Основные теории мотивации.

Существуют два основных подхода к изучению мотивации деятельности. Первый подход основывается на исследовании содержательной стороны мотивации. Входящие в него теории базируются на изучении потребностей человека, которые и являются основными мотивами их проведения, а следовательно, и их деятельности.

Содержательные теории мотивации. Для рассмотрения механизмов мотивации к трудовой деятельности, важно описать основные модели содержательного и процессуального характера, для реализации которых на практике и нужны специальные механизмы.
К сторонникам такого подхода можно отнести американских ученых Абрахама Маслоу, Дугласа МакГрегора,
Фредерика Герцберга и Дэвида Мак_Клелланда. Рассмотрим подробнее эти теории.

Сущность иерархии потребностей, по Абрахаму Маслоу, сводится к изучению потребностей человека. Сторонники данной теории полагали, что предметом изучения и направленного управленческого воздействия является поведение, а не сознание человека. В основе же поведения
лежат потребности человека.
Абрахам Харольд Маслоу – известный американский
психолог и психиатр, один из основателей гуманистической психологии. Согласно А. Маслоу, все человеческие потребности можно классифицировать по иерархическим уровням. Он выделил следующие уровни потребностей,
широко известные сегодня как пирамида потребностей
Маслоу: физиологические потребности, необходимые для выживания человека: в еде, в воде, в отдыхе и т.д.;
потребности в безопасности и уверенности в будущем –
защита от физических и других опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворяться и в будущем; социальные потребности – необходимость в социальном окружении, в общении с людьми, чувство «локтя» и
поддержка; потребности в уважении, в признании окружающих и
стремлении к личным достижениям; потребность самовыражения, т.е. потребность в собственном росте и в реализации своих потенциальных возможностей.

Первые две группы потребностей первичные, остальные вторичные. Согласно теории Маслоу, все эти потребности можно расположить в строгой иерархической последовательности в виде пирамиды, в основании которой лежат первичные потребности, а вершиной являются вторичные.

Смысл такого иерархического построения заключается в том, что для человека приоритетны потребности более низких уровней, и это сказывается на его мотивации. Другими словами, в поведении человека определяющим является удовлетворение потребностей сначала низших уровней, а затем, по мере их удовлетворения, становятся стимулирующим фактором и потребности более высоких уровней.

Высшая потребность – потребность самовыражения и роста человека как личности – никогда не может быть удовлетворена полностью, поэтому процесс мотивации человека через потребности бесконечен. А. Маслоу полагал, что поведение людей мотивируется неудовлетворенными потребностями разных уровней, на него оказывают влияние условия профессиональной жизни, а также социальные, экономические и психологические проблемы.

Критика. Измерения потребностей, выделенных в рамках данной теории, часто оказываются неадекватными. Самоактуализация определена смутно и поэтому ее трудно измерить. Индивидуальные различия в рамках этой теории предс тавляются исключениями.
Многие люди одновременно имеют несколько потребностей.
В соответствии с представлениями Маслоу о том, что удовлетворенная потребность перестает мотивировать, можно ли сказать, что потребность бывает полностью удовлетворена?

Применение на практике. Стремление человека найти себя в деятельности и узнать себя в результатах своего труда в настоящее время бесспорн о и признается всеми. Об иерархии А. Маслоу следует помнить каждому менеджеру. Для того чтобы поведение людей было эффективно, необходимо удовлетворить первый и второй уровни потребностей, иначе побудительные мотивы для достижения следующего уровня могут исчезнуть. В то же время, несмотря на сложное материальное и социальное

положение, многие люди нуждаются в разнообразном взаимодействии с другими. Это связано не только с их развитой коммуникабельностью, но и с профессиональной необходимостью; одни хотят быть независимыми, компетентными, уверенными в себе, других привлекают признание и возможность профессионального роста, третьих – престиж и уважение со стороны других. Комплекс отношений человека к окружающему миру и людям, мотивация его действий и поступков для многих составляют концепцию жизни и деятельности, направленную вовне. Если на работе у человека нет возможности для самореализации, он будет удовлетворять эту потребность вне ее. Именно самоактуализация личности способствует самораскрытию и творчеству, порождает неудовлетворенность личными успехами и заставляет постоянно учиться и расти.

А. Маслоу, изучая поведение людей, выделил не только потребности, которые движут человеком, но и принципы: принцип дефицита и принцип приоритета.

Выводы. Теория потребностей Маслоу получила широкое признание, особенно среди практикующих менеджеров в бизнес_структурах, что можно объяснить ее логичностью и легкостью ее интуитивного понимания. Однако, к сожалению, результаты многочисленных исследований, описанные в литературе, в целом не подтверждают достоверность этой теории. Наприме р, так и не подтвердилась гипотеза о том, что структуры потребностей организованы вдоль «осей координат», предложенных Маслоу, равно как и гипотеза о том, что удовлетворение в достаточной мере определенной потребности приводит к активизации следующей, более «высокой» потребности.

Таким образом, несмотря на то что почти каждый руководитель знаком с теорией иерархии потребностей и пользуется ею при мотивировании своих подчиненных, убедительные доказательства того, что эта теория действительно представляет собой эффективный инструмент мотивации рабочей силы, отсутствуют.

ERG – теория мотивации Клейтона Альдерфера. Теория К. Альдерфера возникла как реакция на критику модели А. Маслоу. Он считал, что на актуализацию потребностей влияют индивидуальные особенности человека и специфика ситуации, а также выделил три типа потребностей (СВР): потребности

существования (
existence) («С» в аббревиатуре «СВР») – еда, воздух, вода, зарплата, условия работы – физиологические и потребности в безопасности; потребности
взаимосвязей
(relatedness) («В» в аббревиатуре «СВР») – значимые общественные и межличностные отношения, включают в себя стремление получить
поддержку, признание, одобрение других людей; потребности
роста
(growth) («Р» в аббревиатуре
«СВР») – личный творческий или производственный
вклад индивида, побуждают человека к реализации своих
способностей к самоутверждению, самовыражению и т.п.

Альдерфер считал, что в дополнение к прогрессивному процессу удовлетворения потребностей, предложенному Маслоу, действует также регрессивный процесс, связанный с разочарованием (неудовлетворением потребностей), и для человека важны: рост (личный, творческий или производственный вклад индивида), родственность (значимые общественные и межличностные отношения), существование (еда, воздух, вода, зарплата, условия работы).

Движение от потребности к потребности происходит не только снизу вверх, но и в обе стороны, и неудовлетворенная потребность более высокого уровня усиливает действие потребности более низкого уровня. Движение с более высокого уровня на более низкий – это регрессивный процесс, связанный с разочарованием, который К. Альдерфер называет фрустрацией (от лат. frustration – обман, тщетное ожидание), т. е. крушение надежды на удовлетворение.

Теория X и теория Y по МакГрегору. В 1960-е годы в США Дуглас МакГрегор, профессор Массачусетского технологического института, разработал теорию
X и Y, которая явилась исходной позицией для неформального демократического управления. Проанализировав то,
как различные менеджеры управляют своими подчиненными, Мак_Грегор пришел к выводу, что точка зрения менеджера на природу человека заключается в определенной совокупности предположений, на основе которых он и моделирует свое поведение во взаимоотношениях с персоналом. Наоснове этого вывода он сформулировал основные подходы к
пониманию природы человека, существующие в практике
управления, а также вывел из нее следствия и рекомендации, носящие практический характер.

Теория X предполагает, что человек в труде изначально ленив и пассивен, старается увильнуть от работы и избежать ответственности, не проявляет какой бы то ни было инициативы. Без регламентированной и иерархической системы принуждения такого работника в менеджменте не обойтись, т.е. он нуждается в постоянном контроле, наказании за промахи и поощрении за успехи (кнут и пряник), в повседневной опеке со стороны руководителя.

Теория Y считает, что человек изначально талантлив и стремится реализовать свои способности и возможности, готов брать на себя персональную ответственность, считая вопрос материального вознаграждения подчас вторичным. Вместе с тем такой человек жаждет признания, понимания и моральной поддержки. У него сильно развита потребность в обучении и развитии, проявляется склонность к участию в принятии управленческих решений. Он хочет самостоятельно выбирать способы выполнения того или иного задания, проявляя инициативу и творчество, способен к самоконтролю и не нуждается в постоянной опеке со стороны руководителя. Именно об этом свидетельствует китайская мудрость. «Проверяя без конца того, кому мы даем поручение, разве не уподобляемся мы человеку, выдергивающему росток из земли, чтобы удостовериться, наверняка растут или нет корни».

Таким образом, теория X воплощает чисто механистический подход к рассмотрению личности, предполагая, что основой ее развития является многократное повторение действия, приводящего к его автоматизации (рефлексу). Теория Y соответствует гуманистическому подходу и предполагает признание уникальности и неповторимости каждой личности, улучшение взаимоотношений в коллективе, учета мотивации людей и их психологических потребностей, обогащение содержания работы.

Анализ данной концепции свидетельствует, что теория X исходит из того, что у людей преобладают потребности низшего порядка, а теория Y соответственно видит в людях, прежде всего, потребности высшего порядка. Сам МакГрегор считал, что предположения теории Y более достоверны, чем предположения теории X. Поэтому он выступал за участие простых служащих в принятии решений наравне с руководителями высшего звена, поручение им ответственных и сложных работ, а также налаживание хороших отношений в коллективе. По мнению МакГрегора, такой подход максимизирует мотивацию людей к выполнению порученной им работы. Теории Мак_Грегора были разработаны применительно к отдельно взятому человеку. Дальнейшее совершенствование мотивационных подходов к развитию личности было

связано с развитием самой организации (среды), исследованием детерминант развития человека в коллективе. Так,
Уильям Оучи
предложил свое понимание этого вопроса, получившее название теория
Z
и теория
A
. Оучи отмечает непропорциональное внимание к технике и технологии в ущерб человеческому фактору. Поэтому теория
Z
базируется на принципах доверия, пожизненного найма (как внимание к человеку) и групповом методе принятия решений, что дает еще и прочную основу для личностного развития в процессе профессиональной деятельности.

Выводы. К сожалению, наука не располагает убедительными свидетельствами достоверности первой или второй
(или обеих) совокупности предположений МакГрегора.
Нет и убедительных свидетельств того, что использование теории Y и соответствующая корректировка действий служащих и менеджеров способны повысить мотивацию работников.

Исследования, проведенные нами в различных организациях, показывают, что в конкретной ситуации может оказаться справедливой как теория X, так и теория Y.

Двухфакторная теория Фредерика Герцберга. Теория мотивации Фредерика Герцберга появилась в связи с растущей необходимостью выяснить влияние материальных и нематериальных факторов на мотивацию
человека.

Ф. Герцберг был специалистом по психическим заболеваниям среди рабочих в промышленности. Им была предложена концепция по стимулированию работников. Герцберг создал двухфакторную модель, которая показывает удовлетворенность работой. Он классифицировал побуждения к труду по характеру их действия, разбив все побуждения на две группы, которые основываются на потребностях: поддерживающ ие (или гигиени ческие)

и мотивационные (мотиваторы).
Гигиеническая составляющая включает первые три этажа потребностей А. Маслоу: потребности в безопасности, в хорошей заработной плате и надбавках, в хорошем начальнике и благоприятном климате, в хороших условиях труда, в хороших человеческих отношениях.

Согласно Герцбергу, факторы, приносящие удовлетворенность работой, значительно отличаются от факторов, приносящих неудовлетворенность работой. Следовательно, менеджеры, которые стремятся устранить факторы, порождающие неудовлетворенность работой, могут принести мир, но мотивацию, как правило, не всегда. Они будут умиротворять и успокаивать своих подчиненных, а не мотивировать их. В результате рабочие условия, такие как качество управления, заработная плата, политика компании, рабочие условия, отношения с коллегами и гарантированная занятость, были охарактеризованы Герцбергом как гигиенические факторы. Когда эти факторы наличествуют, люди не чувствуют себя неудовлетворенными, как, впрочем, и удовлетворенными тоже.

Чтобы мотивировать служащих, по мнению Герцберга, акцент нужно сделать на факторах, ассоциирующихся с самой работой или с ее непосредственными результатами, такими как продвижение по службе, личный рост, признание со стороны коллег и руководителей, ответственность и успех.

Именно эти характеристики, по мнению опрошенных нами учителей, обеспечивают «внутреннее вознаграждение».

Однако Герцберг относит все эти потребности не к мотиваторам, а к гигиеническим факторам ,
которые, В-первых, как только удовлетворяются, так становятся циклическими (т. е. возникают вновь), во-вторых, постоянно растут, в-третьих, в случае недостаточности вызывают неудовлетворенность и соответствующее ей фрустрационное поведение. Гигиенические потребности нужны для того, чтобы люди имели мотивы к деятельности, поэтому их нужно обязательно удовлетворять, но, как показывает практика, для многих работников этого недостаточно.

Для того чтобы сделать эффективным взаимодействие, побудить людей к старанию и качественному выполнению своей деятельности, нужно удовлетворять и мотивационные

потребности, т. е. в признании, в возможности учиться и развиваться, в уважении, в карьере, в дополнительной ответственности и сложной работе, в возможности осуществлять самореализацию. В рамках профессиональной деятельности такая удовлетворенность может быть обеспечена как предоставлением интересной и ответственной работы, возможностью личностного и профессионального роста, так и моральным стимулированием, новыми задачами, делегированием полномочий, расширением обязанностей, вовлечением в процесс принятия управленческих решений, эффективным взаимодействием.

Герцберг считал, что некоторые факторы работы по своей сути способны вызывать внутреннее удовлетворение и мотивировать индивидов. *К внутренним условиям мотивации* , связанным с самим содержанием трудового процесса, относятся: достижение; признание; ответственность; продвижение; собственно работа, ее сложность, творческий потенциал; возможность роста. Этот энтузиазм менеджеров, вызванный надеждами на повышение производительности труда за счет вышеперечисленных возможностей, сегодня практически потерян.
Внешние условия в контексте работы – это: вознаграждение (зарплата); гарантии рабочего места; условия труда; статус; деятельность компании; качество руководства; качество взаимоотношений с коллегами, начальниками, подчиненными.

Критика. Оригинальное исследование авторов в поддержку своей теории ограничено тем, что использовался метод критических случаев, но появились некоторые факторы, которые одновременно и удовлетворяли, и не удовлетворяли положениям этой теории. Индивидуальные различия в этой теории недооцениваются.

Теория Д. МакКлелланда и Д. Аткинсона. С развитием демократических процессов и утверждением гуманистических принципов управления значительная роль в теории мотивации отводится потребностям высших уровней. Психолог Д. МакКлелланд из Гарварда и Д. Аткинсон из Мичиганского университета в 70-е годы разра ботали процедуру измерения и определения мотивов. Они считали, что стимулы приобретаются из окружающей индивида культуры, и предложили принимать во внимание не то, как человек действует, а то, как он думает и чувствует.
Согласно утверждению Д. Мак_Клелланда, структура потребностей высшего уровня сводится к трем факторам:

стремлению к успеху, стремлению к власти, стремлению к признанию. При таком утверждении успех расценивается не как похвала или признание со стороны коллег, а как личные достижения в результате активной деятельности, как готовность участвовать в принятии сложных решений и нести за них персональную ответственность. Стремление к власти должно не только говорить о честолюбии, но и показывать умение человека успешно работать на разных уровнях управления в организациях, а стремление к признанию – его способность быть неформальным лидером,
иметь свое собственное мнение и уметь убеждать окружающих в его правильности.

С целью проверки своей теории ученые использовали Тематический апперцептивный тест (ТАТ), в котором ответы группировались по трем основным категориям и за каждой из них стоял один из человеческих мотивов: потребность в причастности, аффилиации (па), потребность во власти (пв) и потребность в достижении, в успехе (пд).

Потребность в причастности, в аффилиации (от англ. affiliation – соединение, связь) – потребность в общении, в эмоциональных контактах и дружественных связях, желании принимать помощь других и оказывать ее другим. Эта потребность проявляется в стремлении быть членом группы, участвовать в совместных действиях, целью которых является само общение.

Потребность во власти – это потребность в достижении, прежде всего, личных целей (деньги, приоритеты, возможности и пр.), наличие авторитарных ценностей, стремление все решения принимать лично, не оставляя возможности другим проявить самостоятельность, инициативу и ответственность, порой дистанцирование и доминирование при взаимодействии. Стремление к власти – это стремление влиять на других, заставлять их делать то, что сами они не стали бы делать.

Потребность в достижении, в успехе – заставляет человека нести ответственность за свои удачи и поражения. Такие люди любят рассчитанный, умеренный риск, ситуации, в которых немедленно получают обратную связь о том, правильно ли они действуют, при этом хотят получить позитивные отзывы о своей деятельности. Обычно они имеют высокоразвитое чувство ответственности, ориентированы на дело, предпочитают решать сложные проблемы и задачи; сильно развито стремление соответствовать определенным стандартам и добиться успеха.

Критика. Надежность ТАТ при повторном тестировании низкая. Теория плохо работает при анализе потребностей
женщин.
Люди, испытывающие значительную потребность в успехе, действуют с максимальной эффективностью, когда
их шансы на успех оцениваются как 50:50. Им не по душе
ситуации, когда вероятность неудачи чересчур высока, а
вопрос успеха или провала решает случай, но не их личные способности. Наибольшую удовлетворенность приносит им победа в условиях, когда шансы на успех или неудачу были примерно равны.

У разных людей эти мотивы выражены в разной степени, проверить это можно с помощью теста, в ходе которого респонденты реагируют на ряд картинок. Испытуемому демонстрируют каждую картинку в течение короткого промежутка времени, после чего он должен сочинить о ней историю. Например, на картинке может быть изображен человек, сидящий за письменным столом; он задумчиво рассматривает фотографию женщины и двоих детей, размещенную в рамке на углу стола. Испытуемому предлагают сочинить историю на сюжет этой картинки: что происходит сейчас, что предшествовало этой ситуации, что может произойти в будущем и т.п. Сочиненные истории – это проективные тесты, которые выявляют мотивы человека. Каждая история оценивается по определенной шкале, а респондент получает определенный балл по каждому из трех мотивов. На действия и поведение человека влияют не только доминирующие потребности, но и система ценностей, целей и культуры. Менеджер должен знать, каким образом можно вызвать у человека то или иное желание и стремление, чтобы найти возможность удовлетворения их в процессе самой работы. По их представлению, удовлетворение стремлений к успеху, власти и признанию могут сделать человека счастливым.

Результаты исследований. Результаты проведенных нами исследований свидетельствуют о том, что связь между потребностью в успехе и производительностью труда позволяет делать вполне достоверные прогнозы.
Несмотря на значительно меньшее
количество исследований, посвященных связи между потребностью во власти и потребностью в причастности,
здесь также были получены интересные результаты.
Во-первых, люди с высокой потребностью в успехе предпочитают рабочие ситуации, характеризующиеся личной
ответственностью, наличием обратной связи и умеренной степенью риска. Именно такие условия труда мотивируют таких людей наилучшим образом. Например, исследования показали, что люди, испытывающие значительную потребность в успехе, демонстрируют

высокую
эффективность, занимаясь предпринимательской деятельностью – ведением собственного бизнеса, управлением автономным и «самодостаточным» подразделением в
составе крупной организации или сбытом.
Во-вторых, исследования показывают, что высокая потребность человека в успехе вовсе не говорит о том, что
этот человек будет хорошим руководителем (особенно в
крупной организации). Продавцы, испытывающие высокую потребность в успехе, могут и не стать хорошими менеджерами по сбыту, а хороший руководитель в крупной организации необязательно должен испытывать высокую
потребность в успехе.
В-третьих, потребность в причастности и потребность во власти, как правило, тесно связаны с успехом в
управленческой сфере. Самые лучшие и успешные менеджеры испытывают высокую потребность во власти и в то же
время не испытывают большой потребности в причастности. Наконец, последнее: работников можно научить стимулировать у себя высокую потребность в успехе. Если какой_то конкретный вид деятельности требует, чтобы его
исполнитель испытывает высокую потребность в успехе,
руководство может как подыскать подходящего работника на стороне, так и воспитать собственного кандидата.
Менеджеру следует так организовать процесс деятельности, чтобы удовлетворять превалирующие (профессиональные и личностные) потребности каждого работника с учетом их индивидуальных предпочтений и ментальности
(от фр. mentalite, от лат. mentalis – умственный относящийся к разуму) – склад ума, умственный настрой, образ,
способ мышления личности и присущая ей духовность.
При стиле уважительного отношения к людям более
возможна их полная самореализация, проявление себя в
разных амплуа (ролях, вида деятельности) и собственный
рост. Необходимо задействовать этот человеческий фактор помочь человеку в его совершенствовании, так как потребность быть личностью, что_то значить для других – социогенная потребность человека.

Выводы. Таким образом, содержательные теории мотивации базируются на исследовании потребностей и выявлении факторов, определяющих поведение людей. Все содержательные теории мотивации говорят о том, что человека
мотивируют его внутренние потребности
,
а значит, менеджеру необходимо научиться
их понимать правильно.

Вместе с тем большинство описанных выше теорий сегодня обнаруживают свою несостоятельность. Подтвержденными на практике сегодня являются другие, более современные теории, они достоверны и практически более целесообразны.

Процессуальные теории и механизмы мотивирования. В отличие от содержательных теорий мотивации, которые рассматривают содержание человеческих потребностей и их влияние на поведение, процессуальные теории рассматривают потребности как один из элементов поведенческого процесса, связанного с конкретной ситуацией. Здесь говорится о распределении усилий личности и выборе определенного вида поведения для достижения конкретных целей. К другим элементам относятся способности человека, ролевые ожидания, индивидуальные особенности.
Самые известные процессуальные теории: теория постановки целей Э. Локке; теория справедливости (равенства) С. Адамса; теория ожиданий В. Врума и др.

Теория постановки целей. Согласно теории постановки целей Е. Локке (1968), мотивация человека определяется его целями и удовлетворенностью результатами труда по их достижении. Его точка зрения состоит в том, что индивидуальные сознательные цели и намерения – первые детерминанты поведения.

Сознательные цели – это основные цели, ради которых человек прилагает усилия и в которых отдает себе отчет, когда определяет поведение. Модель, описывающая процесс постановки целей, выглядит следующим образом. Работник определяет личные цели, задающие интенсивность и направленность его действий. При достижении планируемых результатов он получает удовлетворение. Согласно этой теории, уровень исполнения работ и собственно результаты в основном зависят от следующих характеристик целей: сложность – это степень профессиональности и уровень исполнения, необходимые для ее достижения; специфичность – ее количественная ясность, точность и определенность; выгодность (приемлемость) – это степень, до которой работник воспринимает цель как собственную; приверженность цели – готовность приложить усилия для ее достижения.

Удовлетворенность или неудовлетворенность работника результатами труда определяют два рода процессов: внутренние – оценка работником результатов труда с точки зрения соотнесения их с поставленными целями; внешние – оценка результатов труда работника окружающими.

Однако в практике управления применять эту теорию достаточно сложно, особенно когда речь идет о работниках разного возраста, образовательного уровня, видов деятельности или о работе группы. Кроме того, теория постановки целей предполагает высокую степень независимости служащих (не слишком большая дистанция власти), стремление менеджеров и служащих к постановке труднодостижимых целей (люди не особенно стремятся избегать неопределенности) и понимание как менеджерами, так и служащими важности обеспечения высокой производительности и эффективности (повышенное стремление к успеху). Вряд ли можно рассчитывать, что рекомендации теории постановки целей повысят мотивацию в странах с другим культурным контекстом (например, США, Канада, Великобритания или Чили и Португалия).

Теория справедливости С. Адамса. Теория справедливости С. Адамса разработана в 60-е годы. Он рассматривает мотивацию не с точки зрения индивидуальных потребностей человека, а на основании процессов сравнения себя с другими. Работники пытаются установить справедливые отношения на основании сравнивания себя с другими и стараются изменять несправедливые отношения:
а) по вкладу (время, рабочие усилия, количество сделанного);
б) по результату (оплата, льготы, престиж).

Здесь речь идет о субъективных оценках. Согласно теории справедливости, люди сравнивают отношение полученного результата к своему вкладу с отношением результат – вклад других людей, при этом возможны три варианта: недоплата; справедливая оплата, переплата. Люди, которым недоплатили, испытывают обиду, неудовлетворенность, раздражение. Те же, которым переплатили, испытывают чувство вины или неловкости.

«Эталон», с которым работник сравнивает себя, представляет собой важную переменную в теории равенства. Существуют три категории «эталонов»: «Другие», «Система» и «Я сам». Категория «Другие» включает коллег, занятых на аналогичных работах в той же организации, а также друзей, соседей и людей из других организаций. Иными словами, общаясь с другими людьми, читая газеты и журналы, работник получает информацию о заработной плате, трудовых соглашениях с профсоюзами и т.п., на

основе которой он может сравнить свою заработную плату с заработной платой других людей.

Выбор «эталонов» осуществляется работником на основе информации о них, а также уместности и целесообразности их использования. Согласно теории справедливости, у работника, которому кажется, что по отношению к нему поступают несправедливо, есть пять вариантов выхода из сложившейся ситуации: 1) исказить собственный вклад и достигнутые результаты или вклад и результаты, достигнутые другими людьми; 2) попытаться склонить других к тому, чтобы они изменили свой вклад или достигнутые результаты; 3) попытаться изменить вклад или результаты, достигнутые другими людьми; 4) выбрать другой «эталон» для сравнения; 5) уволиться с работы.

Выводы. Существенное влияние на мотивацию работника оказывает не только абсолютная, но и относительная величина вознаграждения. Когда у работника создается впечатление о несправедливости, он пытается исправить ситуацию. Результатом может оказаться снижение или повышение производительного труда и качества выпускаемой продукции, увеличение числа прогулов или увольнение по собственному желанию.

Исходя из этого, руководитель должен понимать, что: проблемы с подчиненными возникают тогда, когда они чувствуют, что с ними обошлись несправедливо; необходимо систематически наблюдать за тем, считают ли подчиненные, что к ним относятся справедливо; подчиненные должны знать стандарты руководителя по определению их вклада в общую работу и уровня награды за успешный труд; подчиненных больше всего интересует не абсолютный уровень их награды, а награда по сравнению со своими коллегами.

Критика. Не принимает во внимание того, что люди могут иметь внутренние критерии для сравнения и решения вопроса о справедливости.
Не выделяет специфических стратегий для устранения несправедливости, не уточняет когда и какая стратегия может быть использована.
Не выделяет других факторов, которые могут охватывать вклады и результаты.
Игнорирует влияние индивидуальных различий.
Таким образом, теория справедливости далека от совершенства, так как не ясно: как работники выбирают,

кого следует включить в эталонную категорию «Другие»?
Как они определяют вклад и результаты? Как они объединяют и «взвешивают» свой вклад и достигнутые результаты, чтобы определить итоговые показатели? Когда и как изменяются перечисленные факторы? Тем не менее, несмотря на указанные проблемы, теория справедливости
подтверждается результатами многочисленных исследований и является важным механизмом мотивации.

Поскольку восприятие и оценка справедливости носят относительный, а не абсолютный характер, то на практике менеджер должен объяснять, почему существует разница в вознаграждениях. Некоторые организации, как показывает проведенное исследование, держат сумму выплат в тайне, но это проблему не решает, ибо люди начинают подозревать несправедливость даже там, где ее нет на самом деле.

Теория ожиданий – модель мотивации по В. Вруму. Наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек, совершая поступки, ожидает, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого. Ожидание – оценка личностью вероятности
определенного события.

Для анализа этой модели мотивации важны следующие термины: ожидания (экспектации) того, что усилия работника приведут к поставленной цели или желаемому результату (соотношение затраченных результатов и полученных результатов {З-Р}); инструментальность – понимание того, что выполнение работы и достижение требуемого результата являются основным условием (инструментом) получения вознаграждения (соотношения полученного результата и вознаграждения за этот результат {Р-В}); валентность – значимость награды для работника (удовлетворение или неудовлетворение от вознаграждения).

Формула мотивации в теории ожиданий выглядит следующим образом**:**

мотивация = З-Р х Р-В х валентность

Наиболее сильная мотивация достигается при высоких ожиданиях работника, отличных результатах его работы и большой степени удовлетворения полученным вознаграждением (валентность).

Упрощённое представление модели ожиданий: индивидуальные усилия, индивидуальные трудовые показатели, организационные вознаграждения индивидуальные цели.

К числу распространенных недостатков, в наибольшей степени создающих неблагоприятную мотивационную среду, относятся: недостаточно четкие представления работников об ожидаемых от них результатах и отсутствие уверенности в объективности оценки их работы; отсутствие четко сформулированных критериев оценки достижения высоких показателей; неудовлетворенность справедливостью поощрения; недостаточная информированность о том, какие поощрения, за какие результаты даются; низкая привлекательность используемых форм поощрения.

Для проверки наличия вышеперечисленных характеристик можно провести анкетирование (табл. 1.1), в котором по 11-балльной шкале оценивается, в какой мере приведенные ниже утверждения соответствуют ситуации в организации.

Анкета для исследования мотивационной среды

 Утверждения 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

1. Ожидаемые руководством результаты работы сотрудников четко определены

2. Эти ожидаемые результаты известны каждому работнику

3. Существуют вознаграждения за достижение высоких показателей в работе

4. Они известны каждому работнику.

5. Они ценны для работников.

6. Статус работника в коллективе и отношение к нему со стороны коллег зависят от того, как он работает.

7. Система контроля обеспечивает объективную оценку результатов труда

8. Работники предприятия не сомневаются в этом

9. Результаты работы каждого хорошо известны в коллективе

10. Получаемые работниками вознаграждения соответствуют результатам их труда

11 Работники не сомневаются в справедливости распределения вознаграждений

12. Работники не сомневаются, что ожидаемые руководством организации результаты соответствуют их возможностям

13. Достижения ожидаемых руководством предприятия результатов не требует от работников постоянного чрезмерного напряжения

14. Работники уверены, что существуют материально-технические, организационные и

другие условия, достаточные для достижения ожидаемых от них результатов

15. Работники в процессе работы испытывают положительные эмоции намного чаще, чем отрицательные

0 – полностью не соответствуют, 10 – полностью соответствуют.

Выводы. Теория ожиданий является важным инструментов мотивации по следующим причинам: 1) Она делает упор на отдаче (вознаграждении). Нужно быть уверенным в том, что вознаграждения, предлагаемые соответствующей организацией, отвечают ожиданиям работника. Также теория ожиданий основывается на личных интересах работника (иными словами, работник стремится максимизировать ожидаемое удовлетворение работой). Отсюда необходимо учитывать привлекательность вознаграждений, а этот аспект требует понимания и знания психологии служащих. Людей нужно вознаграждать тем, что они ценят.
2) Теория ожиданий делает упор на ожидаемом поведении работника. Знает ли работник, что именно от него ожидают и как будут оцениваться его действия?
3) Теория ожиданий учитывает ожидания самого работника. Неважно, какова ситуация в действительности.

Уровень мотивации (и соответственно величина усилий, прилагаемых работником) будет определяться не объективными результатами, как таковыми, а его собственными ожиданиями результатов, касающихся эффективности его труда, вознаграждения и достижения поставленных целей.

Критика. Рассматривает людей как рациональных, максимизирующих свою выгоду, что не всегда оправдано. Сложность теории делает трудной ее проверку. Использование различных и часто не обоснованных способов измерения делает сравнение результатов разных исследований трудным.

Модель Портера–Лоулера. Эта модель является комплексной процессуальной теорией мотивации, включающей элементы теории ожиданий и теории справедливости. Суть ее в том, что введены соотношения между вознаграждением и достигнутыми результатами.

Лайман Портер и Эдвард Лоулер исследовали, от чего зависит достигнутый сотрудниками результат. В их модели фигурируют следующие переменные, между которыми отслеживается взаимосвязь: затраченные работником усилия; ценность вознаграждения; оценка вероятности связи «усилия – вознаграждения»; способности и характер работника; полученные результаты работы; вознаграждение, воспринимаемое как справедливость; степень удовлетворения.

Портер и Лоулер утверждают, что чувство выполненной работы (результат) ведет к удовлетворению. Элементы теории ожидания здесь проявляются в том, что человек оценивает вознаграждение в соответствии с затраченными усилиями и верит в то, что это вознаграждение будет адекватно им. Элементы теории справедливости проявляются в том, что человек имеет собственное суждение по поводу правильности или неправильности вознаграждения по сравнению с другими людьми и соответственно степень удовлетворения. Отсюда важный вывод о том, что именно результаты труда являются причиной удовлетворения человека, а не наоборот.

Теория закрепления («усиления») В. Скиннера. Теория постановки целей основывается на когнитивном подходе, предполагающем, что поведением человека движут его цели. С другой стороны, в теории закрепления мы наблюдаем бихевиористский подход, который утверждает, что поведение человека обусловлено наличием положительного или отрицательного подкрепления. Эти две теории являются антиподами.

Поведение подчиненных (R1) в конкретной ситуации или в ответ на конкретные действия или события (стимулы S1) приводят к определенному результату (последствиям). Если результат положительный (+), то подчиненный имеет тенденцию к повторению своего поведения (R1) в подобной ситуации в будущем. Если результат отрицательный (-), подчиненный будет избегать подобных стимулов (S1) или вести себя в будущем по-другому (R2).

Положительное подкрепление – руководитель поощряет определенное поведение,

обеспечивая ожидаемые подчиненным последствия.

Отрицательное подкрепление – при нежелательном поведении подчиненного наступают и нежелательные последствия. Это делается для того, чтобы в следующий раз человек избегал вести себя подобным образом.

Эффект «тушения» – руководитель пытается ослабить нежелательное поведение тем, что не обеспечивает желаемого вознаграждения.

Наказание – это попытка устранить нежелательное поведение, обеспечивая нежелательные последствия для подчиненного.

Критика. Теория закрепления абстрагируется от внутреннего состояния человека и сосредоточивается исключительно на том, что происходит с ним во время выполнения того или иного действия. Поскольку теорию закрепления не интересует, что именно инициирует поведение человека, ее нельзя назвать теорией мотивации в строгом смысле этого слова. Тем не менее эта теория представляет собой мощный инструмент анализа того, что контролирует поведение человека. И именно поэтому она обычно рассматривается при обсуждении мотивации.

Результаты многочисленных исследований свидетельствуют о том, что люди затрачивают большие усилия на выполнение задач, которые закрепляются, чем на выполнение задач, которые не закрепляются. Закрепление, несомненно, оказывает важное влияние на поведение человека на работе, а последствия поведения во многом определяют то, что именно он делает при выполнении своей работы, а также величину усилий, которые он распределяет между разными задачами. Однако одним закреплением объяснить различия в мотивации работников невозможно. На мотивацию также влияют цели, неравенство получаемых вознаграждений и ожидания работников. Следовательно, теория закрепления: игнорирует индивидуальные различия и сложность человеческого поведения; не учитывает и не рассматривает индивидуальные потребности, желания и различные вознаграждения (например, внутренние вознаграждения).

Теория проектирования работы. В концепциях мотивации Маслоу, МакГрегора и Герцберга подчеркивается важность рассмотрения самой работы как возможного источника мотивации. Последние исследования в области проектирования трудовых процессов свидетельствуют о том, что конкретный способ организации отдельных элементов работы может служить как положительным, так и отрицательным мотиватором.

Концепция Хакмана и Олдхема определяет оптимальные направления «реорганизации труда», «обогащение труда», или «расширения труда». Ими была сформулирована **модель рабочей мотивации**
, основанная на ключевых характеристиках работы. Ключевые характеристики работы Основные психологические состояния Личностные и рабочие результаты.

Модель характеристик работы. Согласно модели характеристик работы, любую работу можно описать пятью базовыми характеристиками.
1. Разнообразие навыков – степень, в которой выполнение данной работы требует наличия у работника соответствующего спектра умений, квалификации и способностей. Например, работа учителя, который сам ищет и перерабатывает информацию, сам готовит методическое обоснование урока, сам работает в аудитории, используя разные модели общения: информационную, убеждающую,
внушающую, экспрессивную; сам организует обмен информацией (коммуникацию) и взаимодействие (интеракцию), сам ведет переговоры с администрацией, родителями, детьми и пр., требует большого разнообразия ключевых компетентностей, умений и навыков, а работа уборщицы ничего этого не требует.
2. Целостность задачи (идентифицируемость задания) – степень, в которой работа требует завершения целостной и определенной задачи или этапа работы от начала и до конца с видимым результатом.
3. Значимость задания – степень, в которой данная работа оказывает влияние на жизнь или работу других людей. Например, высокой значимостью характеризуется
работа медсестры в отделении интенсивной терапии, а
низкой значимостью – работа уборщицы, которая моет
полы в школе.
4. Автономность – та степень, в которой данная работа
предоставляет работнику свободу, независимость и самостоятельность в планировании своих действий и выборе
конкретных процедур, используемых при ее выполнении.

Высокой степенью автономности характеризуется работа торгового представителя,

который самостоятельно планирует свой рабочий день и выбирает наиболее эффективный, по его мнению, индивидуальный подход к каждому клиенту. С другой стороны, низкой степенью автономности характеризуется работа торгового представителя, которому начальник ежедневно выдает руководящие указания и требует придерживаться их при работе с каждым потенциальным клиентом. 5. Обратная связь – та степень, в которой выполнение рабочих заданий сопровождается получением прямой и ясной информации относительности эффективной работы.

Выводы. Работы, обладающие высоким мотивационным потенциалом, должны характеризоваться высокой степенью хотя бы одного из трех факторов, которые вызывают у работника ощущение содержательности выполняемой им работы (разнообразие навыков, целостность и значимость задачи); помимо этого, они должны характеризоваться высокой степенью как автономности, так и обратной связи, что дает ощущение ответственности и возможность получить информацию о результатах. Здесь проявляется высокая внутренняя мотивация к труду, что способствует повышению качества выполнения работы. Если работа обладает высоким мотивационным потенциалом, она положительно влияет на мотивацию, производительность труда и удовлетворенность работой, а также снижает вероятность прогулов и перехода на другую работу.

Модель обработки социальной информации (ОСИ). Одну и ту же работу разные люди могут оценивать поразному. То обстоятельство, что люди реагируют на свою работу именно так, как они воспринимают ее, а не в зависимости от того, что она собой представляет как объективная реальность, является центральным положением модели обработки социальной информации. Модель ОСИ исходит из того, что отношение работников к тем или иным явлениям и их поведение представляют собой реакцию на социальные сигналы, подаваемые другими людьми – коллегами, начальниками, друзьями, членами семьи или клиентами.

Результаты ряда исследований в целом подтверждают справедливость модели ОСИ. Например, было показано, что мотивацией и удовлетворенностью работника можно манипулировать с помощью таких «малозаметных» действий, как высказывания начальников или коллег о том, является ли соответствующая работа трудной, сложной или автономной. Поэтому, согласно данной теории, менеджеры должны уделять восприятию служащими своей работы не меньшее (а иногда даже большее) внимание, чем ее фактическим характеристикам. Например, они должны постоянно напоминать

подчиненным, какой интересной и важной работой те занимаются. Кроме того, менеджерам не следует удивляться тому обстоятельству, что новые работники или работники, получившие повышение по службе, как правило, более восприимчивы к социальной информации, чем те, кто уже пообвыкся на своем рабочем месте.