**Содержание.**

**Введение**

**1. Общая характеристика мотивации**

1. Что такое мотивация
2. Мотивационный процесс

**2. Теории содержания мотивации**

1. Теория иерархии потребностей Маслоу
2. Теория ERG Альдерфера
3. Теория приобретенных потребностей МакКлелланда
4. Теория двух факторов Герцберга
5. Обобщенный взгляд на теории содержания мотивации

**3. Теории процесса мотивации**

1. Теория ожидания
2. Теория постановки целей
3. Теория равенства
4. Концепция партисипативного управления

**Вывод**

***Введение***

Почему люди работают? Почему одни делают легкую работу и остаются недовольны, а другие делают тяжелую работу с удовольствием? Что нужно делать для того, чтобы люди работали лучше и производительнее? Как сделать работу увлекательнее? Что вызывает желание и потребность работать? Эти и многие другие аналогичные вопросы обязательно возникают тогда, когда происходит управление людьми. Руководство организации может разработать прекрасные планы и стратегии, найти оптимальные структуры и создать эффективные системы передачи и обработки информации, установить в организации самое современное оборудование и использовать самые современные технологии. Однако все это будет сведено на нет, если члены организации не будут работать должным образом, если они не будут справляться со своими обязанностями, не будут вести себя в коллективе соответствующим образом, -стремиться своим трудом способствовать достижению организацией ее целей и выполнения ею своей миссии.

Готовность и желание человека выполнять свою работу являются одними из ключевых факторов успеха функционирования организации. Человек не машина, его нельзя "включить", когда требуется его работа, и "выключить", когда необходимость в его труде отпадает. Даже если человек должен выполнять рутинную работу, очень простую по содержанию и легко поддающуюся контролю и учету, работу, не требующую творческого подхода и высокой квалификации, - даже и в этом случае механическое принуждение к труду не может дать высокого положительного результата. Рабовладельческая система ведения хозяйства и коммунистическая лагерная система наглядно доказали, что вопреки воле и желанию человека от него нельзя добиться многого.

Имея определенное расположение, имея желания и настроение, исходя из определенной системы ценностей, следуя определенным нормам и правилам поведения, человек каждую конкретную работу персонифицирует, а следовательно, "очеловечивает" ее, придавая ей в определенной степени уникальный характер. Однако из этого никак не следует, что им невозможно эффективно управлять. Напротив, если хорошо знать и понимать, что движет человеком, что побуждает его к действиям и к чему он стремится, выполняя определенную работу, можно, в отличие от принуждения, требующего постоянного воздействия и контроля, таким образом построить управление человеком, что он сам будет стремиться выполнять свою работу наилучшим образом и наиболее результативно с точки зрения достижения организацией своих целей.

Путь к эффективному управлению человеком лежит через понимание его мотивации. Только зная то, что движет человеком, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления человеком. Для этого необходимо знать, как возникают или вызываются те или иные мотивы, как и какими способами мотивы могут быть приведены в действие, как осуществляется мотивирование людей. Об этом пойдет речь в данной главе.

1. ***Общая характеристика мотивации.***

Для того, чтобы составить достаточно полное общее представление о мотивации, необходимо ответить на вопросы, касающиеся сущности, содержания и структуры мотивации, а также сущности, содержания и логики процесса мотивации.

**1.1. Что такое мотивация**

В самом общем виде мотивация человека к деятельности понимается как совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий. Эти силы находятся вне и внутри человека и заставляют его осознанно или же неосознанно совершать некоторые поступки. При этом связь между отдельными силами и действиями человека опосредована очень сложной системой взаимодействий, в результате чего различные люди могут совершенно по-разному реагировать на одинаковые воздействия со стороны одинаковых сил. Более того, поведение человека, осуществляемые им действия в свою очередь также могут влиять на его реакцию на воздействия, в результате чего может меняться как степень влияния воздействия, так и направленность поведения, вызываемая этим воздействием.

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

Для того, чтобы всесторонне раскрыть понятие мотивации, необходимо рассмотреть три аспекта этого явления:

* что в деятельности человека находится в зависимости от мотивационного воздействия;
* каково соотношение внутренних и внешних сил;
* как мотивация соотносится с результатами деятельности человека

Прежде чем приступить к рассмотрению этих вопросов, остановимся на уяснении смысла основных понятий, которые будут использованы в дальнейшем.

**Потребности** - *это то, что возникает и находится внутри человека,* что *достаточно общее для разных людей, но в то же время имеет определенное индивидуальное проявление у каждого человека.* Наконец, это то, от чего человек стремится освободиться, так как, пока потребность существует, она дает о себе знать и "требует" своего устранения. Люди по-разному могут пытаться устранять потребности, удовлетворять их, подавлять или не реагировать на них. Потребности могут возникать как осознанно, так и неосознанно. При этом не все потребности осознаются и осознанно устраняются! Если потребность не устранена, то это не предполагает, что она устранена навсегда. Большинство потребностей периодически возобновляются, хотя при этом они могут менять форму своего конкретного проявления, а также степень настойчивости и влияния на человека.

**Мотив** - *это то, что вызывает определенные действия человека.* Мотив находится "внутри" человека, имеет "персональный" характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов. Мотив не только побуждает человека к действию, но и, определяет, что надо сделать и как будет осуществлено это действие. В частности, если мотив вызывает действия по устранению потребности, то у различных людей эти действия могут быть совершенно отличны, даже если они испытывают одинаковую потребность. Мотивы поддаются осознанию. Человек может воздействовать на свои мотивы, приглушая их действие или даже устраняя их из своей мотивационной совокупности.

Поведение человека обычно определяется не одним мотивом, а их совокупностью, в которой мотивы могут находиться в определенном отношении друг к другу по степени их воздействия на поведение человека. Поэтому **мотивационная структура** человека может рассматриваться как основа осуществления им определенных действий. Мотивационная структура человека обладает определенной стабильностью. Однако она может меняться, в частности, сознательно в процессе воспитания человека, его образования.

**Мотивирование** - это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов. Мотивирование составляет сердцевину и основу управления человеком. Эффективность управления в очень большой степени зависит от того, насколько успешно осуществляется процесс мотивирования.

В зависимости от того, что преследует мотивирование, какие задачи оно решает, можно выделить два основных типа мотивирования. Первый тип состоит в том, что путем внешних воздействий на человека вызываются к действию определённые мотивы, которые побуждают человека осуществлять определенные действия, приводящие к желательному для мотивирующего субъекта результату. При данном типе мотивирования надо хорошо знать то, какие мотивы могут побуждать человека к желательным действиям, и то, как вызывать эти мотивы. Этот тип мотивирования во многом напоминает вариант торговой сделки: "Я даю тебе, что ты хочешь, а ты даешь мне, что я хочу". Если у двух сторон не оказывается точек взаимодействия, то и процесс мотивирования не сможет состояться.

Второйтип мотивирования своей основной задачей имеет формирование определенной мотивационной структуры человека. В этом случае основное внимание обращается на то, чтобы развить и усилить желательные для субъекта мотивирования мотивы действий человека и, наоборот, ослабить те мотивы, которые мешают эффективному управлению человеком. Этот тип мотивирования носит характер воспитательной и образовательной работы и часто не связан с какими-то конкретными действиями или результатами, которые ожидается получить от человека в виде итога его деятельности. Второй тип мотивирования требует гораздо больших усилий, знаний и способностей для его осуществления. Однако и его результаты в целом существенно превосходят результаты первого типа мотивирования. Организации, освоившие его и использующие в своей практике, могут гораздо успешнее и результативнее управлять своими членами.

Первый и второй типы мотивирования не следует противопоставлять, так как в современной практике управления прогрессивно управляемые организации стремятся сочетать оба эти типа мотивирования.

**Стимулы** *выполняют роль рычагов воздействия или носителей "раздражения", вызывающих действие определенных мотивов.* Вкачестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещания, носители обязательств и возможностей, предоставляемые возможности и многое другое, что может быть предложено человеку в компенсацию за его действия или что он желал бы получить в результате определенных действий. Человек реагирует на многие стимулы не обязательно сознательно. На отдельные стимулы его реакция даже может не поддаваться сознательному контролю.

Реакция на конкретные стимулы не одинакова у различных людей. Поэтому сами по себе стимулы не имеют абсолютного значения или смысла, если люди не реагируют на них. Например, в условиях развала денежной системы, когда практически ничего невозможно купить за деньги, заработная плата и денежные знаки в целом теряют свою роль стимулов и могут быть очень ограниченно использованы в управлении людьми.

*Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется процессом* **стимулирования.** Стимулирование имеет различные формы. В практике управления одной из самых распространенных его форм является материальное стимулирование. Роль данного процесса стимулирования исключительно велика. Однако очень важно учитывать ситуацию, в которой материальное стимулирование осуществляется, и стараться избегать преувеличения его возможностей, так как человек имеет очень сложную и не однозначную систему потребностей, интересов, приоритетов и целей.

Стимулирование принципиально отличается от мотивирования. Суть .этого отличия состоит в том, что стимулирование - это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование. При этом, чем выше уровень развития отношений в организации, тем реже в качестве средств управления людьми применяется стимулирование. Это связано с тем, что воспитание и обучение, как один из методов мотивирования людей, приводят к тому, что члены организации сами проявляют заинтересованное участие в делах организации, осуществляя необходимые действия, не дожидаясь или же вообще не получая соответствующего стимулирующего воздействия.

Если посмотреть, на что в деятельности человека оказывает воздействие мотивация, то выяснится, что это следующие характеристики деятельности:

* усилие;
* старание;
* настойчивость;
* добросовестность;
* направленность.

Одну и ту же работу человек может делать, затрачивая различные усилия. Он может работать в полную силу, а может работать в полсилы. Также он может стремиться брать работу полегче, а может браться за сложную и тяжелую работу, выбирать решение попроще, а может искать и браться за сложное решение. Все это отражает то, какие **усилия** готов затрачивать человек. И зависит это от того, насколько он смотивирован на затрату больших усилий при выполнении своей работы.

Человек может по-разному **стараться,** выполняя свою роль в организации. Одному может быть безразлично качество его труда, другой может стремиться делать все наилучшим образом, работать с полной отдачей, не отлынивать от работы, стремиться к повышению квалификации, совершенствованию своих способностей работать и взаимодействовать с организационным окружением.

Третья характеристика деятельности, на которую влияет мотивация, состоит в **настойчивости** продолжать и развивать начатое дело. Это очень важная характеристика деятельности, так как часто встречаются люди, которые быстро теряют интерес к начатому делу. И даже если они имели очень хорошие результаты деятельности в начале, потеря интереса и отсутствие настойчивости может привести к тому, что они сократят усилия и станут меньше стараться, выполняя свою роль на существенно более низком уровне по сравнению с их возможностями. Отсутствие настойчивости сказывается также негативно на доведении дела до конца. Работник может выдвигать прекрасные идеи и ничего не делать для их выполнения, что на практике будет оборачиваться для организации упущенными возможностями.

**Добросовестность** при исполнении работы, означающая ответственное осуществление работы, с учетом всех необходимых требований и регулирующих норм, для многих работ является важнейшим условием их успешного выполнения. Человек может обладать хорошей квалификацией и знанием, быть способным и созидательным, много работать. Но при этом он может относиться к своим обязанностям спустя рукава, безответственно. И это может сводить на нет все положительные результаты его деятельности. Руководство организации должно хорошо представлять себе это и стараться таким образом строить систему мотивирования, чтобы она развивала у сотрудников эту характеристику их поведения.

**Направленность** как характеристика деятельности человека указывает на то, к чему он стремится, осуществляя определенные действия. Человек может выполнять свою работу потому, что она приносит ему определенное удовлетворение (моральное или материальное), а может делать ее потому, что он стремится помочь своей организации добиться ее целей. Для управления очень важно знать направленность действий человека, однако не менее важно так же уметь, если надо, с помощью мотивирования ориентировать эти действия в направлении определенных целей.

Сказанное позволяет уточнить понятие **мотивации как совокупности сил, побуждающих человека осуществлять дея­тельность с затратой определенных усилий, на определенном уровне старания и добросовестности, с определенной степенью настойчивости, в направлении достижения определенных целей.**

Одним из мало разработанных аспектов теории мотивации является вопрос о соотношении "внутренней мотивации" и "внешней мотивации". Суть проблемы состоит в том, что деятельность человека находится под воздействием как мотивов, которые возникают при замкнутом взаимодействии человека и задачи, так и мотивов, возникающих при открытом взаимодействии человека и задачи, когда субъект внешней среды вызывает мотивы, побуждающие человека к решению задачи.

В *первом* случае мотивацию условно можно назвать "внутренней", так как мотивы порождает сам человек, сталкиваясь с задачей. Они как бы возникают внутри человека. Примером такого рода мотивации могут быть стремление к достижению, стремление к завершению работы, стремление к познанию, желание побороться, страх и т.п.

Во *втором* случае мотивы деятельности по решению задачи вызываются воздействием субъекта извне. Поэтому условно мотивацию можно назвать "внешней". Такого рода мотивацией являются процессы мотивирования. Например, оплата за работу, распоряжения, правила поведения и т.п.

В действительности не существует четкого разграничения "внутренней" и "внешней" мотиваций. Ряд мотивов в одних ситуациях может быть порожден "внутренней" мотивацией, а в других -"внешней". Может быть и так, что мотив одновременно порожден обеими системами мотивации. Но для управления очень важно знать о наличии этих двух типов мотивации, так как эффективно управление может опираться только на "внешний" тип мотивации, стремясь при этом принимать во внимание и предсказывать возникновение определенной "внутренней" мотивации.

Очевидно, что мотивация оказывает большое влияние на выполнение человеком своей работы, своих производственных обязанностей. Однако между мотивацией и конечным результатом деятельности нет однозначной зависимости. Может быть так, что человек, очень смотивированный на выполнение своей работы, дает результаты худшие, чем человек менее мотивированный, либо даже слабо мотивированный. Отсутствие однозначной связи между мотивацией и конечным результатом деятельности обусловлено тем, что на результаты труда оказывает влияние множество других факторов, таких, например, как квалификация и способности работника, правильное понимание им выполняемой задачи, влияние на процесс работы со стороны окружения, удачливость и т.п.

Разрыв между мотивацией и результатами труда порождает серьезную управленческую проблему: как оценивать результаты работы отдельного работника и как его вознаграждать. Если вознаграждать только по результатам труда, то тогда можно демотивировать работника, получившего низкий результат, но старавшегося и затрачивавшего большие усилия. С другой стороны, если вознаграждать работника в зависимости от мотивации, без учета реальных результатов его труда, то можно вызвать ухудшение результатов работы менее мотивированных, но производительных работников. По-видимому, решение данной проблемы носит *ситуационный характер.* И менеджеры должны знать и помнить о том, что в руководимом ими коллективе данная проблема может возникать, и ее решение не является столь очевидным и легким.

**1.2. Мотивационный процесс**

Мотивация, рассматриваемая как процесс, теоретически может быть представлена в виде шести следующих одна за другой стадий. Естественно, такое рассмотрение процесса носит достаточно условный характер, так как в реальной жизни нет столь четкого разграничения стадий и нет обособленных процессов мотивации. Однако для уяснения того, как разворачивается процесс мотивации, какова его логика и составные части, может быть приемлема и полезна ниже приводимая модель.

Первая стадия - возникновение **потребностей.** Потребность проявляется в виде того, что человек начинает ощущать, что ему чего-то не хватает. Проявляется она в конкретное время и начинает "требовать" от человека, чтобы он нашел возможность и предпринял какие-то шаги для ее устранения. Потребности могут быть самыми различными. Условно их можно разбить на три группы:

* физиологические,
* психологические,
* социальные.

Вторая стадия **- поиск путей устранения потребности.** Раз потребность возникла и создает проблемы для человека, то он начинает искать возможности устранить ее: удовлетворить, подавить, не замечать. Возникает необходимость что-то сделать, что-то предпринять.

Третья стадия **- определение целей (направления) действия.** Человек фиксирует, что и какими средствами он должен сделать, чего добиться, что получить для того, чтобы устранить потребность. На данной стадии происходит увязка четырех моментов:

* что я должен получить, чтобы устранить потребность;
* что я должен сделать, чтобы получить то, что желаю;
* в какой мере я могу добиться того, что желаю;
* насколько то, что я могу получить, может устранить потребность.

Четвертая стадия - **осуществление действия.** На этой стадии человек затрачивает усилия для того, чтобы осуществить действия, которые в конечном счете должны предоставить ему возможность получения чего-то, чтобы устранить потребность. Так как процесс работы оказывает обратное влияние на мотивацию, то на этой стадии может происходить корректировка целей.

Пятая стадия **- получение вознаграждения за осуществление действия.** Проделав определенную работу, человек либо непосредственно получает то, что он может использовать для устранения потребности, либо то, что он может обменять на желаемый для него объект. На данной стадии выясняется то, насколько выполнение действий дало желаемый результат. В зависимости от этого происходит либо ослабление, либо сохранение, либо же усиление мотивации к действию.

Шестая стадия - **устранение потребности.** В зависимости от степени снятия напряжения, вызываемого потребностью, *а* также от того, вызывает устранение потребности ослабление или усиление мотивации к деятельности, человек либо прекращает деятельность до возникновения новой потребности, либо продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности (рис.1).

Знание логики процесса мотивации не дает существенных преимуществ в управлении этим процессом. Можно указать на несколько факторов, которые усложняют и делают неясным процесс практического развертывания мотивации. Важным фактором является неочевидность мотивов. Можно предполагать, догадываться по поводу того, какие мотивы действуют, но в явном виде их "вычленить" невозможно. Требуются длительные и скрупулезные наблюдения для того, чтобы попытаться с достаточной степенью достоверности сказать о том, какие мотивы являются ведущими, движущими в мотивационном процессе человека.

Следующим важным фактором является изменчивость мотивационного процесса. Характер мотивационного процесса зависит от того, какие потребности инициируют его. Однако сами потребности находятся между собой в сложном динамическом взаимодействии, зачастую противореча друг другу, либо же, наоборот, усиливая действия отдельных потребностей. При этом составляющие этого взаимодействия могут меняться во времени, изменяя направленность и характер действия мотивов. Поэтому даже при самом глубоком знании Мотивационной структуры человека, мотивов его действия могут возникать непредвиденные изменения в поведении человека и непредвиденная реакция с его стороны на мотивирующие воздействия.

Еще одним фактором, делающим мотивационный процесс каждого конкретного человека уникальным и не на сто процентов предсказуемым, является различие мотивационных структур отдельных людей, разная степень влияния одинаковых мотивов на различных людей, различная степень зависимости действия одних мотивов от других. У одних людей стремление к достижению результата может быть очень сильным, у других же оно может быть относительно слабым. В этом случае данный мотив будет по-разному действовать на поведение людей. Возможна и другая ситуация: два человека имеют одинаково сильный мотив на достижение результата. Но у одного этот мотив доминирует над всеми другими, и он будет добиваться результата любыми способами. У другого же этот мотив соизмерим по силе действия с мотивом на соучастие в совместных действиях. В этом случае данный человек будет вести себя по-другому. Как видно, процесс мотивации очень сложен и неоднозначен. Существует достаточно большое количество различных теорий мотивации, пытающихся дать объяснение этому явлению. Во второй части данной главы будут рассмотрены основные теории мотивации, которые могут быть разбиты на две большие группы. Первую группу составляют теории, концентрирующиеся на выявлении и анализе **содержания факторов мотивации,** вторую - теории мотивации, точкой концентрации внимания которых являются **динамика взаимодействия различных мотивов,** т.е. то, **как инициируется и направляется поведение человека.** Первая группа теорий обычно называется группой **теорий содержания мотивации,** вторая группа -**теорий процесса мотивации.**

**Первая стадия**

Возникновение потребностей

**Вторая стадия**

Поиск путей устранения потребностей

**Третья стадия**

Определение направления действия

**Четвертая стадия**

Осуществление действия

**Пятая стадия**

Осуществление действия за получение вознаграждения

**Шестая стадия**

Устранение потребностей

**Рис. 1 Схема мотивационного процесса.**

***2. Теории содержания мотивации***

Теории содержания мотивации анализируют факторы, оказывающие влияние на мотивацию. В значительной мере фокус этих теорий сконцентрирован на анализе потребностей и их влиянии на мотивацию. Эти теории описывают структуру потребностей, их содержание и то, как данные потребности связаны с мотивацией человека к деятельности. В данных теориях делается попытка дать ответ на вопрос о том, что внутри человека побуждает его к деятельности. Наиболее известными теориями мотивации этой группы являются: 1)  
теория иерархии потребностей, разработанная Маслоу; 2) теория ERG,  
разработанная Адельфером; 3) теория приобретенных потребностей МакКлелланда и 4) теория двух факторов Герцберга.

**2.1. Теория иерархии потребностей Маслоу**

В вводной главе упоминалось имя Абрахама Маслоу как одного из известнейших представителей бихевиористского направления в ряду учений об управлении. Широко известная и широко признаваемая концепция иерархии потребностей, разработанная Маслоу, включает в себя следующие основные идеи и предпосылки.

* Люди постоянно ощущают какие-то потребности.
* Люди испытывают определенный набор сильно выраженных потребностей, которые могут быть объединены в отдельные группы.
* Группы потребностей находятся в иерархическом расположении по отношению друг к другу.
* Потребности, если они не удовлетворены, побуждают человека к действиям. Удовлетворенные потребности не мотивируют людей.
* Если одна потребность удовлетворяется, то на ее место выходит другая неудовлетворенная потребность.
* Обычно человек ощущает одновременно несколько различных потребностей, находящихся между собой в комплексном взаимодействии.
* Потребности, находящиеся ближе к основанию "пирамиды", требуют первостепенного удовлетворения.
* Потребности более высокого уровня начинают активно действовать на человека после того, как в общем удовлетворены потребности более низкого уровня.
* Потребности более высокого уровня могут быть удовлетворены большим числом способов, нежели потребности нижнего уровня.

В соответствии с теорией Маслоу существует пять групп потребностей.

**Физиологические потребности.** К данной группе потребностей относятся потребности в пище, воде, воздухе, убежище и т.п., то есть те потребности, которые человек должен удовлетворять, чтобы выживать, чтобы поддерживать организм в жизнедеятельном состоянии. Данные потребности в значительной мере связаны с поддержанием физиологических процессов и порождены физиологией человека. Люди, которые работают в основном по причине необходимости удовлетворения потребностей этой группы, мало интересуются содержанием работы, они концентрируют свое внимание на оплате, а также на условиях труда, удобстве на рабочем месте, возможности избегать усталости и т.п. Для управления такими людьми необходимо, чтобы минимум зарплаты" обеспечивал выживание и рабочие условия не слишком отягощали существование.

**Потребности безопасности.** Потребности этой группы связаны со стремлением и желанием людей находиться в стабильном и безопасном состоянии, защищающем от страха, боли, болезней и других страданий, которые может принести жизнь человеку. Люди, испытывающие потребности этого рода, стремятся избегать волнительных ситуаций, любят порядок, четкие правила, ясные структуры. Они оценивают свою работу в первую очередь с точки зрения обеспечения им стабильного существования в будущем. Для человека, находящегося под влиянием этих потребностей, важны гарантии работы, пенсионное обеспечение, гарантия медицинского обслуживания. Люди, испытывающие данные потребности, стремятся застраховаться в прямом и переносном смысле от возможности неблагоприятных событий и изменений, создавая страховой потенциал, в частности, за счет обучения и образования. Люди с обостренной потребностью безопасности стремятся избегать риска, внутренне противятся изменениям и преобразованиям. Для управления такого рода людьми следует создавать ясную и надёжную систему социального страхования, применять ясные и справедливые правила регулирования их деятельности, оплачивать труд выше прожиточного уровня, не привлекать их к принятию рискованных решений, и осуществлению действий, связанных с риском и изменениями.

**Потребности принадлежности и причастности.** Человек стремится к участию в совместных действиях, он хочет дружбы, любви, быть членом каких-то объединений людей, участвовать в общественных мероприятиях и т.п. Все эти стремления составляют группу потребностей принадлежности и причастности. Если 'для человека данная потребность является ведущей, он смотрит на свою работу, во-первых, как на принадлежность к коллективу и, во-вторых, как на возможность установить хорошие и дружеские отношения со своими коллегами. По отношению к таким работникам руководство должно носить форму дружеского партнерства, для таких людей надо создавать условия для общения на работе.Хороший результат дают групповая форма организации труда, групповые мероприятия, выходящие за рамки работы, а также напоминание работникам о том, что их ценят коллеги по работе.

**Потребности признания и самоутверждения.** Данная группа потребностей отражает желание людей быть компетентными, сильными, способными, уверенными в себе, а также желание людей, чтобы окружающие признавали их таковыми и уважали их за это. Люди с сильно влияющей на них данной потребностью стремятся к лидерскому положению, либо же к положению признанного авторитета при решении задач. При управлении данными людьми надо использовать различные формы выражения признания их заслуг. Для этого полезными могут быть присвоение титулов и званий, освещение в прессе их действий, упоминание руководством в публичных выступлениях их заслуг, вручение различного рода почетных наград и т.п.

**Потребности самовыражения.** Данная группа объединяет потребности, выражающиеся в стремлении человека к наиболее полному использованию своих знаний, способностей, умений и навыков. Данные потребности в гораздо большей степени, чем потребности других групп, носят индивидуальный характер. Это потребности человека в творчестве в широком смысле этого слова. Люди с данной потребностью открыты к восприятию себя и окружения, созидательны и независимы. При управлении людьми данного рода надо стремиться давать им оригинальные задания, позволяющие претворять в жизнь способности, предоставлять большую свободу в выборе средств решения задачей привлекать к работе, требующей изобретательности и созидательности.

Теория иерархического построения потребностей Маслоу не дает ответа на вопрос, какова природа тех или иных потребностей. Основная задача этой теории, похоже, состоит в стремлении показать, как те или иные потребности могут воздействовать на мотивацию человека к деятельности и как, зная об определенной динамике действия потребностей на мотивацию человека, воздействовать на человека, предоставляя ему возможности удовлетворять свои потребности определенным образом.

Концепция Маслоу оказала большое влияние на развитие теории и практики современного управления. Однако жизнь показала, что в концепции есть ряд очень уязвимых моментов.

*Во-первых,* потребности по-разному проявляются в зависимости от многих ситуационных факторов (содержание работы, положение в организации, возраст, пол и т.д.).

*Во-вторых,* не обязательно наблюдается жесткое следование одной группы потребностей за другой, как это представлено в "пирамиде" Маслоу.

*В-третьих,* удовлетворение верхней группы потребностей не обязательно приводит к ослаблению их воздействия на мотивацию. Маслоу считал, что исключением из этого правила является потребность самовыражения, которая может не ослабевать, а даже усиливать свое действие на мотивацию по мере ее удовлетворения. Практика показывает, что и потребность признания и самовыражения также может оказывать усиливающее воздействие на мотивацию в процессе ее удовлетворения (рис.2).

На основе систематизации и объединения в определенную совокупность потребностей, форм их проявления в поведении человека и возможных средств удовлетворения потребностей может быть составлена таблица, показывающая связь отдельных средств мотивирования с пирамидой потребностей Маслоу (рис.3).

**2.2. Теория ERG Альдерфера**

Так же, как и Маслоу, Клейтон Альдерфер исходит в своей теории из того, что потребности человека могут быть объединены в отдельные группы. Однако в отличие от теории иерархии потребностей Маслоу, он считает, что таких групп потребностей существует три:

* потребности существования;
* потребности связи;
* потребности ростам

Группы потребностей данной теории достаточно наглядно соотносятся с группами потребностей теории Маслоу.

Самовыра-

жение

Признание

и самоутверждение

Принадлежность

и причасность

Безопасность

Физиологические потребности

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Группы потребностей | Форма проявления потребностей | Средства удовлетворения потребностей |
| Самовыражение | Стремление к достижению результатов | Предоставление творческой работы |
| Признание и самоутверждение | Желание занимать определенное положение в коллективе | Присвоение рангов или званий |
| Принадлежность и причастность | Стремление к установлению дружеских отношений | Поощрение создания неформальных групп |
| Безопасность | Стремление к предотвращению опасных изменений | Создание системы страхования |
| Физиологические потребности | Желание регулярно и качественно питаться | Создание легко доступных систем питания |

**Рис. 2 Пирамида Маслоу**

**Рис. 3 Пример связи потребностей, их проявления и средств удовлетворения**

**Потребности существования** как бы включают в себя две группы потребностей пирамиды Маслоу: потребности безопасности, за исключением групповой безопасности, и физиологические потребности. Группа **потребностей связи** наглядно корреспондирует с группой потребностей принадлежности и причастности. Потребность связи, по Альдерферу, отражает социальную природу человека, стремление человека быть членом семьи, иметь коллег, друзей, врагов, начальников и подчиненных. Поэтому к данной группе можно отнести также часть потребностей признания и самоутверждения из пирамиды Маслоу, которые связаны со стремлением человека занимать определенное положение в окружающем мирена также ту часть потребностей безопасности пирамиды Маслоу, которые связаны с групповой безопасностью. **Потребности роста** аналогичны потребностям самовыражения пирамиды Маслоу и включают в себя также те потребности группы признания и самоутверждения, которые связаны со стремлением к развитию уверенности, к самосовершенствованию и т.п (рис.4).

|  |
| --- |
| Самовыражение  Связь  Существование  Рост |
| Признание и причастность |
| Принадлежность и причастность |
| Безопасность |
| Физиологические потребности |

**Рис. 4 Соотношение иерархии потребностей теории Маслоу и теории Альдерфера**

Эти три группы потребностей, также как и в теории Маслоу, расположены иерархически. Однако между теориями Маслоу и Альдерфера есть одно принципиальное различие, состоящее в том, что, по Маслоу, происходит движение от потребности к потребности только снизу вверх. Удовлетворил потребность нижнего уровня, перешел к следующей и т.д. Альдерфер же считает, что движение идет в обе стороны. Наверх, если неудовлетворена потребность нижнего уровня, и вниз, если не удовлетворяется потребность более высокого уровня. При этом Альдерфер считает, что в случае неудовлетворенности потребности верхнего уровня усиливается степень действия потребности более низкого уровня, что переключает внимание человека на этот уровень. Например, если человек никак не смог удовлетворить потребности роста, у него опять "включаются" потребности связи, и это вызывает процесс регрессии с верхнего уровня потребностей на нижний. В соответствии с теорией Альдерфера иерархия потребностей отражает восхождение от более конкретных потребностей к менее конкретным. Он считает, что каждый раз, когда потребность не удовлетворяется, происходит переключение на более конкретную потребность. И этот процесс определяет наличие обратного хода сверху вниз.

Процесс движения вверх по уровням потребностей Альдерфер называет *процессом удовлетворения потребностей, а* процесс движения вниз - *процессом фрустрации,* т.е. поражения в стремлении удовлетворить потребность.

Наличие двух направлений движения в удовлетворении потребностей открывает дополнительные возможности в мотивировании людей в организации. Например, если у организации нет достаточных возможностей для удовлетворения потребности человека в росте, то, разочаровавшись, он может с повышенным интересом переключиться на потребность связи. И в данном случае организация сможет предоставлять ему возможности для удовлетворения данной потребности, увеличивая тем самым свой потенциал мотивирования данного человека.

Теория Альдерфера, являясь относительно молодой, имеет достаточно небольшое количество эмпирических подтверждений ее правильности. Однако, тем не менее, знание этой теории является полезным для практики управления, так как она открывает для менеджеров перспективы поиска эффективных форм мотивирования, соотносящихся с более низким уровнем потребностей, если нет возможности создать условия для удовлетворения потребностей более высокого уровня (рис. 5).

Потребности существования

Потребности связи

Потребности роста

**Рис. 5 Схема восхождения и обратного хода вниз по иерархии потребностей Альдерфера**

**2.3. Теория приобретенных потребностей МакКлелланда**

Широко распространенной концепцией потребностей, определяющих мотивацию человека к деятельности, является концепция МакКлелланда, связанная с изучением и описанием влияния *соучастия и потребности властвования.* В соответствии с идеями МакКлелланда, эти потребности, если они достаточно сильно присутствуют у человека, оказывают заметное воздействие на поведение человека, заставляя его предпринимать усилия и осуществлять действия, которые должны привести к удовлетворению этих потребностей. При этом МакКлелланд рассматривает эти потребности как приобретенные под влиянием жизненных обстоятельств, опыта и обучения.

**Потребность достижения** проявляется в стремлении человека достигать стоящих перед ним целей более эффективно, чем он это делал ранее Люди с высоким уровнем потребности достижения предпочитают самостоятельно ставить свои цели. При этом они обычно выбирают умеренно сложные цели и задачи, исходя из того, чего они могут достичь и что они могут сделать. Люди с выраженной потребностью достижения склонны делать умеренно рискованные решения и ожидают немедленной обратной связи от осуществленных ими действий и принятых решений. Им нравится принимать решения и отвечать за решение задачи, они одержимы теми задачами, которые решают и легко берут на себя персональную ответственность.

Исходя из выше перечисленных характеристик, можно сказать, что члены организации, имеющие высокую потребность достижения, готовы браться за работу, несущую в себе элементы вызова, что позволяет им самостоятельно ставить цели. Однако при этом им очень трудно заниматься той работой, у которой нет ясного и ощутимого результата, наступающего достаточно быстро. Они могут с энтузиазмом и все время заниматься решением задачи, но при этом им постоянно нужно получать результат. Важно отметить, что качество результата а также качество их работы не обязательно являются наивысшими. Люди с данной потребностью много и охотно работают, но не очень любят делиться работой с другими. Совместно полученный результат их устраивает гораздо меньше, чем если бы они сами этот результат получили в одиночку.

МакКлелланд на основе проведенных исследовании пришел к выводу что данная потребность может быть отнесена не только к характеристике отдельных людей, но и к характеристике отдельных обществ. Те общества, где высока потребность достижения, обычно имеют хорошо развивающуюся экономику. И наоборот, в обществах, характеризуемых низкой потребностью достижения, экономика развивается низкими темпами, либо же совсем не развивается.

Считается что наличие у работников высокой потребности достижения оказывает влияние на их активность и результативность. Поэтому полезно оценивать уровень потребности достижения у членов организации при их продвижении по службе, а также у претендентов на вхождение в организацию. Оценка уровня потребности достижения может быть использована также и для приведения характера и содержания работы в соответствие с потребностями достижения

В целяхрегулирования уровня данной потребности важно проводить обучение членов организации и соответствующим образом организовывать работу. В частности, желательно включать в работу наличие регулярной обратной связи, разбирать примеры успешного достижения целей. Также в связи с тем, что люди с высокой потребностью достижения имеют повышенную самооценку и соответственно не склонны ставить трудные цели, нужно пытаться корректировать их самооценку.

Стремление к достижению делает людей успешными в решении стоящих перед ними задач. Успешный предприниматель должен иметь высокий уровень потребности достижения. Однако зачастую именно люди с высокой потребностью достижения не достигают высших уровней в управленческой иерархии, так как на верхних управленческих уровнях требуется принимать более рискованные решения и ставить более высокие цели, чем на это готовы пойти люди с высоким уровнем потребности достижения. Поэтому вполне однозначно можно сказать, что для людей, занимающихся предпринимательской деятельностью индивидуального типа, желательно иметь высокую потребность достижения. Если же человек работает в большой организации, высокая потребность достижения может создавать много проблем и ему и окружающим его сослуживцам.

**Потребность соучастия** проявляется в виде стремления к дружеским отношениям с окружающими. Люди с высокой потребностью соучастия стараются устанавливать и поддерживать хорошие отношения, стремятся получить одобрение и поддержку со стороны окружающих, обеспокоены тем, как о них думают другие. Для них очень важным является тот факт, что они нужны кому-то, что их друзья и коллеги не безразличны к ним и их действиям.

Индивиды с высокой потребностью соучастия предпочитают занимать в организации такие позиции и выполнять такую работу, которые позволяют им находиться в активном взаимодействии с людьми, как со своими коллегами, так и с клиентами. Для успешной организации работы таких членов коллектива необходимо создавать условия, позволяющие им регулярно получать информацию о реакции окружающих на их действия, а также предоставляющие им возможность активного взаимодействия с достаточно широким кругом людей. Руководство организации должно регулярно оценивать уровень данной потребности у подчиненных им сотрудников, чтобы правильно и своевременно вносить корректировки в организацию их работы с учетом возможного изменения у отдельных сотрудников уровня потребности соучастия. Естественно, анализ уровня потребности соучастия должен оцениваться и при приеме человека в организацию.

**Потребность властвовать** является третьей крупной потребностью, влияние на поведение человека которой было изучено и описано МакКлелландом. Данная потребность, так же, как и две предыдущие, является приобретенной, развивается на основе обучения, жизненного опыта и состоит в том, что человек стремится контролировать ресурсы и процессы, протекающие в его окружений. Основной направленностью данной потребности является стремление контролировать действия людей, оказывать влияние на их поведение, брать на себя ответственность за действия и поведение других людей. Потребность властвования имеет два полюса: стремление иметь как можно больше власти, контролировать всё и всех и, в противоположность этому, стремление полностью отказываться от каких-либо притязаний на власть, желание полностью избегать таких ситуаций и действий, которые связаны с необходимостью выполнять властные функции.

Лица с высокой мотивацией властвования могут быть подразделены на две, в принципе взаимоисключающие друг друга, группы. *Первую* группу составляют те, кто стремится к власти ради властвования. В первую очередь их привлекает сама возможность командовать другими. Интересы организации для них часто отходят на второй план и даже теряют смысл, так как они концентрируют первостепенное внимание на своей руководящей позиции в организации, на своих возможностях властвовать, на своей силе в организации.

Ко *второй* группе относятся те лица, которые стремятся к получению власти ради того, чтобы добиваться решения групповых задач. Эти люди удовлетворяют свою потребность властвования тем, что определяют цели, ставят задачи перед коллективом и участвуют в процессе достижения целей. При этом очень важно отметить, что они ищут возможности мотивирования людей на достижение этих целей и работают вместе с коллективом как над определением целей, так и над их достижением. То есть потребность властвования для этих людей это не стремление к властному самоутверждению ради удовлетворения своего тщеславия, а стремление к выполнению ответственной руководящей работы, связанной с решением организационных задач, что, кстати, также является стремлением к властному самоутверждению.

МакКлелланд считает, что из трех рассматриваемых в его концепции потребностей (достижение, соучастие и властвование) для успеха менеджера наибольшее значение имеет развитая потребность властвования второго типа. Поэтому исключительно важно, чтобы работа руководителя, с одной стороны, давала возможность менеджерам удовлетворять эту потребность, а с другой способствовала развитию этой потребности.

Потребности достижения, соучастия и властвования в концепции МакКлелланда не исключают друг друга и не расположены иерархически, как это было представлено в концепциях Маслоу и Альдерфера. Более того, проявление влияния этих потребностей на поведение человека сильно зависит от их взаимовлияния. Так, например, если человек находится на руководящей позиции и имеет высокую потребность властвования, то для успешного осуществления управленческой деятельности в соответствии со стремлением к удовлетворению этой потребности желательно, чтобы потребность в соучастии была бы у него относительно слабо выражена. Также может приводить к негативному, с точки зрения выполнения менеджером своей работы, влиянию на ее результат комбинация сильной потребности достижения и сильной потребности властвования, так как первая потребность все время будет ориентировать властвование на достижение личных интересов менеджера. По-видимому, нельзя делать однозначно жестких выводов о том, в каком направлении воздействуют друг на друга три рассматриваемых потребности. Однако совершенно очевидно, что необходимо принимать во внимание их взаимовлияние при анализе мотивации человека, при анализе поведения и выработке методов управления человеком.

**2.4. Теория двух факторов Герцберга**

Обычно считается, что удовлетворенность человека своими действиями, своим состоянием, окружением и неудовлетворенность всем этим являются двумя полюсами, противоположностями, между которыми может находиться состояние и настроение человека. В зависимости от того, как осуществляется воздействие, мотивирование человека, его настроение может переходить из одного состояния в другое, человек может становиться то более удовлетворенным, то более неудовлетворенным. Но, оказывается, не все выглядит так однозначно.

На стыке 50-60-х гг. Фредерик Герцберг совместно с рядом его коллег провел исследование, касающееся выяснения того, какие факторы, оказывающие мотивирующее и демотивирующее воздействие на поведение человека, вызывают его удовлетворенность или же неудовлетворенное^ Вывод, который он сделал на основе этих исследований, оказался исключительно оригинальным. Герцберг заключил, что процесс обретения удовлетворенности и процесс нарастания неудовлетворенности, с точки зрения обусловливающих их факторов, являются двумя различными процессами, то есть факторы, которые вызывали рост неудовлетворенности, при их устранении не обязательно приводили к увеличению удовлетворенности.)И наоборот, из того, что какой-либо фактор способствовал росту удовлетворенности, никак не следовало, что при ослаблении влияния этого фактора будет расти неудовлетворенность (рис.6).

Удовлетворенность

Отсутствие удовлетворенности

Отсутствие неудовлетворенности

Неудовлетворенность

**Рис. 6 Независимые процессы удовлетворенности и неудовлетворенности**

Процесс "удовлетворенность - отсутствие удовлетворенности" в основном находится под влиянием факторов, связанных с содержанием работы, то есть с *внутренними* по отношению к работе факторами. Данные факторы оказывают сильное мотивирующее воздействие на поведение человека, которое может привести к хорошему выполнению работы. Если эти факторы не присутствуют, то их отсутствие не вызывает сильной неудовлетворенности. Герцберг называл эти факторы "удовлетворителями". Это название не получило широкого хождения. Обычно эти факторы называются **мотивирующими факторами.**

Мотивирующие факторы "'рассматриваются как самостоятельная группа потребностей, обобщенно которую можно назвать группой потребностей в росте. К этой группе относятся такие потребности или факторы, *как достижение, признание, ответственность, продвижение, работа сама по себе, возможность роста.* Если данные потребности удовлетворяются, то и человек испытывает удовлетворение. А так как они могут приводить к удовлетворению, то они играют мотивирующую роль,

Процесс "неудовлетворенность - отсутствие неудовлетворенности" определяется влиянием факторов, в основном связанных с окружением, в котором осуществляется работа. Это **внешние факторы.** Их отсутствие вызывает у работников чувство неудовлетворенности. В то же время наличие факторов этой группы не обязательно вызывает состояние удовлетворенности. То есть данные факторы не играют мотивирующей роли, они как бы связаны с устранением "боли", "страдания ". В литературе по управлению обычно их называют **факторами "здоровья\*,** как бы подчеркивая этим, что данные факторов создают нормальные, здоровые условия труда.

Факторы "здоровья" могут быть рассмотрены как группа потребностей человека в устранении трудностей, желаний и проблем. Эти факторы помогают человеку устранить "боль", которую он переживает в их отсутствие. Но они не являются мотивирующими, так как обеспечивают нормальные условия и фактически не приводят к удовлетворенности. К факторам здоровья относятся *зарплата, безопасность на рабочем месте, условия на рабочем месте (шум, освещенность, комфорт и т.п.'), статус, правила, распорядок и режим работы, качество контроля со стороны руководства, отношения с коллегами и подчиненными.* Одним из самых парадоксальных выводов, который был сделан Герцбергом из анализа факторов здоровья, явился вывод о том, что заработная плата не является мотивирующим фактором.

На основе разработанной им концепции двух факторов Герцберг сделал вывод о том, что при наличии у работников чувства неудовлетворенности, менеджер должен обращать первостепенное внимание на те факторы, которые вызывают неудовлетворенность, и делать все для того, чтобы устранить эту неудовлетворенность. После того, как достигнуто состояние отсутствия неудовлетворенности, пытаться мотивировать работников с помощью факторов здоровья - практически бесполезное дело. Поэтому после этого менеджер должен сконцентрировать внимание на приведении в действие мотивирующих факторов и пытаться добиваться высоких результатов труда через механизм достижения работниками состояния удовлетворенности.

**2.5. Обобщенный взгляд на теории содержания мотивации**

Изложенные концепции позволяют сделать вывод о том, отсутствует какое-либо канонизированное учение, объясняющее то, что лежит в основе мотивации человека и чем определяется мотивация. Каждая из изложенных теорий имеет определенное принципиальное отличие. Так, например, в концепции Маслоу потребности расположены иерархически, и восхождение по ним идет снизу вверх. В теории Альдерфера также имеется определенная иерархия. Однако эта теория в качестве одного из важнейших положений имеет утверждение о том, что движение по иерархии может осуществляться как снизу вверх, так и обратно сверху вниз в том случае, если не удовлетворяется потребность верхнего уровня. МакКлелланд ввел по отношению к рассматриваемым им потребностям идею их приобретения и развития под влиянием обучения и жизненного опыта. При этом он принимает во внимание взаимоотношение отдельных групп потребностей, отойдя от рассмотрения изолированного влияния отдельных групп потребностей на поведение человека. В теории Герцберга потребности делятся на две большие группы: мотивирующие и "здоровья". Тем самым указывается на то, что не все потребности постоянно оказывают мотивирующее влияние на человека, а только те из них, которые приводят к развитию состояния удовлетворенности.

Как видно, каждая из теорий имеет что-то особенное, отличительное, что дало ей возможность получить широкое признание теоретиков и практиков и внести существенный вклад в разработку знаний о мотивации. Однако при этом, несмотря на принципиальные различия, все четыре вышеописанные теории имеют нечто общее, позволяющее установить определенные параллели между ними. Характерной особенностью всех четырех теорий является то, что они изучают потребности и дают классификацию потребностей, позволяющую делать некие выводы о механизме мотивации человека. Сравнивая классификации всех четырех теорий, можно отметить, что выделенные в различных теориях группы потребностей достаточно определенно соответствуют друг другу. Так, например, потребность достижения в теории МакКлелланда созвучна потребности самовыражения в пирамиде Маслоу, потребности роста в теории Альдерфера и группе потребностей, входящих в набор мотивирующих факторов, теории Герцберга. Такое же соответствие можно установить и для других групп потребностей.

На рис.7 дано некое условное соответствие групп потребностей, выделяемых в данных четырех концепциях.

Теория Маслоу

Теория Альдерфера

Теория МакКлелланда

Теория Герцберга

Потребность самовыражения

Потребность признания и самоутверждения

Потребность принадлежности и причастности

Потребность безопасности

Физиологические потребности

Потребность роста

Потребность связи

Потребность роста

Потребность достижения

Потребность властвования

Потребность соучастия

Мотивирующие факторы

Факторы «здоровья»

**Рис. 7 Соотношение групп потребностей в четырех теориях мотивации**

Отвлекаясь от различий и общности, которые характерны для рассмотренных концепций, можно указать на две присущие им общие характеристики. *Во-первых,* данные концепции в очень наглядном виде, четко и ясно излагают определенный взгляд на мотивацию - взгляд, подтвержденный эмпирическими исследованиями и уже достаточно продолжительное время использовавшийся в практике управления. В наибольшей мере данное утверждение относится к теориям Маслоу и Герцберга. Поэтому для того, чтобы лучше понимать мотивацию работников, менеджеры обязательно должны быть знакомы со всеми четырьмя теориями.

*Во-вторых,* все четыре теории основное внимание уделяют анализу факторов, лежащих в основе мотивации, и в то же время практически не уделяют внимание анализу процесса мотивации. Данное замечание указывает на основной недостаток этих теорий, существенно ограничивающий возможности их непосредственного практического применения. В следующем параграфе будут рассмотрены теории, основное внимание уделяющие процессу мотивации.

***3. Теории процесса мотивации***

Очевидно, что поведение человека зависит от того, какие потребности заставляют его действовать, к чему он стремится, что хочет получить и какие у него для этого есть возможности. Однако, даже если предположить, что все это хорошо известно (хотя это явно утопическое предположение), все равно нет гарантии того, что удастся совершенно точно понять мотивацию человека. И, очевидно, это тем более трудно сделать в ситуации, когда всего узнать о потребностях и устремлениях человека невозможно. Тем не менее из этого никак не следует, что мотивационный процесс не может быть осознан и управляем. Существует целый ряд теорий, которые говорят о том, как строится процесс мотивации и как можно осуществлять мотивирование людей на достижение желаемых результатов. Теории данного типа составляют группу теорий процесса мотивации. Самая общая концепция мотивации сводится к следующим положениям. Человек, осознав задачи и возможное вознаграждение за их решение, соотносит эту информацию со своими потребностями, мотивационной структурой и возможностями, настраивает себя на определенное поведение, вырабатывает определенное расположение и осуществляет действия, приводящие к конкретному результату, характеризующемуся определенными качественными и количественными характеристиками. На рис.8 схематически показан этот процесс.

Данная схема очень общая, так как она не раскрывает ни механизма вознаграждения, ни собственно содержания вознаграждения, сущности и содержания оценки, ни превращения оценки в решение. В современной управленческой мысли и практике существует ряд теорий, которые достаточно подробно и на операционном уровне описывают процесс мотивации. В данном параграфе мы рассмотрим четыре таких теории. Это *теория ожидания, теория постановки целей, теория равенства и теория партисипативного управления.*

**3.1. Теория ожидания**

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. В самом обобщенном виде теорию ожидания можно сформулировать как учение, *описывающее зависимость мотивации от двух моментов: как много человек хотел бы получить и насколько возможно для него получить то, что он хотел бы получить, в частности, как много усилий он готов затрачивать для этого.* Например, начинающий бизнесмен из провинции приезжает на переговоры о начале совместного , бизнеса с представителями крупных фирм, расположенных в городе, являющемся признанным центром деловой активности. Для поддержания своего реноме он не будет останавливаться в гостинице, имеющей репутацию второсортной, хотя и являющейся дешевой. В то же время у него нет средств, чтобы остановиться в шикарной гостинице. Поэтому, по-видимому, он остановится в такой гостинице, которая является достаточно престижной и на проживание в которой у него хватит средств.

**ВХОД**

Задача и возможное

вознаграждение

**ОЦЕНКА**

Сравнение входа с потребностями, мотивами и возможностями

**РЕШЕНИЕ**

Выработка расположения и определение поведения

**ВЫХОД**

Осуществление действий и получение результата

НОВЫЕ

ЗАДАЧИ

ВОЗНАГРАЖ-ДЕНИЕ

**Рис. 8 Общая схема мотивационного процесса**

Теория ожидания своими корнями уходит в тридцатые годы и связана в значительной мере с разработками Курта Левина. Основными же разработчиками собственно концепций ожидания применительно к мотивации и поведению человека в организации можно назвать В. Врума, а также Л. Портера и Э. Лоулера.

Процесс мотивации по теории ожидания складывается как бы из взаимодействия трех блоков: 1) *усилия,* 2) *исполнение,* 3) *результат.* Теория ожидания изучает и описывает взаимодействие этих трех блоков. При этом усилия рассматриваются как следствие и даже результат мотивации. Исполнение рассматривается, как следствие взаимодействия усилий, личных возможностей и состояния среды, а результат, как функция, зависящая от исполнения и от степени желания получить результаты определенного типа.

Теория ожидания оперирует некоторыми ключевыми для нее категориями которые имеют в рамках данной теории вполне конкретный смысл. Поэтому, прежде чем излагать собственно теорию, рассмотрим эти категории.

*Результат* в теории ожидания рассматривается на двух уровнях. **Результаты первого уровня** - это собственно результаты выполнения работы, осуществления действий. Они состоят в качестве и количестве произведенного продукта, величине затраченного времени, объеме потерь времени и т.п. **Результаты второго уровня** - это те последствия для человека, которые вытекают из результатов первого уровня. Связаны они с возможным вознаграждением или наказанием, которые последуют со стороны руководства и окружения на основв оценки ими результатов первого уровня. Возможными формами проявления результатов второго уровня могут быть увеличение или уменьшение оплаты, продвижение или понижение по службе, позитивная или негативная реакция коллектива и т.п.

**Валентность** отражает то, в какой степени для человека желателен Каждый конкретный результат, насколько он для него привлекателен или, наоборот, непривлекателен, то есть валентность как бы отражает приоритеты для человека тех или иных результатов. Если результат высоко ценится человеком, то он имеет положительную валентность, если же результат отрицается человеком, то он имеет для него отрицательную валентность. И наконец, валентность результата равна нулю, если человек безразличен к этому результату. Валентность очень сильно разнится у отдельных людей. Для одного, например, оплата, ее повышение может иметь очень большое значение, для другого же валентность может быть равна нулю, а в определенных ситуациях даже может иметь отрицательное значение. Важно подчеркнуть, что для положительной валентности обобщенного результата совсем не обязательно иметь положительную валентность каждого конкретного результата. Может быть так, что высокая позитивная валентность отдельных результатов будет перекрывать негативную валентность других результатов, и в совокупности общий результат будет иметь положительную валентность.

**Ожидание** отражает представление человека о том, в какой мере его действия приведут к определенным результатам. Обычно эти ожидания базируются или же зависят от прямого опыта, от глубины анализа того, что приводило к успеху и поражениям, от степени самоуверенности, уровня подготовки, способностей оценить обстановку, знания своих возможностей и ряда других факторов. Оценка ожидания варьируется в диапазоне от "0" до "1". В том случае, если человек считает, что исполнение и результаты не зависят от его усилий, ожидание равно "0". Если же, наоборот, он считает, что результат и исполнение полностью зависят от его усилий, то ожидание получает в качестве количественной оценки "1". Ожидание оказывает очень сильное влияние на поведение человека в организации, так как, базируясь на этом, он определяет для себя то, насколько он должен стараться, сколько усилий он должен затрачивать для исполнения работы.

Выделяют две группы ожиданий. Ожидания, *связывающие усилия и исполнение работы, и ожидания, связывающие исполнение работы и результаты, наступающие за этим.* Первая группа ожиданий отражает представление человека о том, насколько его усилия определяют выполнение работы, то есть насколько его усилия определяют результаты первого уровня. Если человек считает, что качественная и количественная сторона выполнения работы сильно зависят от его усилий, то оценка ожидания близка к единице. В противоположном случае она близка или равна нулю. Возможны и оценки, находящиеся в диапазоне между "0" и "1", что будет соответствовать представлению человека о том, насколько его усилия могут влиять на исполнение.

Ожидание, касающееся оценки степени зависимости результата второго рода от исполнения, отражает то, насколько человек связывает возможные для него последствия в виде вознаграждения, наказания, определенной реакции коллектива и т.п. с уровнем исполнения своей работы. Здесь также ожидание оценивается единицей, если в его представлении результаты второго рода полностью зависят от уровня исполнения, и нулю, если он считает, что такой связи нет.

Теория ожидания объясняет то, как строится процесс мотивации человека к деятельности, исходя из увязки в единое целое представлений человека о необходимых для выполнения работы усилиях, ее практическом исполнении и результатах, ожидаемых в ответ на выполненную работу. При этом ключевыми точками концентрации внимания теории являются: 1) *ожидания по связке "усилия - исполнение",* 2) *ожидания по связке "исполнение -результаты второго уровня" и* 3) *валентность результатов.*

В соответствии с теорией ожидания, мотивация человека к исполнению работы зависит от того, насколько он заинтересован или не заинтересован выполнять ее, насколько работа привлекательна для него. Принимая решение по поводу того, что делать и какие усилия затрачивать, человек обычно отвечает самому себе на вопрос, касающийся того, **насколько нужно ему это делать.** То есть при выборе альтернативы человек думает о том, если он поведет себя соответствующим образом, будет соответствующим образом исполнять работу, приведет ли это к определенному результату первого рода. В этом случае у него формируется ожидание результата первого рода. Кроме этого человек отвечает на вопрос о том, что он получит в результате успешного выполнения работы (рис.9)

Это уже выработка ожидания результатов второго рода. И, наконец, он решает для себя, насколько ценным будет для него этот результат, то есть он оценивает валентность результата второго рода. И в зависимости от того, к какой окончательной оценке человек придет, будет формироваться его мотивация на выполнение работы.

Основные положения теории ожидания состоят в следующем. *Во-первых,* так как данная теория подчинена идее поиска ответа на вопрос, как мотивация влияет на выполнение работы, то исходный постулат состоит в том, что исполнение определяется произведением значения двух факторов: возможности человека и его мотивация, во-вторых, утверждается, что -мотивация задается произведением величины ожидания результатов первого уровня на величину валентности результатов первого уровня. И наконец, *в-третьих,* валентность результатов первого уровня задается произведением величины валентности результатов второго уровня на ожидания отдельных результатов второго уровня. Человек выбирает ту альтернативу, где будет выше мотивация.

Изложенные положения базисной модели теории ожидания можно проиллюстрировать на следующем примере. Допустим, у работника есть три варианта выполнения работы: 1) затрата больших усилий, 2) затрата умеренных усилий и 3) затрата малых усилий. Оценки по каждому из результатов даны в табл. 1.

УСИЛИЯ

ИСПОЛНЕНИЕ

ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ

НАКАЗАНИЕ

(удовлетворенность)

Валентность

результата

Валентность

результата

Ожидание результатов

второго уровня

Ожидание результатов

второго уровня

**Рис. 9 Схематическое отображение теории ожидания**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вариант | Результаты  1 -го рода  и их ожидание | | Результаты  2-го рода  и их ожидание | | Валентность результатов 2-го рода |
| Затраты больших усилий | Высокий результат | 0,7 | Похвала начальства | 0,8 | 2 |
| Свободное время | 0,0 | 4 |
| Премия | 0,5 | 1 |
| Продвижение по работе | 0,3 | 4 |
| Средний результат | 0,2 | Похвала начальства | 0,5 | 2 |
| Свободное время | 0,0 | 4 |
| Премия | 0,2 | 1 |
| Продвижение по работе | 0,1 | 4 |
| Низкий результат | 0, 1 | Похвала начальства | 0,2 | 4 |
| Свободное время | 0,0 | 4 |
| Премия | 0,1 | 1 |
| Продвижение по работе | 0,0 | 4 |
| Умеренная плата | Высокий результат | 0,2 | Похвала начальства | 0,2 | 2 |
| Свободное время | 0,4 | 4 |
| Премия | 0,4 | 1 |
| Продвижение по работе | 0,1 | 4 |
| Средний результат | 0,6 | Похвала начальства | 0,1 | 2 |
| Свободное время | 0,4 | 4 |
| Премия | 0,1 | 1 |
| Продвижение по работе | 0,0 | 4 |
| Низкий результат | 0,2 | Похвала начальства | 0,0 | 2 |
| Свободное время | 0,4 | 4 |
| Премия | 0,0 | 1 |
| Продвижение по работе | 0,0 | 4 |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Затраты малых усилий | Высокий результат | 0,1 | Похвала начальства | 0,1 | 2 |
| Свободное время | 0,6 | 4 |
| Премия | 0,1 | 1 |
| Продвижение по работе | 0,0 | 4 |
| Средний результат | 0,2 | Похвала начальства | 0,0 | 2 |
| Свободное время | 0,6 | 4 |
| Премия | 0,1 | 1 |
| Продвижение по работе | 0,0 | 4 |
| Низкий результат | 0,7 | Похвала начальства | 0,0 | 2 |
| Свободное время | 0,6 | 4 |
| Премия | 0,0 | 1 |
| Продвижение по работе | 0,0 | 4 |

**Таблица. 1. Оценка результатов**

На основе данной таблицы можно рассчитать мотивационную силу для каждого из возможных вариантов поведения.

**I вариант**

Валентность результатов 1-го рода

*Высокий результат*

Валентность равна 2 х 0,8 + 4 х 0,0 + 1 х 0,5 + 4 х 0,3 = 3,3

*Средний результат*

Валентность равна 2 х 0,5 + 4 х 0,0 + 1 х 0,2 + 4 х 0,1 = 1,6

*Низкий результат*

Валентность равна 2 х 0,2 + 4 х 0,0 + 1 х 0,1 + 4 х 0,0 = 0,5

**Мотивационная сила равна** 0,2 х 3,3 + 0,2 х 1,6 + 0,1 х 0,5=2,68

**II вариант**

Валентность результатов 1 -го рода

*Высокий результат*

Валентность равна 2 х 0,2 + 4 х 0,4 + 1 х 0,4 + 4 х 0,1 =2,8

Средний результат

Валентность равна 2 х 0,1 + 4 х 0,4 + 1 х 0,1 + 4 х 0,0 = 1,9

*Низкий результат*

Валентность равна 2 х 0,0 + 4 х 0,4 + 1 х 0,0 + 4 х 0,0 = 1,6

**Мотивационная сила равна 0,2 х 2,8 + 0,6 х 1,9 + 0,2 х 1,6 = 2,02**

**III вариант**

Валентность результатов 1 -го рода

*Высокий результат*

Валентность равна 2 х 0,1 + 4 х 0,6 + 1 х 0,1 + 4 х 0,0 = 2,7

*Средний результат*

Валентность равна 2 х 0,0 + 4 х 0,6 + 1 х 0,1 + 4 х 0,0 = 2,5

*Низкий результат*

Валентность равна 2 х 0,0 + 4 х 0,6 + 1 х 0,0 + 4 х 0,0 = 2,4

**Мотивационная сила равна 0,1 х 2,7 + 0,2 х 2,5 + 0,7 х 2,4 = 2,45**

Таким образом видно, что наибольшая мотивирующая сила у первого варианта, а далее на втором месте по притягательности идет третий вариант. В соответствии с теорией ожидания работник должен будет сделать выбор в пользу первого варианта.

При воплощении идей теории ожидания в практике управления необходимо помнить, что по этой теории мотивация человека к деятельности задается уровнем и структурой ожиданий результатов второго рода и степенью их связи в сознании работника с результатами первого рода. Поэтому в качестве обязательных условий успешного мотивирования менеджер должен знать структуру, валентность и величину ожидания результатов второго рода. При этом он должен помнить, что не может быть единого подхода ко всем работникам, так как ожидания второго рода у всех индивидуальны. Кроме этого менеджер должен добиваться увязки в сознании работника результатов второго рода с результатами первого рода. Используя различные приемы, менеджер для успешного управления подчиненными должен построить управление организацией таким образом, чтобы работник был уверен, что, работая на достижение организационных целей, он тем самым создает условия для наилучшего достижения результатов второго уровня.

В теории ожидания считается, что для того, чтобы смог осуществиться процесс мотивирования, должен быть выполнен ряд предварительных условий. Такими условиями являются:

* наличие у работников достаточно высокого уровня ожидания  
  результатов первого рода,
* наличие достаточно высокого уровня ожиданий результатов  
  второго рода и суммарная неотрицательная валентность  
  результатов второго рода.

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.

Делая общий вывод относительно теории ожидания, необходимо отметить, что она исходит из того, что люди осуществляют свои действия в соответствии с тем, к каким возможным последствиям для них эти действия могут привести. Люди на основе доступной им информации делают выбор одной из альтернатив действия, исходя из того, что они получат в результате и какие усилия они должны будут затратить, чтобы достичь этого результата. То есть, по теории ожидания, человек ведет себя в соответствии с тем, что, по его мнению, произойдет в будущем, если он произведет определенные затраты усилий.

**3.2. Теория постановки целей**

Теория постановки целей исходит из того, что поведение человека определяется теми целями, которые он ставит перед собой, так как именно ради достижения поставленных перед собой целей он осуществляет определенные действия. При этом предполагается, что постановка целей - это сознательный процесс, а осознанные цели и намерения - это то, что лежит в основе определения поведения человека. Корни этой теории в определенном смысле уходят в разработки Ф.Тейлора, однако ведущим разработчиком данной теории является Эдвин Лок. Считается, что направленное распространение данной теории началось после завершения им в 1966 г. диссертационной работы. Первым основополагающим трудом по теории постановки целей считается опубликованная в 1968 г. Эдвином Локом статья "О теории мотивирования и стимулирования целями". Значительный вклад в разработку этой теории внес Т. Райен, а также коллега Лока Г.Латэм. Говоря об истории становления теории постановки целей, необходимо отметить, что до Лока в 50-е гг. ряд положений управления c помощью целей был выдвинут в трудах Дракера и МакГрегора в рамках теории управления с помощью целей.

В общем виде базисная модель, описывающая процесс постановки целей, выглядит следующим образом. Человек с учетом эмоциональной реакции осознает и оценивает события, происходящие в окружении. На основе этого он определяет для себя цели, к достижению которых он намерен стремиться, и, исходя из поставленных целей, осуществляет определенные действия, выполняет определенную работу. То есть ведет себя определенным образом, достигает определенного результата и получает от этого удовлетворение (рис.10).

Между характеристиками целей и характеристиками исполнения существует определенная и достаточно тесная зависимость. Однако эта зависимость не констатирует факта непосредственного влияния характеристик цели на качество и количество труда. Чаще всего это влияние опосредуется через определенную целями готовность затрачивать определенные усилия. (Теория постановки целей утверждает, что уровень исполнения работы непосредственно или опосредованно в значительной степени зависит от четырех характеристик целей:

* сложность цели;
* специфичность цели;
* приемлемость цели;
* приверженность цели.

Эти четыре характеристики цели влияют как собственно на цель, так и на те усилия, которые человек готов затрачивать, чтобы достичь поставленной перед ним цели.

**Сложность цели** отражает степень профессиональности и уровень исполнения, необходимый Для ее достижения. Существует непосредственная связь между сложностью цели и выполнением работы. Чем сложнее цели ставит перед собой человек, тем лучших результатов он добивается. Исключение составляет тот случай, когда ставятся цели нереалистично высокие, которые в принципе не могут быть достигнуты. В этом случае, как утверждает теория постановки цели, результат действий не превышает результата, которого добиваются те, кто ставил умеренные, но достижимые цели. Поэтому повышение целей, хотя оно и оправданно, может приводить к повышению результатов труда только в том случае, если будет сохраняться шанс достижения целей.

**Специфичность цели** отражает количественную ясность цели, ее точность и определенность. Экспериментальными исследованиями было установлено, что более конкретные и определенные цели ведут к лучшим результатам, к лучшему исполнению работы, чем цели, имеющие широкий смысл, с нечетко определенным содержанием и границами. Человек, имеющий цели слишком широкого смысла и содержания, демонстрирует такое же исполнение работы, как и тот, кто совершенно не имеет целей. В то же время слишком большое сужение целей может привести к тому, что за бортом рассмотрения у человека могут остаться важные аспекты осуществляемой им деятельности. Это также негативно скажется на исполнении им своей

Осознание окружения с учетом эмоционального состояния

Определение цели, задающей направление и интенсивность действий

Осуществление действий

Удовлетворенность результатом

**Рис. 10 Схема модели процесса мотивации посредством постановки целей**

**Приемлемость цели** отражает степень, до которой человек воспринимает цель как свою собственнущ.3 Приемлемость цели оказывает существенное влияние на то, как воздействуют на исполнение работы сложность и специфичность цели. Если человек не приемлет цель, то и сложность и специфичность цели будут иметь очень слабое влияние на исполнение работы. Приемлемость цели человеком напрямую зависит от того, воспринимается ли она им как достижимая, и от того, какие выгоды он может получить при достижении цели. Если выгоды не очевидны, то цель может быть не принята. Поэтому в руководстве организации должно существовать четкое осознание значимости, важности проведения действий, которые бы делали цель достижимой, выгодной, справедливой и безопасной в представлении работника.

**Приверженность цели** отражает готовность затрачивать усилия определенного уровня для достижения цели. Это очень важная для уровня и качества исполнения характеристика цели, так как она может играть решающую роль на стадии исполнения, если реальность, трудности выполнения работы будут существенно отличаться от того, какими они представлялись на стадии постановки цели. Приверженность цели может возрастать по мере исполнения работы, а может и понижаться. Поэтому руководство должно постоянно отслеживать уровень приверженности цели со стороны работников и осуществлять необходимые меры для поддержания ее на должном уровне.

В теории постановки целей при рассмотрении зависимости исполнения от целей подчеркивается, что качество *исполнения* зависит не только от определяемых целью усилий работника, но и от двух групп факторов: 1) организационные факторы и 2) способности работника. При этом данные группы факторов могут влиять не только на качество и содержание исполнения, но и на цели, оказывая тем самым опосредованное влияние на мотивацию, и, следовательно, дополнительное влияние на исполнение.Так, например, если в работе слабо присутствует обратная связь от результатов труда, то это может снижать степень влияния цели на усилия работника по выполнению работы.

Последним шагом процесса мотивации в теории постановки цели является удовлетворенность работника результатом. Особое значение данного шага состоит в том, что он не только завершает цепочку процесса мотивации, но и является исходным для осуществления следующего цикла мотивации.

В теории констатируется, "что если в результате действий получен позитивный для субъекта результат, то он получает удовлетворение, если негативный - то расстройство. При этом теория постановки цели утверждает, что удовлетворенность или же неудовлетворенность определяется двумя процессами: внутренним по отношению к человеку процессом и внешним.

*Внутренние* процессы, приводящие к удовлетворенности, в основном связаны с тем, как человек оценивает полученный им результат с точки зрения соотнесения его с поставленной целью. Если цель достигнута, выполнена взятая на себя задача, то человек испытывает чувство удовлетворенности. Если же нет, то это вызывает неудовлетворенность. Данное обстоятельство порождает определенное противоречие в постановке цели. Как уже говорилось, чем выше и сложнее цель, тем выше уровень исполнения. В то же время высокая цель может с большей вероятностью привести к тому, что она не будет достигнута, а, следовательно, человек будет ощущать чувство неудовлетворенности, расстройства. Это в свою очередь может привести к стремлению брать более низкие цели, отказываться от постановки или принятия сложных целей. Поэтому важно на стадии постановки цели очень серьезно подходить к данной проблеме.

*Внешними* процессами, влияющими на удовлетворенность или же неудовлетворенность человека достигнутыми результатами, являются процессы реакции на результаты труда со стороны окружения, оценка окружением исполнения. Если окружение позитивно реагирует (благодарность руководства, продвижение по службе, повышение оплаты, похвала коллег и т.п.), то это вызывает удовлетворение, если нет, - то приводит к неудовлетворенности.

Внешние процессы также заключают в себе некоторое противоречивое начало, оказывающее двойственное воздействие на поддержание мотивационного процесса в эффективном, с точки зрения качества и уровня исполнения, состоянии. Суть этого противоречия состоит в том, что человек ведет себя в соответствии с поставленными целями, а оценка его действий чаще всего базируется на результатах исполнения. Поэтому, если человек добивается поставленных целей, но при этом демонстрирует невысокий уровень исполнения, умеренная или даже отрицательная внешняя оценка может привести к очень сильному расстройству и резкому падению мотивации к продолжению действия. Так же негативно на мотивационный процесс может повлиять позитивная внешняя оценка успешного исполнения при том условии, что человеку не удалось достичь своих целей. Это приводит к понижению приверженности цели и в конечном счете негативно сказывается в дальнейшем на качестве и уровне исполнения работы. Если же внешняя оценка базируется на том, была ли достигнута цель или нет, то в этом случае также имеются моменты, которые могут ослабить мотивационный процесс: человек для гарантированного достижения будет ставить перед собой более простые цели, что обязательно негативно скажется на качестве и уровне исполнения.

Достаточно ясная и логически стройная теория постановки цели не столь проста в практической реализации, так как отсутствует один канонизированный путь ее реализации.

*Во-первых,* она не обладает унифицированностью применения для всех людей. Существует разная степень целевой ориентации у различных групп людей, отличающихся друг от друга по полу, возрасту, образованию, профилю деятельности и т.п. Например, ясность цели и наличие обратной связи обычно важны для людей с более низким уровнем образования. В то же время для людей с высоким уровнем образования гораздо чаще более важным является наличие вызова в цели, неопределенности, оставляющих простор для творческого труда.

*Во-вторых,* нет однозначного ответа на вопрос о том, кто и как должен ставить цели. Должны ли цели быть заданы руководством, либо же они на основе широкого участия и обсуждения должны определяться теми, кто их будет достигать. Является очевидным фактом, что участие в постановке цели приводит к удовлетворенности. Однако вопрос о том, сказывается ли это позитивно на уровне и качестве исполнения, однозначного ответа не имеет. Хотя в том случае, когда участие в постановке целей приводит к повышению сложности цели, ее специфичности, приемлемости и приверженности, отмечается позитивное влияние на исполнение.

*В-третьих,* много неопределенностей возникает тогда, когда решается вопрос о том, кто является субъектом постановки целей: индивид или группа. Отсутствует однозначный ответ, определяющий приоритетность постановки целей перед индивидами или перед группой. В случае, если цели индивидуальны, то возникает конкуренция между отдельными членами. И это, с одной стороны, активизирует деятельность каждого, с другой же - ослабляет дополнительный эффект, возникающий на основе синергии, порождаемой групповой работой. Постановка целей перед группами порождает межгрупповую конкуренцию, но приводит к ослаблению индивидуальной конкуренции, тем самым снижая индивидуальную отдачу. Как комбинировать индивидуальную постановку целей и групповую? Теория постановки целей ответа на этот вопрос не дает, ограничиваясь рекомендацией поиска форм эффективного сочетания двух подходов с учетом конкретных обстоятельств.

*В-четвертых,* отсутствует однозначный ответ на вопрос о том, на что должно быть направлено стимулирование. Должно ли оно ориентироваться преимущественно на достижение цели, либо же должно быть направлено на мотивирование достижения более высокого и качественного исполнения. Практика показывает, что в одних случаях более эффективным является премирование по конечным результатам работы, в других - оплата за конкретно проделанную работу. Очевидно, что решение данной проблемы лежит в комбинировании обоих подходов к стимулированию. Однако то, в какой пропорции это должно делаться, зависит от индивидуальных характеристик управляемых людей и характеристик ситуации, в которой они осуществляют свои действия.

Общие рекомендации по осуществлению процесса постановки целей можно свести к следующему. *Первое,* необходимо определить, в какой мере организация и люди, в ней работающие, готовы к реализации процесса постановки целей. *Второе,* если у организации есть потенциальная готовность, то необходимо провести ряд мероприятий по практической подготовке введения процесса постановки целей. *Третье,* постановка целей должна осуществляться с подчеркиванием их сложности и специфичности и с учетом приемлемости целей и приверженности им. *Четвертое,* необходимо проведение промежуточного анализа целей и их корректировки. *Пятое,* необходимо проводить анализ достижения целей, обобщение результатов предыдущих этапов и выработку рекомендаций по дальнейшему осуществлению процесса постановки целей.

**3.3. Теория равенства**

Одним из постоянных стремлений людей является желание получать справедливую оценку своим действиям. Люди, хотя и не в одинаковой степени, желают, чтобы к ним относились справедливо. При этом справедливость связывается с равенством, сравнении с отношением к другим, оценки их действий. Ели человек считает, что к нему подходят так же, как к другим, без дискриминации, оценивают его действия с тех же позиций, что и действия других, то он ощущает справедливость отношения к себе и чувствует себя удовлетворенным. Если же равенство нарушается, если отдельные члены организации получают незаслуженно высокую оценку и вознаграждение, то человек чувствует себя обиженным, и это приводит к расстройству и неудовлетворенности. При этом неудовлетворенность может наступить даже тогда, когда человек получает высокое по отношению к затратам его труда вознаграждение. Влияние данного момента на взаимоотношение человека с организацией положено в основу одной из теорий мотивационного процесса - *теории равенства.*

Основателем теории равенства является Стейси Адаме, который на основе исследований, проведенных им в компании "Дженерал Электрик", сформулировал положения этой теории. Основная идея теории равенства состоит в том, что *в процессе работы человек сравнивает то, как были оценены его действия, с тем, как были оценены действия других. И на основе этого сравнения в зависимости от того, удовлетворен ли он своей сравнительной оценкой или нет, человек модифицирует свое поведение.*

Теория равенства исходит из того, что в процессе сравнения, хотя и используется объективная информация, например, величина заработной платы, сравнение осуществляется человеком на основе его личного восприятия и своих ^действий, и действий людей, с которыми он проводит сравнение. Теория равенства оперирует следующими основными категориями. **Индивид** - человек, который рассматривает оценку организацией его действий с позиций справедливости и несправедливости. **Сравниваемые лица** - отдельные люди и группы людей, по отношению к которым индивид проводит сравнение оценки своих действий. **Воспринятое вознаграждение индивида -**объединенная сумма вознаграждения, полученная индивидом за отдельные результаты деятельности. Данная величина носит субъективный характер, является результатом восприятия индивидом вознаграждения своих действий и может включать такие отдельные "вознаграждения", о которых организация не имеет представления. **Воспринятое вознаграждение других -** сумма всех вознаграждений, которые в представлении индивида получили сравниваемые лица. Эта оценка также носит субъективный характер, так как базируется на информации отдельных данных, а иногда и слухах, которые получил индивид.

**Воспринятые затраты индивида -** восприятие человеком того, что он внес со своей стороны для осуществления действий и получения результата. В данную категорию включаются не только непосредственные затраты трудовых усилий и другие непосредственные вложения со стороны индивида, но и такие персональные характеристики, как *квалификационный уровень, продолжительность работы в организации, возраст, социальный статус* и т.п. При этом человек сам формирует набор составляющих своего вклада независимо от того, считают ли другие, что отдельные составляющие этого набора внесли вклад в получение конечного результата. **Воспринятые затраты других -** представление индивидом о совокупной величине затрат, вклада, осуществленного сравниваемыми лицами. **Норма** - отношение воспринятых затрат к воспринятому вознаграждению. Выделяется два типа норм. Норма первого типа отражает соотношение воспринятого вознаграждения индивида к воспринятым затратам индивида. Норма второго типа отражает отношение воспринятого вознаграждения других к воспринятым затратам других.

Теория равенства говорит, что для человека очень важно то, как соотносятся его норма с нормой других. Если нормы равны, то человек, даже и при меньшем вознаграждении, ощущает справедливость, так как в данном случае имеется равенство. Если его норма ниже, то он считает, что его недовознаграждают. Если же его норма выше, то он считает, что его перевознаграждают.

Имеющее место в управленческой практике представление, что неравенство подталкивает людей на увеличение исполнительских результатов, что состояние равенства демотивирует людей добиваться больших результатов, в принципе не верно. Как это утверждается втеории равенства на основе проведенных эмпирических исследований, человек испытывает чувство удовлетворенности, если соблюдается равенство. Поэтому он стремится к поддержанию этого состояния. Равенство плохо тогда, когда общий уровень исполнения низок. В этом случае равенство будет приводить к сохранению этого уровня. Если же общий уровень исполнения высок, равенство является важным мотивирующим фактором успешной работы членов организации.

В том случае, если индивид считает, что он недовознагражден или же перевознагражден, у него возникает чувство неудовлетворенности (во втором случае это чувство менее выражено). Считая несправедливой и неравной оценку своего труда, человек теряет мотивацию к активным созидательным, с точки зрения целей организации, действиям, что приводит ко многим негативным последствиям. Адаме выделяет шесть возможных реакций человека на состояние неравенства.

*Во-первых,* человек может решить для себя, что надо сократить затраты, что не надо много работать, затрачивать большие усилия. Часто это находит выражение в расхожей фразе: "За такую оплату я не намерен выкладываться". Результатом неравенства в данном случае является снижение интенсивности и качества труда.

*Во-вторых,* индивид может предпринимать попытку увеличить вознаграждение. Он будет требовать повышения оплаты, продвижения по службе, улучшения условий труда. Возможна и криминальная реакция. Пытаясь компенсировать недоплату, он будет воровать продукцию, или же использовать другие противозаконные формы повышения "вознаграждения" за счет организации.

*В-третьих,* человек может провести переоценку своих возможностей. Он может решить, что неверно думал о своих способностях. При этом у человека понижается уровень уверенности в себе, он решает, что незачем увеличивать старания, так как то, что он получает, отражает его возможности.

*В-четвертых,* реакцией на неравенство может быть попытка индивида повлиять на организацию и сравниваемых лиц либо с целью заставить эти лица увеличить затраты, либо же с целью добиться уменьшения их вознаграждения.

*В-пятых,* человек может изменить для себя объект сравнения, решив, что лицо или группа лиц, с которыми он сравнивается, находятся в особых условиях. Это могут быть особые личные связи и контакты этих людей, могут быть и отличительные личностные качества и способности, которыми обладают данные лица. Человек решает, что ему с ними не равняться, и выбирает себе более подходящий объект для сравнения.

*В-шестых,* человек может попытаться перейти в другое подразделение или же даже совсем покинуть организацию.

Теория равенства позволяет сделать несколько очень важных выводов для практики управления людьми в организации. Так как восприятие носит субъективный характер, очень важно, чтобы была широко доступна информация о том, кто, как, за что и сколько получает вознаграждения. Особенно важно, чтобы существовала ясная система оплаты, отвечающая на вопрос о том, какие факторы определяют величину оплаты. Важным выводом из теории равенства является то, что люди ориентируются на комплексную оценку вознаграждения. Оплата труда играет важную роль в этой комплексной оценке, но далеко не единственную и не обязательно определяющую. Поэтому менеджеры должны это учитывать, если они стараются создавать атмосферу равенства в коллективе.

Как неоднократно подчеркивалось, восприятие равенства и справедливости носит сильно выраженный субъективный характер. Для успешного управления людьми менеджер должен не только стремиться быть справедливым, создавать атмосферу равенства, но и хорошо знать, считают ли работники, что вознаграждение строится на равной и справедливой основе. Для этого руководство должно регулярно проводить исследования с целью выяснения, как оценивается вознаграждение работниками, считают ли они его равным или нет.

**3.4. Концепция партисипативного управления**

Человек в организации проявляет себя не только как исполнитель определенной работы или определенной функции. Он проявляет заинтересованность в том, как организована его работа, в каких условиях он работает, в том, как его работа сказывается на деятельности организации. То есть у него имеется естественное стремление участвовать в протекающих в организации процессах, которые связаны с его деятельностью в организации, но при этом выходят за рамки его компетенции, за рамки выполняемой им работы и решаемых им задач.

*Концепция партисипативного управлений* исходит из того, что, если человек в организации заинтересованно принимает участие в различной внутриорганизационной деятельности, то он тем самым, получая от этого удовлетворение, работает с большей отдачей, лучше, более качественно и производительно. Во-первых, считается, что партисипативное управление, открывая работнику доступ к принятию решения по поводу вопросов, связанных с его функционированием в организации, мотивирует человека к лучшему выполнению своей работы. *Во-вторых,* партисипативное управление не только способствует тому, что работник лучше справляется со своей работой, но и приводит к большей отдаче, большему вкладу отдельного работника в жизнь организации, то есть происходит более полное задействование потенциала человеческих ресурсов организации.

Если по поводу первого аспекта влияния партисипативного управления на человека можно сказать, что он непосредственно относится к процессу мотивации человека на лучшее выполнение своей работы, то второй аспект существенно выходит за рамки мотивационного аспекта использования человеческого потенциала организации. Первоначально распространение партисипативного управления связывалось только с улучшением мотивации работников. В последнее же время партисипативное управление все более связывается с улучшением использования всего потенциала человеческих ресурсов организации. Поэтому концепцию партисипативного управления уже нельзя связывать только с процессом мотивации, а следует рассматривать как один из общих подходов к управлению человеком в организации.

Партисипативное управление может быть реализовано по следующим направлениям. *Во-первых,* работники получают право самостоятельно принимать решения по поводу того, как им осуществлять свою деятельность. Самостоятельность может касаться, например, таких аспектов их деятельности, как режим работы или выбор средств осуществления работы. *Во-вторых,* работники могут привлекаться к принятию решения по поводу выполняемой ими работы. В этом случае руководитель советуется с работником по поводу того, что ему делать и как выполнять поставленные перед ним задачи. То есть, говоря иначе, работник привлекается к постановке целей, которых ему предстоит достигать, определению задач, которые ему придется решать. *В-третьих*, работникам дается право контроля за качеством и количеством осуществляемого ими труда и соответственно устанавливается ответственность за конечный результат. *В-четвертых,* партисипативное управление предполагает широкое участие работников в рационализаторской деятельности, в вынесении предложений по совершенствованию их собственной работы и работы организации в целом, а также ее отдельных подразделений. *В-пятых,* возможным направлением осуществления партисипативного управления является предоставление работникам права на формирование рабочих групп из тех членов организации, с которыми им хотелось бы работать вместе. В этом случае дается право принятия решения не только по поводу собственной работы члена организации, но и по поводу того, с кем кооперироваться в групповой деятельности.

В реальной практике все эти направления осуществления партисипативного управления обычно используются в определенной комбинации, так как они очень тесно связаны друг с другом и очень хорошо дополняют друг друга. Более того, именно в комбинации друг с другом эти отдельные направления могут эффективно проявить себя, и именно отдельные устоявшиеся комбинации этих направлений используются как конкретные формы партисипативного управления. Наиболее наглядным примером этого являются кружки качества, широко используемые в управлении японскими фирмами.

Идеи партисипативного управления могут быть соотнесены с идеями теорий мотивации, опирающихся на анализ потребностей человека. Участие в принятии решения, в постановке целей и в их последующей реализации способствует удовлетворению потребности в достижении. Аналогично более широкое участие в решении вопросов жизни организации способствует удовлетворению потребностей в самореализации и самоутверждении. Определенная связь имеется между партисипативным управлением и теорией ожидания, так как участие в принятии решения делает для работника более реальным и ясным, что ему ожидать в качестве результата своей деятельности и каковым может быть вознаграждение за его деятельность.

***Вывод***

Человек осуществляет определенные действия в соответствии с давлением на него совокупности внутренних и внешних по отношению к нему сил. Совокупность этих сил, называемая мотивацией, вызывает у людей далеко не одинаковую реакцию. Поэтому невозможно однозначно описать процесс мотивации. В то же время на основе эмпирических исследований было разработано несколько концепций, описывающих факторы, влияющие на мотивацию и содержание процесса мотивации.

Так называемые теории содержания мотивации основное внимание уделяют тому, как различные группы потребностей оказывают влияние на поведение человека. Широко признанными концепциями этой группы являются теория иерархии потребностей Маслоу, теория ERG Альдерфера, теория двух факторов Герцберга и теория приобретенных потребностей МакКлелланда. Несмотря на принципиальные отличия этих концепций, они тем не менее имеют нечто общее в своей основе, что отражает определенную общность в мотивации человека к действиям.

Процесс мотивации раскрывается в теориях, пытающихся объяснить, почему люди готовы осуществлять определенные действия, затрачивая большие или меньшие усилия. Теория ожидания, теория постановки целей, теория равенства и теория партисипативного управления, объясняя то, как следует воздействовать на людей, чтобы побуждать их к результативной работе, дают менеджерам ключ к построению действенной системы мотивирования людей.