

## **Тема 6. Теории мотивации**

1. Теории содержания мотивации
2. Процессуальные теории мотивации

Современные теории мотивации делятся на две группы:

1 группа теорий – это теории содержания мотивации. Основное внимание в них сконцентрировано на анализе потребностей и их связи с мотивацией.

2 группа теорий – процессуальные теории мотивации. Согласно этим теориям поведение человека определяется не только его потребностями, но и его восприятиями и ожиданиями.

### **6.1. Теории содержания мотивации**

К ним относятся теория иерархии потребностей Абрахама Маслоу, теория Клейтона Альдерфера, теория приобретенных потребностей Дэвида Мак Клелланда, теория двух факторов Фредерика Герцберга.

#### **Теория иерархии потребностей А. Маслоу**

Абрахам Маслоу ( 1908 — 1970) — видный американский психолог, основатель гуманистической психологии. Анализ потребностей и расположение их в виде иерархической лестницы — одна из основных работ Абрахама Маслоу, известная под названием «Пирамида потребностей Маслоу» (1943). Наиболее подробно его идеи изложены в книге 1954 года «Мотивация и личность».

Однако ни в одной из его публикаций такой схемы (в виде пирамиды) нет, напротив, он считал, что иерархия потребностей не является фиксированной и в наибольшей степени зависит от индивидуальных особенностей каждого человека. «Пирамида потребностей», введённая, вероятно, для упрощённого изложения идеи иерархии потребностей, встречается впервые в немецкоязычной литературе 1970-х годов.

Маслоу был самым старшим из семи детей бондаря Самуила Маслова и Розы Шиловской, которые эмигрировали из Киевской губернии в США в начале XX века. Родился он в еврейском районе Бруклина. Его детство сложно назвать счастливым. Отец, работавший бочаром, надолго исчезал из семьи, мать была человеком жёстким и полным предрассудков. Родители часто ссорились. Когда ему было девять лет, семья переехала из еврейского района города в другой, нееврейский, и поскольку у Маслоу была ярко выраженная еврейская внешность, то он узнал, что такое антисемитизм. Он был одиноким, застенчивым и подавленным молодым человеком.

«Учитывая мое детство, остаётся лишь удивляться тому, что я не болен психически. Я был маленьким еврейским мальчиком в нееврейском окружении. Что-то вроде первого негра в школе, где учатся только белые. Я был одинок и несчастен. Я вырос в библиотеках, среди книг, без друзей».

Маслоу был одним из лучших учеников в школе. В Висконсинском университете он стал бакалавром (1930), магистром (1931) и доктором философии (1934). В 1934 году он начал работать в Колумбийском университете ассистентом-исследователем. В 1937 году Маслоу принял предложение стать профессором Бруклинского колледжа, где он работал на протяжении 14 лет. В это время состоялось его знакомство с плеядой самых известных европейских психологов, укrywшихся в США от преследований нацистов, в их числе Альфред Адлер, Эрих Фромм, Карен Хорни, Маргарет Мид, а также основатель гештальтпсихологии Макс Вертгеймер и антрополог Рут Бенедикт. Двое последних стали не только учителями и друзьями Маслоу, но и теми людьми, благодаря которым и возникла идея исследования *самоактуализирующихся* личностей.

Но первые попытки Маслоу заявить о своих новых идеях вызвали негативную реакцию в американском психологическом сообществе, где доминировали бихевиористы. (Бихевиоризм (англ. behavior — поведение) буквально — наука о поведении. Это направление в психологии, определявшее облик американской психологии в начале 20-го века,

радикально преобразовавшее всю систему представлений о психике. Его кредо выражала формула, согласно которой предметом психологии является поведение, а не сознание. Поскольку тогда было принято ставить знак равенства между психикой и сознанием (психическими считались процессы, которые начинаются и заканчиваются в сознании), возникла версия, будто, устраняя сознание, бихевиоризм тем самым ликвидирует психику. Основателем данного направления в психологии был американский психолог Джон Уотсон. Важнейшими категориями бихевиоризма являются стимул, под которым понимается любое воздействие на организм со стороны среды, в том числе и данная, наличная ситуация, реакция и подкрепление, в качестве которого для человека может выступать и словесная или эмоциональная реакция окружающих людей. Субъективные переживания при этом в современном бихевиоризме не отрицаются, но ставятся в положение, подчиненное этим воздействиям).

Даже коллеги по факультету сторонились его, ведущие психологические журналы отказывались публиковать научные работы. В 1951 году Маслоу стал первым деканом психологического факультета недавно созданного университета Брандейса. Он проработал там до 1969 года. Именно в этот период началось признание его идей, стала оформляться как отдельное направление, гуманистическая психология. В 60-е годы Маслоу стал популярным, а в 1967 году был избран президентом Американской психологической ассоциации, что вызывало удивление его самого.

Маслоу был одним из первых, кто стал изучать положительные стороны человеческого поведения. Его исследования самоактуализирующихся личностей позволили сформулировать позитивный, гуманистический взгляд на человеческую природу. Если прежде психология, особенно психоанализ, изучала людей с различными психическими отклонениями и на основе этого и были сформулированы теории личности,

то Маслоу взял в качестве образцов здоровых и реализованных людей, как следствие, он получил новые данные о природе человека.

Бихевиоризм и психоанализ, или дефицитарные психологии, как называл их Маслоу, избегали многих культурных, социальных и индивидуальных аспектов проявления человека, таких, как креативность, любовь, альтруизм и так далее. Для бытийной психологии, которую предложил Маслоу, именно эти проявления человека и были наиболее интересны. Самая известная теория Маслоу — теория мотивации, основанная на модели иерархии потребностей. Самой высшей потребностью, которая подталкивает человека к раскрытию своих способностей и талантов, является потребность в *самоактуализации*.

Развивая теорию мотивации, — можно выделить три этапа развития этой теории, — 1) Маслоу уходит от жёстко-заданой иерархии потребностей и 2) разделяет все мотивы на две группы: дефицитарные и бытийные. Первая группа направлена на восполнение дефицита, как, например, потребности в еде или во сне. Это неизбежные потребности, которые обеспечивают выживание человека. Вторая группа мотивов служит развитию, это бытийные мотивы — активность, которая возникает не для удовлетворения потребностей, а связана с получением удовольствия, удовлетворения, с поиском более высокой цели и её достижением. 3) На третьем этапе в теории Маслоу появляются понятия метамотивации и метапотребности, которые связаны с бытийными ценностями человека, такими как истина, добро, красота и другие. Этот бытийный пласт существования личности может открываться человеку в так называемых «пиковых переживаниях», представляющих собой опыт восторга, эстетического наслаждения, сильных положительных эмоций. Развивая эти идеи, Маслоу приходит к пониманию ограниченности рамок гуманистической психологии и участвует в создании новой, — трансперсональной психологии.

Идеи Маслоу привлекали к себе большое внимание как сторонников, так и критиков. Последние утверждали, что выборки исследований были

слишком малы для подобных обобщений. Особенно сильно досталось Маслоу за субъективность критериев выбора самоактуализирующихся личностей, а также за отсутствие в его теориях учёта социальных факторов, окружающего контекста.

Маслоу считал, что все самоактуализированные люди имеют общие характерные черты:

Более эффективное восприятие реальности и более удобные отношения с реальностью.

Принятие (себя, других, природы).

Непосредственность; простота; естественность.

Сосредоточенность на проблеме [в противоположность эгоцентрированности].

Способность обособиться; потребность в уединении.

Автономия; независимость от культурных штампов и окружения.

Сохраняющаяся свежесть восприятия.

Мистический и вершинный опыт.

Чувство общности с другими.

Более глубокие и проникновенные взаимоотношения.

Демократичность.

Способность распознавать цели и средства, хорошее и плохое.

Философский, незлобный, доброжелательный юмор.

Креативность.

Соппротивление окультуриванию; вне любой определённой культуры.

К числу таких самоактуализированных людей Маслоу относил Авраама Линкольна, Томаса Джефферсона, Альберта Эйнштейна, Элеонору Рузвельт, Джейн Адамс, Уильяма Джеймса, Альберта Швейцера, Олдоса Хаксли и Баруха Спинозу.

Маслоу утверждал, что «стадии самореализации» достигает не более 2 % людей.

**Иерархия человеческих потребностей по Абрахаму Маслоу.**

Ступени (снизу вверх):

1. Физиологические
2. Безопасность
3. Любовь/Принадлежность к чему-либо
4. Уважение
5. Познание
6. Эстетические
7. Самоактуализация

Причём последние три уровня: «познание», «эстетические» и «самоактуализация» в общем случае называют «Потребностью в самоактуализации» (Потребность в личностном росте).

Потребности Маслоу распределил по мере возрастания, объяснив такое построение тем, что человек не может испытывать потребности высокого уровня, пока нуждается в более примитивных вещах. В основании — физиология (утоление голода, жажды, сексуальной потребности и т. п.). Ступенью выше разместились потребность в безопасности, над ней — потребность в привязанности и любви, а также в принадлежности какой-либо социальной группе. Следующая ступень — потребность в уважении и одобрении, над которой Маслоу поставил познавательные потребности (жажда знаний, желание воспринимать как можно больше информации). Далее следует потребность в эстетике (жажда гармонизировать жизнь, наполнить ее красотой, искусством). И наконец, последняя ступень пирамиды, наивысшая, — стремление к раскрытию внутреннего потенциала (она и есть самоактуализация). Важно заметить, что каждая из потребностей не обязательно должна быть утолена полностью — достаточно частичного насыщения для перехода на следующую ступень.

Диаграмма Маслоу показывает, в каком порядке человек в среднем удовлетворяет свои потребности. Хотя статистически диаграмма верна, бывают случаи, когда, например, потребность в признании для человека важнее потребности в любви.

«Я совершенно убежден, что человек живет хлебом единым только в условиях, когда хлеба нет, — разъяснял Маслоу. — Но что случается с человеческими стремлениями, когда хлеба вдоволь и желудок всегда полон? Появляются более высокие потребности, и именно они, а не физиологический голод, управляют нашим организмом. По мере удовлетворения одних потребностей возникают другие, все более и более высокие. Так постепенно, шаг за шагом человек приходит к потребности в саморазвитии — наивысшей из них».

Маслоу прекрасно осознавал, что удовлетворение примитивных физиологических потребностей — основа основ. В его представлении идеальное счастливое общество — это в первую очередь общество сытых людей, не имеющих повода для страха или тревоги. Если человек, например, постоянно испытывает недостаток в еде, вряд ли он будет остро нуждаться в любви. Однако человек, переполненный любовными переживаниями, все равно нуждается в пище, причем регулярно (даже если дамские романы и утверждают обратное). Под сытостью Маслоу подразумевал не только отсутствие перебоев с питанием, но и достаточное количество воды, кислорода, сна и секса.

Формы, в которых проявляются потребности, могут быть разными, здесь нет единого стандарта. У каждого из нас свои мотивации и способности. Поэтому, например, потребность в уважении и признании у разных людей может проявляться неодинаково: одному необходимо стать выдающимся политиком и завоевать одобрение большинства своих сограждан, а другому вполне достаточно, чтобы собственные дети признавали его авторитет. Такой же широчайший диапазон в рамках одной и той же потребности можно наблюдать на любой ступени пирамиды, даже на первой (физиологические потребности).

Маслоу отмечал, что важно учитывать удовлетворение потребностей в зависимости от возрастной группы испытуемых. «Счастливики», с точки зрения Маслоу, удовлетворяют потребности в безопасности и физиологии в

детстве, потребности в принадлежности и любви — в подростковом возрасте и т. д. Потребность же в самоактуализации удовлетворяется к годам 50 у «счастливчиков». Именно поэтому нужно учитывать возрастную структуру.

Главная проблема при проверке теории иерархии в том, что нет надежного количественного измерителя удовлетворенности потребностей человека. Вторая проблема теории связана с разбиением потребностей в иерархии, их последовательность. Сам Маслоу указывал, что порядок в иерархии может меняться. Тем не менее, теория не может объяснить, почему некоторые потребности продолжают быть мотиваторами даже после того, как они были удовлетворены.

Поскольку Маслоу исследовал биографии только тех творческих личностей, которые, по его мнению, были успешными («счастливчиками»), то из исследуемых личностей выпал, например, Рихард Вагнер, великий композитор, лишенный практически всех личностных черт, ценимых Маслоу. Учёного интересовали необычайно активные и здоровые люди, такие как Элеонора Рузвельт, Авраам Линкольн и Альберт Эйнштейн. Это, конечно, накладывает неизбежные искажения на выводы Маслоу, так как из его исследований не ясно было, как устроена «пирамида потребностей» большинства людей. Также Маслоу не проводил эмпирических исследований.

**Теория иерархии потребностей** содержит следующие **основные идеи**:

- люди постоянно ощущают какие-то потребности;
- люди испытывают определенный набор сильно выраженных потребностей, которые могут быть объединены в отдельные группы;
- группы потребностей расположены иерархически по отношению друг к другу;
- потребности, если они не удовлетворены, побуждают человека к действиям. Удовлетворенные потребности не мотивируют людей;
- если одна потребность удовлетворена, то на ее место выходит другая неудовлетворенная потребность;

- обычно человек ощущает одновременно несколько различных потребностей, находящихся 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 современной литературе по менеджменту пирамида потребностей Маслоу** предстает в следующем виде (ступени снизу от 1 вверх к 5):

5 - потребности самовыражения, самореализации;

4 - потребности в уважении: признания и самоуважения;

3 - потребности социальные: принадлежности и причастности;

2- потребности безопасности;

1- физиологические потребности.

К *физиологическим потребностям* относятся потребности в пище, воде, воздухе, убежище и т.д., т.е. потребности которые человек должен удовлетворять, чтобы выжить. Люди, у которых доминируют данные потребности, мало интересуются содержанием работы. Их внимание сконцентрировано на оплате, условиях труда.

*Потребности безопасности* связаны с желанием людей находится в стабильном и безопасном состоянии. Люди, испытывающие такие потребности, стремятся избегать риска, внутренне противятся изменениям, преобразованиям. Для них важны гарантии работы, пенсионного обеспечения, медицинского обслуживания.

*Социальные потребности принадлежности и причастности.* Человек, у которого данная потребность является ведущей, смотрит на свою работу, во-первых, как на принадлежность к коллективу, во-вторых, как на возможность установить хорошие и дружеские отношения.

*Потребности в уважении: признания и самоуважения.* Для людей, у которых доминируют данные потребности, высоко желание выглядеть компетентным, уверенным в себе, а также они хотят, чтобы окружающие признавали их такими. Они стремятся к лидерству, к положению признанного авторитета.

*Потребности самовыражения, самореализации.* Эти потребности выражают стремление человека к наиболее полному использованию своих способностей, знаний, навыков и умений. Данные потребности в большей степени носят индивидуальный характер.

Выводы, сделанные А. Маслоу, позволяют определить основные направления мотивирования людей в зависимости от доминирующих потребностей.

**Таблица 6.1**

**Основные направления мотивирования людей**

<b>Доминирующая потребность</b>	<b>Концентрируют внимание на:</b>
<b>Самовыражения, самореализации</b>	предоставлении творческой работы, большой свободы в выборе средств и методов выполнения поставленных задач
<b>Уважение: признания и самоуважения</b>	различных формах признания их заслуг: присвоение титулов и званий, освещение в прессе их действий, вручение наград, упоминание в публичных выступлениях и пр.
<b>Принадлежности и причастности</b>	Хороший результат дают групповые формы организации труда, группы вне предприятия, выходящие за рамки работы.
<b>Безопасности</b>	гарантии работы, системы пенсионного обеспечения, системы страхования, медицинского обслуживания; ясных и стабильных правилах регулирования их деятельности; работе с малой степенью риска
<b>Физиологические потребности</b>	оплате, условиях труда, удобстве на рабочем месте

Концепция А. Маслоу оказала большое влияние на развитие теории и практики современного управления. Но в ней проявился и ряд уязвимых моментов, о которых он сам также говорил.

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 потребности за другой.

В-третьих, удовлетворение верхней группы потребностей приводит к ослаблению их воздействия на мотивацию.

Маслоу считал исключением из этого правила потребность самовыражения (*самоактуализации* по Маслоу). Истинно творческий человек не задумывается о других потребностях.

### **Теория ERG Клейтона Альдерфера**

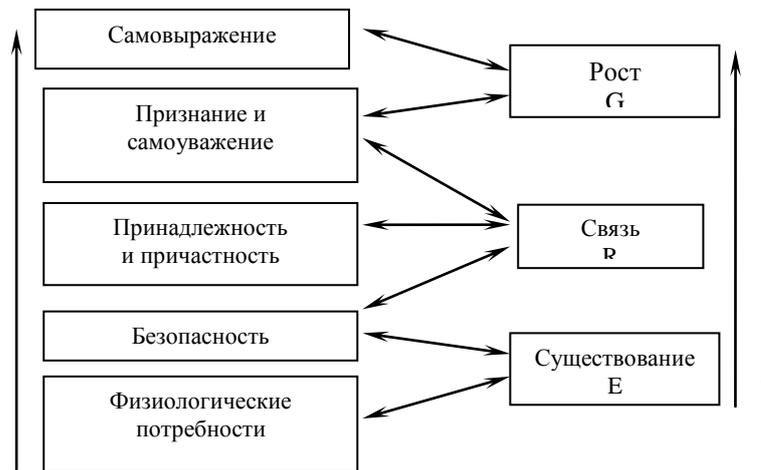
Клейтон Пол Альдерфер (род. 1940) — психолог из Йельского университета. Альдерфер соглашается с теорией Маслоу. По мнению Альдерфера, людей заботят только **три потребности** — **потребность существовать (E)**, **потребность общаться с другими (R)** и **потребность своего роста и развития (G)**. Он утверждал, что эти три потребности аналогичны потребностям, выделенным Маслоу. Потребность *существовать* аналогична физиологической потребности. *Потребность общаться с другими* — потребность социального типа. *Потребность роста* — потребность в самореализации, в уважении. Клейтон Альдерфер утверждал, что сегодняшние потребности могут остаться неудовлетворенными и через пять лет, десять лет у человека могут поменяться ориентиры. Например, будучи молодым, человек может стремиться стать президентом компании. В зрелом возрасте он может уже не хотеть стать президентом, так как это отнимает слишком большую часть жизни. Это уже другой взгляд на потребности человека.

Альдерфер попытался установить связь между удовлетворением потребностей и их активизацией и в результате определил следующие семь принципов:

- 1) Чем менее удовлетворены потребности существования (E), тем сильнее они проявляются.
- 2) Чем слабее удовлетворены социальные (R) потребности, тем сильнее действие потребностей существования (E).
- 3) Чем полнее удовлетворены потребности существования (E), тем активнее заявляют о себе социальные потребности (R).
- 4) Чем менее удовлетворены социальные потребности (R), тем более усиливается их действие.
- 5) Чем менее удовлетворены потребности личностного роста, самореализации (G), тем сильнее становятся социальные потребности (R).
- 6) Чем полнее удовлетворены себе социальные потребности (R), тем сильнее актуализируются потребности личностного роста (G).
- 7) Чем меньше удовлетворены потребности личностного роста (G), тем активнее они проявляют себя. Чем больше удовлетворяется потребность в личном росте, тем сильнее становится эта потребность.

Таким образом, Альдерфер показал, что порядок актуализации потребностей может быть иным, чем указывал Маслоу, и зависеть не только от ее места в иерархии, но от степени удовлетворения как этой потребности, так и некоторых других потребностей.

Теория Альдерфера имеет принципиальное отличие от теории Маслоу — движение по иерархии может осуществляться как снизу вверх, так и сверху вниз в том случае, если не удовлетворяется потребность верхнего уровня. От потребности существовать вы можете перейти к потребности общения. Но если ваш служебный рост может замедлиться, то вместо стремления к росту по служебной лестнице вас будут интересовать отношения с людьми.



**Рис. 6.1. Соотношение потребностей теории Маслоу и теории Альдерфера**

По Альдерферу *потребности существования* включают физиологические потребности и потребности индивидуальной безопасности из пирамиды Маслоу.

*Потребности связи* включают потребности коллективной безопасности, принадлежности и причастности и часть потребностей признания и самоуважения.

*Потребности роста* включают часть потребностей признания и самоуважения и потребности самовыражения.

Эти группы потребностей располагаются, как и в теории А. Маслоу, располагаются иерархически. Однако, если в пирамиде А. Маслоу, потребности движутся снизу вверх, то в теории Альдерфера потребности движутся и снизу вверх и сверху вниз.

Два направления в движении потребностей открывает дополнительные возможности в мотивировании людей.

Например, если у организации нет достаточных возможностей в удовлетворении потребностей человека в росте, то, разочаровавшись, он может переключиться на потребности связи. И организация сможет предоставить ему такие возможности.

Теория Альдерфера относительно молода и имеет небольшое количество эмпирических подтверждений ее правильности. Однако ее знание полезно для практики управления.

### **Теория приобретенных потребностей Дэвида МакКлелланда**

Дэвид Кларенс МакКлелланд (1917 — 1998) — американский психолог, автор теории потребностей, профессор психологии. Докторскую диссертацию защитил в 1941 году в Йельском университете. В 1956 году МакКлелланд становится профессором Гарвардского университета и остаётся в этой должности до отставки в 1987 году, успев в процессе работы возглавить факультет социальных отношений. Во время работы в Гарварде в 1963 году Дэвид Макклелланд создаёт компанию McVer, оказывающую консультационные услуги в подборе и обучении персонала.

После отставки в Гарвардском университете, в семидесятилетнем возрасте, он принимает должность почётного профессора в Бостонском университете, где в дальнейшем был награжден премией Американской ассоциации психологов за «выдающийся научный вклад». Здесь он проработал до конца жизни.

Макклелланд опубликовал несколько книг, в том числе «Мотивация достижения» и «Общество достижения».

Одним из важнейших изобретений Дэвида стала его **теория нужд**. МакКлелланд предположил, что конкретные нужды появляются у человека со временем и окончательно оформляются именно под влиянием окружающего мира. Нужды эти можно классифицировать на несколько основных подвидов – *достижение некоей цели, стремление к причастности и желание власти*; мотивы и эффективность человека в тех или иных отраслях определяются именно этими нуждами.

Жаждающие высоких достижений обычно склонны к риску – ибо легкая победа не кажется им достойным результатом; в целом они предпочитают играть с 50% вероятностью. Те, кому необходимо участие других, стремятся

к гармоничным отношениям – и жаждут, в первую очередь, внимания и одобрения других людей. Наконец, жаждущие власти классифицируются на две группы – некоторые стремятся к личной мощи, другим же нужна мощь институциональная. Первым нужно непосредственно руководить окружающими – по целому ряду причин, эта группа особой популярностью в коллективах не пользуется; другие предпочитают организовывать работу подчиненных ради блага организации в целом. На основе этой классификации МакКлелланд сделал ряд важных выводов о методах правильной мотивации.

Дальнейшие исследования показали, что мотивированность работника важнее имеющихся у него практических навыков. Обучение мотивированного сотрудника приносит лучший результат, что нашло отражение в его фразе: «Даже индюка можно научить лазить по деревьям, но лучше все-таки для этих целей нанять белку».

Потребности достижения, соучастия и властвования в этой концепции не исключают друг друга и не расположены иерархически, как в концепции Маслоу.

Макклелланд считает, что из трех рассматриваемых в его концепции потребностей для менеджера наибольшее значение имеет развитая потребность властвования второго типа. Людей, у которых развита эта потребность, надо заранее готовить к занятию руководящих должностей.

Также Макклелланд пришёл к гипотезе, что мотивация достижения лежит в основе экономического процветания. Это мнение было изложено в работе «Общество достижения».

Для подбора способа воздействия согласно данной теории важно обратить внимание на особенности двух видов мотиваций: мотивация к достижению успеха и мотивация избегания неудач. Мотивация к достижению успеха вырабатывается под воздействием преимуществ и поощрений. Она способствует творческому отношению к работе, более полной реализации потенциала работника и вызывает активное поведение. Мотивация к избеганию неудач вырабатывается под воздействием наказаний.

Способствует росту осторожности, скованности, демобилизирующему отношению к препятствиям, ограничению творческих проявлений работника, вызывает безынициативное поведение.

### **Теория двух факторов Фредерика Герцберга**

Фредерик Ирвин Герцберг (1923 – 2000) – американский психолог, который стал одной из самых влиятельных фигур в сфере управления бизнесом. Он добился известности как автор двухфакторной теории мотивации, которая ввела в широкое обращение понятие мотиваторов и гигиенических факторов. Публикация Герцберга «Еще раз, как вы мотивируете сотрудников?», которая вышла в 1968 году на основе его исследований, к 1987 году разошлась тиражом в 1,2 миллиона экземпляров и стала самой востребованной.

Он учился в Нью-йоркском Сити-колледже, но оставил учебу на последнем курсе, чтобы пойти в армию. Патрульный сержант, он стал одним из первых представителей союзнических войск, вошедших в концентрационный лагерь Дахау. Герцберг полагал, что впечатления от того, что он увидел в концлагере, и беседы с немцами, жившими в этом районе, вызвали его интерес к проблеме мотивации. Демобилизовавшись, Герцберг вернулся в Сити-колледж и окончил его в 1946 году, после чего прошел аспирантуру, преподавал психологию, а позже перешел в Школу бизнеса Университета штата Юта, где занимал должность профессора в области менеджмента. К середине 50-х он возглавил исследовательские работы в консалтинговой компании «Psychological Service of Pittsburgh», предоставившей Герцбергу обширное поле действий для сбора данных.

Всю вторую половину 50-х годов прошлого века Герцберг посвятил разработке своих теорий и исследованиям, результатом чего в 1959 году стала двухфакторная теория мотивации, объясняющая факторы, благодаря которым работник испытывает удовлетворение от своего труда. Согласно этой теории, люди находятся под влиянием двух групп факторов: так

называемых мотиваторов и гигиенических факторов, от которых зависят удовлетворенность или неудовлетворённость от работы

Теория базируется на потребностях человека. По просьбе Герцберга 200 инженеров и бухгалтеров одной крупной фирмы описали ситуации, когда их работа приносила им особое удовлетворение и когда она особенно им не нравилась. В результате экспериментов, Герцберг пришёл к выводу, что существуют две основные категории факторов оценки степени удовлетворённости от выполненной работы: факторы, удерживающие на работе, и факторы, мотивирующие к работе.

Факторы, удерживающие на работе (гигиенические факторы или факторы среды) — административная политика руководства и компании в целом, условия труда, величина заработной платы и премий, межличностные отношения с начальниками, коллегами, подчинёнными, контроль, статус, условия работы, гарантия занятости и личная жизнь. Эти факторы удерживают сотрудника на работе, но сами по себе не гарантируют удовлетворенности от работы и не мотивируют человека к необходимым действиям, хотя в случае их отсутствия сотрудник испытывает неудовлетворенность своей работой.

Факторы, мотивирующие к работе (мотиваторы) — достижения, признание заслуг, ответственность, возможности для карьерного роста, значительно повышают эффективность труда.

Результатом разделения факторов стали несколько выводов, которые и по сей день используются в сфере управления.

Гигиенические факторы связаны со средой, в которой выполняется работа. По теории Герцберга, отсутствие или недостаток гигиенических факторов приводит к неудовлетворённости человека своей работой. Но, если они представлены в достаточном объёме, сами по себе они удовлетворения не вызывают и не способны мотивировать человека к нужным действиям.

Отсутствие мотиваторов, а они связаны с характером и сутью самой работы, не ведет к неудовлетворению людей работой, однако их присутствие

в должной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников к нужным действиям и повышению эффективности.

Следует обратить внимание на то, что Герцберг сделал парадоксальный вывод о том, что заработная плата не является мотивирующим фактором.

Он показал, что процессы обретения удовлетворенности и нарастания неудовлетворенности являются двумя разными процессами.

**Таблица 6.2**

**Теория двух факторов Ф. Герцберга**

<b>Факторы</b>	<b>Отсутствие</b>	<b>Присутствие</b>
<b>Гигиенические</b>	Вызывает чувство неудовлетворенности	Не вызывает чувства удовлетворенности
<b>Мотивации</b>	Не вызывают неудовлетворенности	Вызывают удовлетворенность

На основе теории двух факторов Герцбергом была разработана теория обогащения труда, направленная на повышение содержательности работы.

**Теория обогащения труда** рекомендует обеспечить в каждой работе наличие как минимум 6 факторов, совместно обеспечивающих ее привлекательность:

- ответственность работника за производительность;
- осознание работником важности и необходимости выполняемой работы;
- возможность самостоятельного распределения ресурсов в процессе работы, контроля над ресурсами;
- наличие обратной связи, возможность получения информации о результатах работы;
- возможность профессионального роста, приобретения нового опыта, повышения квалификации (работа не должна быть рутинной);
- возможность влияния работника на условия труда.

Герцберг утверждал, что неблагоприятное состояние гигиенических факторов приводит к неудовлетворенности, однако их хорошее состояние еще не обеспечивает позитивной мотивации. Так, прекрасные условия труда, отличная столовая, хорошая зарплата и прочие льготы могут удержать людей на данном месте работы, но не заставят их работать более усердно. Если вы действительно стремитесь мотивировать людей, вам следует, не ограничиваясь гигиеническими факторами, сделать работу более привлекательной, за счет лучшего понимания сотрудниками значимости их работы, большей самостоятельности и законченности заданий, улучшения обратной связи и повышения ответственности за конечные результаты. Например, «Тойота» прекрасно справляется с обеспечением гигиенических факторов. Ее служащим гарантированы занятость и позитивная рабочая атмосфера. На первый взгляд, в работе на сборочной линии нет и намека на какое-нибудь «обогащение». Люди бездумно выполняют одни и те же операции и отвечают лишь за крохотную часть общего дела. Однако благодаря TPS (Toyota Production System – Производственная система «Тойоты») мотивация выполнения рабочих заданий существенно повышается, и «Тойота» постоянно работает над созданием таких сборочных линий, которые делают труд более обогащенным.

В чем здесь дело? Это смена видов деятельности, когда команда отвечает за один из узлов автомобиля целиком, различные виды обратной связи, в процессе которой оценивается, насколько успешно рабочие справляются со своими обязанностями, система, которая позволяет рабочему проявлять инициативу при решении проблем, и автономные рабочие группы при решении задач. Тойота начала заниматься обогащением труда в 1990-е годы и стала компоновать сборочные линии таким образом, чтобы сборка подсистем автомобиля осуществлялась на отдельных участках линии. Так, рабочая группа может заниматься исключительно сборкой электрической схемы. Работа инженерно-технического персонала в Тойота организована таким образом, что одна и та же команда ведет проект от начала и до конца.

Например, за дизайн салона, начиная с художественного дизайна и заканчивая производством, отвечает одна группа. Это позволяет повысить целостность, и работа становится более разнообразной. Научный менеджмент «Тойота» опирается на стандартизацию, но в TPS рабочие обязаны совершенствовать стандартизованную работу.

Обратная связь осуществляется мгновенно. Негативная обратная связь не носит личностного характера, а люди оценивают качество собственной работы без помощи начальника, немедленно выявляя проблемы, связанные с качеством. Что касается похвалы или выговора от начальства, то они всегда находятся рядом, в цехе, обеспечивая оперативную обратную связь. Для этого руководители проходят специальную подготовку.

Дальнейшим развитием теории Герцберга является теория характеристик работ.

**Теория характеристик работ** гласит: вероятность позитивного психологического состояния у индивида повышается при наличии 5 существенных аспектов работы: *разнообразия, законченности, значимости, самостоятельности, обратной связи*. В США разработаны методы выявления реакции работника на различные компоненты работы с использованием методов самоотчета, анализа трудовых установок. На основании оценки характеристик работы работником и другими экспертами вычисляется показатель мотивационного потенциала, значение которого тем выше, чем привлекательнее работа, чем большее удовлетворение она приносит работнику. Низкие значения этого показателя говорят о необходимости перепроектировать работы.

Эти вещи, по сути, находятся в пределах компетентности каждого руководителя, они связаны с грамотной, гуманистической, индивидуализированной организацией труда. В случае необходимости выполнения рутинной работы, не содержащей всех необходимых элементов привлекательности или не соответствующей профессионализму,

склонностям, задаткам работника, на первое место выходит требование применить теории мотивации, рассмотренные выше.

Подводя итог изложению содержательных теорий мотивации, следует заметить следующее.

Во-первых, данные теории опираются на солидные эмпирические исследования, давно используются на практике, следовательно имеют право на существование, и эти теории, как минимум, следует хорошо знать.

Во-вторых, мы видим, что все рассмотренные теории основное внимание уделяют анализу факторов, лежащих в основе мотивации, анализу потребностей, в то же время практически не уделяют внимание анализу *процесса мотивации*, то есть динамике взаимоотношений руководителя и подчиненного.

## **6.2. Процессуальные теории мотивации**

Процессуальные теории мотивации рассматривают, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирают конкретный вид деятельности, поведения и отношения к труду. При этом поведение рассматривается как функция его восприятия и ожиданий, связанных с конкретной трудовой ситуацией. То есть, процессуальные теории мотивации основаны на поведении человека в группе, в зависимости от его восприятия, образования, опыта и внешнего окружения.

Таким образом, согласно процессуальным теориям мотивации поведение человека определяется не только его потребностями, но и его восприятиями и ожиданиями.

Процессуальные теории говорят о том, как строится процесс мотивации и как можно мотивировать людей на достижение желаемых результатов.

Известны следующие процессуальные теории мотивации: теория ожидания В. Врума, теория справедливости С. Адамса, модель Л. Портера – Э. Лоулера, теория постановки целей Э. Локка, теория усиления Б. Скиннера.

## Теория ожидания В. Врума

Виктор Врум (1932 г.р.) – канадский психолог, в настоящее время — профессор психологии и производственного администрирования в Йельском университете. В 1964 г. появилась фундаментальная работа «Труд и мотивация», а в 1965 г. книга «Мотивация в управлении», сыгравшие исключительно важную роль в развитии теории и практики современного менеджмента.

Врум разработал свою теорию валентности, инструментальности ожиданий, которая затем стала крайне влиятельной в организационной психологии. Эта теория утверждает, что люди ведут себя особым образом, когда ожидают, что прилагаемые усилия с большой степенью вероятности приведут к желаемому результату.

По мнению ее автора, исследование мотивации становится необходимым при изучении таких проблем, как выбор сферы профессиональной занятости, трудовая мобильность, удовлетворенность трудом, обеспечение высокого уровня производительности. В основу своей теории он положил понятие выбора. Коренное отличие его концепции, как и вообще теорий такого класса, выражается в том, что поведение человека не детерминируется раз и навсегда жесткой схемой существующих у него потребностей. Индивид может выбирать стратегию поведения среди множества альтернативных вариантов. Вот почему феномен выбора играет решающую роль. Человек выбирает тот образ действий, который сулит ему наилучшие результаты. Мотивированное поведение рационально в том смысле, что человек находит наилучшие средства для реализации собственных целей.

Для того чтобы понять эту теорию, надо знать некоторые важные термины.

Первый — это *ожидание*, которое, согласно Вруму, есть "вера в вероятность того, что за определенным действием последует конкретный результат".

*Валентность* — это привлекательность, или осознанная ценность, которую человек приписывает каждому конкретному результату. В свою очередь, величина валентности определяется тем, в какой мере полученный результат становится средством для получения чего-либо, представляющего определенную ценность.

Например, рабочий может захотеть работать интенсивно, так как он считает, что тяжелая работа будет выше оплачиваться (высокое ожидание). Валентность более высокого заработка определяется тем, позволяют ли полученные деньги предположительно приобрести новый автомобиль, который так нужен рабочему и его семье. Поэтому мотивационное давление на человека, побуждающее его совершать определенное действие или выбрать определенную альтернативу, равно осознаваемой вероятности (ожиданию) того, что это действие приведет к нужному результату, помноженной на осознаваемую ценность (валентность) этого результата.

Мотивационная теория ожиданий В. Врума гласит – степень мотивированности сотрудников организации к труду (или какой-либо другой деятельности) зависит от их представлений относительно своих способностей к выполнению стоящих перед ними задач и реальности достижения поставленной цели.

В общем виде формула мотивации по теории Врума выглядит так:

$$\text{(Затраты} \rightarrow \text{Результат)} \times \text{(Результат} \rightarrow \text{Вознаграждение)} \times \text{Ценность вознаграждения (валентность)} = \text{Мотивация}$$

Теория ожиданий базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным и необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели.

Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого им блага.

Ожидания можно рассматривать как оценку данной личностью вероятности определенного события. Большинство людей, например, ожидают, что окончание высшего учебного заведения позволит им получить более хорошую работу и что, если работать с полной отдачей сил, то можно продвинуться по служебной лестнице. Анализируя мотивацию трудовой деятельности, теория ожидания выделяет три важные взаимосвязи: «затраты труда → результаты»; «результаты → вознаграждение» и «валентность» («удовлетворение этим вознаграждением»). Ожидания в отношении первой связки ( $Z \rightarrow R$ ) — это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами. Например, рабочий завода может ожидать, что если он будет производить продукцию более высокого качества с минимальным количеством отходов, то это позволит ему повысить свой квалификационный разряд. Если рабочий считает, что качественная и количественная сторона работы сильно зависит от его усилий, то оценка этого ожидания близка к 1. В противоположном случае она близка или равна 0. Возможны и оценки, находящиеся в диапазоне между 0 и 1. Люди, конечно, могут и не рассчитывать на то, что их усилия приведут к желаемому результату. Если они чувствуют, что нет прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигаемыми результатами, то в соответствии с теорией ожидания, их мотивация будет ослабевать. Отсутствие взаимосвязи может произойти из-за неправильной самооценки работника, его плохой профессиональной подготовки или из-за того, что ему не дали достаточно прав и возможностей для выполнения поставленной задачи.

Ожидания в отношении «результатов — вознаграждений» ( $R \rightarrow V$ ) — это ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутые результаты труда. Упомянутый в первом случае рабочий может ожидать что, повысив свой разряд, он не только будет получать больше денег, но и станет бригадиром.

В этой связке, также как и в предыдущей, если человек не будет ощущать четкой связи между достигнутыми результатами и желаемым

поощрением, мотивация трудовой деятельности будет ослабевать. Если человек уверен, что достигнутые результаты будут вознаграждены (здесь также ожидание оценивается величиной, близкой к 1), но если при разумной затрате усилий ему этих результатов не достичь, то мотивация его труда также будет слабой (ожидание стремится к 0).

Третий фактор — «валентность» (ценность поощрения или вознаграждения) — это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения. Так как у различных людей потребности и пожелания в отношении вознаграждения различаются, то конкретное вознаграждение, предлагаемое в ответ на достигнутые результаты, может и не иметь для них никакой ценности. Рабочий, о котором мы говорили в предыдущих случаях, может получить прибавку к зарплате, тогда как он рассчитывал стать бригадиром, что дало бы ему возможность самовыражения и признания его заслуг. Если валентность низка, т.е. ценность получаемого вознаграждения для человека не слишком велика, то теория ожиданий предсказывает, что мотивация трудовой деятельности в этом случае также будет ослабевать. Если значение любого из этих трех важных для определения мотивации факторов будет мало, то мотивация будет слабой, а результаты труда низкими.

Ожидание измеряется от нуля до единицы, как и любая другая вероятностная величина. Чем ближе ожидаемая вероятность достижения результата к единице, тем более человек убежден, что его действия приведут к желанному результату. Если ожидания равны нулю, то он расценивает свои шансы как ничтожные, полагая, что никакие действия не помогут ему добиться желаемого исхода. Мотивационная сила, определяющая выбор человека, выражается Врумом через следующее соотношение: сила, направленная на то, чтобы человек совершил определенное действие, есть монотонно возрастающая функция от алгебраической суммы произведений

валентностей всех результатов и силы ожидания того, что действие приведет к достижению этих результатов.

Положительная мотивация возникает тогда, когда ожидается, что действие вызовет желательные последствия, а негативная — когда ожидается, что действие вызовет неприятные результаты. Для того чтобы предсказать поведение индивида, надо знать валентность результатов для него на данный момент времени и степень его уверенности (субъективная вероятность), что определенные действия приведут к определенным результатам. Их мультипликативное соотношение составляет силу, побуждающую человека совершить (не совершить) то или иное действие.

Хочу обратить Ваше внимание, что разрабатывая систему вознаграждения, следует особое внимание уделять ценности вознаграждения.

В учебнике Мескона М.Х., Альберта М. и Ф. Хедоури «Основы менеджмента» приводится довольно курьезный пример, когда страховым агентам, добившимся наиболее высоких результатов, фирма предлагала поездку с женами на Гавайи за счет фирмы. Каково же было удивление, когда лучшие агенты стали ухудшать свои показатели. Предложенная перспектива не показалась им ценной.

### **Теория справедливости (равенства) С. Адамса**

Джон Стейси Адамс, психолог, изучавший поведение и рабочую среду, выдвинул свою теорию справедливости в мотивации труда в 1963 году. В отличие от предшествующих теорий мотивации модель теории справедливости Адамса выходит за рамки индивидуального "я", и включает в себя влияния и сравнения с положением других людей – например, коллег и друзей – при формировании сравнительного взгляда и понимания справедливости, которая обычно проявляется как ощущение того, что является справедливым.

Когда люди чувствуют себя прекрасно или преимущественно хорошо, они, скорее всего, мотивированы, а когда они чувствуют себя несправедливо

обиженными, они существенно подвержены ощущению неудовлетворенности и демотивации. Таким образом, измерение чувства справедливости лежит в основе теории справедливости.

Справедливость, и, следовательно, мотивационную ситуацию, можно попытаться оценить с помощью модели, не зависящей от степени, в которой человек считает, что вознаграждение превышает усилия, даже не обязательно в принципе превышает. Напротив, справедливость и чувство справедливости, которые обычно лежат в основе мотивации, зависят от результата сравнения награда / вложение с отношением, которое получается (испытывается) другими людьми, находящимися в аналогичной ситуации.

Адамс называет личные вложения и получаемые результаты и другие подобные понятия, соответственно “входы” и “выходы”. **Входы** – это, очевидно, что мы вкладываем в нашу работу. **Выходы** это все, что мы получаем взамен. Эти термины помогают подчеркнуть, что то, что люди вкладывают в работу, является многофакторным понятием, также как и то, что они получают от работы, содержит множество разных факторов, кроме заработной платы.

Адамс использовал термин "референтный другой" для описания тех людей, которые могут быть использованы для сравнения, являющегося ключевым в этой теории. Теория справедливости Адамса имеет нечеткие границы – совсем не просто оценить вложения и результаты. Теория справедливости добавляет важную дополнительную характеристику для сравнения с «референтным другим» (люди рассматриваются в сопоставимых, подобных ситуациях).

Теория справедливости таким образом, помогает объяснить, почему заработная плата и рабочие условия сами по себе не определяют мотивацию. С точки зрения того, как теория применима к работе и управлению, следует сказать, что каждый из нас пытается найти оптимальный баланс между тем, что мы вкладываем в нашу работу, и что мы от нее получаем. Но как мы можем решить, что является этим справедливым балансом?

Ответ лежит в теории справедливости. Важно внести в наши измерения **справедливость**, т.е. баланс – путем сравнения нашего баланса вложений и результата, а также других вкладываемых и получаемых факторов (соотношения входа и выхода), – с балансом или отношением, используемым другими людьми, которых мы считаем референтными или образцами («референтные другие»).

Самое главное – это означает, что теория справедливости не подразумевает зависимости только от нашего самостоятельного соотношения входов и выходов – она также подразумевает сравнение между аналогичным соотношением у других. Мы формируем представление о том, что представляет собой справедливое соотношение (баланс) входов и выходов путем сравнения нашей собственной ситуации с другими референтами на рынке, как мы это понимаем. На практике это помогает объяснить, почему люди так сильно зависят от ситуации (и мнения, сплетен) коллег, друзей, партнеров и т.д., в создании своего личного чувства справедливости и равенства в условиях работы.

Поэтому теория Адамса является гораздо более сложной, и соответствует мотивационной модели, которая образуется путем сравнения вложений (входов) и результатов (выходов). Истинное чувство баланса или справедливости, (или несправедливости, отсутствия баланса) появляется только после включения в наше собственное сравнение своих входов и выходов, соотношения входов и выходов других людей в подобной ситуации.

Этот сравнительный аспект теории справедливости дает намного больше подвижности и динамичности оценке мотивации, чем обычно возникает в мотивационных теориях и моделях, основанных на оценке собственно одного человека. Например, теория справедливости объясняет, почему люди могут быть счастливы и мотивированы ситуацией определенный промежуток времени, но без изменения рабочих условий или положения, становятся несчастными и теряют мотивацию, если они узнают, например, что их коллега (или того хуже – группа) получают в результате

более высокое соотношение результат/вложение. Это также объясняет, почему один человек, получая продвижения по службе, или повышение платы, может лишиться мотивации под влиянием других.

Отметим также немаловажный момент, что речь идет о соотношении, а не просто о сумме результатов и вложений как таковых. Это объясняет, например, почему сотрудники, работающие полный рабочий день, при сравнении своего соотношения с соотношением сотрудников, работающих неполный рабочий день, зарабатывающих меньше, иногда получают меньше мотивации, когда оказывается, что у частично занятых общая удовлетворенность больше.

Помните также, что такие слова, как вложения и результаты, или работать и платить, являются упрощениями – этим и объясняется использование Адамсом понятий «входы» и «выходы», которые более точно охватывают все аспекты того, что человек дает, чем жертвует, что терпит, инвестирует, и т.д., в его рабочую ситуацию, и все аспекты того, что человек получает в результате.

Баланс (чувство справедливости) зависит от сравнения собственного соотношения входов/выходов с соответствующим соотношением референтных других. *Типичные входы*: усилия, лояльность, трудолюбие, целеустремленность, умение, способность к адаптации, гибкость, терпимость, решимость, сердце и душа, энтузиазм, вера в руководителя, поддержка коллег и подчиненных, личные жертвы и т.д. *Типичные выходы*: все финансовые вознаграждения: оплата, расходы, льготы, пособия, пенсионное обеспечение, бонусы и комиссии; плюс нематериальные активы – признание, репутация, похвала и благодарность, ответственность, стимулирование, путешествия, обучение, развитие, чувство достижения и продвижения, поощрения и т.д.

Если мы чувствуем, что входы справедливо вознаграждаются по сравнению с выходами (справедливое сравнение субъективно воспринимается с учетом рыночных норм и других сопоставимых факторов),

то в целом мы счастливее в нашей работе и более мотивированы для того, чтобы продолжать вкладывать на этом же уровне. Если же мы чувствуем, что наши соотношение входов и выходов менее выгодно, чем соотношение референтных других, мы начинаем терять мотивацию по отношению к нашей работе и работодателю.

Люди реагируют на чувство несправедливости по-разному. В общем случае, степень мотивации пропорциональна ощущаемому неравенству по сравнению с соотношением других, но для некоторых людей даже небольшое негативное неравенство может быть достаточным, чтобы вызвать массовое разочарование и чувство значительной несправедливости, в результате чего – демотивация или еще хуже, открытая враждебность. Некоторые люди, снижая усилия и вложения, становятся внутренне недовольными, или внешне трудными, непокорными или даже разрушительными. Другие люди стремятся улучшить ситуацию путем претендования на большее вознаграждение, либо ищут альтернативную работу.

Понимание теории справедливости – и особенно ее центрального сравнительного аспекта – помогает руководителям и политикам понять, что улучшая условия для одного человека, можно изменить восприятие других людей, что нарушит равновесие и соответственно, создаст гораздо больше проблем. Теория справедливости напоминает нам о том, что люди видят себя и свой основной путь в связке с окружающей средой, командой, системой и т.д. – он не является изолированным, – поэтому людьми нужно управлять и влиять на них соответствующим образом.

Стремясь избавиться от неприятного психологического состояния несправедливости, сотрудник может действовать следующим образом:

уменьшить или увеличить свой трудовой вклад в надежде достичь справедливости, «за такую маленькую зарплату можно вообще ничего не делать»;

изменить доход, например, увеличить его за счет приработка на стороне или поговорив с начальством;

попытаться переоценить соотношение затрат и дохода;  
воздействовать на работника, выбранного в качестве эталона сравнения, например, предложить ему работать лучше или хуже;  
выбрать другого человека для сравнения и успокоиться, если соотношение окажется не в его пользу;  
уволиться из организации.

Таким образом, те сотрудники, которые считают, что им не доплачивают по сравнению с другими, могут либо начать работать менее интенсивно, либо стремиться повысить вознаграждение. Те же сотрудники, которые считают, что им переплачивают, будут стремиться поддерживать интенсивность труда на прежнем уровне или даже увеличивать ее.

Методика использования модели на практике.

Основной вывод теории справедливости для практики управления состоит в том, что до тех пор, пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшать интенсивность труда. Однако восприятие и оценка справедливости носят относительный характер. Люди сравнивают себя с другими сотрудниками этой же организации или сотрудниками других организаций, выполняющих аналогичную работу. Поскольку производительность труда у сотрудников, оценивающих свое вознаграждение как несправедливое (из-за того, что другой человек, выполняющий аналогичную работу, получает больше), будет падать, им надо рассказать и объяснить, почему существует такая разница.

Необходимо объяснить работникам зависимость вознаграждения от результатов труда (его интенсивности, эффективности), разъяснить и перспективы роста в терминах усилий и вознаграждения. Надо пояснить, например, что более высокооплачиваемый коллега получает больше потому, что он обладает большим опытом, позволяющим ему производить больше.

Если разница в вознаграждениях обусловлена разной эффективностью труда, то необходимо разъяснить сотрудникам, получающим меньше, что

когда их результативность достигнет уровня их коллег, они будут получать такое же повышенное вознаграждение.

В некоторых организациях пытаются решить проблему возникновения у сотрудников чувства несправедливой оценки их труда за счет сохранения сумм выплат в тайне. Это не только трудно сделать технически, но и заставляет людей подозревать несправедливость там, где ее на самом деле нет. Кроме того, если сохранять размеры заработков сотрудников в тайне, то организация рискует потерять положительное мотивационное воздействие роста заработной платы, связанное с продвижением по службе.

Следовательно, руководству следует обеспечить доступ людей к информации о том, кто, за что и какое получает вознаграждение. Система оплаты труда должна быть ясной.

### **Модель Портера – Лоулера**

Процессуальная теория мотивации была представлена американскими учеными Лайманом Портером и Эдвардом Лоулером в 1968 году.

Она является комплексной, и включает в себя элементы теории справедливости Адамса и теории ожиданий Врума.

В модели Портера – Лоулера фигурирует четыре переменных:

затраченные усилия;

восприятие;

полученные результаты;

степень удовлетворения.

Данная модель показывает, что достигнутый результат зависит от усилий, которые приложил сотрудник, его характерных особенностей и способностей, плюс осознания им своей роли в достижении результата. Уровень приложенных сотрудником усилий должен определяться мерой ценностей вознаграждения, а еще степенью уверенности в том, что эта оправданная мера вознаграждения будет вполне соответствовать уровню приложенных усилий.

Также в теории Портера – Лоулера устанавливается соотношение между полученным результатом и соответствующим вознаграждением, то есть человек свои текущие потребности удовлетворяет посредством получаемого, за достигнутые результаты, вознаграждения.

Достижение требуемого уровня результативности может повлечь за собой, как внутреннее вознаграждение, например, чувство удовлетворения от проделанной работы, чувство самоуважения и компетентности, так и внешние вознаграждения – такие, как продвижение по службе, премии или хвалебные отзывы со стороны руководителя.

Модель Лаймана Портера и Эдварда Лоулера демонстрирует необходимость и важность для мотивации объединения нескольких факторов, которые влияют на человеческое поведение. Такими факторами являются:

- внутренние способности,
- трудовые усилия,
- получаемый результат,
- вознаграждение за результат,
- удовлетворение от работы,
- ожидания, восприятия, условия труда,
- взгляды и ценности.

Результаты, которых достигает сотрудник, в свою очередь, зависят от трех переменных:

- Затраченных усилий;
- Способностей, ценностей и взглядов человека;
- Факторов среды, в которой он работает.

В свою очередь, уровень затраченных усилий зависит от того, насколько ценно вознаграждение. Вознаграждения могут быть внутренние и внешние. Сотрудник оценивает их справедливость. Если, по его мнению, они справедливы, то естественно приводят к удовлетворению, которое будет влиять на восприятие человеком (работником) будущих ситуаций.

Что касается применения модели Портера – Лоулера в практике управления, то стоит заметить, что один из самых важных выводов этих ученых заключается в том, что **результативный труд ведет к удовлетворению.**

На практике большое количество менеджеров придерживаются абсолютно противоположного мнения, так как они находятся под влиянием ранних теорий человеческих отношений. Такие теории полагают, что именно удовлетворение ведет к достижению хороших результатов в работе. Иначе говоря: довольные получаемым результатом рабочие будут лучше трудиться.

Как видно, Лоулер и Портер представили теорию, которая абсолютно противоположна данному высказыванию.

Проводимые исследования в сфере труда подтверждают правоту Портера и Лоулера. Их модель определенно внесла огромный вклад в понимание мотивации. Она наглядно продемонстрировала, что мотивация – неслучайный элемент в причинно-следственных связях.

Помимо прочего, эта модель показывает насколько важно и необходимо объединить между собой такие понятия, как: способности, усилия, результаты, удовлетворение, вознаграждение и восприятие, в рамках одной взаимоувязанной системы.

Портер и Лоулер полагают, что чувство выполненной работы ведет к удовлетворению и способствует повышению результативности.

### **Теория усиления Б. Скиннера**

Теорию усиления мотивации в 1938 г. разработал психолог Беррес Скиннер для мотивации служащих. Она внесла определенный вклад в изучение механизма побуждений человека к труду. Эта теория отражает важный аспект мотивации: ее зависимость от прошлого опыта людей.

Согласно теории Б. Скиннера, поведение людей обусловлено последствиями их действий в подобной ситуации в прошлом. Сотрудники извлекают уроки из имеющегося у них опыта и стараются брать такие

задания, выполнение которых раньше давало позитивные результаты, и избегать заданий, выполнение которых повлекло за собой негативные результаты.

Схематически механизм поведения, согласно Б. Скиннеру, можно изобразить так:

**Стимулы - поведение - последствия - будущее поведение.**

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

Применяя теорию Б. Скиннера на практике, руководитель должен предвидеть, как влияют на сотрудников последствия выполнения данных им заданий, и ставить перед ними вполне достижимые цели, реализация которых может вызвать у них позитивный психологический эффект.

Наиболее детальную серию практических советов менеджерам, вытекающих из теории усиления мотивации Скиннера, разработал У.К. Хамнер. Его советы таковы:

1. *Не вознаграждайте всех одинаково.* Вознаграждение лишь в том случае дает позитивный эффект, если оно зависит непосредственно от деятельности подчиненного. Одинаковое для всех вознаграждение поощряет плохую или среднюю работу.

2. *Неполучение вознаграждения также является фактором воздействия на подчиненных.* Менеджеры могут влиять на подчиненных сотрудников как действием, так и бездействием. Например, если человек, заслуживающий похвалы, не получит ее, то в следующий раз он будет работать хуже.

3. *Объясните сотрудникам, что они должны сделать, чтобы их поощрили.* Четкое определение стандартов деятельности позволяет сотрудникам своевременно и правильно ориентировать собственное поведение на получение вознаграждения и улучшить достижения.

4. *Покажите людям, что именно они делают неправильно.* Если сотрудник лишен вознаграждения без соответствующих объяснений, это вызывает у него недоумение и обиду. Кроме того, в этом случае он не сможет своевременно исправить ошибку.

5. *Не наказывайте подчиненных в присутствии других сотрудников, особенно хорошо им знакомых.* Публичный выговор — эффективное средство воздействия на подчиненных, но это унижает их достоинство и может стать причиной обиды на менеджера не только пострадавшего, но и других членов группы.

6. *При вознаграждении сотрудников будьте честны и справедливы.* Последствия любого поведения должны быть адекватны ему. Люди должны получать такое вознаграждение, которое заслужили. Как незаслуженное вознаграждение, так и заработанное, но не полученное работником, снижают его мотивацию и в целом подрывают доверие к менеджеру.

Теория Скиннера выделяет 4 варианта действий менеджера:

1. При положительном подкреплении менеджер поощряет определенное поведение, обеспечивая ожидаемые последствия.

Например, агентам, продающим учебную литературу более успешно по сравнению с объемом продаж прошлого года, выделяют более новые и престижные магазины.

2. При отрицательном подкреплении (учитывая негативный результат предыдущего поведения) для сотрудников наступают и нежелательные последствия.

Это делается для того, чтобы человек избегал вести себя подобным образом. Если хороших работников поощряют тем, что предоставляют им большую самостоятельность, то плохих чаще контролируют.

3. Эффект тушения. Используя эффект тушения старший менеджер пытается ослабить нежелательное поведение тем, что не обеспечивает желаемого вознаграждения подчиненному.

Например, отдел достиг повышения производительности труда, но ценой снижения качества. Начальник отдела рассчитывает на премию, но не получает ее, так как повысилась не только производительность труда, но и процент брака. Таким образом, в будущем отдел и его начальник будут стремиться добиваться повышения производительности труда другой ценой.

4. Наказание. Это попытка устранить нежелательное поведение, используя нежелательные последствия. Допустим, процент брака превысил допустимую величину. Работник лишается премии, бракованную продукцию не учитывают при подсчете выработки, могут применяться и штрафы для возмещения материального ущерба.

Теория усиления мотивации Б. Скиннера подвергается критике по разным направлениям. Ее упрекают за упрощенность и игнорирование внутренних, психологических стимулов, индивидуальных особенностей людей, влияния коллектива, за схематизацию поведения человека путем сведения его к принципу "стимул — реакция". Однако в системе с другими подходами теория усиления мотивации полезна в практической работе, особенно относительно работников, у которых доминируют материальные потребности.

### **Теория постановки целей Э. Локка**

Постановка целей имеет традиции, которые начались с управления по заданию, продолжались в целевом управлении, вплоть до современного стратегического планирования, и достаточно закрепились в организационной теории и управленческой практике.

Создателем современной теории постановки целей является Эдвик Локк. Основополагающим трудом считается опубликованная им в 1968 г. работа "О теории мотивирования и стимулирования целями". Дальнейшее

развитие эта теория получила в работе Э. Локка и Г. Латэма "Постановка целей для индивидуума, группы и организации", опубликованная в 1984 г.

Авторы доказывают, что существование целей побуждает людей работать продуктивнее. Они предлагают три соображения, в силу которых появляется повышение продуктивности:

1. Цели концентрируют внимание персонала и менеджеров на самых значимых и существенных факторах;
2. Цели служат регуляторами фактической интенсивности труда человека;
3. Трудные цели придают человеку решимость, а настойчивость в их достижении – это направленное усилие, которое затрачивается в течение определенного периода.

Выполнить всё полностью практически невозможно. Энергия, как и деньги, подвержена действию экономического закона дефицитности. Человеку всегда хочется сделать больше, чем позволяет энергия или время. Цели ограничивают для нас круг вопросов с наибольшей значимостью и направляют наши действия на получение не многих, но самых важных результатов.

В работе "Постановка целей и задача исполнителей" Э. Локк, К. Шоу, Л. Саар и Латэм (1981 г.) предложили обзор мотивационного потенциала постановки целей. Они показали, что примерно в 90 из более чем 100 публикаций было установлено, что постановка целей приводила к значительно увеличению производительности.

Один из ключевых элементов управления – это постановка целей по принципу соучастия.

Исследования, проведенные в компании "Дженерал электрик" (1965 г.), позволяют утверждать, что способ, которым осуществляется постановка целей, не столь важен по сравнению с тем фактом, что цели существуют и задают направление деятельности. В конечном счете для восприятия целей большое значение имеет разъяснение того, почему и каким образом

определяются цели или инструкции, как выполнять задания с максимальной вероятностью достижения целей, а также отбирать персонал, который может выполнять работу, необходимую для достижения поставленных целей. Здесь необходимо отметить, что все элементы, играющие фактически определяющую роль в восприятии целей, были составными частями управления по заданию в рамках научного менеджмента. Следует подчеркнуть, что задание, как объясняла Л. Гилбрет, должно быть НЕ абстрактной недостижимой целью, которую можно реализовать лишь посредством сверхъестественной или героической производительности. Напротив, это должен быть достижимый уровень трудовых усилий, чтобы в разумных условиях рабочие могли с готовностью согласиться с подобным заданием, так как в их представлении оно является вполне выполнимым.

Ф. Тейлор также признавал, что задания могут быть достаточно сложными лишь тогда, когда люди органически пригодны для выполнения данной работы. Одной из главных задач менеджера он считал их ответственность за "научный отбор, тренировку, обучение и повышение квалификации рабочих". В этом направлении необходимо отметить американского ученого Хуго Мюнстерберга. Его называют "отцом индустриальной психологии", ибо значительная часть его трудов была посвящена разработке научных методов отбора нужных людей на нужные рабочие места. Его новаторские работы (основная работа " Психология и эффективность промышленности") по научному отбору водителей трамвая, а затем распространение исследовательской тематики на отбор и обучение солдат во время Первой мировой войны, положили начало применению научных подходов к профессиональной ориентации и отбору.

Одним из фундаментальных требований целевого управления является оценка деятельности, основанная на полученных результатах. При этом предполагается, что менеджер через интервалы времени предоставляет персоналу информацию о том, как его производительность измеряется в соответствии с установленными нормами. При этом обратная связь

выступает существенным элементом, который находит успешное применение при постановке целей. Предоставление персоналу информации о том, в какой мере производительность соизмерима с заданными целями, дает возможность поощрять тех, кто справляется с заданием, подбадривать и оказывать помощь тем, кто еще отстает.

Для того, чтобы стать эффективной, обратная связь должна быть налажена в соответствии с определенными принципами. Во-первых, обратная связь должна охватывать по возможности больше объектов выполняемой работы. Во-вторых, обратная связь должна осуществляться через заранее установленные интервалы времени и по возможности быстро. В-третьих, важно обеспечить обратную связь только в таких объемах, с которыми в состоянии справиться сам работающий. Если обратная связь не поддается обработке, благодаря которой персонал относительно легко воспринимает информацию, то маловероятно, чтобы она оказала положительное воздействие на результаты работы.

Соучастие в постановке целей желательно и способствует вовлечению персонала в управление. Наличие целей, независимо от их происхождения, и обратная связь имеют большое значение. Создание условий для того, чтобы персонал осознавал, чего от него ждут, увеличивает вероятность выполнения задачи.

Подводя итог всему вышеизложенному, можно сказать, что менеджерам следовало бы уделять больше времени постановке целей и доведению их до персонала. Затраты времени на постановку серьезных целей, как правило, окупаются и приносят реальные результаты. Наличие целей в немалой мере компенсирует неопределенность, с которой приходится сталкиваться каждому; цели служат еще в качестве нормы или базы для оценки достигнутых результатов.

Исследования показывают, что работники проявляют больше интереса к возможности достижения целей, чем к соучастию в их постановке. Они

даже больше заинтересованы в обратной связи, которая служит инструментом для определения вида вознаграждения.

Составными элементами эффективной работы в настоящее время являются: предвидение будущего развития, постановка серьезных, сложных, но вполне достижимых целей, информирование персонала об ожиданиях и тщательный контроль хода выполнения задач.

Модель, описывающая процесс постановки целей выглядит следующим образом:

1. Человек с учетом эмоционального состояния осознает и оценивает события, происходящие в окружении;
2. На основе этого он определяет цели, к достижению которых намерен стремиться;
3. Осуществляет определенные действия, достигает определенного результата;
4. Достигнув определенного результата, он получает от этого удовлетворение.

Очевидно, что система мотивирования или стимулирования должна учитывать выводы рассматриваемых теорий. Менеджерам следует знать весь спектр потребностей современного работника, и каким образом они могут удовлетворяться. Следует помнить, что система вознаграждения, применяемая к одному работнику, может не подойти для другого.