

Стимулирование и мотивация

- Стимулирование - это мера внешней поддержки, благодаря которой осуществляется воздействие на активность человека. Главная задача такого процесса - ускорение управленческих процессов, склонение субъекта к совершению ожидаемого действия, изменение поведения. Стимулирование может быть как позитивным (вознаграждение), так и негативным (угроза применения санкций).

Мотивация - это осознанное человеком побуждение к активности, целенаправленному действию, решению поставленных задач. Стремление является внутренним и проявляется только тогда, когда оно до конца понято субъектом. В основе мотивации лежит определённая потребность (физиологическая, духовная, ценностная), после удовлетворения которой импульс к действию существенно снижается.

Сравнительный анализ мотивов и стимулов поведения индивида

Фактор	Мотивы	Стимулы
1. Природа возникновения	Внутренние	Внешние
2. Порядок становления	Первичный	Производный
3. Основы формирования	Индивидуальные	Социальные
4. Структура построения	Субъективные	Объективные
5. Методы применения	Частные	Общие
6. Форма действия	Опосредованные	Непосредственные
7. Сущность действия	побуждение	Принуждение

Отличие мотивации от стимулирования заключается в следующем:

1. Направленность. Мотивация - это внутренняя заинтересованность, свойственная конкретному человеку, стимулирование - внешнее воздействие, направленное на круг субъектов.

2. Содержание. Стимулирование является позитивным или негативным толчком к действию, мотивация может носить только позитивный характер.

3. Существование. Стимулирование используется до того момента, пока оно не отменено, мотивация - до тех пор, пока она не реализована.

4. Цель. Мотивация - удовлетворение внутренней потребности, стимулирование - способ воздействия на человека.

5. Принадлежность. Мотивация свойственна конкретному человеку, работнику, а стимулирование - группе людей, объединенных по единому признаку

Современные подходы. Современные подходы к мотивации формировались под влиянием трех основных теоретических направлений:

1) теорий содержания мотивации, анализирующих базовые потребности человека;

2) изучении мыслительных процессов, влияющих на поведение человека, и объяснении того, какими способами работники стремятся к вознаграждению;

3) теорий подкрепления, которые фиксируют внимание на необходимости обучения работников приемлемым в процессе труда образцам поведения.

Содержательные теории мотивации. В

содержательных теориях исследуются потребности работающих в организациях людей. Чтобы определить, как и в каких пропорциях нужно применять внутренние и внешние вознаграждения в целях мотивации, руководитель должен установить, каковы потребности его работников – в этом состоит цель содержательных теорий мотивации. При закладке основ современных концепций мотивации наибольшее значение имели работы трех человек: Абрахама Маслоу, Фредерика Херцберга и Дэвида Мак–Клеланда.

Теория мотивации

по А. Маслоу

- Сущность ее сводится к изучению потребностей человека. Это более ранняя теория. Ее сторонники, в том числе и Абрахам Маслоу, считали, что предметом психологии является поведение, а не сознание человека. В основе же поведения лежат потребности человека, которые можно разделить на пять групп:
- 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.

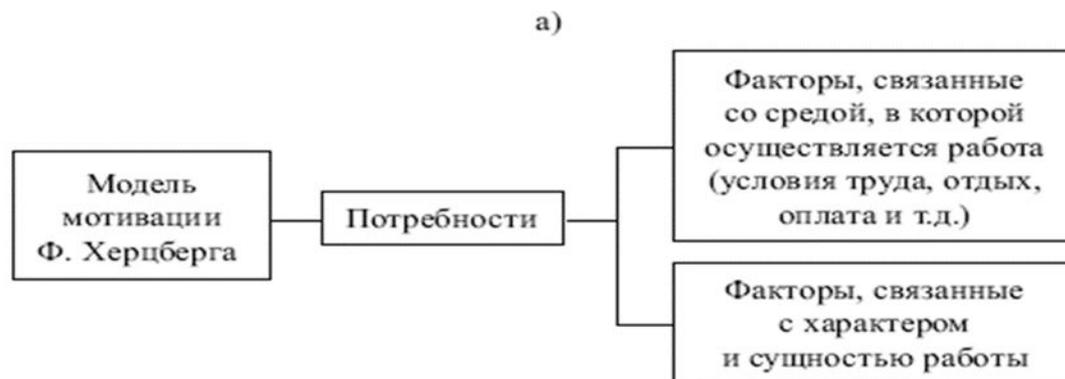
Первые две группы потребностей первичные, а следующие три вторичные. Согласно теории Маслоу, все эти потребности можно расположить в строгой иерархической последовательности в виде пирамиды, в основании которой лежат первичные потребности, а

вершиной являются вторичные



- Смысл такого иерархического построения заключается в том, что приоритетны для человека потребности более низких уровней и это сказывается на его мотивации. Другими словами, в поведении человека более определяющим является удовлетворение потребностей сначала низких уровней, а затем, по мере удовлетворения этих потребностей, становятся стимулирующим фактором и потребности более высоких уровней.
- Самая высокая потребность - потребность самовыражения и роста человека как личности - никогда не может быть удовлетворена полностью, поэтому процесс мотивации человека через потребности бесконечен.
- ЗАДАЧА руководителя заключается в том, чтобы тщательно наблюдать за своими подчиненными, своевременно выяснять, какие активные потребности движут каждым из них, и принимать решения по их реализации с целью повышения эффективности работы сотрудников.

2. *Двухфакторная теория Ф. Херцберга.* В ее основе лежит исследование, в ходе которого сотни работников различных организаций отвечали на вопросы о том, когда они ощущают наибольшее желание работать и, наоборот, когда они не довольны и трудиться им совсем не хочется. Анализ полученных данных показал, что удовлетворение и неудовлетворенность от выполнения рабочих заданий определяются действием принципиально различных факторов. Был сделан вывод о том, что мотивация к труду формируется под воздействием двух основных групп факторов.



Первая из них, *гигиенические факторы* – условия труда, заработная плата, гарантии рабочего места, статус, деятельность предприятия, внутригрупповые отношения, качество руководства. Они не формируют удовлетворенности трудом, а лишь снижают неудовлетворенность.

Вторая группа факторов – факторы, которые определяют *удовлетворенность работой (факторы роста)*, или *мотиваторы*: содержание выполняемой работы, достижение целей, ответственность, признание, должностное продвижение.

Таким образом, гигиенические факторы и мотиваторы оказывают принципиально различное воздействие на мотивацию труда.

Теория Д. Мак–Клеланда

Он считал, что люди испытывают три базовые потребности: достижения, принадлежности и власти.

Потребность в достижении связана с побуждением к более совершенному действию и достижению стандарта совершенства. Люди с развитой потребностью в достижении устанавливают цели и стремятся подвергать себя умеренным рискам (т.е. ставят сложные задачи, но остаются при этом реалистами).



Потребность во власти связана со стремлением оказывать влияние на других людей, публично заявлять о своих притязаниях. Они ищут и добиваются руководящих позиций в социальных и профессиональных сообществах.

Потребность в принадлежности является стремлением к тесным взаимосвязям и тесным дружеским контактам. Люди с доминирующей потребностью в принадлежности предпочитают работать в группах и чувствительны к реакции на свои поступки окружающих.

Мотивация на основе потребности в принадлежности, по Д. Мак–Клеланду, схожа с мотивацией по А. Маслоу.

Люди с развитой потребностью в причастности будут привлечены такой работой, которая будет давать им большие возможности социального общения. Их руководители должны сохранять атмосферу, которая не ограничивала бы межличностные отношения и контакты. Если руководитель уделит им больше времени и будет периодически собирать таких людей отдельной группой, он обеспечит удовлетворение их потребности в причастности.

Процессуальные теории мотивации. В

процессуальных теориях анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения.

Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям, поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

Существуют три основные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера – Лоулера.

Теория ожидания В. Врума

Теория ожиданий базируется на том, что наличие активной потребности не является необходимым единственным условием мотивации человека на достижении цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению желаемой цели.

При анализе мотивации к труду теория ожиданий подчеркивает важность трех взаимосвязей: "затраты труда – результаты" (З–Р); "результаты – вознаграждение" (Р–В) и "валентность" (удовлетворенность вознаграждением).



Ожидания в отношении "затрат труда – результатов" – это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами. Например, работник может ожидать, что он получит высокую оценку своей деятельности, если затратит дополнительные усилия и напишет все справки и отчеты, требуемые начальством.

Отсутствие взаимосвязи может произойти из–за неправильной самооценки работника, из–за его плохой подготовки или неправильного обучения или же из–за того, что работнику не дали достаточно прав для выполнения поставленной задачи.

Ожидания в отношении "результатов – вознаграждений" являются ответом на достигнутый уровень результатов. Продолжая вышеприведенный пример, отметим, что работник может ожидать, что в результате предпринятых усилий он будет оценен руководством как высококвалифицированный специалист и получит продвижение по службе и связанные с этим льготы и привилегии.

Третий фактор, определяющий мотивацию в теории ожидания, – это валентность, или ценность вознаграждения. *Валентность* – это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая при получении вознаграждения.

Так как у различных людей потребности и пожелания в отношении вознаграждения различаются, то конкретное вознаграждение может и не иметь для них никакой ценности. Например, за выполненную работу сотрудник может получить прибавку к жалованию, в то время как он рассчитывал на продвижение по службе или более интересную и сложную работу, или же на большую степень уважения и признания его заслуг. Если валентность низка, то теория ожидания предсказывает, что мотивация трудовой деятельности будет ослабевать.

Если значение любого из этих факторов будет мало, то будет слабой мотивация и низки результаты труда. Соотношение этих факторов можно выразить формулой:

Мотивация = "З—Р" × "Р—В" × Валентность.

Теория ожиданий базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения ведет к удовлетворению или приобретению какого либо блага, которое ему необходимо в данный момент или имеет для него личную ценность. Поведение человека постоянно связано с выбором из двух или нескольких альтернатив. От того, чему человек отдает то или иное предпочтение, зависит что и как он делает, как он себя ведет и каких результатов он добивается. Теория ожидания разработана для того, чтобы дать ответ на вопрос, почему человек делает тот или иной выбор, сталкиваясь с несколькими альтернативами, и насколько он смотивирован добиваться результата в соответствии со сделанным выбором.

На практике это означает, что работник должен иметь устойчивое представление о том, что от его усилий зависят результаты его труда, что из результатов его труда вытекают для него определенные последствия, а также то, что результаты, получаемые им в конечном счете, имеют для него ценность. При отсутствии одного из этих условий процесс мотивирования становится исключительно сложным или же даже неосуществимым

Теория справедливости

Ее основные постулаты:

1. Люди оценивают свои взаимоотношения путем сравнения (что я вкладываю и что получаю).

2. Неэквивалентность вклада и отдачи является источником дискомфорта (вины или обиды).

3. Люди, не удовлетворенные своими отношениями, стремятся восстановить справедливость.

Проще говоря, ситуация знакома, наверное, всем: работодатель и работники оценивают свой вклад совершенно по-разному. Сотрудники чувствуют неадекватность того, как их оценивают, и начинают требовать иного к себе отношения.



Три способа восстановления справедливости:

1. Если человек получает меньше, чем отдает, он начинает уменьшать свой вклад. Сотрудники начинают опаздывать на работу, уходить раньше, сокращать объем работ, увеличивать время перерывов и т. п.

2. Сотрудники начинают требовать повышения зарплаты, продвижения по службе, повышения премии и т.п.

3. Кардинальный способ представляет собой разрыв отношений

Почему же возникает нарушение справедливости?
Существуют четыре причины:

1. Неправильная психологическая валюта. В этом случае или не понимается вклад или он не получает признания.

Что хотят работники?

1) чувства удовлетворения от работы.

2) адекватного вознаграждения.

3) гибкой системы оплаты труда (больше делаю - больше получаю).

4) возможности реализации всех своих способностей.

5) разнообразия работы (перемещений как вертикальных, так и горизонтальных).

2. Другой причиной, в силу которой трудно сохранить справедливость, является недостаточность доверия. Иногда служащий изначально относится к руководству с недоверием и опаской, предполагая всяческие неприятности с их стороны. Впрочем, весьма распространен и обратный вариант.

3. Скрытые внутренние ожидания. Благословен тот, кто ничего не ждет, т. к. ему не грозят разочарования. Мы быстро привыкаем к тому, что те или иные наши потребности всегда удовлетворялись и, когда этого не происходит, мы воспринимаем это как нарушение справедливости.

4. Накопление обид. Мы склонны предоставлять людям некоторый кредит доверия и стараемся не замечать негативных поступков людей. Кроме того, сам процесс выяснения отношений достаточно болезненный и мы не хотим этим заниматься.

как может менеджер исправить ситуацию, когда происходит нарушение баланса справедливости?

Первое, что нужно сделать, - внимательно выслушать сотрудника. Это поможет вам ответить на вопрос: как человек относится к справедливости, что он считает своим вкладом, а что вашим. Если окажется, что вы действительно недооценили человека, его восприятие этой ситуации можно изменить, т. е. предложить посмотреть на проблему иначе.

Обращайтесь с людьми так, как будто они уже такие, какими хотят быть, и вы поможете им стать такими. Менеджер должен передавать окружающим положительные ожидания, вызывать в людях ощущение собственной компетентности, значимости, статуса, уверенности, избранности. Однако, являясь сильным побудительным началом, положительные ожидания не являются гарантом успеха. Если, несмотря на ваши позитивные ожидания, человека постигла неудача, в ней он будет винить и себя, и вас.

Люди, имеющие четкие цели, сами их добиваются. Но для того, чтобы поставить точную (не слишком трудную и не слишком легкую) цель, необходимо очень хорошо знать конкретного человека. Вот почему легче ставить цели совместно. Как это ни странно, человек выбирает более сложную цель, чем ему хотят поручить.

Важно отметить, люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если это сравнение показывает несправедливость и дисбаланс, т.е. человек считает, что его коллега получил за ту же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение. В результате этого сотрудника необходимо мотивировать, снять напряжение и для восстановления справедливости исправить дисбаланс.

Вывод теории справедливости для практики управления состоит в том, что до тех пор пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшать интенсивность труда. Но отметим также, что восприятие и оценка справедливости носят относительный характер. Люди сравнивают себя с другими сотрудниками этой же организации или другой, но выполняющих ту же работу. Поскольку производительность труда у работников, оценивающих свое вознаграждение как несправедливое будет падать, им надо рассказать и объяснить, почему существует такая разница и когда они будут получать такое же вознаграждение.

Модель Портера–Лаулера

Лаймон Портер и Эдвард Лаулер разработали комплексную теорию мотивации, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости. В их модели фигурирует пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения вознаграждением.

Восстановить чувство справедливости люди могут, либо изменив уровень затрачиваемых усилий, либо пытаясь изменить уровень получаемого вознаграждения. Значит, те сотрудники, которые считают, что им недоплачивают по сравнению с другими, могут либо начать работать менее интенсивно, либо стремиться повысить вознаграждение.

Те же сотрудники, которые считают, что им переплачивают, будут стремиться поддерживать интенсивность труда на прежнем уровне или даже повышать ее.

Исследования подтверждают, что обычно, когда люди считают, что им недоплачивают, они начинают работать менее интенсивно, если же они считают, что им переплачивают, они менее склонны изменять свое поведение и деятельность.

Согласно модели Портера–Лаулера, достигнутые результаты зависят от приложенных работником усилий, его способностей и характерных особенностей, осознания им своей роли в ходе выполнения работ и в группе. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой определенный уровень вознаграждения.

Один из самых важных выводов Портера и Лаулера состоит в том, что результативный труд ведет к удовлетворению. Большинство менеджеров думают прямо противоположно: удовлетворение ведет к достижению более высоких результатов в труде, т.е. более довольные рабочие будут лучше трудиться.

Теория X и Y МакГрегора

Теория «X» допускает, что большинство людей не заинтересованы в ответственности и что люди работают либо **только из-за денег** либо **из страха перед некими угрозами**. Однако, создав теорию «X», МакГрегор пришел к выводу, что такое понимание человеческой природы не соответствует действительности, а менеджмент, построенных на этом подходе не отвечает современным потребностям.

Таким образом, была создана теория «Y», основным постулатом которой является то, что люди не ленивы и не безответственны. Эта теория доказывает, что люди могут быть самоуправляемыми и творческими в работе при правильной мотивации.

Теория «Х» и теория «У» не являются взаимоисключающими противоположностями.

Наоборот, их автор считает; что большинство людей имеет потенциал для того, чтобы быть зрелым и сознательным, таким образом, существует разница между позициями и поведением.

Теории «Х» и «У» описывают позиции и склонности людей. Руководителю следует придерживаться теории «У», но также следует помнить и о теории «Х», так как с некоторым людьми необходимо некоторое время обращаться согласно теории «Х», чтобы помочь им самореализоваться и перейти в категорию «У».

Дуглас Макгрегор, назвал предпосылки авторитарного руководителя по отношению к работникам теорией «Х». Согласно теории «Х»:

- люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы;
- у людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили;
- больше всего люди хотят защищенности;
- чтобы заставить работников трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

Руководитель автократ обычно максимально централизует полномочия, структурирует работу подчиненных и почти не дает им свободы в принятии решений, стремится упростить цели, разбить их на более мелкие, каждому подчиненному поставить свою специфическую задачу, что позволяет легко контролировать ее исполнение.

Руководитель такого типа концентрируется на удовлетворении элементарных потребностей своих подчиненных и использует наиболее автократичный стиль управления.

Представления демократичного руководителя о работниках отличаются от представлений авторитарного руководителя. Макгрегор назвал их теорией «Y»:

- труд — процесс естественный. Если условия благоприятные, работники не просто примут на себя ответственность, но будут стремиться к ней;
- если работники приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль;
- приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели;
- способность к творческому решению проблем есть у многих, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.

Демократичный руководитель предпочитает такие механизмы влияния, которые апеллируют к потребностям более высокого уровня - потребности в принадлежности, высокой цели, автономии и самовыражении.

Организации, где доминирует демократичный стиль, характеризуются высокой степенью децентрализации полномочий. Подчиненные принимают участие в принятии решений и пользуются свободой в выполнении заданий.

Руководитель вкладывает много усилий в создание атмосферы открытости и доверия, поэтому подчиненные в случае необходимости могут обратиться к руководителю за помощью.

Теория Z

Теория Z разработана американским профессором У.Оучи. Она основана на японском опыте управления, дополняет теории «X» и «Y» Д. Мак-Грегора.

- Главной отличительной чертой этой теории является обоснование коллективных принципов мотивации. Согласно этой теории, на мотивацию работников должны влиять ценности всего предприятия.
- Эти ценности у сотрудников надо развивать при помощи правильной организации и стимулирования преданности общим целям и коллективу, отношений солидарности, доверия. Цели работника и цели компании должны совпадать.

- **Теория Z** имеет следующие принципы:
- групповое принятие решений;
- на мотивы людей влияют биологические и социальные потребности;
- каждый несет ответственность за результат своего труда;
- неформальный контроль за итогами труда на основе критериев оценки и четких методов;
- организация должна постоянно организовывать мероприятия по самообразованию, и перемещать сотрудников с одного рабочего места на другое для их лучшего ознакомления с производством;

- медленное продвижение по карьерной лестнице;
- служебная карьера должна проходить медленно с продвижением людей при достижении ими определенного возраста;
- руководство должно заботиться о своих работниках;
- именно человек влияет на успешную деятельность компании, так как он является основой любого коллектива.

- **Преимущества теории «Z»:**
- Главное внимание уделяется мотивированию всего коллектива и раскрепощению инициативы сотрудника.
- Руководители постоянно бывают на производстве, дружески общаются с подчиненными.
- Медленное продвижение по службе, благодаря чему руководство может точнее оценить способности работников.
- Обучение без отрыва от места работы.
- Возможность постоянного повышения квалификации.

- **Недостатки теории «Z»:**

- В организацию, использующую такую теорию, обычно стремятся нанимать сотрудников себе подобных.
- Применение патриархальных ценностей и традиций.
- Не всех может устраивать медленное повышение по карьерной лестнице.

Современные крупные компании очень часто берут за основу построение системы [мотивации персонала](#) на основе **теории Z**.

Теория партисипативного управления

Такой вид организации управления дает возможность связать мотивы, стимулы и потребности работников на базе самоуправления.

Участие в управлении мотивирует персонал к лучшему выполнению работы, что влияет на производительность труда и качество.

Открывая работнику доступ к принятию решений по вопросам его деятельности в организации, партисипативное управление, во-первых, мотивирует его к лучшему выполнению своей работы, а во-вторых - способствует большей отдаче, большему вкладу отдельного работника в жизнь организации.

Партисипативное управление реализуют по следующим направлениям:

- Персонал может сам принимать решения, касающиеся ведения трудовой деятельности: гибкий график, личный контроль качества, собственные технологии решения задач.
- Практикуется принятие групповых решений во главе с руководителем: определение формы оплаты труда, составление графиков производства и т.п.
- Устанавливается личная или групповая ответственность за качество продукции.
- Стимулируется участие во внедрении инновационных технологий в производство.

- Производственные и функциональные подразделения создаются с учетом пожелания работников. Это позволяет превратить неформальные группы в формальные подразделения.
- Различают три степени участия в процессе управления сотрудников.
- Выдвижение предложений – такой способ участия не требует кардинальных изменений в системе управления на предприятии и может осуществляться руководителем подразделения.
- Выработка альтернатив – создание временных или постоянных комитетов, которые выполняют данную работу. В качестве примера, можно привести конфликтные комиссии, кружки качества.

- Принятие окончательного решения – участие в управлении организуется в форме специальных советов. Советы могут носить научный, экономический или управленческий характер. В состав этих советов входят, как правило, лица со следующего за уровнем руководителя более низкого уровня иерархии в организации.

Анализ теории мотивации

Теория	Составляющие модели	Закономерности модели	Методика применения модели	Критические замечания
1	2	3	4	5
<p>1. Иерархия потребностей А. Маслоу (содержательная теория)</p>	<p>Выделяются пять основных категорий потребностей:</p> <ul style="list-style-type: none"> — физиологические — еда, вода, убежище, отдых, секс; — в безопасности и уверенности в будущем; — социальные — привязанность, поддержка, принятие другими; — в уважении — личные достижения, компетентность, признание; — в самовыражении — личный рост, реализация потенциала. <p>Эти потребности расположены в строгой иерархии:</p> <ul style="list-style-type: none"> — в основании — физиологические потребности; — в вершине — потребность в самовыражении. 	<p>1. Прежде чем будет удовлетворена потребность более высокого уровня, должны быть удовлетворены потребности низших уровней.</p> <p>2. Потребность в самовыражении имеет спиралевидный характер связи — «...потребность в самовыражении — личностный рост...».</p> <p>3. Процесс мотивации бесконечен.</p>	<p>1. Тщательное наблюдение за работниками при определении их потребностей.</p> <p>2. Развитие системы мотивации в соответствии с изменениями потребностей.</p> <p>3. Создание ситуаций, в ходе которых работник удовлетворяет свои потребности во благо целей организации.</p>	<p>1. Чтобы более высокий уровень потребностей начал влиять на поведение человека, не обязательно полное удовлетворение потребностей первого уровня.</p> <p>2. Подобной структуры в чистом виде нет.</p> <p>3. Не учтены индивидуальные черты людей.</p> <p>4. Идея перехода с уровня на уровень цепочки потребностей не подтверждается практикой управления.</p> <p>5. Модель с трудом поддается адаптации в практике управления в малом и среднем бизнесе.</p>

2. Теория ожиданий В. Врума (процессуальная теория)	Связи: затраты труда — результат (а); результат — вознаграждение (б); валентность (в) — степень относительной удовлетворенности результатом.	1. Человек ждет, что выбранный тип поведения приведет к удовлетворению потребности. 2. Ожидание — личностная оценка вероятности определен-	1. Сопоставление предполагаемого вознаграждения с потребностями, их соответствие. 2. Установление твердого соотношения между результа-	1. Не полностью учтены индивидуальные особенности людей и организаций. 2. Недостаточно проработаны методологические и концептуаль-
	Формула мотивации: $M = a \times b \times v$.	ного события в отмеченных связях. 3. Если значение любой связи будет низким, то и мотивация будет слабой.	ми и вознаграждением только за эффективную работу. 3. Формирование высокого, но реалистичного уровня результатов подчиненного. 4. Контроль за уровнем самооценки подчиненных, их профессиональных знаний и навыков.	ные основы и техническая сторона применения модели в практике управления.
3. Теория потребностей Д. Макклелланда (содержательная теория)	1. Потребность во власти — желание воздействовать на других — находится между потребностью в уважении и потребностью в самовыражении. 2. Потребность в успехе — потребность в доведении работы до успешного конца. 3. Потребность в причастности — потребность в общении, помощи другим.	1. Основа поведения — потребности высших уровней: во власти, успехе. 2. Люди с сильной потребностью во власти пригодны для руководящих постов, имеют организаторские способности, уверены в себе и коллективе. 3. Люди с сильной потребностью в успехе стремятся к умеренному риску, личной ответственности, инициативе, конкретному поощрению. 4. Люди с сильной потребностью в причастности быстро налаживают доброжелательные отношения в коллективе, успешно решают споры и конфликты, оказывают эмоциональную поддержку.	1. Подготовка людей с потребностью во власти на руководящие посты, не назначать их на должности, ниже среднего ранга. 2. Ставить сложные задачи и делегировать достаточно полномочий для людей с потребностью в успехе, гарантировать им вознаграждение по результатам труда. 3. Создать неформальные коммуникации для людей с сильной потребностью в причастности (они проявляют наибольшую преданность фирме).	1. Не показан механизм удовлетворения потребностей низшего уровня, которые в неустойчивой российской экономике не менее активны, чем высшие. 2. Недостаточно учтены индивидуальные особенности каждого. 3. Использование модели на практике вызывает значительные организационные трудности.

		полит эмоциональную поддержку.		
4. Теория справедливости (процессуальная теория)	Усилие, вознаграждение	Люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и вознаграждению других людей в сходной должности. Отсюда психологический дискомфорт для работника. До тех пор, пока люди не определят свое вознаграждение как справедливое, они будут снижать эффективность и качество своего труда.	1. Объяснение работникам зависимости вознаграждения от результатов труда (интенсивности, эффективности, качества). 2. Разъяснение перспектив роста (усилие — вознаграждение).	1. Определение справедливости вознаграждения субъективно и со стороны работника, и со стороны руководителя и практически не поддается согласованию. 2. На оценку влияют индивидуальные амбиции работника. 3. Предприятие в России ограничено в диапазоне изменения вознаграждений для работников. 4. Модель опирается на удовлетворение потребностей с помощью денег, что не является сегодня оправданным.
5. Двухфакторная теория Ф. Герцберга (содержательная теория)	1. Гигиенические факторы связаны с внешней средой: политика фирмы, условия работы, зарплаток, отношения с руководством и коллегами. 2. Мотивационные факторы связаны с характером работы: успех, продвижение, признание, возможности творческого и делового роста.	1. Отсутствие гигиенических факторов приводит к неудовлетворенности работой, не имея мотивирующего характера. 2. Мотивационные факторы в недостаточном виде не вызывают неудовлетворенности.	1. Обеспечение наличия в организации двух групп факторов одновременно. 2. Составление перечня факторов для работников, которые самостоятельно выявляют свои предпочтения.	1. Субъективные методы исследований. 2. Отсутствие тесной корреляции между удовлетворением и производительностью труда. 3. Наличие двух групп факторов одновременно не всегда возможно и не всегда подходит работникам. 4. Отсутствие отражения в модели вероятностного характера мотиваций.
6. Комплексная модель Портера — Лоулера (процессуальная теория — лучшая модель на Западе для понимания процесса мотивации)	Элементы: восприятие, затраченные усилия, вознаграждение, результат, степень удовлетворения	1. Результативный труд ведет к удовлетворению. 2. Важно объединить все элементы модели для создания единой системы мотивации.	1. Результат зависит от затраченных усилий, способностей, характера. 2. Уровень приложения усилий определяется ценностью вознаграждения и степенью уверенности в должном вознаграждении. 3. Человек удовлетворяет свои потребности посредством внутреннего и внешнего вознаграждения за достигнутые результаты.	1. Точное определение ценности вознаграждения — основная проблема и для руководителя, и для работника. 2. Оценка способностей и черт характера субъективна и может не соответствовать действительности.

- **Типологическая модель мотивации Герчикова**-концепция трудовой мотивации, разработанная Владимиром Исаковичем Герчиковым. Согласно этой концепции, существует пять типов трудовой мотивации: инструментальный, профессиональный, хозяйский, патриотический и избегательный (люмпенский).
- Типологическая модель мотивации строится на пересечении двух осей - мотивации и трудового поведения. Различается мотивация достижения и избегания. Под мотивацией достижения понимается стремление получить определенные блага в качестве вознаграждения за труд, а под мотивацией избегания — стремление избежать наказания или других негативных санкций за невыполнение поставленных задач, недостижение запланированных результатов или неудовлетворительное исполнение функций

- **Инструментальный тип.** Для работника этого типа сама по себе трудовая деятельность не является ценностью и рассматривается лишь как источник заработка и других благ, получаемых в качестве вознаграждения. Но его интересуют не любые деньги, а именно заработок; поэтому он будет работать с максимальной отдачей на любой работе, если его труд будет справедливо и высоко (в его понимании) оплачиваться. Поэтому работник с инструментальным типом мотивации скорее позитивно отнесется, например, к предложению поработать в худших условиях: для него это послужит основанием потребовать увеличения заработка как доплаты за неблагоприятные условия труда

- **Профессиональный тип.** Работник этого типа ценит в работе ее содержание, возможность проявить себя и доказать (не только окружающим, но и себе), что он может справиться с трудным заданием, которое не каждому по силам. Он предпочитает самостоятельность в работе и отличается развитым профессиональным достоинством. К руководителю чаще всего относится с известной долей иронии. Как правило, работник с профессиональным типом мотивации достаточно быстро становится лучшим специалистом в компании на данном типе рабочих мест

- **Патриотический тип.** Работника этого типа интересует участие в реализации общего, очень важного для организации дела. Он убеждён в своей нужности для организации, отличается готовностью взвалить на себя дополнительную ответственность ради достижения результатов общего дела. Для него важно общественное признание участия в общих достижениях.
- **Хозяйский тип.** Работник этого типа добровольно принимает на себя полную ответственность за выполняемую работу. Он будет работать с максимальной отдачей, не настаивая на особой интересности или высокой оплате своего труда, не требуя ни дополнительных указаний, ни постоянного контроля. Работник с преобладанием хозяйской мотивации — вероятно, самый эффективный в смысле соотношения затрат и результатов. Но хозяином очень трудно управлять - он суверенен и не только не нуждается в приказаниях или наказаниях, но и не терпит их. Этот тип мотивации характерен прежде всего для людей, занятых предпринимательской деятельностью.

- **Избегательная.** Работник этого типа обладает очень слабой мотивацией к эффективной работе. У него низкая квалификация и он не стремится ее повышать; он безответственен и старается избежать любой работы, связанной с личной ответственностью; он сам не проявляет никакой активности и негативно относится к активности других. Его основное стремление - минимизировать свои трудовые усилия на уровне, допустимом со стороны непосредственного руководителя. В силу этих качеств он как работник ценится невысоко, не может обеспечить себя своим трудом и смирился с этим. Зато ему можно поручить работу, на которую не согласятся работники других типов мотивации; он выступает за уравнильность и согласен на достаточно низкий заработок, лишь бы никто другой не получал существенно больше; он чрезвычайно зависим от руководителя и принимает эту зависимость как должное. Кроме того, работник с избегательной мотивацией – единственный, по отношению к которому административный стиль управления может быть эффективным, а потому оправданным.

Теория равновесия (когнитивная оценка/самовосприятие) Ф. Хайдера основана на том, что внутренние силы (личностные качества - способности, усилия и утомляемость) и внешние силы (свойства окружающей среды), дополняя друг друга, определяют поведение человека.

Ф. Хайдера подчеркивал, что эти определители поведения человека являются воспринимаемыми, а не реальными. Люди ведут себя по-разному в зависимости от того, воспринимают ли они внутренние или внешние атрибуты, что является важным следствием для трудовой мотивации.

Теория локуса контроля Д. Роттера позволяет объяснить и изменить поведение человека на работе исходя из того, откуда, согласно его ощущениям, исходит контроль за достигнутыми им результатами: изнутри или извне. Поэтому можно влиять на поведение работников в целях достижения более высоких результатов, зная их внутренний локус контроля.

Теория атрибуций Г. Келли развивает идеи Ф. Хайдера и Д. Роттера.

Анализ теории мотивации

Теория	Составляющие модели	Закономерности модели	Методика применения модели	Критические замечания
1	2	3	4	5
1. Иерархия потребностей А. Маслоу (содержательная теория)	Выделяются пять основных категорий потребностей: — физиологические — еда, вода, убежище, отдых, секс; — в безопасности и уверенности в будущем; — социальные — привязанность, поддержка, принятие другими; — в уважении — личные достижения, компетентность, признание; — в самовыражении — личный рост, реализация потенциала. Эти потребности расположены в строгой иерархии: — в основании — физиологические потребности; — в вершине — потребность в самовыражении.	1. Прежде чем будет удовлетворена потребность более высокого уровня, должны быть удовлетворены потребности низших уровней. 2. Потребность в самовыражении имеет спиралевидный характер связи — «...потребность в самовыражении — личностный рост...». 3. Процесс мотивации бесконечен.	1. Тщательное наблюдение за работниками при определении их потребностей. 2. Развитие системы мотивации в соответствии с изменениями потребностей. 3. Создание ситуаций, в ходе которых работник удовлетворяет свои потребности во благо целей организации.	1. Чтобы более высокий уровень потребностей начал влиять на поведение человека, не обязательно полное удовлетворение потребностей первого уровня. 2. Подобной структуры в чистом виде нет. 3. Не учтены индивидуальные черты людей. 4. Идея перехода с уровня на уровень цепочки потребностей не подтверждается практикой управления. 5. Модель с трудом поддается адаптации в практике управления в малом и среднем бизнесе.
2. Теория	Связи: затраты труда — результат	1. Человек ждет, что выбранный	1. Сопоставление предполагае-	1. Не полностью учтены инди-