

Управление мотивацией труда: теории, модели

Излагается теория мотивации труда, касающаяся сущности, содержания и структуры. Представлена комплексная модель, включающая систему таких понятий, как основные и мотивирующие потребности, усилия, способности, результаты, внутренние и внешние вознаграждения, удовлетворение и восприятие.

Сложившаяся за долгие годы система управления агропромышленным комплексом в Республике Беларусь привела к возникновению экономического отчуждения трудящихся от средств производства и результатов труда. Это выражается в том, что в условиях общественной собственности на средства производства важнейшую функцию хозяйственного руководства выполняли не сами непосредственные производители материальных благ, а государство в лице его разных органов управления. Именно они отстранили конкретного труженика как от результатов труда, так и от управления производством. Доходы коллективов и отдельных работников зачастую не зависели от эффективности использования ими производственных ресурсов. Общественная собственность воспринимается работниками как "ничейная". В этих условиях в обществе постоянно существовала проблема: как заинтересовать людей, побудить их работать эффективно, экономить материальные и трудовые ресурсы, своевременно и качественно выполнять поставленные задачи. Особенно обострилась необходимость мотивации работников в повышении эффективности производства в условиях кризисных явлений и осуществлении экономических реформ по переходу к рыночным условиям хозяйствования. Чтобы реализовать принципы радикальной экономической реформы, вывести страну из экономического кризиса, необходимо выработать механизм мотивации труда в основной ячейке народного хозяйства (на микроуровне) – трудовом коллективе предприятия. Нужно помнить простую истину, суть которой состоит в том, что продукцию производят люди. Разнообразный товарный рынок появится в результате заинтересованного труда работников, а предприятия смогут выжить в условиях рынка только овладев механизмом мотивации высокоэффективного труда.

Для того, чтобы составить достаточно полное представление о мотивации, необходимо ответить на вопросы, касающиеся сущности, содержания и структуры мотивации, а также сущности, содержания и логики процесса мотивации. **Мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности на-**

The article describes the theory of motivating labor. It deals with the essence, the details and the structure of the theory. A complex model has been suggested. It includes a system of such notions as main incentive requirements, efforts, capabilities, results, internal and external rewards, satisfaction and attitude.

правленность, ориентированную на достижение определенных личных целей и целей организации. Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, во многом индивидуально и может меняться под воздействием обратной связи со стороны деятельности человека.

Для всестороннего раскрытия мотивации необходимо рассмотреть три аспекта этого явления:

1) что в деятельности человека находится в зависимости от мотивационного воздействия;

2) каково соотношение внутренних и внешних движущих сил;

3) как мотивация соотносится с результатами деятельности человека.

Для более полного рассмотрения этих аспектов мотивации необходимо исследовать взаимосвязь между потребностями, мотивами и стимулами.

В основе любых действий человека лежит необходимость удовлетворения тех или иных потребностей. **Потребности** – ощущение физиологического или психологического недостатка чего-либо. Потребности можно классифицировать как первичные (физиологические: потребность в пище, воде, сне, сексуальные потребности и др.) и вторичные (психологические: потребности в успехе, уважении, привязанности, власти и т.д.). Они достаточно общие для разных людей, но в то же время имеют определенное индивидуальное проявление у каждого человека, так как вторичные потребности обычно осознаются с опытом. От потребностей человек стремится освободиться, так как, пока потребность существует, она дает о себе знать и "требует" своего устранения. Люди по-разному пытаются устранить потребности, удовлетворить их, подавить 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 не устранена навсегда. Большинство потребностей периодически возобновляются, хотя при этом они могут менять форму своего конкретного проявления, а также степень настойчивости и влияния на человека. Таким образом, потребности проявляются в необходимости воспро-

изводства условий существования и развиваются из производства и вместе с производством.

Мотив или побуждение – это ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность. Он является поведенческим проявлением потребности и сконцентрирован на достижении цели. Мотив носит персональный характер, зависит от множества внешних и внутренних факторов по отношению к человеку, а также от действия других, возникающих с ним параллельно 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 совершенно отличаться, даже если они испытывают одинаковую потребность. Мотивы поддаются осознанию. Человек может воздействовать на свои мотивы, приглушая их действия или даже устраняя их из мотивационной совокупности. Поведение человека может определяться 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 определенного действия. Мотивационная структура человека обладает определенной стабильностью. Но в процессе воспитания человека, его образования она может сознательно меняться. **Мотивирование** – это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов. Мотивирование составляет основу управления человеком. Эффективность управления во многом 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 воздействий на человека вызываются определенные мотивы, которые побуждают его осуществлять определенные действия, приводящие к желаемому для мотивирующего субъекта результату. При данном типе мотивирования надо хорошо знать, какие мотивы могут побуждать человека к желаемым действиям и как вызывать эти мотивы. Этот тип мотивирования во многом напоминает вариант торговой сделки: “Я дам то, что ты хочешь, а ты дашь мне, что я хочу”. Если у двух сторон не оказывается точек взаимодействий, то и процесс мотивирования не сможет состояться.

Основной задачей второго типа мотивирования является формирование определенной мотивационной структуры человека. Здесь основное внимание обращается на то, чтобы развить и усилить желаемые для субъекта мотивирования мотивы действий человека и 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 и результатами, которые ожидается получить от человека в виде итога его

деятельности. Для осуществления второго типа мотивирования требуется больше усилий, знаний и способностей, однако и его результаты в целом существенно превосходят результаты первого типа мотивирования. Освоив его и используя в своей практике, можно гораздо успешнее и результативнее управлять своими работниками в коллективе. Прогрессивно управляемые организации стремятся сочетать оба типа мотивирования в современной практике управления.

Осознанный интерес, в основе которого лежат условия материальной жизни и потребности людей, превращается в материальный стимул и выступает побудительным мотивом к полезной деятельности. Стимулами могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещания, предоставляемые возможности и многое другое, что может быть предложено человеку в качестве компенсации за его действия или что он желал бы получить в результате определенных действий.

Человек реагирует на многие стимулы не обязательно осознанно. На отдельные стимулы его реакция может не поддаваться сознательному контролю. У различных людей реакция на конкретные стимулы не одинакова. Поэтому если люди на стимулы не реагируют, то сами по себе они не имеют абсолютного значения или смысла. Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется процессом стимулирования. Следовательно, **стимулирование** – средство приведения в действие интересов, форма организации экономических отношений между людьми в процессе производства и распределения материальных благ. Оно имеет различные виды. В практике управления в современных условиях одним из самых распространенных видов является материальное стимулирование, роль которого исключительно велика.

Под **материальным стимулированием** понимают совокупность сознательно разрабатываемых трудовым коллективом мер и средств по увязке результатов производственной деятельности и вознаграждения работников, направленных на достижение высоких конечных результатов, на основе использования материальных интересов: личных, коллективных и общественных. **Материальная заинтересованность** есть осознанная людьми объективная связь между возможностью удовлетворить потребности и необходимостью решения тех или иных экономических задач. Проявляется эта категория в деятельности человека. Степень взаимосвязи между удовлетворением потребностей и результатом зависит от того, в какой мере на человека действуют стимулы. Однако в отдельных ситуациях, в которых осуществляется материальное стимулирование, необходимо избегать преувеличения его возможностей, так как человек имеет очень сложную и неоднозначную систему потребностей, интересов, приоритетов и целей.

Стимулирование принципиально отличается от мотивирования. Суть его 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. И это потому, что воспитание и обучение, как один из методов мотивирования людей, приводит к тому, что члены коллектива, не дожидаясь или вообще не получая соответствующего стимулирующего воздействия, сами проявляют заинтересованность в улучшении дела организации.

Мотивация в деятельности человека оказывает свое воздействие на такие характеристики его деятельности, как усилие, старание, настойчивость, добросовестность, направленность. Для управления необходимо знать направленность действий человека, а также уметь с помощью мотивирования ориентировать эти действия на достижение желаемых целей.

Упрощенная модель мотивации поведения через потребности может быть представлена в виде шести стадий, следующих одна за другой.

Первая стадия – возникновение потребности, которая проявляется в виде того, что человек начинает ощущать, что ему чего-то не хватает. Возникает она в конкретное время и начинает “требовать” от человека, чтобы он нашел возможность и предпринял какие-то действия для ее устранения.

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. Появляется необходимость что-то сделать, что-то предпринять.

Третья стадия – определение целей действия. Человек фиксирует, что он должен сделать, чего добиться, что получить для того, чтобы устранить потребность.

Четвертая стадия – осуществление действий, которые должны предоставить ему возможность получить то, что устранил потребность.

Пятая стадия – получение вознаграждения за осуществление действия. На данной стадии выясняется, насколько выполнение работы дало желанный результат. В зависимости от этого происходит либо ослабление, либо сокращение, либо усиление мотивации к действию. Понятие «*вознаграждение*» имеет более широкий смысл, чем просто деньги или удовольствия. Под вознаграждением понимается все, что человек считает ценным для себя. Различают *внутренние* и *внешние вознаграждения*. Внутреннее вознаграждение дает сама работа. Это чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважения, поддержки коллектива. Внешнее вознаграждение дается организацией (зарплата, продвижение по службе, похвала, дополнительные выплаты и льготы и т.д.).

Шестая стадия – устранение потребности. В зависимости от 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 осуществить действия по устранению потребности.

Знание логики процесса мотивации не дает существенных преимуществ в управлении этим процессом. Есть не-

сколько *факторов*, которые 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 вычлнить сложно. Требуются длительные и скрупулезные наблюдения для того, чтобы достоверно сказать о том, какие мотивы являются ведущими, движущими в мотивационном процессе человека. Следующий важный фактор – *изменчивость мотивационного процесса*. Характер мотивационного процесса зависит от того, какие потребности его инициируют. Однако и сами потребности находятся между собой в сложном взаимодействии, зачастую противоречат друг другу либо, наоборот, усиливают действие отдельных потребностей. 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. И 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 разных людей, различная степень зависимости действия одних мотивов от других. У одних людей стремление к достижению результата может быть сильным, у других же – относительно слабым. В этом случае данный мотив будет по-разному действовать на поведение людей. Рассмотрение процесса мотивации показывает, что он очень сложен и неоднозначен. Существует большое количество различных теорий мотивации, пытающихся дать объяснение этому явлению.

Обзор развития науки о мотивации на Западе показывает, что “отцом” этого направления является Фредерик Тейлор. Он и его современники (Гилбрет, Элтон Мэйо) предложили применять специализацию и стандартизацию, оплачивать труд пропорционально вкладу, использовать в управлении методы психологии.

Многие ранние теоретики менеджмента считали материальные стимулы основным средством мотивации. Однако более поздние исследования показали, что деньги являются важным, но не единственным мотивирующим стимулом. Трудясь, люди стремятся удовлетворить также потребности, не являющиеся чисто материальными. Система материального стимулирования рассматривается в настоящее время только как элемент целого комплекса стимулов повышения результативности труда.

Вместе с тем изучение мотивации с психологической точки зрения не позволяет определить точно, что же побуждает человека к труду. Однако исследование его поведения в труде дает некоторые общие объяснения мотивации и позволяет создать прагматические модели мотивации сотрудника на рабочем месте.

Майкл Мескон, Майкл Альберт и Франклин Хедоури разделяют различные теории мотивации на две категории: *содержательные* и *процессуальные*. *Содержательные* теории мотивации, по их мнению, в первую очередь стараются определить потребности, побуждающие

людей к действию, их содержание и то, как данные потребности связаны с мотивацией человека к деятельности. Наибольшее значение при формировании основ современных концепций мотивации имели работы Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида Мак Клееланда.

Теория иерархии потребностей Абрахама Маслоу широко известна и признаваема. Она основана на двух положениях: потребности любой личности зависят от того, чем она уже обладает, потребности выстраиваются в иерархию соответственно своей важности. Маслоу считает, что у каждого человека выстраивается иерархия из пяти видов потребностей – физиологических; безопасности и уверенности в будущем; социальных; уважения; самовыражения. Все эти потребности Маслоу располагает в виде строгой иерархической структуры. Первых два вида относятся к потребностям первого уровня, или **основным**, последующие – к потребностям второго уровня, или **мотивирующим**. Причем, по его мнению, прежде чем появятся потребности более высокого уровня и начнут играть свою роль в формировании поведения, необходимо удовлетворить потребности низшего уровня.

Физиологические потребности являются необходимыми для выживания. Они включают потребности в пище, воде, жилище, отдыхе, т.е. те потребности, которые человек должен удовлетворить, чтобы выжить. Для управления такими людьми необходимо, чтобы минимум оплаты труда обеспечивал выживание и рабочие условия не слишком отягощали существование.

Потребности в безопасности и уверенности в будущем включают потребность в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем. Проявлением этих потребностей является поиск надежной работы с хорошими видами на пенсию, гарантия занятости, безопасные условия труда, гарантия медицинского обслуживания.

Социальные потребности иногда называют потребностями принадлежности и причастности. Человек стремится к участию в совместных действиях, он хочет любви, дружбы, быть членом коллектива, участвовать в общественных мероприятиях, установить хорошие и дружеские отношения со своими коллегами. Они вызывают чувство привязанности и поддержки. По отношению к таким работникам руководство должно носить форму дружеского партнерства, таким людям надо создавать условия для общения на работе, проводить с подчиненными периодические совещания, не разрушать возникшие неформальные группы, если они не наносят организации реального ущерба, создавать условия для социальной активности членов организации вне ее рамок. Хороший результат дают групповая форма организации труда, групповые мероприятия, выходящие за рамки работы.

Потребности в уважении включают потребность в самоуважении, признания личных достижений, компетентности со стороны окружающих. Для их удовлетворения руководитель должен предлагать подчиненным более со-

держательную работу, обеспечивать им положительную обратную связь с достигнутыми результатами, высоко оценивать и поощрять их за выполненную работу, привлекать к формулировке цели, выработке решений, делегировать дополнительные права и полномочия, продвигать по служебной лестнице, обеспечивать обучение и переподготовку, которая повышает уровень компетентности.

Потребность самовыражения следует рассматривать как потребность в более полной реализации своих потенциальных возможностей и роста как личности. Для этого, по теории Маслоу, необходимо обеспечивать подчиненным возможность для обучения и развития, которые позволяли бы полностью использовать их потенциал, поручать им выполнение сложных и важных заданий, предоставлять свободу в выборе средств решения задач и привлекать к работе, требующей изобретательности и созидательности, поощрять и развивать у них творческие способности.

Исследования показали, что теория Маслоу внесла исключительно важный вклад в понимание того, что потребности лежат в основе стремления людей к работе. И чтобы мотивировать конкретного человека, руководитель должен дать ему возможность удовлетворить его важнейшие потребности посредством таких действий, которые способствуют достижению целей всей организации. Однако жизнь показала, что в концепции этой теории есть ряд очень уязвимых моментов. Основная критика теории сводилась к тому, что ей не удалось учесть индивидуальные отличия людей (пол, возраст, содержание работы, положение в организации). 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.

Другой содержательной моделью мотивации была теория Дэвида Мак Клееланда, которым был сделан основной упор на потребности высших уровней, поскольку потребности низших уровней, как правило, по его мнению, уже удовлетворены. Он считал, что существует **три потребности, мотивирующие человека: власти, успеха и причастности**. Эти потребности, если они достаточно сильно присутствуют у человека, оказывают заметное воздействие на его поведение, заставляя предпринимать усилия и осуществлять действия, которые должны привести к удовлетворению трех перечисленных потребностей. При этом Мак Клееланд рассматривает эти потребности как приобретенные под влиянием жизненных обстоятельств, опыта и обучения.

Потребность власти выражается как желание воздействовать на других людей. В рамках иерархической структуры Маслоу потребность власти попадает куда-то между потребностями в уважении и самовыражении. Человек с потребностью власти ищет лидерства, возможности убеждать, влиять на людей и контролировать их, проявляет желание взять на себя большую ответственность. Зачастую такой человек – хороший оратор и требует к себе

повышенного внимания со стороны других. Управление часто привлекает людей с потребностью власти, поскольку оно дает много возможностей проявить себя и реализовать власть. Мак Клеелланд, анализируя различные возможные способы удовлетворения потребности власти, отмечает, что тех людей, у которых имеется такая потребность и отсутствует склонность к авантюризму или тирании, а основной является потребность к проявлению своего влияния, надо заблаговременно готовить к занятию руководящей должности. Такие люди должны проявлять заинтересованность в целях своего коллектива, определять такие цели, взять на себя инициативу и обеспечить коллектив средствами и способами достижения намеченной цели, формировать у членов коллектива уверенность в собственных силах, что и позволит эффективно работать.

Потребность успеха или продвижения находится где-то посередине между потребностью в уважении и потребностью в самовыражении. Эта потребность удовлетворяется не провозглашением успеха этого человека, а процессом доведения работы до успешного завершения. Она проявляется в стремлении человека достигать стоящих перед ним целей более эффективно, чем он это делал ранее. Люди с выраженной потребностью успеха склонны принимать умеренно рискованные решения, любят ситуации, в которых они могут взять на себя личную ответственность за поиск решения проблемы и хотят, чтобы достигнутые ими результаты поощрялись по заслугам. Такие люди ожидают немедленной обратной связи от осуществленных ими действий и принятых решений. Однако им очень трудно заниматься той работой, у которой нет осязаемого результата, наступающего достаточно быстро. Люди с данной потребностью много и охотно работают, но не очень любят делиться работой с другими. Гораздо меньше их устраивает результат, полученный совместно, чем если бы они сами этот результат получили в одиночку. Для успешной организации работы таких людей необходимо создавать условия, позволяющие им регулярно получать информацию о том, как реагируют окружающие на их действия, а также предоставляющие им возможность активно взаимодействовать с достаточно широким кругом людей.

Мотивация на основании потребности в причастности по Мак Клеелланду схожа с мотивацией по Маслоу. Такие люди заинтересованы в компании знакомых, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим. Им должна предоставляться работа, дающая обширные возможности социального общения, и сохраняться атмосфера, не ограничивающая межличностные отношения и контакты. Потребности власти, успеха и причастности в концепции Мак Клеелланда не исключают друг друга и не расположены иерархически, как это было представлено в концепции Маслоу. Однако надо принимать во внимание их взаимовлияние при анализе мотивации человека, при анализе поведения и выработке методов управления человеком.

Фредерик Герцберг во второй половине 50-х годов разработал еще одну модель мотивации, основанную на по-

требностях. Он провел исследование, касающееся выяснения того, какие факторы, оказывающие мотивирующие и демотивирующие воздействия на поведение человека, вызывают его удовлетворенность или же неудовлетворенность. Были выделены две большие категории, которые он назвал “гигиеническими факторами” и “мотивацией”.

Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, а **мотивация** – с самим характером и сущностью работы. Согласно Герцбергу, при отсутствии или недостаточной степени присутствия гигиенических факторов у человека возникает неудовлетворение работой. Однако, если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека на что-либо. В отличие от этого отсутствие или неадекватность мотиваций не приводит к неудовлетворенности работой. Но их наличие в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работника на повышение эффективности деятельности.

Согласно теории Герцберга, наличие гигиенических факторов не будет мотивировать работников. Оно только предотвратит возникновение чувства неудовлетворенности работой. Для того, чтобы добиться мотивации, руководитель должен обеспечить наличие не только гигиенических, но и мотивирующих факторов. Таким образом, теория мотивации Герцберга имеет много общего с теорией Маслоу. Гигиенические факторы Герцберга соответствуют физиологическим потребностям и потребностям в безопасности и уверенности в будущем. Мотивации Герцберга сравнимы с потребностями высших уровней Маслоу. Но в одном эти теории расходятся. Маслоу рассматривал гигиенические факторы, как нечто, что вызывает ту или иную линию поведения. Если руководитель дает рабочему возможность удовлетворить одну из таких потребностей, то рабочий в ответ на это будет лучше работать. Герцберг же, напротив, считает, что работник начинает обращать внимание на гигиенические факторы только тогда, когда сочтет их реализацию неадекватной или несправедливой. Критики теории Герцберга провели исследования, которые дали им возможность сделать вывод: один и тот же фактор может вызвать удовлетворение работой у одного человека и неудовлетворение у другого, и наоборот. Таким образом, и гигиенические факторы, и мотивирующие могут являться источником мотивации и зависеть от потребностей конкретных людей. Каждая из теорий имеет что-то особенное, отличительное. Это и дало им возможность получить широкое признание теоретиков и практиков и внести существенный вклад в разработку знаний о мотивации.

Впоследствии исследователям стало понятно, что для того, чтобы объяснить механизм мотивации, необходимо рассмотреть многочисленные поведенческие аспекты и параметры окружающей среды. Реализация этого подхода и привела к созданию процессуальных теорий мотивации.

Майкл Мескон, Майкл Альберт и Франклин Хедоури считают, что **процессуальные теории** рассматривают мотивацию в ином плане. В них анализируется то, как чело-

век распределяет усилия и как выбирает конкретный вид поведения для достижения различных целей. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно этим теориям, поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения. Имеется три основные процессуальные теории мотивации: теория ожидания, теория справедливости и модель Портера-Лоулера.

Исследование процесса мотивации по *теории ожидания* позволяет сделать вывод о том, что складывается этот процесс из следующих взаимосвязей: затраты труда - результаты; результаты - вознаграждение и валентность, или удовлетворенность вознаграждением. Ожидания в отношении затрат труда - результатов – это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами. Рабочий может ожидать, что если он будет производить продукцию высокого качества с минимальными затратами, это позволит ему повысить свой разряд. Но рабочий может и не рассчитывать на то, что его усилия приведут к желаемому результату. Если работники чувствуют, что между затрачиваемыми усилиями и достигнутыми результатами нет прямой связи, то, по теории ожидания, мотивация будет ослабевать. Ожидания в отношении результатов - вознаграждений – есть ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов. Тот же рабочий может ожидать, что повысив свой разряд, будет получать более высокую заработную плату или, перевыполнив объем производства продукции, получит доплату в виде премиальных выплат. Если он не будет ощущать четкой связи между достигнутым результатом и желаемым вознаграждением, мотивация его трудовой деятельности ослабнет. Мотивация будет слабой и в том случае, если работник уверен, что достигнутые результаты будут вознаграждены, но при разумных затратах усилий ему этих результатов не достичь. Третий фактор, определяющий мотивацию в теории ожидания, – это валентность или ценность вознаграждения. *Валентность* – это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, которая возникает после получения вознаграждения. Так как у различных людей потребности и пожелания в отношении вознаграждения различны, то конкретное вознаграждение, предлагаемое в ответ на достигнутые результаты, может и не иметь для них никакой ценности. Эту мысль можно подтвердить следующей ситуацией. Например, служащий за выполненную дополнительную работу может получить прибавку к окладу, а он рассчитывал на продвижение по службе или же на большую степень уважения и признания его заслуг. Если валентность низка, т.е. ценность получаемого вознаграждения не слишком велика, то по теории ожиданий мотивация трудовой деятельности и в этом случае будет ослабевать. Если значение любого из трех перечисленных факторов для определения мотивации будет мало, то будет слабой мотивация и низ-

кие результаты труда. Руководителям, которые стремятся усилить мотивацию труда, теория ожидания предоставляет для этого различные возможности. Так как разные люди обладают различными потребностями, то конкретное вознаграждение они оценивают по-разному. Поэтому желательно привести в соответствие предлагаемое вознаграждение с потребностями отдельных категорий работников. Для создания пакета вознаграждений, способных стимулировать мотивацию, следует вступить в общение с работниками. Для эффективной мотивации руководитель должен устанавливать вознаграждения только за эффективную работу и внушать работникам, что они могут получить, чего добиться, если приложат усилия для выполнения намеченных целей.

Другое объяснение того, как люди распределяют и направляют свои усилия на достижение поставленных целей, дает *теория справедливости*. Из этой теории следует, что одним из постоянных стремлений людей является желание получать справедливую оценку своим действиям. Они субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и сравнивают его с вознаграждением других людей, выполняющих такую же работу. Если человек считает, что к нему подходят так же, как и к другим, оценивают его действия с тех же позиций, что и действия других, то он ощущает справедливое отношение к себе и чувствует себя удовлетворенным. Если же равенство нарушается, когда отдельные работники получают незаслуженно высокую оценку и вознаграждение, то работник чувствует себя обиженным и это приводит к расстройству и неудовлетворенности. При этом неудовлетворенность может появиться даже тогда, когда человек получит высокое по отношению к затратам его труда вознаграждение. Влияние данного момента на взаимоотношение человека с организацией положено в основу теории справедливости. Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, то необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение и для восстановления справедливости исправить дисбаланс. Люди могут восстановить баланс или чувство справедливости или изменив уровень затрачиваемых усилий, или пытаясь изменить уровень получаемого вознаграждения. Те сотрудники, которые считают, что им не доплачивают по сравнению с другими, могут работать менее интенсивно. Кто считает, что им переплачивают, те будут стремиться поддерживать интенсивность труда на прежнем уровне или даже увеличивать ее. Так как производительность труда у работников, оценивающих свои вознаграждения как несправедливые, будет падать, то им надо объяснить, почему существует такая разница. Возможно, более высокооплачиваемый коллега обладает большим опытом, который позволяет ему производить больше, или у него выше квалификация, благодаря чему работает более качественно. И тогда человек может провести переоценку своих возможностей. Он может изменить свое мнение и признать, что неверно думал о своих способностях. Так как восприятие носит субъективный характер, очень важна доступ-

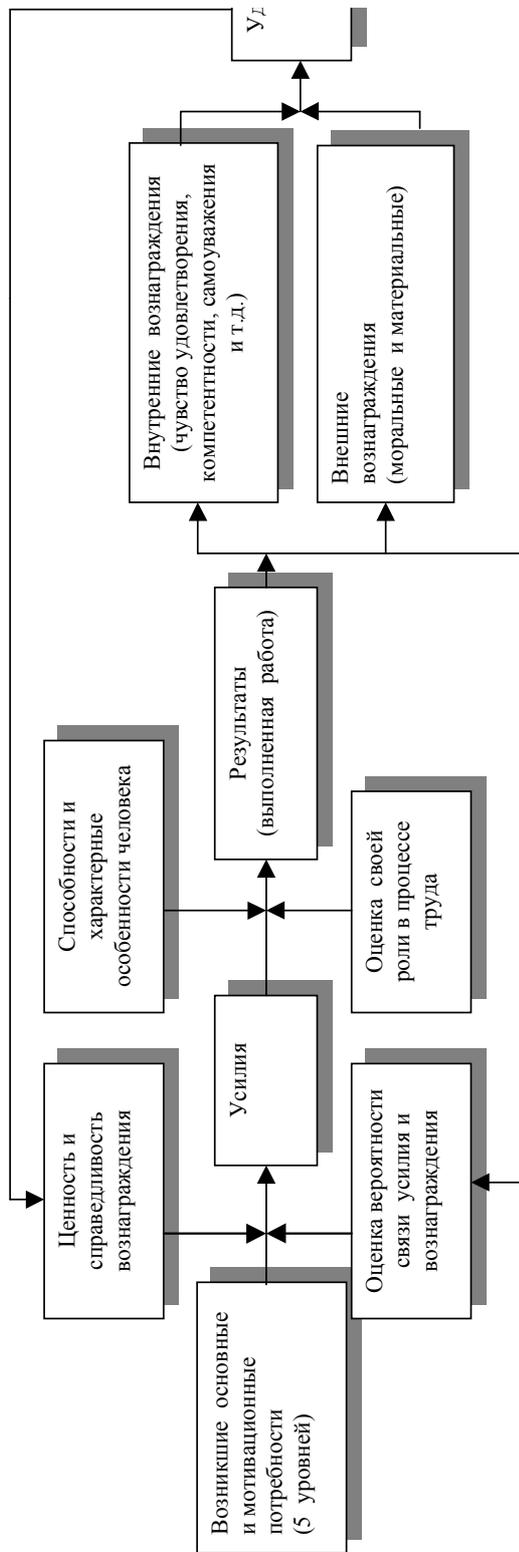


Рис. Комплексная модель мотивации

ность информации о том, кто, как, за что и сколько получает вознаграждения. Должна существовать простая и понятная всем сотрудникам система оплаты труда. Руководители обязаны это учитывать и для успешного управления людьми быть справедливыми, хорошо знать, считают ли работники, что их вознаграждения строятся на равной и справедливой основе.

Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали **комплексную процессуальную теорию мотивации**. Ее исследование позволяет сделать вывод, что она включает в себя элементы теории ожиданий и теории справедливости. В этой теории фигурирует пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждения, степень удовлетворения. По модели Портера - Лоулера достигнутые результаты зависят от приложенных работниками усилий, их способностей и характерных особенностей, а также осознания ими своей роли. А уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой достаточный уровень вознаграждения. Работники удовлетворяют свои потребности посредством вознаграждения за достигнутые результаты.

Достижение требуемого уровня результативности может повлечь внутреннее вознаграждение – чувство удовлетворения от выполненной работы, чувство компетентности и самоуважения, а также внешние вознаграждения – похвала руководителя, премия, продвижение по службе. Удовлетворение – это результат внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости. Оно является мерилем того, насколько ценно вознаграждение в действительности за достигнутые результаты. Один из наиболее важных выводов Портера и Лоулера состоит в том, что к удовлетворению ведет результативный труд, чувство выполненной работы. Исследования подтвердили их точку зрения о том, что высокая результативность является причиной полного удовлетворения, а не следствием его, что противоположно мнению большинства менеджеров, которые находятся под влиянием ранних теорий человеческих отношений и полагают, что удовлетворение ведет к достижению высоких результатов в труде. Эти модели показывают, насколько важно объединить такие понятия, как усилия, способности, результаты, вознаграждения, удовлетворение и восприятие в рамках единой взаимосвязанной системы.

На основе обобщения вышеуказанных теорий мотивации можно построить комплексную модель, которая включает основные элементы и положения исследованных теорий (рис.). Эта модель объединила в единую взаимосвязанную систему такие понятия, как основные и мотивирующие потребности, усилия, способности, результаты, внутренние и внешние вознаграждения, удовлетворение и восприятие.