

Относительность	Развитие системы наших потребностей идет в постоянном сравнении с уровнем удовлетворения их у соседей, знакомым и своеобразным подтягиванием к общепринятым стандартам
-----------------	--

1.2. Содержательные теории мотивации

Изучением иерархии потребностей и ее влиянием на мотивацию работника занимаются содержательные теории мотивации (делают упор на исследовании и объяснении того, что мотивирует и каковы мотивы определенного поведения). Авторами содержательных теорий являются А. Маслоу, Д. Макклеланд, Ф. Герцберг, К. Альдельфер.

Теория человеческой мотивации А. Маслоу

А. Маслоу утверждал, что поведение человека зависит от того, какой из пяти основных видов потребностей является на данный момент доминирующим. Каждый человек в одно и то же время имеет потребности всех пяти типов, но сила каждой потребности в какое-то конкретное время зависит от личностных приоритетов человека. В зависимости от этих приоритетов выстраивается иерархия потребностей.

1. Физиологические потребности. Состоят из основных, первичных потребностей человека, иногда даже неосознанных. Иногда в работах современных исследователей их называют биологическими потребностями. Применительно к рабочей среде, это потребности в заработной плате, отпуске, пенсионном обеспечении, перерывах, благоприятных рабочих условиях, освещении, отоплении и вентиляции.

2. Потребность в безопасности. Как только физиологические потребности удовлетворены, на передний план выходит потребность в безопасности. Эти потребности отражают желание сохранить уже полученные награды и положение и защитить себя от опасности, вреда, угроз, травм, потерь или лишений. В организациях эти потребности имеют форму борьбы служащих за безопасность работы, введения системы старшинства, организацию профсоюзов, безопасные условия работы, дополнительные льготы, страховку и выходное пособие.

3. Социальные потребности. Когда достигнуто удовлетворение физиологических потребностей и потребностей в безопасности, внимание человека перемещается на потребность в дружбе, любви и принадлежности. Как «социальные животные», люди испытывают желание нравиться другим и хотят удовлетворить свои социальные потребности на работе. Это происходит путем вхождения в формальные и неформальные рабочие группы, путем сотрудничества с другими рабочими и принятия участия в разнообразной совместной деятельности.

4. Потребности в уважении. Эти потребности могут принимать две различные формы. Первая - это потребность в самоуважении, т. е. удовлетворение самим собой. Самоуважение тесно связано с чувством достижения цели, компетентности, знаний, зрелости и зависимости. Вторая

форма - потребность в уважении других людей. Эта потребность связана с репутацией, общественным признанием, статусом внутри группы. В любой организации награды, которые могут удовлетворить потребность в уважении, включают в себя почетные звания, другие формы признания, похвалы, дополнительные обязательства и продвижение по службе.

5. Потребности в самореализации и в самовыражении. Когда удовлетворены потребности четырех нижних уровней, человек фокусирует свое внимание на удовлетворении потребности в самореализации. Пытаясь этого достичь, люди стараются реализовать весь свой потенциал, увеличить свои способности и быть «лучшими». Такая потребность в самовыражении является самой высокой из всех человеческих потребностей.

Считается, что потребности нижних уровней должны быть удовлетворены в первую очередь; только после этого можно обращаться к потребностям более высоких уровней. Кроме этого, стоит учесть, что потребности низших уровней формируют тот фундамент, на котором строятся потребности высших уровней. В практике и теории управления подчеркивается, что только в том случае, если потребности низшего уровня остаются удовлетворенными, у менеджера есть шанс добиться успеха, мотивируя рабочих через удовлетворение потребностей более высокого уровня.

Теория двух факторов Фредерика Герцберга

Теория Ф. Герцберга была выведена в результате исследования, в которое было вовлечено двести инженеров и бухгалтеров. Всем им было задано два вопроса: «Можете ли вы детально описать, когда вы чувствуете себя исключительно хорошо на работе?» и «Можете ли вы детально описать, когда вы чувствуете себя на работе исключительно плохо?».

Ф. Герцберг обнаружил в ответах респондентов две ясно различимые группы потребностей. Первую он назвал *гигиеническими или поддерживающими факторами*. В эту группу входили те факторы или условия, при отсутствии которых служащие не получали удовлетворения от работы. Выяснилось, что при их наличии, хотя удовлетворения и не наблюдалось, но не возрастала ни мотивация, ни удовлетворение от работы. Эти гигиенические факторы включают в себя политику компании и администрации, отношения с начальством, условия работы, размер заработной платы, отношения с коллегами, личная жизнь, статус и безопасность.

Эти факторы имеют ценность только в том случае, если после завершения работы служащий получает еще и дополнительную награду.

Вторую группу факторов Ф. Герцберг назвал *мотиваторами* или *удовлетворителями*. Это такие условия работы, при наличии которых достигается высокий уровень мотивации служащих и удовлетворения от

работы. При отсутствии этих условий невозможно получить ни эффективной мотивации, ни удовлетворения. Мотиваторы включают в себя достижение цели, признание, работу как таковую, ответственность, продвижение по службе и возможности для личного роста.

Итак, в работах Ф. Герцберга приводятся доказательства того, что существует два совершенно различных типа факторов, которые могут вызывать желаемое целенаправленное поведение:

- 1) гигиенические факторы, которые, в лучшем случае, могут вызвать всего лишь удовлетворительный уровень мотивации;
- 2) мотиваторы, которые могут быть использованы для стимулирования более высокого уровня мотивации, если гигиенические потребности, в свою очередь, в достаточной мере удовлетворены.

Основное значение двухфакторной теории заключается в том, что менеджеры должны быть очень осторожны и не делать упор на гигиенические факторы как на основные при удовлетворении потребностей, когда потребности низшего уровня уже достаточно удовлетворены. И наоборот, менеджеры не должны тратить время и средства, предлагая своим служащим разнообразные мотиваторы до того, как будут удовлетворены гигиенические потребности.

Наверное, наиболее удивительным и неожиданным открытием, полученным в результате проведенных Ф. Герцбергом исследований, стал тот факт, что деньги однозначно были отнесены к разряду гигиенических факторов, а отнюдь не мотиваторов. Деньги имеют важное значение для большинства служащих, как из-за их покупательной способности, так и из-за статуса, который имеет их владелец. Однако менеджеры оказывают себе и своим организациям плохую услугу, когда воспринимают деньги как совершенное средство для удовлетворения всех потребностей, которые могут возникнуть у служащих.

Теория мотивации Д. Макклеланда

В своей теории Дэвид Макклеланд утверждает, что любая организация предлагает человеку возможности для удовлетворения *трех потребностей высшего уровня*: потребность во власти, в успехе и в принадлежности. Его наиболее популярные идеи заключаются в том, что потребность в успехе положительно влияет не только на работу служащих, но и на работу менеджеров всех уровней управления.

Потребность в успехе. Человек, ориентированный на достижение успеха, обычно приемлет достаточно высокий уровень риска, хочет знать о конкретных результатах своей работы, хочет нести ответственность за решение каких-либо проблем и имеет тенденцию к постановке реальных целей. Кроме этого, он обладает серьезными навыками в плане организации и планирования.

Менеджеры, которые стремятся понять, управлять и создать

мотивационную среду для подчиненных с ярко выраженной потребностью в успехе, должны знать, что последние получают удовлетворение в основном от самого процесса работы, от начала до завершения, и в меньшей степени - от награды, которую получают за хорошо выполненную работу.

Потребность во власти является выражением желания человека контролировать влияние на других людей. Д. Макклеланд рассматривал эту потребность как позитивную и тесно связывал ее с желанием добиться руководящей должности. Он утверждал, что существует несколько стадий в развитии представления человека о власти и что менеджеров можно убедить отказаться от мысли, что человек не должен пытаться оказывать влияние на других. Наоборот, эффективный лидер и менеджер должен быть самоотверженным альтруистом, преданным целям организации и старающимся привить чувство преданности организации своим подчиненным. Он обладает высоким самоконтролем и испытывает слабую потребность в принадлежности.

Потребность в принадлежности отражает желание человека иметь близкие, дружеские отношения с другими людьми. Люди с острой потребностью в принадлежности наиболее часто добиваются успеха в работе, требующей высокого уровня социального взаимодействия, где межличностные отношения особенно важны.

1.3. Мотивация трудовой деятельности

Мотивационная структура трудовой деятельности включает в себя цели – будущие результаты, на достижение которых направлена деятельность, потребности, мотивы, побуждающие к действию.

Мотивация трудовой деятельности рассматривается психологами как специфический вид мотивации

Ильин Е.П. В своей работе «Мотивация и мотивы» разделяет мотивы, связанные с трудовой деятельностью, на три группы: мотивы трудовой деятельности, мотивы выбора профессии и мотивы выбора профессии.

Мотивы трудовой деятельности. Рассмотрим побудительные причины, которые заставляют человека заниматься трудом:

- побуждения общественного характера (осознание необходимости приносить пользу обществу, желание оказывать помощь другим людям (лечение больных, обучение детей и т. п.), общественная установка на необходимость трудовой деятельности («кто не работает – тот не ест»);
- получение определенных материальных благ для себя и семьи;
- удовлетворение потребности в самоактуализации, самовыражении, самореализации, уважении, общественном признании (человек не

может быть бездеятельным по своей природе, а природа его такова, что он – не только потребитель, но и созидатель).

Мотивы выбора профессии. Выбор профессии – сложный и порой долгий мотивационный процесс. На выбор профессии влияет общественный престиж (мода), материальный критерий, интерес к профессии (нередко романтического характера). Е.П. Ильин выделил механизм выбора профессии.

Если у человека имеется поверхностное, неадекватное представление о профессии, о тех требованиях, которые она предъявляет, то происходит рассогласование между склонностями и способностями, с одной стороны, и психологическим содержанием работы – с другой.

Мотивы выбора места работы:

- Оценка внешней ситуации: величина заработной платы, льготы, социальный пакет, близость к дому, удобство транспортного сообщения, эстетика места работы и наличие вредного производства, наличие твердого или свободного графика работы, надежность и престиж фирмы, компании, мера ответственности, возможность одновременного обучения, психологический климат в коллективе, система поощрений и наказаний.
- Оценка своих возможностей: состояние здоровья, наличие способностей к данной работе и профессионально-важных качеств, уровень образования, стрессоустойчивость, склонность к определенному темпу работы (динамичность или монотонность).
- Оценка выбираемого места работы с учетом интересов касается возможности карьерного роста.

Мотив выбора профессии и места работы классифицированы Э. С. Чугуновой. Она выделяет доминантный тип профессиональной мотивации (устойчивый интерес к профессии), ситуативный тип профессиональной мотивации (влияние жизненных обстоятельств, которые не всегда согласуются с интересами человека) и конформистский (суггестивный – внушающее влияние со стороны ближайшего окружения).

Мотивы ухода (увольнения) с работы:

- Объективные: слабое здоровье и физическое состояние, смена места жительства, служба в армии, продолжение образования, рождение и уход за ребенком.
- Объективно-субъективные: условия труда, невозможность профессионального роста.
- Субъективные – психологический климат в коллективе.

Закрепление мотивов, связанных с трудовой деятельностью, зависит от удовлетворенности работающих многими факторами трудовой деятельности, выраженные в распространенных теориях, в частности в теории ожиданий В. Врума и теории баланса Дж. С. Адамса.

Теория мотивации через ожидания В. Врума

В соответствии с этой теорией, человек мотивирован вести себя так, чтобы получить желаемую комбинацию ожидаемых исходов. Центральную роль в регуляции поведения индивида в этой модели играет восприятие работником ситуации. В этой модели под ожиданиями понимаются верования людей, что определенная степень усилий будет сопровождаться определенным уровнем исполнения, то есть ожидания соединяют усилия с выполнением задачи.

Инструментальность – характеристика задачи (ИЗ), отражающая восприятие индивидом того, насколько выполнение задачи является инструментом получения желаемого исхода, это его убежденность, что определенный исход соответствует определенному уровню результативности работы. ИЗ варьирует в диапазоне от -1 до +1. Если инструментальность задачи равна -1, то есть человек уверен, что ничего не получит в результате выполнения задачи, то уровень усилий будет самым низким.

Валентность – характеристика исходов (вознаграждений), отражающая потребности, предпочтения личности, значимость исходов для него. Валентность также варьирует в диапазоне от -1 до +1 (-1 - отталкивающий исход, +1 - самый привлекательный исход).

Мотивация рассчитывается по формуле: $M = O \pm x \text{ ИЗ} \pm x \text{ В} \pm$.

Как видно из формулы, в результате оценивания индивидом наиболее важных для него аспектов ситуации, он может оказаться положительно мотивированным на решение задачи, демотивированным (отсутствие желания выполнять поставленную задачу) или отрицательно мотивированным (выраженное нежелание).

Мотивация к приложению больших усилий для достижения поставленной задачи возникает, если работник уверен, что сможет решить ее, только приложив большие усилия, и способен их приложить (O+), положительно оценивает возможные исходы (вознаграждения и пр.) решения задачи (B+), считает, что вероятность получения желаемого исхода достаточно велика (ИЗ+).

Итак, суть этой теории отражена в формуле: Мотивация = Ожидание 1 * Ожидание 2 * Валентность. При этом Ожидание 1 – это вероятность того, что усилия по выполнению работы увенчаются ее успешным выполнением; Ожидание 2 – это вероятность того, что выполнение работы приведет к ее разнообразным конечным результатам; Валентность – это ценность разнообразных конечных результатов работы для индивида.

Внешние вознаграждения даются индивиду другими людьми на рабочем месте. Внутренние вознаграждения человек получает непосредственно от выполнения задания.

Теория баланса Дж. Стейси Адамса

Теория баланса основана на теории когнитивного диссонанса Л. Фестингера. Люди стремятся поддерживать соответствие между их представлениями, верованиями и пр. Рассогласование в сбалансированной системе представлений индивида вызывает у него чувство дискомфорта, внутреннего конфликта, которое человек старается снять различными способами.

В соответствии с теорией Дж. Стейси Адамса, взаимодействие нанимателя и наемного работника может быть описано как обмен с выделением в нем двух компонентов:

вклад работника \Leftrightarrow исход (усилия, квалификация и пр.) (заработная плата, признание и пр.) Работник выдвигает следующие требования к исходам: исходы должны соответствовать приложенным усилиям; исходы должны удовлетворять потребности работника; разные исходы должны быть различимы (гибкий график работы, льготный отпуск, квартира, удобный кабинет, персональная надбавка); вероятность получения желаемого вознаграждения должна быть достаточно высока.

Индивид проводит два ряда сравнения полученных исходов: сравнивает реальный исход с ожидаемым; сравнивает собственный исход с исходами значимых других референтных групп или групп, выполняющих такую же работу.

Результатом сравнения соотношений вкладов и исходов может стать баланс или дисбаланс в представлениях индивида. Оценка ситуации: «У них за такие же усилия столько же платят» - означает воспринятый баланс соотношений и способствует воспроизводству работником прежней интенсивности усилий и настойчивости в решении поставленной задачи. Воспринимаемый дисбаланс может позитивным, когда результат социального сравнения в пользу сравнивающего, или негативным – если он не в пользу работника. Восприятие негативного дисбаланса означает, что работники рассматривают свою заработную плату как несправедливо заниженную, и вызывает соответствующие переживания.

Поведение человека, связанное с процессом восприятия, имеет следующие тенденции:

- Индивиды стремятся максимизировать количество собственных позитивных исходов.
- Они сопротивляются необходимости увеличить вклад, если это требует существенного увеличения усилий или увеличивает издержки.
- Они сопротивляются необходимости поведенческих изменений, противоречащих их представлению о себе или самооценке.
- Индивид скорее изменит представление о вкладах и исходах других, чем представление о себе.

Стремясь избавиться от внутреннего дискомфорта, вызванного

восприятием несоответствия своего соотношения вкладов и исходов соотношению вкладов и исходов других значимых групп, индивиды прибегают к различным способам уменьшения этого дисбаланса. Наблюдения и специальные исследования выявили следующие способы уменьшения дисбаланса:

- работник может увеличить вклады (усилия, квалификацию и пр.);
- может уменьшить вклады (устраивать перекуры, чаепития и пр.);
- может стремиться увеличить исходы (обивать пороги с просьбами о повышении заработной платы и пр.);
- может стремиться уменьшить исход (просить понизить заработную плату, чтобы меньше требовали);
- может просто покинуть поле (прогулы);
- может исказить вклады и исходы других («другие имеют больше опыта» и пр.);
- может исказить представление о собственных вкладах и исходах;
- может изменить уровень сравнения или референтную группу.

Помимо оценок возможности решения задачи, желательности возможных исходов и вероятности их наступления, на интенсивность и настойчивость произвольных целенаправленных действий индивида влияет совокупность разнообразных аспектов внутренней и внешней природы, активизирующих его: страхи (наказания, возможной аварии, неудачи и пр.); прием допингов (кофе, например); психическое состояние (усталость, раздраженность, взвинченность, окрыленность, радость и пр.); внешние воздействия (суета, шум, интенсивное движение людей, вскрики и т.п.); соревнование; чувства (зависть, ревность); увлеченность задачей и т.д.

На интенсивность и настойчивость произвольных целенаправленных действий индивида влияет и трудность задачи, стоящей перед исполнителем. Специалисты отмечают, что задачи разной трудности требуют разной интенсивности мотивации, проявляющейся в разной степени активации нервной системы. Максимальной результативности соответствует не максимальная, а оптимальная сила мотивации, которая тем больше, чем сложнее и труднее задача. Для каждой задачи существуют свои недостаточная и излишняя мотивация, отрицательно сказывающаяся на результатах ее решения.

Теории о мотивации людей и поведении в управлении: «традиционная теория X» и «теория Y» (Дуглас Мак Грегор).

Традиционную теорию X называют методом «кнута и пряника». В этой теории управление предполагает, что работники изначально ленивы и будут по возможности избегать работы. Из-за этого работники должны быть под пристальным наблюдением, для чего разрабатываются комплексные системы контроля. Считается, что в таком случае

необходима иерархическая структура с пониженной нормой управляемости на каждом уровне. Согласно этой теории, работники проявляют мало амбиции без привлекательной программы поощрения и избегают ответственности, если это возможно.

Менеджер по Теории X, как правило, считает, что все должно заканчиваться возложением ответственности на кого-нибудь, что все предполагаемые работники ищут выгоды для себя. Как правило, такие руководители полагают, что единственная цель заинтересованности сотрудников в работе – это деньги. В большинстве случаев они обвиняют в первую очередь человека, не ставя вопрос о том, что, может быть, винить надо систему, стратегию или отсутствие подготовки.

Более того, руководители Теории X не могут доверять ни одному сотруднику, и это постоянно всеми средствами показывается вспомогательному персоналу. Менеджера Теории X можно назвать препятствием производительности и моральному духу сотрудников.

Многие руководители (в 60-е годы), как правило, поддерживали Теорию X в том её аспекте, что они довольно пессимистически оценивали своих работников. Менеджер Теории X считает, что его сотрудники не хотят по-настоящему работать, что они скорее будут избегать обязанностей и что работа менеджера заключается в структурировании деятельности и побуждении сотрудников. Результатом такого мышления стало то, что руководители Теории X естественным образом принимают более авторитарный стиль, основанный на угрозе наказания.

Один из серьезных недостатков этого стиля управления – то, что он имеет гораздо больше шансов вызвать отрицательный эффект масштаба в больших предприятиях, кроме того, в цивилизованных странах данная теория не срабатывает даже применительно к работникам физического труда. Поэтому все процветающие корпорации США придерживаются подхода Y, по которому главной обязанностью эффективного менеджера является достижение заинтересованности работников в труде и эффективности их работы. Теория Y позволяет расширять бизнес при одновременном увеличении прибыли, поскольку заводские рабочие имеют свои собственные обязанности.

В этой теории управление предполагает, что работники могут быть амбициозными, иметь внутренние стимулы, стремиться взять на себя больше ответственности и осуществлять самоконтроль и самоуправление, направлении. Считается, что сотрудники получают удовольствие от своих обязанностей, связанных как с умственным, так и физическим трудом, испытывают желание проявлять творческое и прогрессивное мышление в производстве, если представляется возможность. Существует шанс повысить производительность, предоставляя служащим свободу работать по мере своих возможностей, не увязая в правилах. Менеджер Теории Y

считает, что при благоприятных условиях большинство людей хотят работать хорошо и что у рабочей силы есть резерв неиспользуемых творческих способностей. Они верят, что удовлетворение от хорошего выполнения своей работы является мощным стимулом само по себе. Многие люди понимают Теорию Y как позитивный набор предположений относительно работников. В своей книге «Человеческая сторона предприятия» Д. Мак Грегор приводит доводы в пользу того, что руководители должны быть открыты для более позитивного взгляда и возможностей, которые он создает.

Дуглас Мак Грегор создал свою теорию, применительно к американским компаниями, а японец Уильям Оучи, основываясь на его теории, развил свой подход в управлении персоналом и назвал его теорией Z (таблица 2).

Таблица 2. Теории мотивации в управлении

Традиционный подход	Современный подход	
Теория X	Теория Y	Теория Z
Большинство сотрудников не любит работу и старается по возможности ее избегать	Работа является желанной для большинства сотрудников	Необходима забота о каждом сотруднике в целом (забота о качестве жизни)
Большинство сотрудников необходимо заставлять выполнять работу, оказывая административное, экономическое и психологическое давление	Сотрудники способны к целеустремленности и самоконтролю, способны самостоятельно определять стратегии достижения целей	Привлечение сотрудников к групповому процессу принятия управленческих решений
Большинство сотрудников заинтересованы только в безопасности	Заинтересованность работников зависит от системы вознаграждений по окончательному результату	Периодическая ротация кадров и пожизненная гарантированность занятости
Большинство сотрудников предпочитает быть исполнителями и избегает ответственности	Сотрудник стремится к ответственности и самостоятельно принимает управленческие функции.	
Почти все сотрудники не имеют творческих способностей и инициативы	Многие сотрудники имеют развитое воображение, творческие способности, изобретательность	

Для характеристики структуры мотивов профессиональной деятельности можно воспользоваться способом, предложенным Б. И. Додоновым. Он отмечает, что причинами любой деятельности может быть совокупность следующих четырех факторов:

- удовольствие от самого процесса деятельности – П;
- прямого результата деятельности – Р;
- вознаграждения за деятельность – В;
- стремление избежать наказания – Д.

Каждая из этих причин может иметь и отрицательную валентность, не привлекая человека к деятельности, а отталкивая от нее: (- П) – процесс деятельности человеку неприятен, тягостен; (- Р) – отталкивает тот результат, который должен получиться (например, вред людям); (- В) – вознаграждение предлагается за отказ от работы или за заведомый брак; (- Д) – за данную деятельность грозит наказание или штраф.

Таким образом, мотивационную структуру любой деятельности любого работника можно представить можно представить четырехчленной формулой ПРВД с тем или иным индексом (от 0 до 3, обозначающих степень выраженности у человека данного фактора). Тогда для рабочего, который трудится ради заработной платы, формула мотива будет выглядеть примерно так: -П₂ Р₀ В₃ Д₁₋₂

Для рабочего, которому работа доставляет удовольствие: П₂ Р₃ В₁₋₂ Д₀

Особенности мотивации предпринимательской деятельности

О.С. Дейнека отмечает следующие особенности мотивации предпринимательской деятельности:

- 1) свобода выбора и поиска способов экономических действий, ориентация на собственную цель, игнорирование давления группы (поле независимость, внутренний локус контроля);
- 2) преобладание рассудочности над импульсивностью, высокий уровень неопределенности принимаемых решений, наличие риска, угроза потерь (склонность к риску, ответственность);
- 3) стремление бороться и побеждать, преобладание мотива достижения над мотивом избегания неудачи (потребность в самоактуализации и общественном признании, направленность на результат).

Е.К. Завьялова, С.Т. Посохова в своей работе «Психология предпринимательства» выделяют мотивы выбора предпринимательской деятельности:

1. Независимость, самостоятельность в работе.
2. Возможность реализовать свои способности.
3. Материальная обеспеченность.
4. Полезность работ для других людей.
5. Авторитет у окружающих.

Е.К. Завьялова резюмирует, что предпринимательская деятельность является полимотивированной, важной составляющей ценностно-мотивационной структуры предпринимателя является отношение к успеху.

1.4. Мотивация и стимулирование. Сущность мотивации персонала

Выше мы выяснили, что в основе поведения всегда лежит мотивация, за исключением деятельности, основанной на безусловных рефлексах. В психологии мотив - это то, что активизирует поведение, либо поддерживает и направляет его. При этом под мотивом понимается состояние предрасположенности, готовности, склонности человека действовать тем или иным способом. Среди внутренних побудителей мотив является звеном, предшествующим действию.

Предрасположенность – внутренняя позиция работника по отношению к различным объектам и ситуациям. Мотив – средство, с помощью которого личность объясняет и обосновывает свое поведение. Мотивы придают трудовой ситуации личностный смысл. Стабильная готовность к определенным действиям выражается понятием установка.

Функции мотивов:

1. Ориентирующая (мотив направляет поведение работника в ситуации выбора вариантов этого поведения);
2. Смыслообразующая (мотив определяет собой субъективную значимость данного поведения для работника, выявляя его личностный смысл);
3. Опосредующая (мотив рождается на стыке внутренних и внешних побудительных сил, опосредуя их влияние на поведение);
4. Мобилизующая (мотив мобилизует силы работника для реализации значимых для него видов деятельности);
5. Оправдательная (человек оправдывает свое поведение).

Различают следующие виды мотивов: мотивы побуждения (истинные реальные мотивы, активизирующие к действиям); мотивы суждения (провозглашаемые, открыто признаваемые, несут в себе функцию объяснения себе и другим своего поведения); мотивы тормоза (удерживают от определенных действий).

Мотивация – динамический процесс физиологического и психологического управления поведением человека, определяющий его направленность, организованность, активность и устойчивость. Мотивацией называются внутренние побуждения индивида, которые отвечают за уровень, направление и настойчивость усилий, затрачиваемых на работу.

Термином «мотивация» могут обозначаться две группы явлений: индивидуальная система мотивов и система действий по побуждению других сделать что-либо, которая часто обозначается неуклюжим

термином «мотивирование».

Мотивация в кадровом менеджменте подразумевает создание условий, когда у человека пробуждаются его собственные мотивы, потребности.

Мотивации персонала в кадровой работе - группа качественных характеристик персонала и требований, предъявляемых к должности или рабочему месту. Эта группа характеристик включает:

- сферу профессиональных и личных интересов;
- стремление сделать карьеру;
- стремление к власти;
- готовность к дополнительной ответственности и дополнительным нагрузкам и т. п.

Соломанидина Т. О. указывает, что мотивация в управлении (менеджменте) как система построена на следующих «китах»: ожидания работника от компании, ожидания компании о работнике, факторы внутренней и внешней среды (рис. 3).

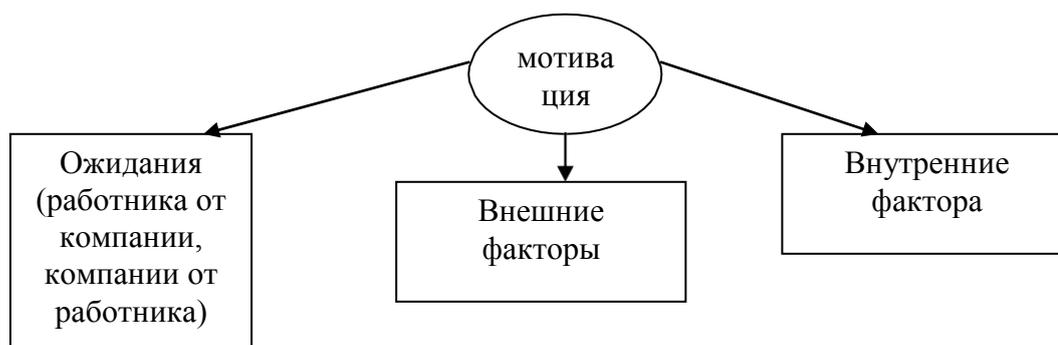


Рис. 3. Составляющие мотивации в управлении

Ожидания (работника от компании, компании от работника) выделены в четыре основные группы и рассматриваются в таблицах 3 и 4.

При этом, рассматривая ожидания работника от компании, выделяются: личные ожидания; групповые ожидания; статусные ожидания; культурно-этические ожидания.

Рассматривая ожидания компании от работника, выделяются следующие группы: трудовые ожидания; групповые ожидания; ожидания по обеспечению безопасности; культурно-этические ожидания.

Таблица 3. Ожидания работника от компании

элементы	Характеристика
Личные ожидания	Характер работы на новом месте, ее содержание, требования к результатам, перспективы развития, вознаграждение, качество рудовой жизни, справедливость оценки, гарантии на будущее

Групповые ожидания	Конформность при работе в группе, обособленность коллектива от других, значимость его в компании, автономность в принятии решений, степень ответственности за работу
Статусные ожидания	Оценка своего места и роли в компании, значимость, признание, уважение, манера общения, стиль руководства, стиль управления конфликтными ситуациями
Культурно-этические ожидания	Степень соответствия ценностей, целей, этических норм, стиля лидерства и других элементов культуры компании представлениям, нормам и культуре работника

Таблица 4. Ожидания компании от работника

элементы	Характеристика
Трудовые ожидания	Добросовестное выполнение должностных обязанностей, проявление усердия, исполнительности, предприимчивости, инициативы, творческого подхода, режима самообучения
Групповые ожидания	Конформность, дружна бесконфликтная работа в группе, лидерские качества, умение работать в команде
Ожидания по обеспечению безопасности	Лояльность, дисциплина, выполнение всех норм и регламентов, не принадлежность к группам риска, не разглашать конфиденциальную информацию
Культурно-этические ожидания	Соответствие важнейших параметров культуры работника основным параметрам культуры компании, ее миссии, целям, ценностям, нормам и корпоративным кодексам

Таким образом, мотивация персонала – это создание таких условий, регулирующих трудовые отношения, в рамках которых у работника появляется потребность самоотверженно трудиться, поскольку это для него единственный путь достижения своего оптимума в удовлетворении потребностей.

Мотивация персонала - это процесс сопряжения целей компании и целей работника для наиболее полного удовлетворения потребностей обоих, процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения общих целей. Это создание условий отождествления интересов организации и работника, при которых то, что выгодно и необходимо одному, становится столь же необходимым и выгодным другому.

Стимул и стимулирование

Внешнее побуждение находит свое отражение в категории «стимул». Стимул – основной элемент управления человеческими ресурсами,

являющийся внешним побуждением к деятельности.

Стимулы переводят потребности в интересы и мотивы, т. е. в личностную смысловую причину поступков, личную заинтересованность (двигатель производства). Выделяют следующую классификацию стимулов (таблица 5).

Таблица 5. Классификация стимулов по факторам

Фактор	Стимулы
масштаб воздействия	Глобальные (воздействие потребления на производство), финансов на экономику); региональные (цены на нефть на Ближнем востоке, цены на хлопок в Средней Азии); в масштабах страны (инфляция, миграция, рождаемость); отраслевые, внутриорганизационные.
Повторяемость	Разовые, временные, многоразовые, постоянные стимулы
объект стимулирования	Индивидуальные (величина стимула устанавливается по результатам деятельности конкретного работника) и коллективные (по результатам деятельности всего коллектива)
Интенсивность воздействия	Слабые, средние, сильные
Результаты деятельности от нормы	Позитивные (при назначении стимула оценивается только достижение или превышение нормативных параметров) и негативные (отставание, отклонение от нормативов)
Виды	Материальные (денежные и неденежные), моральные, свободным временем и трудовые
Степень определенности стимула до совершения действия	Опережающие и подкрепляющие
Временной интервал между результатами деятельности и получения стимула	Непосредственные (стимул вручается сразу по завершении деятельности), текущие (с отставанием от деятельности: еженедельно, ежемесячно, ежеквартально и т.д.), перспективные (за год, за пять лет, при выходе на пенсию)
Степень и характеру конкретности условий получения стимула	Общие (отсутствует конкретность в оценке результатов деятельности для получения стимула), эталонные (стимулы утверждаются за заранее оговоренные результаты), состязательные (за занятое место в соревновании ли конкурсе)

Стимулирование - процесс и результат применения, приложения стимула, стимулирующего воздействия, побуждение к действию,

поощрение.

Стимулированием в управлении называют воздействие на сотрудников с целью активизации их деятельности с учетом актуальных мотивов работника.

Деньги как средство стимулирования

Деньги - легкий и универсальный, но не единственный стимул мотивации персонала. По результатам исследований Родионовой Е.А., денежное стимулирование предпочитают 12% топ-менеджеров, 34% менеджеров, 36% специалистов, 44% специалистов рабочих специальностей. Это вполне значимые показатели, чтобы учитывать их в процессе разработки системы мотивации и стимулирования персонала в организации.

Рассмотрим свойства денег, делающих их привлекательным инструментом мотивирования.

- Ненасыщаемость - денег не бывает слишком много, ими невозможно насытиться, поскольку за них можно приобрести разные виды благ, свободу действий.

- Отсроченность потребления - рождение чувства защищенности и уверенности в будущем, удовлетворение потребности в безопасности. С помощью денег можно откладывать удовлетворение многих потребностей на будущее.

- Универсальность - деньги подкрепляют любую деятельность и в любой момент времени. С их помощью можно стимулировать количество, качество работы, неформальные аспекты деятельности, творчество, новаторство, лояльность.

- Точная измеримость - в отличие от большинства мотивирующих средств деньги могут быть точно измерены, служат критерием или мерой сравнения с другими людьми. Повышение заработной платы, дохода является мерой карьерного роста человека.

- Возможность использовать разные виды мотивации - деньги в форме призов, надбавок или специальных премий могут служить средством выражения признания и благодарности, т.е. осуществлять социальную и моральную мотивацию.

- Накопление богатства - откладывание или экономия денег – самый удобный способ накопления богатства, что отражает покупательную способность.

Кривая стимулирования

Кривая стимулирования является отражением законов Йеркса-Додсона о зависимости качества (производительности) выполнения от интенсивности (уровня) мотивации (рис. 4). Законы Р.М. Йеркса - и Дж.Д.

Додсона - эмпирические закономерности, связывающие мотивацию и качество деятельности. В первом законе определяется, что соотношение мотивации и качества деятельности выражается колоколообразным графиком: при повышении мотивации до определенного уровня растет и качество деятельности, но дальнейшее повышение мотивации, после достижения плато, приводит к снижению продуктивности. Во втором законе определяется, что при более сложной задаче является более оптимальным более низкий уровень мотивации.

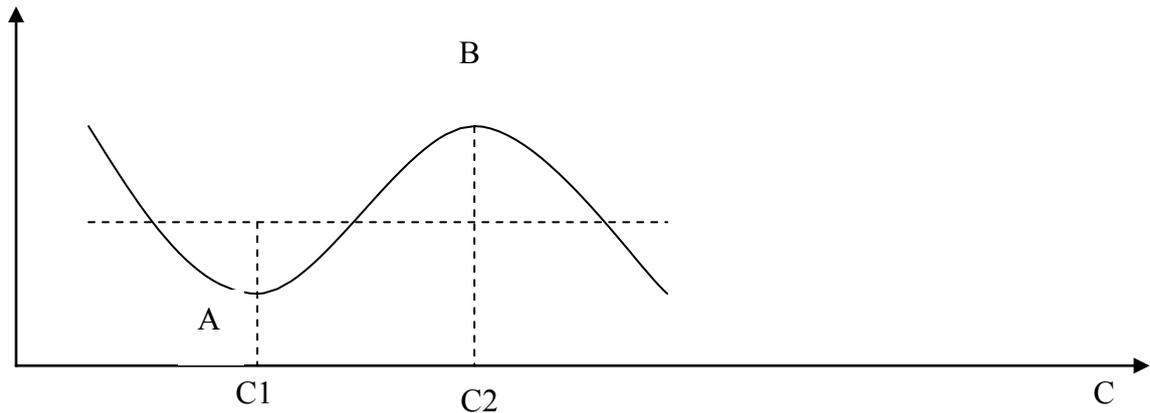


Рис. 4. Кривая стимулирования

Согласно этим законам вследствие увеличения интенсивности мотивации качество деятельности сначала увеличивается, но после прохождения точки наиболее высоких показателей успешность деятельности (оптимум мотивации, точка В) постепенно уменьшается.

Уровень мотивации, при котором деятельность выполняется наиболее успешно, называется оптимумом мотивации. Установить этот оптимум очень непросто, но весьма важно для практического использования. Постоянно в практической работе компании встает вопрос о том, какое вознаграждение персонала является наиболее оптимальным, т. е. будет вызывать наибольшую эффективность деятельности и наивысший уровень достижения. При этом следует учитывать, что для каждого уровня деятельности и каждого работника существует свой оптимум мотивации. Максимальной эффективности соответствует не максимальная, а оптимальная сила мотивации.

Практика показывает, что при определенном диапазоне удельного вознаграждения (С1, С2) в ответ на его повышение работник увеличивает выработку, т.е. существует прямая зависимость между ними. При значительном повышении вознаграждения наступает момент (правее С2), когда работник предпочитает снижение интенсивности труда дальнейшему росту заработной платы. Этот предел – уровень действительных потребностей работника. Значительное снижение удельного

вознаграждения (левее С1) вынуждает работников увеличивать выработку ради обеспечения минимального размера заработка. Однако такое снижение ведет к существенному росту текучести кадров. Точка А – пороговый уровень, кадровый минимум заработной платы. Если работник не получает достаточно средств, чтобы в разумных пределах обеспечить себя и свою семью, он бросает работу либо отвлекается от порученного дела, искать вторую, третью работу и в результате плохо работать везде. Поэтому следует добиться того, чтобы заработная плата давала достаточно средств для оплаты разумных жизненных потребностей работника на уровне его действительных потребностей и вместе с тем соответствовала его реальному вкладу в рост производства.

Ограничения и недостатки использования денег как мотивационного средств.

С ростом материального благосостояния, возраста и образования роль денег среди факторов, побуждающих человека к профессиональной деятельности, несколько уменьшается.

Использование денег ограничивает недостаточная разработанность механизмов и форм материального поощрения. Кроме традиционной заработной платы и премиальных редко встречается оригинальная и действенная система использования денежного подкрепления.

Использование денег ведет к разрушению внутренней содержательной мотивированности деятельности человека. В результате постоянно материального подкрепления интерес смещается с самой деятельности на деньги. Деятельность, которая ранее была увлекательным хобби, становится привлекательной как средство заработка. И когда человеку перестают платить за работу, то обнаруживается, что эта деятельность сама по себе его уже не привлекает, это занятие ему уже не интересно и он уже не склонен выполнять его без материального вознаграждения. Деньги подрывают интерес к содержанию и процессу деятельности, меняя тем самым всю мотивационную структуру личности.

Денежная мотивация имеет свой порог «чувствительности». Ф. Тейлор «размер премии должен составлять не менее 30% основной заработной платы, иначе она теряет всю стимулирующую силу.

1.5. Социально-психологические особенности мотивации и стимулирования персонала в организации

Мотивация группы.

В каждой группе существует совокупность проблем, связанных с групповой динамикой. Групповая динамика определяет энергию развития группового поведения и степень эффективности решения группой стоящих перед ней задач. Групповая динамика представляет собой очень сложный и многоплановый процесс развития группы и взаимоотношений между ее