менеджерів пошуку ефективних форм активізації діяльності підлеглих за умов, коли з об'єктивних чи суб'єктивних причин не можуть бути задоволені їхні потреби високого рівня.

2.2.3. Теорія двох факторів Герцберга

У теорії і практиці менеджменту до оприлюднення результатів дослідження Герцберга поширеною була думка, що задоволення чи невдоволення людини своєю поведінкою, діями, оточенням є двома полюсами, протилежностями, і якщо задоволення — це завжди мотивуючий фактор, то невдоволення — демотивуючий. Отже, достатньо ліквідувати причини невдоволення людини і мотивуючий вплив на її поведінку буде забезпечено. Однак не все виглядає так однозначно.

Герцберг зі своїми колегами на рубежі 50–60-х років провів дослідження, метою якого було встановлення факторів, які справляють мотивуючий і демотивуючий вплив на поведінку людини, породжують її задоволення чи невдоволення.

Результати дослідження засвідчили, що фактори, які спричинили зростання невдоволення за їх усунення не обов'язково приводили до збільшення задоволення, посилення мотивації до праці. І, навпаки, із того, що якийсь фактор сприяв зростанню задоволення, аж ніяк не випливало, що за його усунення зростатиме невдоволення.

Процес «задоволення — відсутність задоволення», за Герцбергом, в основному перебуває під впливом факторів, зв'язаних зі змістом роботи, тобто факторів внутрішніх. Ці фактори справляють сильний мотивуючий вплив на

поведінку людини і сприяють продуктивній роботі. Однак, коли вони відсутні, то це не спричиняє надто сильного невдоволення. Герцберг називав ці фактори «ублажителями», але така назва не отримала широкого застосування. Звичайно ці фактори називають мотивуючими. До цієї групи належать такі потреби і фактори, як досягнення, визнання, відповідальність, просування по службі, робота сама по собі. Якщо ці потреби реалізуються, то людина зазнає задоволення і вони відіграють мотивуючу роль.

На процес «невдоволення — відсутність невдоволення» впливають фактори, в основному зв'язані з оточенням, в якому здійснюється робота, тобто ті, що мають зовнішній характер. Їх відсутність породжує у працівників почуття невдоволення і справляє демотивуючий вплив на поведінку. Проте, і це дуже важливо, наявність факторів цієї групи не справляє мотивуючого впливу на поведінку людей, оскільки вони створюють сприятливі, «здорові» умови праці, які сприймаються людьми як належне. Ці фактори прийнято називати факторами здоров'я, з них можна назвати такі, як безпека на робочому місці, рівень заробітної плати, умови праці (освітлення, температура, шум тощо), розпорядок і режим роботи, відносини з колегами і підлеглими, контроль з боку керівництва, статус працівника.

Мотивуючі фактори і фактори здоров'я за теорією Герцберга зображено на рис. 8.

Частота, з якою цей фактор викликає невдоволення, %

Частота, з якою цей фактор викликає задоволення, %

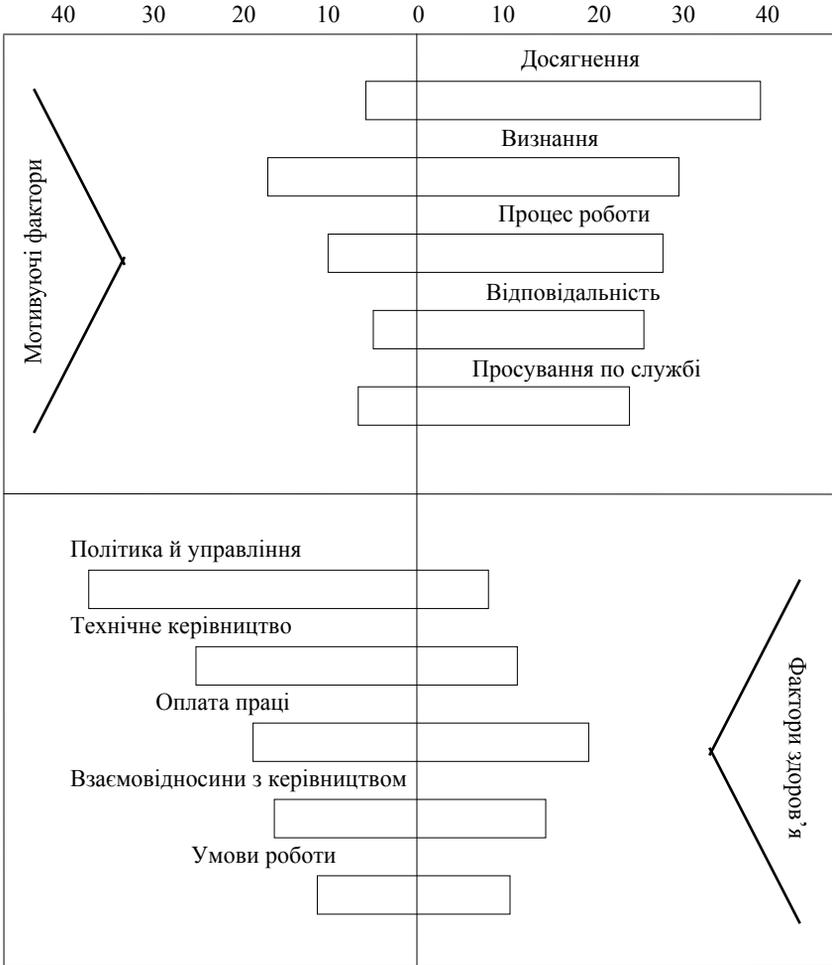


Рис. 8. Мотивуючі фактори і фактори здоров'я за теорією Герцберга

На підставі проведених досліджень Герцберг дійшов висновку, що за наявності у працівника невдоволення менеджер має сприяти усуненню факторів, що його породжують. Герцберг також доводить, що після усунення стану невдоволення марно намагатися мотивувати працівників за допомогою факторів здоров'я. Менеджер має зосередити зусилля на використанні факторів-мотиваторів.

2.2.4. Теорія набутих потреб Мак-Клелланда

У теорії Мак-Клелланда теж виокремлюються три групи потреб: досягнення (успіху), співучасті (причетності) і владарювання. Автор теорії свідомо віддає перевагу зазначеним потребам, що належать до так званих потреб високого порядку, оскільки вважає, що потреби нижчого порядку в сучасному суспільстві в основному задоволено.

За Мак-Клелландом, якщо ці вищі потреби досить сильно розвинуті в людини, то вони здатні суттєво впливати на її поведінку, активізувати трудову діяльність. Названі потреби розглядаються як набуті під впливом навчання, життєвих обставин і досвіду.

Перша група потреб — потреби досягнення — виявляються в намаганні людини вирішувати поставлені перед нею завдання ефективніше, ніж вона це робила досі. Люди з яскраво вираженою потребою досягнень, по-перше, воліють, як правило, самостійно визначати свої цілі, а по-друге, вибирають не прості, а дедалі складніші цілі та завдання. Людям з високим рівнем потреби досягнення подобається приймати рішення, вони «одержимі» проблемами, які вирішують, легко беруть на себе персональну відповідальність.

Мак-Клелланд на основі проведених досліджень дійшов висновку, що потребою досягнення можна характеризувати не лише окремих людей, а й цілі економічні системи. Ті з них, що мають постійну потребу досягнення, звичайно мають і високі показники економічного розвитку.

Наявність у працівників організації високої потреби досягнення справляє значний вплив на їхню активність і результати праці. Тому важливо регулярно оцінювати рівень потреб досягнення у членів організації, враховувати наявність цієї потреби за добору персоналу та поточної атестації, сприяти її розвитку.

Потреба співучасті виявляється у прагненні людини до дружніх відносин з оточенням. Для людей з високою потребою співучасті характерним є намагання встановлювати й підтримувати дружні відносини, прагнення до входження в об'єднання людей і участі в колективній роботі. Цим людям важливо, що вони комусь потрібні, а оточення не байдуже до них.

Працівникам із високою потребою співучасті важливо займати такі позиції і виконувати таку роботу, щоб постійно бути в активній взаємодії з людьми. Керівництво організації має регулярно оцінювати рівень потреби співучасті в підлеглих і,

якщо він високий, створювати режим найбільшого сприяння для задоволення даної потреби.

Потребу владарювання віднесено Мак-Клелландом до основних набутих потреб. Виявом цієї потреби є прагнення контролювати дії людей, справляти вплив на їхню поведінку, брати на себе відповідальність за дії та поведінку інших людей.

Потреба влади може мати дві крайнощі: перша — прагнення мати якомога більше влади та впливу на людей; друга — прагнення мати владні функції, відмовляючись від будь-якої відповідальності за дії персоналу. Людей з високою мотивацією владарювання умовно можна поділити на дві групи. До першої належать ті, хто прагне влади задля влади, необмеженого права командувати іншими. Такі люди намагаються продемонструвати передовсім *свою* силу. Інтереси організації для них нерідко відходять на другий план.

До другої групи належать люди, які прагнуть влади для вирішення групових завдань. Вони задовольняють свою потребу владарювання тим, що визначають цілі колективу, ставлять завдання окремим виконавцям, самі беруть участь у процесі досягнення цілей.

У теорії Мак-Клелланда виокремлені потреби (досягнення, співучасті, владарювання) водночас не виключають одна одну та не мають ієрархічного підпорядкування, як у тих змістових теоріях мотивації, що розглядалися раніше. Навпаки, Мак-Клелланд підкреслює необхідність урахування взаємного впливу всіх потреб на поведінку людей. Так, якщо людина займає керівну посаду і відчуває високу потребу влади, то для успішного виконання управлінської діяльності бажано, щоб потреба у співучасті була в неї відносно менш вираженою.

2.2.5. Узагальнення суті змістових теорій мотивації

Усе, розглянуте вище, дає підставу виділити ряд спільних положень і відмінностей у різних змістових теоріях мотивації. Спільним для них є посилення на те, що в основі мотивації лежать потреби конкретних людей, які в їхній свідомості перетворюються в інтереси, мотиви, котрі і спонукають людей до певних цільових дій. У всіх змістових теоріях мотивації наводиться структура потреб, дається їх характеристика і зв'язок з мотивацією трудової діяльності. Проглядається певна кореляція в класифікації потреб людей (див. рис. 9). У той же час змістові теорії містять і суттєві відмінності. Так, в теорії Маслоу потреби розміщені ієрархічно і сходження по них йде

знизу вгору. Поведінку людини визначає найнижча незадоволена потреба ієрархічної структури.

У теорії Альдерфера також має місце певна ієрархія потреб. Однак принциповим положенням теорії є твердження про те, що рух сходинками потреб може здійснюватися як знизу вгору, так і згори донизу в тому випадку, коли незадоволено потреби вищого рівня. Наявність двох напрямків руху задоволення потреб, на думку Альдерфера, відкриває додаткові можливості щодо мотивації праці.

Мак-Клелланд запропонував свою класифікацію потреб людини, в якій пріоритет віддається потребам вищого порядку, оскільки потреби нижчого порядку в розвинутих країнах в основному задоволено. Автор обґрунтовує ідею появи і розвитку потреб вищого порядку (досягнення, співучасті, владарювання) під впливом навчання й життєвого досвіду. Відмітною особливістю цієї теорії є й те, що вплив потреб на поведінку людей розглядається не ізольовано, а як результат їх комплексної взаємодії.



Рис. 9. Співвідношення груп потреб у змістових теоріях мотивації

Теорія Герцберга виходить з того, що поведінка людей формується під впливом мотивуючих факторів і факторів здоров'я. Сильний мотивуючий вплив на поведінку людини справляють внутрішні фактори, що зв'язані зі змістом роботи і породжують задоволення людини. Щодо зовнішніх факторів, які зв'язані в основному з умовами роботи, то їх вплив на поведінку людини, її активність досить своєрідний. Відсутність належних умов породжує невдоволення людини і

знижує активність поведінки. Водночас їх наявність не відіграє мотивуючої ролі, оскільки сприймається як належна норма. Особливістю цієї теорії є й те, що вона ґрунтується не стільки на теоретичних постулатах, скільки на матеріалах опитувань та експериментальних дослідженнях.

Отже, кожна зі змістових теорій мотивації має певні особливості, свої переваги і недоліки. Відтак, щоб краще розуміти поведінку працівників та впливати на неї належним чином, менеджерам треба знати їх усі. «Вразливим місцем» змістових теорій є те, що вони мало уваги приділяють індивідуальним особливостям людей та їх впливу на мотивацію праці. «Прибічники змістових теорій, — зазначають американські спеціалісти, — виходять з уявлення про лінійну детермінацію установок і поведінки: елементи виробничої ситуації — установки — виробнича поведінка. Розбіжність лише у тому, якому чиннику віддасться перевага: оплаті праці, міжособистісним відносинам чи змісту праці. При цьому індивідуальні відмінності ігноруються: людина розглядається як автомат, що однозначно реагує на вплив виробничого середовища».

Змістові теорії приділяють недостатню увагу й аналізу процесу мотивації праці. Ця сторона проблеми детально досліджується в процесуальних теоріях мотивації трудової діяльності.

2.3. ПРОЦЕСУАЛЬНІ ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ

На відміну від змістових теорій мотивації, які базуються на тому, що поведінку людей визначають потреби і зв'язані з ними фактори, процесійні теорії розглядають мотивацію в дещо іншому плані. Вони не заперечують впливу потреб на поведінку людей, однак вважають, що остання визначається та формується не тільки під впливом потреб. Відповідно до процесуальних теорій мотивації поведінка людини є також функцією її сприйняття й очікувань. Ці теорії аналізують, як людина розподіляє зусилля для досягнення визначених цілей і як вибирає конкретний вид поведінки.

Спрощена концепція процесуальних теорій мотивації полягає в тім, що працівник, усвідомивши завдання і можливі винагороди за їх вирішення, співвідносить цю інформацію зі своїми потребами, можливостями, готовністю зробити необхідні зусилля та вибирає для себе певний вид поведінки. Після цього він прагне досягти визначених за кількісними і якісними показниками цілей.

Розглянемо основні, найбільш відомі, процесійні теорії мотивації: теорію очікувань, теорію справедливості, концепцію партисипативного (спільного) управління, модель Портера–Лоулера.

За конкретних обставин поведінка людини зв'язана з аналізом кількох альтернатив. Від того, чому людина віддає перевагу, залежатиме те, як вона себе поводитиме і яких результатів досягатиме, адже наявність активної потреби не є єдиною умовою мотивації людини. Людина має вірити, що вибраний тип поведінки дійсно приведе до бажаної мети.

2.3.1. Теорія очікувань

Теорія очікувань, як складова науки мотивації, розглядає залежність поведінки людей від таких обставин: чому людина віддає перевагу, що і скільки вона б хотіла отримати від своїх зусиль, яких зусиль вона згідна докласти заради цього.

Теорія очікувань своїм корінням сягає у тридцять років і зв'язана з роботами К. Левіна. Проте основним розробником концепції очікувань стосовно поведінки людини і її мотивації слід назвати В. Врума.

Теорія очікувань підкреслює важливість трьох взаємозв'язків: затрати праці–результати; результати–винагорода; валентність (ступінь задоволення винагородою). Приймаючи рішення з приводу того, що робити і які зусилля витратити, людина має відповісти на питання: наскільки їй це треба робити, що вона отримає внаслідок успішного виконання роботи і, нарешті, наскільки цінною буде винагорода. Модель мотивації за теорією очікувань показано на рис. 10.

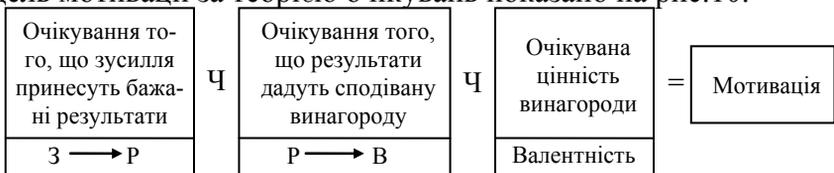


Рис. 10. Модель мотивації за Врумом

Співвідношення чинників затрат праці (З), результатів (Р), винагороди (В) і валентності в процесі мотивації наочно можна виразити так:

$$\text{Мотивація} = (Z \rightarrow P) \text{ Ч } (P \rightarrow V) \text{ Ч валентність}$$

Теорія очікувань відкриває широкі можливості для менеджерів, які прагнуть посилити мотивацію своїх підлеглих. З теорії випливає, що очікування у людей індивідуальні. Отже їх треба вивчати не менш досконально, ніж склад потреб.

Цінністю для організації є результати праці підлеглих. Будь-які зусилля працівників тільки тоді чогось варті, коли вони мають продуктивний, результативний характер. За цих умов менеджер має прищепити кожному працівникові сталі переконання про те, що від зусиль залежать результати праці, що саме від останніх залежить обсяг винагороди, а також те, що отримані результати матимуть цінність і для самого працівника, і для організації.

З теорії очікувань випливає й такий висновок: керівництво організації має постійно порівнювати заплановані обсяги і структуру винагород з фактичними очікуваннями працівників.

2.3.2. Теорія справедливості

Вічним прагненням людства є прагнення до свободи і справедливості. Бажання отримати справедливу оцінку своїх дій властиве кожній людині. Справедливість у свідомості людей асоціюється з рівністю, однаковою ставленням до оцінки вчинків, результатів праці, відсутністю дискримінації. Якщо людина вважає, що до неї ставляться так, як і до інших, оцінюють за однаковими критеріями, то вона вважає справедливим таке ставлення до себе й від того має задоволення. Але коли рівність (на думку конкретної особи) порушено, якщо «інші» незаслужено отримують більшу винагороду, то людина почуває себе ображеною, що призводить до невдоволення, зниження її трудової активності. Вплив справедливості, рівності на поведінку людини та її взаємовідносини з організацією є предметом однієї з процесійних теорій мотивації — теорії справедливості.

Засновником теорії справедливості є С. Адамс, який на основі досліджень, проведених в компанії «Дженерал Електрик», сформулював положення цієї теорії.

Основна ідея теорії справедливості полягає в тому, що в процесі роботи людина постійно порівнює те, як були оцінені її дії чи заслуги, з тим, як були оцінені дії та заслуги інших. І на основі цього порівняння залежно від того, задоволена вона такою оцінкою чи ні, людина в подальшому змінює свою поведінку. Розглянемо деякі ключові терміни та положення цієї теорії.

Сприйнята винагорода індивіда — суб'єктивна оцінка загальної суми винагород, отриманої індивідом за результатами його діяльності.

Сприйнята винагорода інших — суб'єктивна оцінка суми всіх винагород, які, на думку індивіда, отримали окремі люди і групи людей, з якими індивід себе порівнює.

Сприйняті витрати індивіда — оцінка людиною того, яких зусиль вона докладала для виконання певних дій і отримання результатів. У цю оцінку включаються не тільки безпосередні трудові зусилля, а й такі персональні характеристики, як кваліфікаційний рівень, вік, тривалість роботи в організації, соціальний статус тощо. При цьому індивід, що здійснює порівняльну оцінку, сам формує набір складових свого внеску, незалежно від думки інших.

Сприйняті витрати інших — уявлення індивіда про сукупну величину зусиль, докладених особами, з якими він себе порівнює.

Норма — відношення сприйнятих витрат до сприйнятої винагороди. Розглядаються два види норм, а саме: норма як відношення сприйнятої винагороди індивіда до сприйнятих власних витрат і норма як відношення сприйнятої винагороди інших до сприйнятих витрат інших.

Теорія справедливості стверджує, що для людини принципово важливо те, як співвідноситься її норма з нормою інших. Якщо норми, за оцінкою індивіда, однакові, то навіть за винагороди, що не повністю задовольняє його потреби, він відчуває задоволення, оскільки в цьому випадку має місце однакове співвідношення винагород і витрат. Якщо ж норма індивіда нижча, то він вважає, що має місце несправедливість, нерівність.

У цьому контексті зазначимо: думка, що побутує в управлінській практиці, ніби нерівність підштовхує людей до поліпшення результатів, а рівність демотивує людей, не знаходить достатнього підтвердження. Справжню рівність не треба ототожнювати зі зрівнялівкою. Зрівнялівка передбачає розподіл винагороди без урахування трудових затрат, внеску в результати роботи. Рівність — це однакова винагорода за однаковий внесок. Рівність погана лише тоді, коли загальний рівень результативності низький. Якщо він високий, то рівність є важливим спонукальним мотивом трудової діяльності.

У випадку, коли за оцінкою індивіда має місце несправедливість, в нього виникає почуття невдоволення і знижується мотивація до праці. Автор теорії Адамс вказує на шість можливих реакцій людини на несправедливість.

Індивід може вирішувати, що треба зменшити затрати власної праці. Згадаємо широковідомі висловлювання: «Керівництво робить вигляд, що винагороджує, а я буду робити вигляд, що працюю»; або: «За таку оплату я не маю наміру

викладатися». Результатом є зниження інтенсивності і якості роботи.

Людина може зробити спробу домогтися збільшення винагороди. Вона буде вимагати збільшення оплати, поліпшення умов роботи, просування по службі тощо. Можлива й інша реакція, коли, намагаючись компенсувати невиплачену, на її думку, винагороду, людина починає красти продукцію або використовувати інші протизаконні форми збільшення оплати своєї праці за рахунок організації.

Індивід може провести переоцінку своїх можливостей, вирішивши, що він завищував свої здібності. При цьому в людини знижується рівень впевненості в собі, вона вирішує зупинитися на досягнутих результатах, оскільки вони, за суб'єктивною оцінкою, відповідають її можливостям.

Реакцією на несправедливість може бути спроба індивіда вплинути на організацію і порівнюваних осіб, щоб змусити їх збільшити затрати праці, інтелектуальний внесок або щоб домогтися зменшення їх винагороди.

Індивід може змінити об'єкт порівняння, вирішивши, що окремі люди чи групи людей, що з ними він себе порівнював, перебувають у особливих умовах (особисті зв'язки і контакти, виняткові особистісні якості і здібності цих осіб тощо). Людина вирішує, що з ними їй не зрівнятися й вибирає собі більш підходящий об'єкт для порівняння.

Людина може зробити спробу перейти в інший підрозділ або навіть звільнитися з організації.

Які ж висновки має зробити менеджмент з теорії справедливості?

Перший. Оскільки сприйняття індивідів має суб'єктивний характер, украй важливо зробити доступною інформацію про те, хто, як, за що і скільки отримує винагороди. Особливо важливо мати зрозумілу всім систему оплати праці, ясність щодо того, які чинники визначають величину заробітної плати.

Другий. Люди, як правило, орієнтуються на комплексну оцінку винагороди й оплата праці відіграє в ній важливу, але не єдину і не обов'язково визначальну роль.

Третій. Забезпечення однакової винагороди за однакову працю є однією з передумов створення ефективної системи мотивації трудової діяльності.

Четвертий. Для успішного управління людьми менеджери мають не тільки намагатися створювати атмосферу справедливості, а й знати, що про це думають їхні підлеглі. Для цього треба запроваджувати моніторинг оцінки справедливості винагороди працівниками організації.

2.3.3. Концепція партисипативного (спільного) управління

Кожна людина — це особистість. Вона керується не тільки й не стільки прагненням до задоволення первинних потреб (фізіологічних, безпеки), скільки намаганням задовольнити потреби вищого порядку. Зокрема людина відчуває потребу брати участь у прийнятті управлінських рішень, повсякденному житті організації, визначенні перспектив її розвитку.

Термін «партисипація» запозичено із зарубіжної теорії і практики управління, він означає залучення найманих працівників до прийняття управлінських рішень. Концепція партисипативного управління вважає, що участь працівника в діяльності організації, яка виходить за межі його функціональних обов'язків, сприяє підвищенню ефективності організаційно-управлінських рішень, реалізації певних вторинних потреб працівника, коли він отримує задоволення від роботи і працює якісніше і продуктивніше. Отже, партисипативне управління — це один із сучасних методів менеджменту, що передбачає його демократизацію, участь найманих працівників в управлінні виробництвом. Спочатку партисипативне управління зв'язувалося виключно із запровадженням нових методів мотивації праці. Проте нині його розглядають як ефективний засіб використання потенціалу людських ресурсів організації та його розвитку. Тому концепцію партисипативного управління вже не можна пов'язувати лише з процесом мотивації, а слід розглядати як один із напрямків управління потенціалом організації.

На практиці партисипативне управління може реалізовуватися за такими напрямками. По-перше, працівники отримують право самостійного рішення щодо таких аспектів діяльності, як вибір засобів здійснення трудового процесу, режим роботи і відпочинку, запровадження нових методів роботи. По-друге, працівники можуть бути залучені до постановки цілей, які їм належить досягти, визначення завдань, що потребують вирішення. По-третє, працівникам надається право контролю за якістю продукції і водночас встановлюється відповідальність за кінцевий результат. По-четверте, партисипативне управління дає працівникам право на формування складу робочих груп (бригад) із членів організації та на визначення, з ким вони кооперуватимуться в процесі групової діяльності. По-п'яте, працівники залучаються до різноманітних творчих груп, органів управління як на низовому рівні, так і на рівні організації.

Основні елементи партисипативного управління в реальній практиці мають реалізовуватися паралельно, оскільки вони тісно зв'язані та доповнюють один одного.

Положення коцепції партисипативного управління кореспондуються з іншими теоріями мотивації, які основну увагу приділяють тому, який вплив різні групи потреб справляють на поведінку людини. Участь працівників у прийнятті рішень, визначенні завдань і в їх наступній реалізації сприяє задоволенню потреб досягнення. Завдяки широкій участі працівників у виробленні заходів для вдосконалення діяльності організації задовольняються потреби самореалізації, самоствердження.

Використання ідей партисипативного управління дає менеджерам ключ до побудови системи мотивації працівників організації. Важливо також, що участь найманих працівників в управлінській діяльності не означає посягання на принцип єдиноначальності. Партисипація в жодному разі не применшує ролі, прав і відповідальності керівників. В основі їх відносин з найманими працівниками лежить делегування повноважень, використання дорадчих принципів. Не випадково широковідомий німецький термін «Mitbestimmung» інтерпретується як співучасть без права вирішального голосу. Одночасно підкреслимо, що на рівні первинних структур (бригад, ланок) допускається й повна виробнича автономія на базі самоуправління. У компетенцію таких структурних утворень входить досить широке коло виробничо-організаційних питань.

Нарешті підкреслимо, що цілі партисипативного управління полягають у тім, щоб, по-перше, досягти підвищення рівня задоволення працівників своєю діяльністю в організації, а, по-друге, забезпечити ефективніше функціонування виробництва.

2.3.4. Модель Портера–Лоулера

Автори цієї моделі — Лайман Портер і Едвард Лоулер — розробили комплексну процесійну теорію мотивації, яка включає елементи теорії очікувань і теорії справедливості. У цій теорії, складові якої умовно зображено на рис. 11, наявні п'ять ключових категорій: зусилля, сприйняття, отримані результати, винагорода, ступінь задоволення.

Для повнішого розуміння механізму мотивації згідно з цією моделлю розглянемо послідовно її складові.

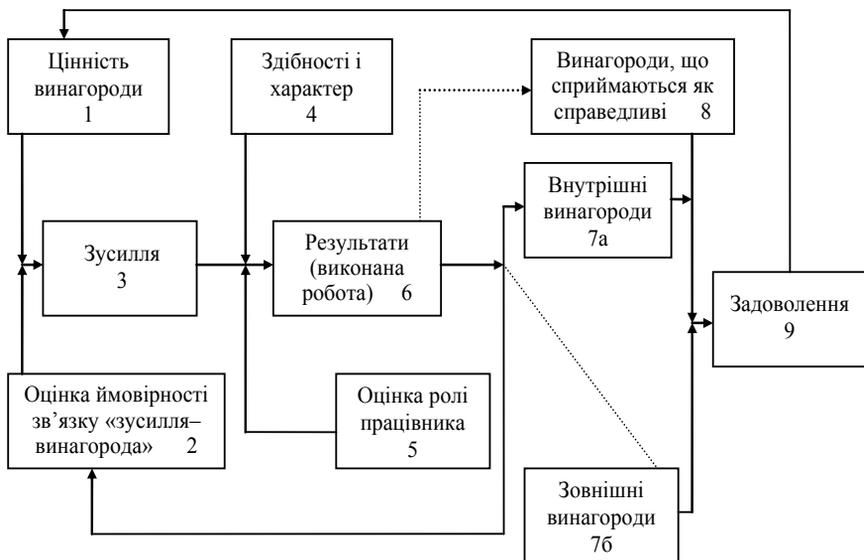


Рис.11. Модель Портера–Лоулера

Досягнуті працівником результати (відповідно до моделі Портера–Лоулера) залежать від трьох змінних (див. рис. 11): витрачених зусиль (3), здібностей і характерних особливостей людини (4), а також від усвідомлення ним своєї ролі в процесі праці (5).

Рівень витрачених зусиль, в свою чергу, залежить від цінності винагороди (1) і від того, якою, за оцінкою працівника, є ймовірність зв'язку між зусиллям і можливою винагородою (2).

Досягнення необхідного рівня результативності (6) зумовлює можливість внутрішніх (7а) і зовнішніх винагород (7б). Перші дає сама робота, вони зв'язані зі змістом і значущістю виконуваної роботи, почуттям досягнутого результату, самоповагою, спілкуванням у процесі роботи. Другі — зовнішні винагороди — дає організація: заробітна плата, похвала керівництва, просування по службі тощо.

Пунктирна лінія між результативністю й зовнішніми винагородами означає лише можливість зв'язку між результатами роботи працівника та зазначеним видом винагород. Річ у тім, що зовнішні винагороди залежать від політики і можливостей організації. Пунктирна лінія між результативністю і винагородою, що сприймається як справедлива (8), має таке пояснення: відповідно до теорії справедливості працівники

мають власну оцінку рівня справедливості винагороди, що має суб'єктивний характер.

Задоволення (9) є результатом внутрішніх і зовнішніх винагород з урахуванням їх справедливості (8). Задоволення працівника є мірилом того, наскільки цінна винагорода насправді (1). Ця цінність впливатиме на подальшу поведінку працівника.

Значення моделі Портера–Лоулера для теорії та практики мотивації важко переоцінити. Основні положення цієї моделі засвідчують, що мотивація не є простим елементом у ланцюгу причинно-наслідкових зв'язків. Модель показує, наскільки важливо об'єднати такі складові, як зусилля, здібності, результати, винагороди, задоволення і сприйняття в рамках єдиної взаємозв'язаної системи.

Чи не найважливіший для практики управління висновок теорії Портера–Лоулера полягає у тому, що саме результативний труд дає задоволення. Цей висновок протилежний твердженням багатьох авторів і відповідних теорій, які виходять з того, що задоволення людини веде до високих результатів праці, інакше кажучи, чим більше задоволені люди, тим вони краще трудяться. При цьому не акцентується увага на результативності їхньої праці.

Нам видається обгрунтованішим та реалістичнішим погляд, що саме висока результативність є причиною задоволення, а не його наслідком. Адже результативність — це наявність створених матеріальних і нематеріальних благ та послуг, які становлять основу задоволення потреб. Людина відчуває задоволення чи невдоволення від самого результату праці як такого. Отже, відсутність високої результативності праці унеможливує задоволення людини у широкому розумінні цього слова.

2.4. ВИКОРИСТАННЯ ТЕОРІЙ МОТИВАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ ПЕРСОНАЛУ

Під впливом сучасних теорій мотивації в провідних фірмах нині склалася нова філософія управління персоналом. У ній знайшли відображення як традиційні, так і (особливо) нетрадиційні підходи щодо впливу на поведінку людей, їх інтереси.

Без перебільшення можна стверджувати, що в основі управлінської революції, яка відбулася на Заході в 70–80-ті роки ХХ століття, лежать нетрадиційні підходи до посилення мотивації трудової діяльності. Узявши на озброєння змістові і

процесуальні теорії мотивації, які доповнюють одна одну, та на основі моніторингу динаміки потреб, інтересів, трудових устремлень, мотиваційного потенціалу працівників провідні фірми розробляють і використовують цілу систему форм і методів активізації трудової поведінки. Серед них треба назвати: програми залучення працівників до управління виробництвом; програми розвитку трудового потенціалу робочої сили; нетрадиційні форми організації робочого часу; програми реконструювання самого процесу праці; різноманітні методи матеріального стимулювання.

Продумані до дрібниць системи матеріальних стимулів ґрунтуються на всебічному моніторингу економічних інтересів працівників, урахуванні умов їхньої праці і життя, сімейного стану, трудових навичок і є ефективним механізмом поєднання матеріальної заінтересованості персоналу і продуктивності його праці.

Як приклад, наведемо основні складові мотивації праці, що застосовуються на всесвітньовідомій фірмі ІБМ. На її прикладі можна наочно перекоонатися, що саме нетрадиційні підходи до активізації трудової діяльності є провідними за сучасних умов. Один із засновників і керівників ІБМ Томас Дж. Уотсон, якого справедливо визнають генієм сучасного менеджменту, стверджував: «Я твердо вірю, що будь-яка організація для того, щоб вижити й досягти успіху, повинна насаджувати розумні переконання, на яких слід засновувати свою політику й дії». На сьогодні чітко викристалізувалися 15 найважливіших принципів, на яких будується мотивація в цій корпорації і які, до речі, широко використовуються в інших процвітаючих компаніях світу. Ці принципи в повному обсязі реалізуються практично на всіх рівнях — від корпорації в цілому до рівня відділень (філій) і відділів:

- * міцні переконання, цінності, культура;
- * повага до особистості;
- * довічна зайнятість;
- * наймання працівників високого класу;
- * можливості кар'єри;
- * тривала підготовка;
- * єдиний статус;
- * система атестацій і співбесід;
- * система рівнів заробітної плати;
- * холістичний підхід до працівників;
- * участь персоналу в управлінні;
- * максимальна відповідальність;
- * плановані обмеження до менеджменту;