

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ОРЕНБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Кафедра «Управление персоналом и психологии»**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ
ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.Б.28 Мотивация и стимулирование трудовой деятельности

Направление подготовки: 38.03.03 Управление персоналом

Профиль подготовки: Управление персоналом организаций

Квалификация (степень) выпускника: бакалавр

Нормативный срок обучения: 5 лет

Форма обучения: заочная

СОДЕРЖАНИЕ

1. Конспект лекций

- 1.1 Лекция №1 Тема: «Предмет и содержание дисциплины «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности»»
- 1.2 Лекция №2 Тема: «Содержательные теории мотивации»
- 1.3 Лекция №3 Тема: «Процессуальные теории мотивации»
- 1.4 Лекция №4 Тема: «Структура, функции и механизм трудовой мотивации»

2. Методические указания по выполнению лабораторных работ

(РУП не предусмотрено).

3. Методические указания по проведению практических занятий

(РУП не предусмотрено)

4. Методические указания по проведению семинарских занятий

- 4.1 Семинарское занятие №1 Тема: «Структура, функции и механизм трудовой мотивации»
- 4.2 Семинарское занятие №2 Тема: «Формы и системы организации заработной платы»
- 4.3 Семинарское занятие №3 Тема: «Районное регулирование заработной платы»
- 4.4 Семинарское занятие №4 Тема: «Основные направления и формы социальной защиты работников»
- 4.5 Семинарское занятие №5 Тема: «Карьерный рост и аттестация персонала»
- 4.6 Семинарское занятие №6 Тема: «Российский и зарубежный опыт оплаты труда»

1. КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

1.1 Лекция №1 (2 часа)

Тема: «Предмет и содержание дисциплины «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности»»

1.1.1 Вопросы лекции:

1. Мотивация трудовой деятельности как научная дисциплина и отрасль управления персоналом.
2. Основные понятия дисциплины
3. Стимулы труда.
4. Мотивация как процесс.
5. Мотивы поведения коллектива

1.1.2 Краткое содержание вопросов

1. Мотивация трудовой деятельности как научная дисциплина и отрасль управления персоналом.

Любая деятельность человека (физическая или умственная) направлена на удовлетворение потребности, достижения определенной цели, состояния, и именно эта направленность и степень активности в деятельности человека являются предметом воздействия системы мотивации.

В переводе с латинского языка «мотивация» - «movere» - означает побуждение. В менеджменте существует множество определений понятия «мотивация». Приведем некоторые из них. Итак, мотивация:

- «это процесс стимулирования (или побуждения) самого себя и других к деятельности, направленной на достижение индивидуальных и общих целей организации»;
- «это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей» (на наш взгляд наиболее интересное и корректное определение);
- «состояние личности, определяющее степень активности и направленности действий человека в конкретной ситуации»;
- «это стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности»;
- «динамичная система взаимодействующих между собой внутренних факторов (мотивов), вызывающих и направляющих поведение человека. Под внутренними факторами понимаются потребности, интересы, желания, стремления, ожидания, восприятия, ценностные установки и другие психологические компоненты».

Мотивация является феноменом внутреннего генерирования побуждения к определенным действиям и результатам. Человек может сам решить, быть ему мотивированным или не быть. Люди часто сопротивляются мотивации на производстве, за исключением тех случаев, когда в их работе естественно присутствует непрерывный фактор мотивации.

Совокупность движущих сил находятся вне и внутри человека и заставляют его осознанно или же не осознанно совершать некоторые поступки. При этом связь между отдельными силами и действиями человека опосредована очень сложной системой взаимодействий, в результате чего различные люди могут совершенно по-разному реагировать на одинаковые воздействия со стороны одинаковых сил. Более того, поведение человека, осуществляемые им действия в свою очередь также могут влиять на его реакцию на воздействия, в результате чего может меняться как степень влияния воздействия, так и направленность поведения, вызываемая этим воздействием.

Мотивация - это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей. Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, индивидуально и может меняться под воздействием обратной связи со стороны деятельности человека.

В понятии мотивации особенно важны следующие его аспекты:

- определение того, что деятельность человека находится в прямой зависимости от мотивационного воздействия;
- выявление соотношения внутренних и внешних сил;
- соотношение с результатами деятельности человека.

Структура мотивации характерна определенной стабильностью, но в то же время она способна изменяться, в том числе сознательно, в рамках воспитания человека, повышения его образования и т.д.

Механизм мотивации достаточно сложен. Для того чтобы всесторонне раскрыть сущность мотивации, остановимся на уяснении смысла основных понятий и психологическими явлений, находящихся в системном взаимодействии друг с другом - это мотив, потребности, побуждение, цель, притязания, ожидания, интерес, стимул.

2. Основные понятия дисциплины

Центральное место в теории мотивации занимает, конечно же, понятие «мотив».

В соответствии с толковым словарем С.И.Ожегова «мотив - побудительная причина, повод к какому-нибудь действию; довод в пользу чего-нибудь».

Мотив - это преимущественно осознанное внутреннее побуждение личности к определенному поведению, направленному на удовлетворение тех или иных потребностей.

Мотив характеризует, прежде всего, волевую сторону поведения, т.е. он неразрывно связан с волей человека. Можно сказать, что мотив - это импульс и причина человеческой активности. Он представляет собой преимущественно сознанное побуждение. Несмотря на то, что многие мотивы зарождаются в подсознании, тем не менее, они становятся движущей силой, детерминантой поведения, лишь будучи в большей или меньшей степени осознаны.

Потребности - это ощущение физиологического или психологического недостатка чего-либо, это то, что возникает и находится внутри человека, что достаточно общее для разных людей, но в то же время имеет определенное индивидуальное проявление у каждого человека. Наконец, это то, от чего человек стремится освободиться, так как, пока потребность существует, она дает о себе знать и "требует" своего устранения.

В психологии выделяют органические потребности и потребности личности. Потребность органическая - нужда организма в чем-то, недостаток чего-то. Потребность личности - переживаемое состояние внутреннего напряжения, возникающее вследствие отражения в сознании нужды (нужности, желанности чего-то) и побуждающее психическую активность, связанную с целеполаганием.

В общем виде все потребности можно разделить на два вида: первичные и вторичные.

Первичные потребности являются по своей природе физиологическими, например, потребности дышать, спать, потребности в пище, воде. Они являются врожденными, заложены генетически.

Вторичные потребности - психологические, например, потребность в успехе, уважении, власти, принадлежности к чему-либо или кому-либо являются приобретенными, осознанными с опытом.

Поведенческим проявлением потребности является - побуждение. Побуждение - это желание, намерение действовать, энергетическая заряженность. Побуждение - это потребность, имеющая определенную направленность, цель.

При осуществлении мотивационной деятельности следует учитывать, что хотя потребности у большинства людей одинаковы, удовлетворяют они их по разному, так как поведение индивидуума в различных ситуациях не может быть определено и поддаваться внешнему воздействию.

Следует так же отметить, что часто мотив выражает не одну, а сразу несколько потребностей. Например, мотив получения материальных благ, основанный на потребности в уважении и общественном признании; на потребности безопасности и защищенности в будущем; на физиологических потребностях.

Реальными, соотносимыми со средой, формами проявления потребностей выступают притязания и ожидания (экспекции). Они являются как бы следующим после

потребности звеном механизма мотивации. Притязания представляют собой привычный, детерминирующий поведение человека уровень удовлетворения потребности. На базе одной и той же потребности могут сформироваться различные притязания и ожидания].

Разный уровень притязаний и ожиданий работников важно учитывать в процессе мотивации. Так, для одного работника, привыкшего к скромным заработкам, установление месячного оклада, скажем, в 300 долл. будет единственным стимулом, мотивирующим добросовестный труд. У другого же, ранее высокооплачиваемого сотрудника, такая зарплата вызовет недовольство и станет демотивирующим фактором.

Интерес - особое внимание к чему-нибудь, желание вникнуть в суть, узнать, понять; занимательность, значительность; нужды, потребности; выгода, корысть.

Интерес (лат. «*interes*» - имеет значение, важно) - форма проявления познавательной потребности личности, направленная на тот или иной предмет, отношение к предмету как к чему-то для нее (личности) ценному, важному, привлекательному. Содержание и характер интереса связаны как со строением и динамикой мотивов, потребностей личности так и с характером форм и средств освоения действительности. Интересы личности крайне разнообразны, главным в данном понятии является то, что, проявив интерес к какому-либо предмету, человек может сделать этот интерес средством достижения своих целей. Выделяют непосредственный интерес, вызываемый привлекательностью объекта для личности, и опосредованный интерес как средство достижения поставленных целей деятельности.

Следующим важным понятием теории мотивации выступает **стимул**. Широко существует мнение, что стимул - это вознаграждение. Это не совсем правильно, так как слово происходит от латинского «*stimulus*» - остроконечная палка, которой кололи зверей и гладиаторов на арене, заставляя их сражаться, и имеет как раз обратное значение - принуждение. Поэтому более правильно говорить, что стимул - это побуждение к действию или причина поведения человека. Различают четыре основные формы стимулов:

- Принуждение. История свидетельствует о широком спектре форм принуждения, начиная с казни, пыток и физического наказания до лишения имущества, гражданства и звания. В демократическом обществе на предприятии используются административные методы принуждения: замечание, выговор, перевод на другую должность (с понижением), строгий выговор, перенос отпуска, увольнение с работы.

- Материальное поощрение. Сюда относятся стимулы в материально-вещественной форме: заработка плата, вознаграждение за результаты, премии из прибыли предприятия, компенсации, путевки, кредиты на покупку автомобиля, мебели, ссуды на строительство жилья и другое.

- Моральное поощрение. Стимулы, направленные на удовлетворение духовных и нравственных потребностей человека: благодарность, почетная грамота, доска почета, почетное звание, ученая степень, диплом, публикации в прессе, правительственные награды и другое.

Самоутверждение. Внутренние движущие силы человека, побуждающие его к достижению целей без прямого внешнего поощрения. Например, написание диссертации, публикация книги, авторское изобретение, съемка фильма, получение второго образования и другое. Это самый сильный стимул, однако, он проявляется только у наиболее развитых членов общества.

Мескон М.Х. в своем труде «Основы менеджмента» понятия «мотивация» и «стимулирование» использует как синонимы.

Определение мотивации через стимулирование (и наоборот) очень распространено среди специалистов по управлению. Если еще учесть то обстоятельство, что у многих стимул отождествляется с оплатой труда - мы получаем окончательно запутанную картину в этом аспекте управления персоналом

В отличие от стимула, мотив, по убеждению профессора О.С. Виханского - внутри человека. Другими словами, мотив - это идеальный образ во внутреннем плане сознания

человека. Во-вторых, это не просто идеальное представление, а энергетически насыщенный образ необходимого, потребностно-значимого предмета. Источником побудительной силы мотива выступают потребности. Как справедливо отмечал классик психологии деятельности А. Н. Леонтьев: «... лишь в результате встречи потребности с отвечающим ей предметом, она впервые становится способной направлять и регулировать деятельность. Встреча потребности с предметом есть акт опредмечивания потребности - наполнения ее содержанием, которое черпается из окружающего мира. Это и переводит потребность на собственно психологический уровень», то есть в мотив. Итак, мотивообразование базируется на потребностной системе человека, другими словами, проистекает изнутри.

Система мотивов и стимулов труда должна опираться на определенную базу — нормативный уровень трудовой деятельности. Сам факт вступления работника в трудовые отношения предполагает, что он за ранее оговоренное вознаграждение должен выполнять некоторый круг обязанностей. В этой ситуации для стимулирования еще нет места. Здесь сфера контролируемой деятельности, где работают мотивы избегания, связанные со страхом наказания за невыполнение предъявляемых требований.

Работник должен знать, какие требования к нему предъявляются, какое вознаграждение он получит при их неукоснительном соблюдении, какие санкции последуют в случае их нарушения. Дисциплина всегда несет в себе элементы принуждения, ограничивая свободу выбора вариантов поведения. Однако грань между контролируемым и мотивированным поведением условна и подвижна, так как работник с сильной мотивацией труда обладает самодисциплиной, привычкой добросовестно выполнять требования и относиться к ним как к собственным нормам поведения

Структура мотивов трудового поведения

Участвуя в трудовой деятельности, работник, как правило, одновременно имеет ряд потребностей, интересов, ценностных ориентаций. Они могут быть существенными и несущественными, разной степени значимости и актуальности. Для ранжирования этой совокупности побудителей используются мотивы.

Мотив - это средство, с помощью которого индивидуум, находясь в той или иной ситуации, объясняет и обосновывает свое поведение, т.е. отражает свое отношение к ситуации и объектам.

Мотив (от франц.motif — побуждение) — побуждение к активности и деятельности личности, социальной группы, общности людей, связанное со стремлением удовлетворить определенные потребности.

Мотивация — это вербальное поведение, направленное на выбор мотивов (суждений) для объяснения, обоснования реального трудового поведения.

Суть процесса мотивации трудовой деятельности — это формирование внутренних побудительных сил трудового поведения - мотиваторов.

Мотиваторы - основания или предпосылки мотивации, определяющие предметно-содержательную сторону мотивации, ее приоритеты.

Мотиваторами выступают значимые факторы социального и предметного окружения (стимулы), либо устойчивые потребности и интересы.

Мотивы выполняют многообразные функции. К ним относятся:

- ориентирующая: мотив направляет поведение работника в ситуации выбора вариантов поведения;
- смыслообразующая: мотив определяет собой субъективную значимость данного поведения для работника, выявляя его личностный смысл;
- опосредствующая: мотив рождается на стыке внешних и внутренних побудителей, опосредствуя их влияние на поведение;
- мобилизующая: мотив мобилизует силы организма работника, если это необходимо для реализации значимых для него видов деятельности;

- оправдательная: в мотиве заложено отношение индивида кциальному, к нормируемому извне образцу, эталону поведения, социальной и нравственной норме.

Классификация мотивов

В научных кругах не существует общего мнения относительно жёсткой классификации различных мотивов человека, но принято различать:

1. истинные (реальные) мотивы- это мотивы-побуждения, формирующиеся на психо-физиологическом уровне, как реакция организма на возникновение потребности;

2. проводглашаемые (открыто признаваемые) мотивы- мотивы-суждения, функция которых состоит в том, чтобы объяснить себе и другим свое поведение, обосновать его;

Открыто провозглашаемые мотивы в отличие от мотивов-побуждений часто называют мотивировками. Мотивировка— совокупность доводов для обоснования чего-либо.

Кроме того, существует **ещё один способ группировки мотивов**, при котором специалисты сходятся во мнениях относительно классификационных признаков групп, но ведут споры относительно названий этих групп. Наибольшее число сторонников имеет следующее обозначение: первичные, общие и вторичные мотивы.

Первичные мотивы.

Также их называют физиологические, биологические, врожденные.

Мотивы должны отвечать **двум условиям**, чтобы их можно было отнести к категории первичных:

1. должны быть врожденными;

2. должны обуславливаться физиологией.

Исходя из этого, самыми обычными из известных первичных мотивов являются голод, жажда, сон, стремление избежать боли, секс и материнский инстинкт.

Поскольку с точки зрения физиологии все люди одинаковы, они, естественно, будут иметь одни и те же первичные потребности.

Общие мотивы.

Существует ряд мотивов, находящихся как бы в промежуточной зоне между первичными и вторичными мотивами.

Для включения в данную категорию мотивы должны быть:

1. врожденными,

2. не обусловленными физиологией.

В то время как первичные мотивы стремятся снизить напряжение или стимулирование, общие мотивы побуждают человека к усилию стимулирования. Поэтому иногда такие мотивы называют "стимулирующими". К данной категории наилучшим образом подходят такие мотивы, как:

- любопытство, желание манипулировать, деятельность. Особенно заметны у животных и маленьких детей. И хотя зачастую эти мотивы приводят малышей к беде, их поддержание по мере взросления может оказаться весьма полезным. Если бы эти мотивы подавлялись или сдерживались, все общество могло бы стать очень инертным. Это справедливо и на уровне организации. Если работникам не позволяют следовать мотивам любопытства, желания манипулировать и деятельности, то они не будут мотивированы и к труду;

- привязанность. Любовь, или привязанность, представляет собой очень сложную форму общего мотива. Сложность частично связана с тем, что во многих случаях любовь имеет сходство с первичными мотивами, хотя в других она больше похожа на вторичные. В частности, мотив привязанности, с одной стороны, тесно ассоциируется с первичным сексуальным мотивом, а с другой – со вторичным мотивом принадлежности. По этой причине привязанность иногда относят ко всем трем категориям мотивов, а некоторые психологи вообще не признают ее как отдельный мотив.

Вторичные мотивы.

Являются самыми значимыми при изучении поведения человека в организации.

Мотив должен быть **приобретенным**, чтобы его можно было отнести к категории вторичных. Этому критерию отвечает множество важных **человеческих мотивов**. К наиболее значимым относят:

1. Власть. Основывается на потребностях:

- 1.1. Влиять на людей так, чтобы они меняли свои позиции или поведение;
- 1.2. Контролировать людей и их деятельность;
- 1.3. Властвовать над другими;
- 1.4. Иметь возможность контролировать информацию и ресурсы;
- 1.5. Наносить поражение своим оппонентам или врагам;

2. Достижения. Основывается на потребностях:

- 2.1. Действовать лучше конкурентов;
- 2.2. Достигать сложных целей или даже превосходить их;
- 2.3. Решать сложные проблемы;
- 2.4. Успешно справляться с трудными заданиями;
- 2.5. Находить лучшие пути выполнения чего-либо;

3. Принадлежность. Основывается на потребностях:

- 3.1. Быть любимым многими людьми;
- 3.2. Быть принятым группой или командой;
- 3.3. Работать с людьми, готовыми к сотрудничеству;
- 3.4. Поддерживать гармоничные взаимоотношения и избегать конфликтов;
- 3.5. Участвовать в приятной общественной деятельности;

4. Безопасность. Основывается на потребностях:

- 4.1. Иметь гарантированную работу;
- 4.2. Быть защищенным от потери доходов или экономического краха;
- 4.3. Быть огражденным от последствий болезни и нетрудоспособности;
- 4.4. Быть защищенным от физических увечий или опасных условий труда;
- 4.5. Избегать действий, связанных с риском неудачи или обвинений;

5. Статус. Основывается на потребностях:

- 5.1. Иметь соответствующую машину и носить соответствующую одежду;
- 5.2. Работать в престижной компании и занимать хорошую должность;
- 5.3. Иметь диплом соответствующего университета;
- 5.4. Жить в хорошем районе;
- 5.5. Иметь привилегии менеджера высшего ранга.

3. Стимулы труда.

Стимулирование труда – это, прежде всего, внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда, материальная оболочка мотивации персонала. Одновременно оно несет в себе и нематериальную нагрузку, позволяющую работнику реализовать себя как личность и как работника одновременно. Стимулирование выполняет экономическую, социальную и нравственную функции.

Экономическая функция выражается в том, что стимулирование труда содействует повышению эффективности производства, которое выражается в повышении производительности труда и качества продукции.

Нравственная функция определяется тем, что стимулы к труду формируют активную жизненную позицию, высоконравственный климат в обществе. При этом важно обеспечить правильную и обоснованную систему стимулов с учетом традиции и исторического опыта.

Социальная функция обеспечивается формированием социальной структуры общества через различный уровень доходов, который в значительной степени зависит от воздействия стимулов на различных людей. Кроме этого формирование потребностей, а в итоге и развитие личности предопределяются формированием и стимулированием труда в обществе.

Стимул часто характеризуется как воздействие на работника извне (со стороны) с целью побуждения его к эффективной деятельности. В стимуле заложен определенный дуализм. Дуализм стимула состоит в том, что с одной стороны, с позиций администрации предприятия, он является инструментом достижения цели (повышения производительности труда работников, качества выполняемой ими работы и др.), с другой стороны, с позиций работника, стимул является возможностью получения дополнительных благ (позитивный стимул) или возможность их утраты (негативный стимул). В связи с этим можно выделить позитивное стимулирование (возможность обладания чем-либо, достижения чего-нибудь) и негативное стимулирование (возможность утраты какого-либо предмета потребности).

Когда стимулы проходят через психику и сознание людей и преобразуются ими, они становятся внутренними побудительными причинами или мотивами поведения работника. Мотивы – это осознанные стимулы. Стимул и мотив не всегда согласуются между собой, но между ними нет «китайской стены». Это две стороны, две системы воздействия на работника, побуждения его к определенным действиям. Поэтому стимулирующее воздействие на персонал направлено преимущественно на активизацию функционирования работников предприятия, а мотивирующее воздействие на активизацию профессионально-личностного развития работников. На практике необходимо применение механизмов сочетания мотивов и стимулов труда. Но важно различать стимулирующие и мотивационные механизмы поведения работников и администрации предприятий, осознавать важность их взаимодействия и взаимообогащения.

Стимулы могут быть материальными и нематериальными.

К первой группе относятся денежные (заработка плата, премии и т.д.) и неденежные (путевки, бесплатное лечение, транспортные расходы и др.). Ко второй группе стимулов можно отнести: социальные (престижность труда, возможность профессионального и служебного роста), моральные (уважение со стороны окружающих, награды) и творческие (возможность самосовершенствования и самореализации).

Существуют определенные требования к организации стимулирования труда. Это комплексность, дифференцированность, гибкость и оперативность.

Комплексность подразумевает единство моральных и материальных, коллективных и индивидуальных стимулов, значение которых зависит от системы подходов к управлению персоналом, опыта и традиций предприятия.

Дифференцированность означает индивидуальный подход к стимулированию разных слоев и групп работников. Известно, что подходы к обеспеченным и малообеспеченным работникам должны существенно отличаться. Различными должны быть и подходы к квалифицированным и молодым работникам.

Гибкость и оперативность проявляются в постоянном пересмотре стимулов в зависимости от изменений, происходящих в обществе и коллективе.

Стимулирование базируется на определенных принципах.

Доступность. Каждый стимул должен быть доступен для всех работников. Условия стимулирования должны быть понятными и демократичными.

Ощущимость. Существует некий порог действенности стимула, который существенно различается в разных коллективах. Это необходимо учитывать при определении нижнего порога стимула.

Постепенность. Материальные стимулы подвержены постоянной коррекции в сторону повышения, что необходимо учитывать, однако резко завышенное

вознаграждение, не подтвержденное впоследствии, отрицательно скажется на мотивации работника в связи с формированием ожидания повышенного вознаграждения и возникновением нового нижнего порога стимула, который устраивал бы работника.

Минимизация разрыва между результатом труда и его оплатой. Например, переход на еженедельную оплату труда. Соблюдение этого принципа позволяет снизить уровень вознаграждения, т.к. действует принцип «Лучше меньше, но сразу». Учащение вознаграждения, его четкая связь с результатом труда – это сильный мотиватор.

Сочетание моральных и материальных стимулов. И те, и другие факторы одинаково сильны по своему воздействию. Все зависит от места, времени и субъекта воздействия этих факторов. Поэтому необходимо разумно сочетать эти виды стимулов с учетом их целенаправленного действия на каждого работника.

Сочетание стимулов и антистимулов. Необходимо их разумное сочетание. В экономически развитых странах преобладает переход от антистимулов (страх перед потерей работы, голодом, штрафы) к стимулам. Это зависит от традиций сложившихся в обществе, коллективе, взглядов, нравов.

Формы стимулирования персонала

К формам стимулирования относятся материальное вознаграждение и дополнительные стимулы.

Заработка плата – важнейшая часть системы оплаты и стимулирования труда, один из инструментов воздействия на эффективность труда работника. Это вершина айсберга системы стимулирования персонала компаний, но при этом заработка плата в большинстве случаев не превышает 70% дохода работника. Среди форм материального стимулирования кроме заработной платы можно отнести бонусы. Бонусы заменяют во многих случаях тринадцатую зарплату. Бонусам предшествует оценка или аттестация персонала. В некоторых организациях бонусы, составляют 20% дохода сотрудника в год. Возрастает значение таких стимулов, как участие в прибылях и в акционерном капитале.

Нематериальные стимулы также приобретают значение не только потому, что ведут к социальной гармонии, но и предоставляют возможность ухода от налогов.

К нематериальным стимулам относятся такие основные формы, как оплата транспортных расходов, скидки на покупку товаров фирмы, медицинское обслуживание, страхование жизни, оплата временной нетрудоспособности, отпуск, пенсии и некоторые другие.

4. Мотивация как процесс.

Мотивация как психологическое явление трактуется по-разному. В одном случае - как совокупность факторов, определяющих поведение. В другом - как совокупность мотивов. В третьем - как побуждение, вызывающее активность организма и определяющее ее направленность. И так далее. Для однозначности восприятия понятия “мотивация” в данном тексте мы будем рассматривать мотивацию как динамический процесс формирования мотива (как основания поступка).

Довольно часто психологи в своих теоретических работах пытаются рассмотреть отдельно мотивацию внешнюю - экстринсивную и внутреннюю - интринсивную. Но на практике человек не может не зависеть в своих решениях и поступках от влияния окружения. То есть на внутреннюю мотивацию оказывают влияние внешние факторы. Говоря о внешней мотивации необходимо принять во внимание, что обстоятельства, условия, ситуации приобретают значение для мотивации только тогда, когда становятся значимыми для человека, для удовлетворения потребности, желания. Поэтому внешние факторы должны в процессе мотивации трансформироваться во внутренние.

В.Г. Асеев считает, что важной особенностью мотивации человека является двумодальное, положительно-отрицательное ее строение. При положительной мотивации у человека возникает побуждение к непосредственной реализации потребности. Отрицательная мотивация, напротив, выступает как самозапрет, тормозящий побуждения

к реализации потребности. Например, нахождение рядом с объектом своего влечения может вызвать как положительную мотивацию, так и отрицательную (в случае неразделенной любви).

Мотивация, рассматриваемая как процесс, теоретически может быть представлена в виде шести следующих одна за другой стадии.

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

Первая стадия - возникновение потребностей. Потребность проявляется в виде того, что человек начинает ощущать, что ему чего-то не хватает. Проявляется она в конкретное время и начинает "требовать" от человека, чтобы он нашел возможность и предпринял какие-то шаги для ее устранения. Потребности могут быть самыми различными. А. Маслоу (Маслов) делит их на условные пять групп:

Физиологические потребности

Потребности в безопасности

Социальные потребности

Потребности в уважении

Потребности в самореализации

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

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

что я должен получить, чтобы устраниить потребность;

что я должен сделать, чтобы получить то, что желаю;

в какой мере я могу добиться того, чего желаю;

насколько то, что я могу получить, может устраниить потребность.

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

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

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

5. Мотивы поведения коллектива

Управляя различными формальными и неформальными группами следует принимать во внимание тот факт, что в группе людей действуют несколько иные принципы взаимодействия нежели те, которые использует отдельный индивидуум при

решении своих повседневных вопросов. Самый хороший пример, который можно привести для более наглядной иллюстрации поведения группы - это эффект толпы. Индивидуум, после того как остается один на один с собой, очень часто не может объяснить своего неадекватного поведения в толпе, когда он находился среди других людей, и эта группа совершила действия, которые, обычно, чужды этому индивидууму.

Проанализировав поведение различных коллективов, можно выделить несколько психологических составляющих, которые принимает во внимание группа людей, подчиняясь формальному или неформальному лидеру. Эти психологические составляющие для облегчения их понимания можно сгруппировать в пять основных мотивов поведения коллектива:

1-й мотив - мотив приобретения. Мотив включает в себя все эмоции группы людей, возникающие у них при получении чего-либо во владение или в личную собственность. Эмоции могут быть как положительными, так и отрицательными, потому что владение чем-либо может побуждать ощущение ответственности, а так же вызывать состояние угнетения. К этому мотиву напрямую относятся все эмоции возникающие у коллектива при получении или изъятии наличных денег;

2-й мотив - мотив удовлетворения. В этот мотив включены эмоции, которые люди испытывают от выполнения той или иной работы. Любой руководитель в душе надеется (иногда даже что-то делает для этого), что сотрудники получают положительные эмоции от выполняемой ими работы, но практика обычно говорит об обратном. В этот мотив входят также все эмоции, возникающие при общении индивидуумов между собой;

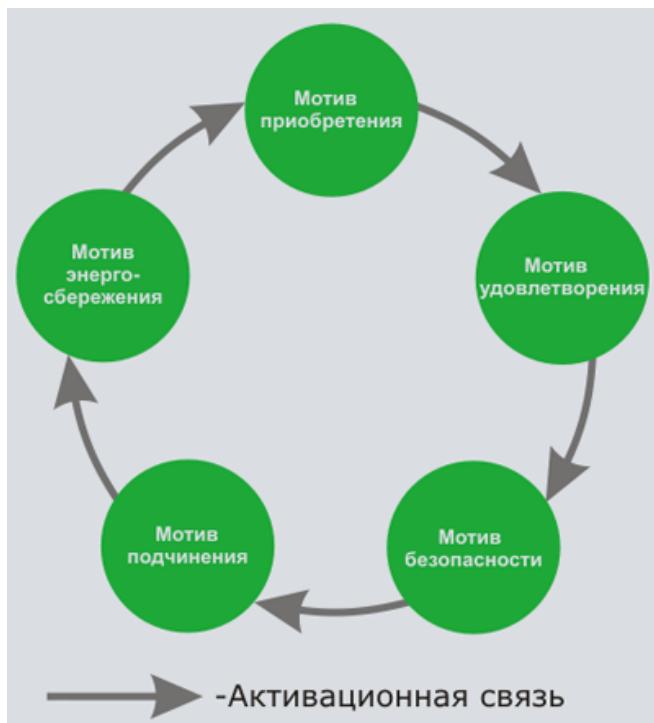
3-й мотив - мотив безопасности. В этот мотив включены эмоции людей, связанные с внутренней необходимостью и желанием иметь стабильную работу, хорошего и доброго начальника, хороших коллег, а так же избегать любых (не обязательно материальных) наказаний за плохо выполненную работу. Сюда же включен и страх, связанный с возможностью получения наказания при отказе выполнять дополнительную работу не входящую в основные должностные обязанности;

4-й мотив - мотив подчинения. В этот мотив включены эмоции, возникающие у людей в связи с осознанием того факта, что они вынуждены (по определенным причинам) подчиняться конкретному руководителю (формальному и неформальному лидеру) для достижения своих определенных целей. В этот мотив входят факторы осознания группой людей того факта, что эту группу, вообще то, кто-то должен возглавлять, иначе возникнет хаос и достижение поставленной цели станет невозможным или трудно осуществимым;

5-й мотив - мотив энергосбережения. Этот мотив включает желание людей не работать (патологическая лень). А так же наличие возможности спихнуть работу со своих плеч на кого-то другого или, при прочих равных условиях, выбирать и выполнять более простую работу (не обязательно физическую).

Мотивы поведения группы, как это ни странно покажется с первого взгляда, подвержены определенным упорядоченным связям между собой. Ошибка большинства людей, выполняющих функции управления, связана с тем, что, применяю ту или иную систему мотивации, обычно используется воздействие только на какой либо один мотив поведения группы. Другие мотивы либо не принимаются во внимание вообще, либо не учитывается их обязательное изменения в сторону увеличения или уменьшения воздействия на группу.

Мотивы поведения группы людей связаны между собой следующим образом:



Активационная связь, которая связывает между собой мотивы поведения группы людей воздействует на соседний мотив только прямым образом.

Т.е., руководитель группы, воздействуя какой либо системой мотивации на один из мотивов, пытаясь увеличить значимость этого мотива для коллектива, на самом деле обязательно косвенным способом увеличивает соседний мотив, связанный с ним активационной связью. Аналогично, воздействуя на мотив с целью уменьшить его влияние в группе, он обязательно уменьшает воздействие мотива, связанного с ним этой же активационной связью.

Примеры:

1) Руководитель выплатил неожиданную премию своему отделу продаж по итогам оборота компании за 1-й квартал текущего года. Мотив приобретения отдела продаж (сотрудники, конечно, рады дополнительному материальному вознаграждению) увеличился, однако, при этом так же увеличился мотив удовлетворения отдела продаж. Скорее всего, вечером, после окончания работы, они коллективно отметят это событие.

Если же руководитель вычитает деньги из заработной платы сотрудников (так же неожиданно) в связи с тем, что оборот компании за первый квартал текущего года резко уменьшился, то это событие однозначно уменьшает мотив приобретения отдела продаж. Сотрудники отдела просто начинают не верить в ту систему начисления заработной платы, которая существует, и активационная связь обязательно воздействует на мотив удовлетворения отдела продаж, уменьшая его. Удовлетворение сотрудников отдела продаж от выполняемой ими работы резко уменьшается.

2) Пообещав наказать, в виде лишения премии, сотрудников бухгалтерии, если они не выйдут на работу в эти выходные, что бы привести в порядок всю документацию перед грозящей проверкой компании, руководитель воздействует на мотив безопасности сотрудников бухгалтерии, увеличивая для них его значение. Сотрудники явно не желают терять премию и под угрозой наказания выходят на работу в выходные дни. Активационная связь обязательно воздействует на мотив подчинения работников бухгалтерии, увеличивая его значение. Сотрудники начинают подчиняться руководителю и выполнять его последующие приказы без лишнего напоминания.

Однако, пообещав наказать сотрудников охраны за совершенное нарушение во время дежурства, начальник охраны не выполнил свое обещание и не удержал штраф из их зарплаты. Тем самым он уменьшил мотив безопасности сотрудников охраны. Они

теперь попросту не верят в то, что начальник сумеет их наказать при подобном нарушении в будущем. Активационная связь вмешалась и воздействовала на мотив подчинения отдела охраны в сторону уменьшения его влияния. Охранники чаще стали не выполнять приказы своего непосредственного руководителя.

Мотивы приобретения группы можно увеличить следующими способами:

ввести сдельную систему оплату труда;
сократить время между выполненной работой и материальным поощрением трудового коллектива;

создавая определенную группу комплектовать ее либо молодыми, либо пожилыми работниками;

по возможности не применять безналичные выплаты заработной платы, используя банковские карты, которые стали модными в последнее время.

Соответственно, если Вы как руководитель желаете уменьшить мотивы приобретения Вашего коллектива, логично и правильно следует выполнить перечисленные выше действия с точностью наоборот:

- ввести повременную систему оплаты труда;
- увеличить время между выполненной работой и материальным поощрением трудового коллектива;

- сформировать группу из людей разного возраста;

- ввести систему выплаты заработной платы с использованием банковских карт.

Мотивы удовлетворения группы можно увеличить следующими способами:

- выбирая должность для Вашего работника или предлагая ему выполнить ту или иную работу, Вам необходимо учитывать его психологические особенности;

- ввести контроль за конечным результатом выполнения поставленной задачи сотрудниками;

- создать оптимальное для работника отношение ответственность/риск;

-дать возможность работникам коллективно участвовать в принятии некоторых решений.

Наоборот, если Вы как руководитель желаете уменьшить мотивы удовлетворения Вашего коллектива, действия должны быть обратными:

предложить работнику выполнить ту работу, которая ему неинтересна;

убрать контроль за конечным результатом выполняемой работы, у работников соответственно появляется внутреннее ощущение, что их выполненная работа никому особо не нужна. Мотив удовлетворения снижается;

увеличить показатель риска для работника, выполняющего ту или иную работу. У работников снижается мотив удовлетворения от выполняемой работы;

взять всю власть в свои руки и единолично принимать решения.

Мотивы безопасности группы можно увеличить следующими способами:

- ввести контроль среднего результата, т.е. разбить выполняемую работу на несколько составляющих и контролировать выполнение каждого этапа;

- ввести понятия (и воплотить это в реальность) неотвратимости наказания.

Если Вы как руководитель приняли решение кого-то наказать, то обязательно должны выполнить свое обещание;

- если Вы кого-то наказываете или штрафуете, то это наказание (штраф) должны быть существенными;

- и очень интересное дополнение, которое также увеличивает мотив безопасности группы - это анонимность контроля за выполнением тех или иных работ. Вы как руководитель точно знаете хорошо или плохо сделана работа, но Ваша работники не знают о том, что их кто-то проверяет. Это дополнение, по нашим исследованиям, часто вообще не принимается руководителями в расчет.

Соответственно, если Вы как руководитель желаете уменьшить мотивы безопасности Вашего коллектива, следует:

- ввести контроль только за конечным результатом и в очень явном виде;
- обещать коллективу наказание и в то же время быть добрым, отменять его;
- наказания и штрафы сделать несущественными, например, в виде выговоров, такие наказания не лишают группу материальных средств.

Мотивы подчинения группы можно увеличить следующими способами:

- увеличить количество совместных мероприятий, не обязательно коллективные праздники, но и коллективные работы;
- при формировании рабочей группы укомплектовывать ее по принципу разнополости сотрудников, коллектив должен быть смешанным;
- постараться, как можно реже применять ротацию сотрудников в коллективе;
- по возможности ввести уравнительную (с точки зрения количества денег, а не метода ее начисления) систему заработной платы.

Для достижения обратного эффекта:

- добиться ситуации, когда работники большую часть времени работают в гордом одиночестве;
- сформировать только мужской или женский коллектив;
- по возможности чаще перемешивать людей в созданной структуре компании, или постоянно давать им новую работу, которая для них не является привычной;
- засекретить данные о заработной плате коллектива.

Мотивы энергосбережения группы увеличиваются следующими способами:

- формируя группу, по возможности привлекать в нее высококлассных специалистов, сокращая тем самым усилия, которые необходимо приложить для достижения конечного результата;
- по возможности создать женский коллектив;
- не стимулировать (не поощрять) различные инновационные предложения, поступающие Вам от Вашего коллектива.

Понижение:

- привлечь к выполнению работы людей с низкой квалификацией;
- по возможности создать мужской коллектив;
- найти способы материально поощрять предложения с инновациями, и подсознательно заставить коллектив развиваться в сторону генерирования интересных и полезных предложений.

Что бы воздействовать на любой мотив поведения группы вовсе не обязательно воздействовать на него непосредственным образом. Можно использовать соседний мотив связанный с ним активационной связью.

Хотелось бы заметить еще одну немаловажную деталь из нашей практики. Большинство руководителей, начиная применять перечисленные выше методики, пытаются сильно и сразу воздействовать на тот или иной мотив поведения группы, применяя при этом сразу все способы, и неизбежно сталкиваются с определенной проблемой. Если мотив, на который идет воздействие, увеличивается или уменьшается столь сильно за короткий промежуток времени, возникает так называемая патология мотива. Другими словами, этот мотив является единственным и решающим для выбора модели поведения этой группы. Если Вы сталкиваетесь с такой проблемой, то при попытке разрешить сложившуюся ситуацию обязательно должны придерживаться следующего правила. Для устранения патологии мотива воздействовать надо на предыдущий мотив, а не на мотив, который находится в стадии патологии.

До сих пор вроде бы было все просто и понятно, и Вы уже думаете, как воплотить в реальность пришедшие в Вашу голову идеи. На самом деле есть еще кое что: мотивы поведения группы связаны между собой не только одной связью, называемой активационной.

Во взаимодействии мотивов поведения группы присутствует еще одна связь, называемая угнетающей связью. Она воздействует на мотив, с которым она связана

следующим образом: увеличивая воздействие какого либо мотива проведения группы, угнетающая связь уменьшает значимость мотива, с которым она связана угнетающей связью. И наоборот, уменьшая воздействие какого либо мотива проведения группы, угнетающая связь увеличивает значимость мотива, с которым она связана угнетающей связью.



Примеры:

1) Руководитель выплатил неожиданную премию своему отделу продаж по итогам оборота компании за 1-й квартал текущего года. Мотив приобретения отдела продаж увеличился, при этом так же увеличился их мотив удовлетворения, однако, изменился еще и мотив безопасности отдела продаж. Он уменьшился из-за наличия угнетающей связи между мотивом приобретения и мотивом безопасности. Неожиданные деньги внесли в голову сотрудников следующую, на первый взгляд, нелепую мысль. Если нам по каким то причинам ни с того, ни с сего дали денег, то есть большая вероятность, что через какое то время, так же неожиданно нас накажут, например, оштрафуют. Одним словом, заберут наши деньги.

Если же руководитель вычел деньги из их заработной платы (так же, неожиданно для отдела продаж) в связи с тем, что его не устроил оборот компании за первый квартал текущего года, мотив удовлетворения уменьшился. Это событие, однозначно, уменьшило их мотив приобретения. Отдел продаж не верит в существующую систему начисления заработной платы. У сотрудников отдела продаж уменьшилось удовлетворения от выполняемой работы. Угнетающая связь, воздействуя на мотив безопасности, увеличила его значение. Как это ни странно, но у сотрудников в глубине души все-таки усилилось ощущение того, что они работают в стабильной и крепкой компании. И если руководитель принимает жесткие (иногда неожиданно жесткие) меры по наказанию, то компании не грозит попасть в ситуацию, которая сможет ее дестабилизировать.

Рассматривая взаимодействие мотивов между собой, хотелось бы отметить тот факт, что сила воздействия активационной и угнетающей связи не пропорциональна прямой силе воздействия на какой-то мотив. Можно предложить Вам примерные пропорции взаимодействия этих связей. Не зависимо от того, увеличиваете ли Вы или уменьшаете мотив для группы распределение силы воздействия таково: если мы

прикладываем усилие равное 3-м на какой то мотив, то активационная связь воздействует на связанный с ним мотив с силой, равной 2-м, угнетающая связь воздействует на свой мотив с силой, равной 1.

И в заключение хотелось бы дополнить всю эту схему взаимодействия мотивов еще одним следующим понятием. При возникновении ситуации когда значение одного из мотивов поведения группы людей попадает в фазу патологии, появляется еще одна связь, которая называется противоугнетающей.



Ее действие заключается в том, что она частично или полностью блокирует действие угнетающей связи. Повторюсь, если у Вас в группе, которой Вы управляете, возникает ситуация наличия патологического мотива поведения группы, то чтобы устраниить его влияние и вывести мотив из ситуации патологии, воздействовать нужно не на сам мотив напрямую, а на предыдущий мотив, с которым он связан активационной связью.

И еще одно дополнение. Патология мотива чаще всего возникает в ситуации различных сбоев работы компании, т.е. тогда, когда происходит какое-то событие, нарушающее привычный ритм работы компании. В эти моменты у группы, в зависимости от ситуации, любой из мотивов может уйти в состояние патологии.

Пример патологии мотива подчинения. Вы как руководитель попали в ситуацию невозможности выплатить заработную плату своим сотрудникам во время, и эта задержка неопределенна во времени. Ваши сотрудники перестают Вам доверять, и мотив подчинения попадает в сферу патологии. Ваши сотрудники просто не выполняют поставленные Вами задачи и их мотив подчинения стремиться к нулю. Мотив энергосбережения этой группы также резко уменьшается, и ваши сотрудники делают все, что угодно, но только не ту работу, которая необходима Вам в данный момент. Если пытаться применить нашу схему к такому коллективу, то угнетающая связь по идее должна была усилить мотив приобретения этого коллектива. Коллектив должен

стремиться к тому, что бы заработать себе деньги. Однако, на практике срабатывает противоугнетающая связь, и она не увеличивает мотив приобретения сотрудников и, как следствие, группа начинает работать себе во вред. Вместо того, что бы зарабатывать, сотрудники занимается чем угодно, только не работой. Воздействовать на коллектив в данной ситуации нужно и правильно через мотив безопасности. Показывая реальными действиями группе тот факт, что Ваша компания сильная, стабильная и надежная структура, Вы не спеша, выведете мотив подчинения из зоны патологии.

1.2 Лекция №2 (2 часа)

Тема: «Содержательные теории мотивации»

1.2.1 Вопросы лекции:

- 1 Первоначальные теории мотивации МакГрегора
2. Теория потребностей А. Маслоу,
3. Теория существования, связи и роста Альдерфера,
4. Теория приобретенных потребностей Мак Келланда,
5. Теория двух факторов Герцберга.

1.2.2. Краткое содержание вопросов

1 Первоначальные теории мотивации МакГрегора

В дальнейшем эти идеи развел в "теорию X" и теорию Y" Д. Макгрегор. Он сформулировал свои теории к 1957 г. Макгрегор выдвинул предположение о том, что средний человек не любит работы и будет уклоняться от нее при первом возможном случае. Поэтому его необходимо постоянно приуждать к труду, осуществляя жесткий контроль и систему наказаний. Такой работник не может плодотворно работать без угрозы лишить его части материальных потребностей. Макгрегор также считал, что большинство людей предпочитают, чтобы ими руководили, стремятся не брать на себя ответственности, не имеют высоких запросов в труде и хотят больше всего безопасности. Поэтому менеджеры 50-х годов должны были ориентироваться в своей работе главным образом на "теорию X".

Новый подход, связанный с изменением социально-экономических условий, назван был Макгрегором "теория Y". Суть ее в том, что есть люди способные, с самомотивацией и они находят удовлетворение в самостоятельной работе, если для этого созданы соответствующие условия. Для таких людей физические и умственные усилия на работе также естественны, как отдых или развлечения. При достижении целей, в которых он заинтересован, индивид проявляет самоконтроль, стремится к ответственности.

Дугласом МакГрегором были предложены **теория «X» и теория «Y»**, рассматривающие мотивацию человека с двух противоположных сторон. Теория «X» допускает, что большинство людей не заинтересованы в ответственности и что **люди работают либо только из-за денег либо из страха перед некими угрозами**. Однако, создав теорию «X», МакГрегор пришел к выводу, что такое понимание человеческой природы не соответствует действительности, а менеджмент, построенных на этом подходе не отвечает современным потребностям. Таким образом, была создана теория «Y», основным постулатом которой является то, что **люди не ленивы и не безответственны**. Эта теория доказывает, что люди могут быть самоуправляемыми и творческими в работе при правильной мотивации. Следует особо подчеркнуть, что теория «X» и теория «Y» не являются взаимоисключающими противоположностями. Наоборот, их автор считает, что большинство людей имеет потенциал для того, чтобы быть зрелым и сознательным, таким образом, существует разница между позициями и поведением. Теории «X» и «Y»

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

Дуглас Макгрегор, ученый, известный работами в области лидерства, назвал предпосылки авторитарного руководителя по отношению к работникам теорией «X». Согласно теории «X»:

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

Основываясь на таких исходных предположениях, автократ обычно максимально централизует полномочия, структурирует работу подчиненных и почти не дает им свободы в принятии решений, стремится упростить цели, разбить их на более мелкие, каждому подчиненному поставить свою специфическую задачу, что позволяет легко контролировать ее исполнение, т.е. плотно руководит всей работой в пределах его компетенции и, чтобы обеспечить выполнение работы, может оказывать психологическое давление, как правило, угрожать. Иерархическое деление в таких организациях, как правило, очень строгое, каналы сбора информации работают четко и оперативно. Руководитель такого типа концентрируется на удовлетворении элементарных потребностей своих подчиненных и использует наиболее автократичный стиль управления.

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

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

Основываясь на этих предположениях, демократичный руководитель предпочитает такие механизмы влияния, которые апеллируют к потребностям более высокого уровня — потребности в принадлежности, высокой цели, автономии и самовыражении. Понастоящему демократичный руководитель избегает навязывать свою волю подчиненным. Организации, где доминирует демократичный стиль, характеризуются высокой степенью децентрализации полномочий. Подчиненные принимают участие в принятии решений и пользуются свободой в выполнении заданий. Довольно часто, объяснив цели организации, руководитель позволяет подчиненным определить свои цели в соответствии с теми, которые он сформулировал. Руководитель вкладывает много усилий в создание атмосферы открытости и доверия, поэтому подчиненные в случае необходимости могут обратиться к руководителю за помощью. Чтобы добиться этого, руководитель организует двухстороннее общение и играет направляющую роль.

В содержательных теориях мотивации делается упор на то, какие потребности побуждают людей проявлять активность в труде. В основе теорий X, Y и Z, описывающих типы работников, лежит отношение человека к труду. Теория X была первоначально разработана Ф. Тейлором, а затем развита и дополнена Д. Мак Грегором, который добавил к ней теорию Y. Теория Z была предложена значительно позднее, в

80-х гг. В. Оучи (модель поведения и мотивации человека). «Х», «У» и «З» - это совершенно разные модели мотивации, ориентированные на разный уровень потребностей, и, соответственно, менеджер должен применять различные стимулы к труду. Рассмотрим эти теории более подробно.

Ключевыми положениями теории Х являются:

- ◆ в мотивах человека преобладают биологические потребности;
- ◆ обычный человек имеет унаследованную нелюбовь к работе и старается избегать работы. Поэтому труд необходимо нормировать, а лучшим методом организации является конвейерный;
- ◆ по причине нежелания работать большинство людей только путем принуждения могут осуществлять необходимые действия и затрачивать усилия, необходимые для достижения целей производства;
- ◆ средний человек предпочитает, чтобы им управляли, старается не брать на себя ответственности, имеет относительно низкие амбиции и желает находиться в безопасной ситуации;
- ◆ качество работы низкое, поэтому необходим постоянный строгий контроль со стороны руководства.

Для данной теории естественным является применение в качестве главного стимула принуждение, а вспомогательного, материальное поощрение.

Теория «У» является антиподом теории «Х» и ориентирована совсем на другую группу людей.

Ключевыми положениями теории «У» являются:

- ◆ в мотивах людей преобладают социальные потребности и желание хорошо работать;
- ◆ физические и эмоциональные усилия на работе для человека так же естественны, как во время игры или на отдыхе;
- ◆ нежелание работать не является наследственной чертой, присущей человеку. Человек может воспринимать работу как источник удовлетворения или как наказание в зависимости от условий труда;
- ◆ внешний контроль и угроза наказания не являются главными стимулами побуждения человека к деятельности для достижения организацией своих целей;
- ◆ ответственность и обязательства по отношению к целям организации зависят от вознаграждения, получаемого за результаты труда. Наиболее важным вознаграждением является то, которое связано с удовлетворением потребностей в самовыражении;
- ◆ обычный воспитанный человек готов брать на себя ответственность и стремится к этому;
- ◆ многим людям присуща готовность использовать свои знания и опыт, однако индустриальное общество слабо использует интеллектуальный потенциал человека.

Модель по теории «У» отражает передовую, творчески активную часть общества. Стимулы побуждения к труду в теории «У» располагаются в таком порядке: самоутверждение, моральное и материальное поощрение, принуждение. Очевидно, что удельный вес работников, описываемых этой теорией, невелик - по данным многочисленных исследований, от 15 до 20% от численности коллектива. Чаще всего они индивидуалисты и не могут полностью раскрыть свои таланты в социальной группе.

Ключевые положения теории «З»:

- ◆ в мотивах людей сочетаются социальные и биологические потребности;
- ◆ люди предпочитают работать в группе и предпочитают групповой метод принятия решения;
- ◆ должна существовать индивидуальная ответственность за результаты труда;

- ◆ предпочтительнее неформальный контроль за результатами труда на основе четких методов и критериев оценки;
- ◆ на предприятии должна существовать постоянная ротация кадров с постоянным самообразованием;
- ◆ предпочтительнее медленная служебная карьера с продвижением людей по достижении определенного возраста;
- ◆ администрация проявляет постоянную заботу о работнике и обеспечивает ему долгосрочный или пожизненный наем;
- ◆ человек - основа любого коллектива, и именно он обеспечивает успех предприятия.

Теория «Z» описывает хорошего работника, предлагающего работать в группе и иметь стабильные цели деятельности на длительную перспективу. Во многом ей соответствуют японские работники крупных промышленных компаний. Однако работники, описываемые теорией «Z», имеются практически во всех странах на крупных стабильных предприятиях. Эффективность применения данной теории определяется удельным весом таких людей в коллективе. Стимулы побуждения к труду для работников, описываемых теорией «Z», эффективны в такой последовательности: материальное поощрение, моральное поощрение, самоутверждение, принуждение.

Таким образом, работники, описываемые теориями «X», и «Y» и «Z», образуют различные группы людей и предпочитают различные мотивы поведения и стимулы побуждения к труду. На предприятии представлены все типы людей, и применение той или иной концепции мотивации определяется удельным весом работников конкретного типа в группе.

2. Теория потребностей А. Маслоу,

Абрахам Маслоу – один из крупнейших ученых в области мотивации и психологии. Его теория психологии управления включает в себя следующие основные идеи и предпосылки:

- люди постоянно ощущают какие-то потребности;
 - люди испытывают определенный набор сильно выраженных потребностей, которые могут быть объединены в отдельные группы;
 - группы потребностей находятся в иерархическом расположении друг к другу;
 - потребности, если они неудовлетворены, побуждают человека к действиям.
- Удовлетворенные потребности не мотивируют людей;
- если одна потребность не удовлетворяется, то ее место занимает другая;
 - обычно человек ощущает одновременно несколько различных потребностей, находящихся между собой в комплексном взаимодействии;
 - потребности, находящиеся ближе к основанию «пирамиды», требуют первостепенного удовлетворения;
 - потребности более высокого уровня начинают активно воздействовать на человека после того, как, в общем удовлетворены потребности более низкого уровня;
 - потребности более высокого уровня могут быть удовлетворены большим числом способов, нежели потребности нижнего уровня.

В соответствии с теорией Маслоу существует пять групп потребностей.

Физиологические потребности. К данной группе относятся потребности в пище, воздухе, воде, убежище, сексе и т.п. – те, которые человек должен удовлетворять, чтобы выжить, чтобы поддерживать организм в жизнедеятельном состоянии. Люди, которые работают в основном из-за необходимости удовлетворения потребностей этой группы, мало интересуются содержанием работы, они концентрируют свое внимание на оплате, а также на условиях труда, удобстве рабочего места, возможности избегать усталости и т.д. Для управления такими людьми необходимо, чтобы минимум заработной платы обеспечивал выживание, и рабочие условия не слишком отягощали существование.

Потребность безопасности. Потребности этой группы связаны со стремлением и желанием людей находиться в стабильном и безопасном состоянии: иметь хорошее жилье, быть защищенным от страха, боли, болезней и других страданий.

Потребность принадлежать к социальной группе. Человек стремится к участию в совместных действиях, он хочет дружбы, любви, желает быть членом определенной группы людей, участвовать в общественных мероприятиях и т.д.

Потребности признания и уважения. Данная группа потребностей отражает желание людей быть компетентными, сильными, способными, уверенными в себе, а также видеть, что окружающие признают их таковыми и уважают за это. Люди, испытывающие сильное влияние данной потребности, стремятся к лидерскому положению, либо же к положению признанного авторитета при решении задач.

Потребности самовыражения. Данная группа объединяет потребности, выражющиеся в стремлении человека к наиболее полному использованию своих знаний, способностей, умений для самоутверждения в бизнесе, менеджменте, политике и т.д.

Теория потребностей Маслоу – одна из наиболее известных теорий мотивации. Она показывает, как те или иные потребности могут воздействовать на мотивацию человека к деятельности и как предоставить человеку возможности удовлетворять свои потребности.

3. Теория существования, связи и роста Альдерфера,

К. Альдерфер считает, что потребности человека могут быть объединены в отдельные группы. Однако, в отличии от Маслоу, он считает, что таких групп потребностей существует только три:

потребности существования;
потребности связи;
потребности роста.

Потребности существования, по Альдерферу, включают в себя две группы потребностей пирамиды Маслоу: безопасности и физиологические.

Потребность связи, по Альдерферу, отражает социальную природу человека, стремление человека быть членом семьи, иметь коллег, друзей, врагов, начальников и подчиненных. Поэтому к данному виду можно отнести полностью потребности принадлежать к социальной группе, признания и уважения, которые связаны со стремлением человека занимать определенное положение в окружающем мире, а также ту часть потребностей безопасности пирамиды Маслоу, которая связана с групповой безопасностью. Потребности роста аналогичны потребностям самовыражения пирамиды Маслоу и включают в себя также те потребности группы признания и самоутверждения, которые связаны со стремлением к развитию уверенности и самосовершенствованию.

Эти три группы потребностей так же как и в теории Маслоу, расположены иерархически. Однако между теориями Маслоу и Альдерфера есть одно принципиальное различие. Согласно Маслоу, происходит движение от потребности к потребности только снизу вверх: когда удовлетворены потребности нижнего уровня, человек переходит к следующей, более высокого уровня потребности. Альдерфер полагает, что движение идет в обе стороны: наверх, если не удовлетворена потребность нижнего уровня, и вниз, если не удовлетворяется потребность более высокого уровня. При этом Альдерфер думает, что в случае неудовлетворенности потребности верхнего уровня усиливается степень действия потребности более низкого уровня, что переключает внимание человека на этот уровень.

4. Теория приобретенных потребностей Мак Клелланда,

Теория Дэвида Мак Клелланда связана с изучением и описанием влияния на поведение человека потребностей достижения, соучастия и властовладения. Эти потребности, если они достаточно сильны у человека, оказывают заметное воздействие на

его поведение, заставляя предпринимать усилия и осуществлять действия, которые должны привести к удовлетворению этих потребностей.

Потребность достижения проявляется в стремлении человека достигать стоящих перед ним целей более эффективно, чем он это делал ранее. Индивидуумы, имеющие высокую потребность достижения, готовы браться за работу, несущую в себе элементы вызова, что позволяет им самостоятельно ставить цели. Однако им очень трудно заниматься задачами, в решении которых нет ясного и ощутимого результата, наступающего достаточно быстро. Качество результата, а также качество их работы не обязательно являются наивысшими. Люди с данной потребностью много и охотно работают, но не очень любят деться работой с другими. Совместно полученный результат их устраивает гораздо меньше, чем если бы они получили этот результат в одиночку.

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

Потребность властовования является приобретенной, развивается на основе обучения, жизненного опыта и состоит в том, что человек стремится контролировать людей, ресурсы и процессы, протекающие в его окружении. Лица с высокой мотивацией властовования могут быть подразделены на две взаимоисключающие группы. Первую группу составляют те, кто стремится к власти ради властовования. В первую очередь их привлекает сама возможность командовать другими. Интересы организации для них часто отходят на второй план и даже теряют смысл, так как они концентрируют первостепенное внимание на своей руководящей позиции в организации, на своих возможностях властововать, на своей силе в организации.

Ко второй группе относятся те лица, которые стремятся к получению власти ради того, чтобы добиваться решения групповых задач. Эти люди удовлетворяют свою потребность властовования тем, что определяют цели, ставят задачи перед коллективом и участвуют в процессе достижения целей. При этом очень важно отметить, что они ищут возможности мотивирования людей на достижение этих целей и работают вместе с коллективом, как над определением целей, так и над их достижением.

Мак Клелланд считает, что из трех рассматриваемых в его концепции потребностей для успеха менеджера наибольшее значение имеет развитая потребность властовования второго типа. Поэтому, исключительно важно, чтобы работа руководителя давала возможность менеджерам удовлетворять эту потребность. Потребности, рассматриваемые Мак Клелландом, не расположены иерархически и могут иметь различную степень проявления. Так, потребность властововать существует при низкой потребности соучастия.

5. Теория двух факторов Герцберга.

Во второй половине 1950-х гг. XX в. Фредерик Герцберг с сотрудниками разработал новую модель мотивации, основанную на потребностях. Возглавляемая им группа исследователей попросила 22 инженеров и конторских служащих одной крупной лакокрасочной фирмы ответить на следующие вопросы: «Можете ли вы описать подробно, когда после описания служебных обязанностей чувствовали себя особенно хорошо?» и «Можете ли вы описать подробно, когда после выполнения служебных обязанностей чувствовали себя особенно плохо?».

Согласно выводам Герцберга, полученные ответы можно подразделить на две большие категории, которые он назвал «факторами условий труда» («гигиенические») и «мотивирующими факторами» (таблица 1).

Теория двух факторов Герцберга

Факторы условий труда	Мотивирующие факторы
Политика фирмы	Успех
Условия работы	Продвижение по службе
Заработка плата	Признание и одобрение результатов работы
Межличностные отношения в коллективе	Высокая степень ответственности
Степень непосредственного контроля за работой	Возможности творческого и делового роста

Факторы условий труда связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, а мотивации – с самим характером и сущностью работы. Согласно Герцбергу, при отсутствии или недостаточном проявлении факторов условий труда у человека возникает неудовлетворенность работой. Однако если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека на что-либо.

Теория Герцберга имеет много общего с теорией Маслоу. Факторы условий труда Герцберга соответствуют физиологическим потребностям, потребностям в безопасности и уверенности в будущем. Его мотивации сравнимы с потребностями высших уровней пирамиды Маслоу (таблица 2). Но в одном пункте эти две теории резко расходятся. Маслоу рассматривал факторы условий труда как нечто, что вызывает ту или иную линию поведения. Если менеджер дает рабочему возможность удовлетворить одну из таких возможностей, то рабочий в ответ будет работать лучше. Герцберг считает, что рабочий начнет обращать внимание на факторы условий труда, когда сочтет их несправедливыми.

Таблица 2
Соотношение теорий потребностей Маслоу и Герцберга

Теория Маслоу	Теория Герцберга
Потребности самовыражения, признания и уважения	Мотивирующие факторы
Социальные потребности	Факторы условий труда
Потребности в безопасности	
Физиологические потребности	

Согласно теории Герцберга, наличие факторов условий труда не будет мотивировать работников. Оно только предотвратит возникновение чувства неудовлетворенности работой. Для того, чтобы добиться мотивации, руководитель должен обеспечить наличие мотивирующих факторов. Многие организации попытались реализовать эти теоретические выводы посредством программ «обогащения» труда: работа перестраивается и расширяется так, чтобы приносить больше удовлетворения и вознаграждений ее непосредственному исполнителю. «Обогащение» труда направлено на структурирование трудовой деятельности таким образом, чтобы дать почувствовать исполнителю сложность и значимость порученного ему дела, независимость при выборе решений, отсутствие монотонности и рутинности операций, ответственность за данное задание, создать ощущение того, что человек выполняет отдельную и полностью самостоятельную работу.

Для того, чтобы использовать теорию Герцберга эффективно, необходимо составить перечень мотивирующих факторов и дать сотрудникам возможность самим определить и указать то, что они предпочитают.

1.3 Лекция №3 (2 часа)

Тема: «Процессуальные теории мотивации»

1.3.1 Вопросы лекции:

1. Теория ожиданий В. Врума, и ее влияние на производительность труда.
2. Теория подкрепления мотива Скиннера.
3. Теория справедливости Адамса

1.3.2. Краткое содержание вопросов

1. Теория ожиданий В. Врума, и ее влияние на производительность труда.

Врум предложил теорию ожидания, объединив результаты исследований других авторов. В частности, его взгляды основаны на научных работах Левина и Роттера.

Теория ожидания основана на следующем предположении: люди заранее ожидают, что определенные действия дадут желаемый результат (наличие ожидания), причем этот желаемый результат заслуживает того, чтобы к нему стремиться или, напротив, избегать его (наличие валентности). Врум дает следующее определение этим двум терминам.

Ожидание — «сиюминутное убеждение относительно вероятности того, что конкретное действие приведет к конкретному результату». Чем сильнее уверенность в том, что определенное действие приведет к конкретному результату, тем более сильным считается ожидание.

Валентность — «аффективные ориентации на определенные результаты». При положительной валентности человек предпочитает добиваться результата, а не отказываться от его достижения, при отрицательной валентности человек предпочитает не достигать результата. Нулевая валентность означает, что человеку безразлично, какой результат будет достигнут.

Мотивация зависит от того, насколько сильно ожидание у данного человека и насколько важна для него данная цель. Вероятно, мотивация человека будет максимальной в том случае, когда его ожидание сильно, а валентность либо положительная, либо отрицательная. (Люди будут мотивированы к достижению достойных с их точки зрения целей, даже если это будет цель избежать какой-либо ситуации или результата). Если валентность нейтральная (нулевая), то, как утверждает теория ожидания, человек вряд ли будет мотивирован к совершению какого-либо конкретного действия, так как люди не мотивированы стремиться к достижению того, что они не считают достойной целью.

Важно различать понятия «валентность» и «ценность». Врум утверждает, что «в любой момент времени может возникнуть значительное расхождение между ожидаемой удовлетворенностью каким-либо результатом (то есть его валентностью) и действительной удовлетворенностью, которую вызывает этот результат (то есть его ценностью)». Таким образом, валентность скорее связана с ожиданиями, нежели с действительным опытом. Например, человек считает перспективу (валентность) повышения по службе целью, достойной того, чтобы к ней стремиться. Однако, получив желаемое повышение, он может вдруг обнаружить, что достигнутое не стоит его ожиданий (ценность).

Третьим важным элементом в теории ожидания является инструментальность. Тогда как ожидание касается воспринимаемой вероятности того, что определенное поведение повлечет за собой конкретный результат, инструментальность связана с пониманием, что промежуточный результат приведет к другому, важному результату. Например, человек может считать, что если он или она приложит больше усилий, то это повлечет за собой рост эффективности работы, а это, в свою очередь, повлечет за собой повышение по службе.

Врум утверждал, что валентность результатов очень часто является производной от того, насколько эти результаты служат инструментом достижения или предотвращения других результатов. Это означает, что валентность результатов, которые сами по себе могут не считаться важными, может увеличиться в связи с тем, к чему эти результаты приводят. Вернемся к примеру из предыдущего абзаца. Повышение эффективности работы могло бы быть невалентным для человека, если бы не приводило к тому, чего данный человек желает. Однако эффективность работы обладает валентностью, так как служит инструментом для достижения конечной цели.

Существует ряд инструментальностей: от положительной до отрицательной.

Положительная инструментальность — когда «вторичный результат будет определенно достигнут, если будет достигнут первичный результат».

Нулевая инструментальность — когда «нельзя предполагать связь между достижением первичного результата и достижением вторичного результата».

Отрицательная инструментальность — когда «вторичный результат определенно будет достигнут при условии отсутствия первичного результата, и … невозможен при наличии последнего».

Участие в прибыли в крупных организациях в форме фиксированного процента без учета эффективности работы, скорее всего, будет иметь нулевую инструментальность для роста личной эффективности, так как люди не смогут увязать свои личные усилия с фиксированной долей прибыли. Напротив, сдельная оплата труда обладает положительной инструментальностью, так как для получения более высокой заработной платы необходимо добиться эффективности работы. Наконец, в ситуации, когда работнику отказывают в повышении заработной платы вследствие низкой эффективности, имеет место отрицательная инструментальность. Повышение заработной платы происходит при условии отсутствия низкой эффективности и невозможно при ее наличии.

Внешнее вознаграждение или результаты часто служат инструментом достижения других целей. Например, заработка плата обладает положительной валентностью в связи со своей положительной инструментальностью для оплаты личных финансовых счетов. С другой стороны, факт увольнения обладает отрицательной валентностью из-за отрицательной инструментальности для сохранения репутации хорошего работника.

Врум пришел к выводу, что степень удовлетворенности людей работой (мерой удовлетворенности служит привлекательность для людей их работы) напрямую связана с тем, в какой мере их работа является инструментом для достижения привлекательных для них результатов. К этим результатам относятся:

- 1) заработка плата;
- 2) уважение со стороны супервайзеров;
- 3) взаимодействие с коллегами;
- 4) количество различных операций, выполняемых на работе.

Врум также обнаружил связь между отсутствием некоторых из вышеуказанных результатов, с одной стороны, и текучестью кадров и пропусками работ, с другой стороны. В частности, он установил прямую связь между отсутствием на рабочем месте и текучестью у тех работников, которые были полностью или частично лишены возможности принимать решения или участвовать в неформальном общении, а также у работников, чьи супервайзеры не проявили к ним уважения.

Стоит отметить, что в своем исследовании Врум уделял основное внимание внешним, а не внутренним результатам. При внешнем вознаграждении требуется, чтобы другие люди признали высокую эффективность работы и предоставили вознаграждение. Внутреннее вознаграждение вызывает и формирует у человека чувство, что работа хорошо сделана. При этом не требуется признания других людей (хотя такое признание может дополнительно внести свой вклад во внутреннее вознаграждение).

Менеджеры, которые пытаются использовать теорию ожидания в качестве средства для мотивирования своей команды, должны запомнить следующее: хотя некоторые

обобщения относительно представлений людей о вознаграждаемом результате возможны и соответствуют действительности, но ключевое значение имеет то, как воспринимает ситуацию каждый отдельный человек. Попытки объяснить связь между эффективностью и результатами, конечно, не будут пустой тратой сил. Однако индивидуальные особенности — например, желательность результатов — приведут к тому, что эффективность доведения такой информации до конкретных людей будет различной.

Теория Виктора Врума базируется на том, что активная потребность — не единственное необходимое условие мотивации человека к достижению определенной цели. Человек также должен надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого.

Ожидания можно рассматривать как оценку данной личностью вероятности определенного события. Большинство людей ожидают, например, что окончание института позволит им получить лучшую работу и, что, если работать с полной отдачей, можно продвинуться по службе. При анализе мотивации к труду теория ожидания подчеркивает важность следующих факторов: затраты труда — результаты; результаты — вознаграждение и валентность (удовлетворенность вознаграждением).

Ожидание результатов — это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами. Например, коммивояжер может ожидать, что если он обзвонит в неделю на 10 человек больше, чем обычно, то объем продаж возрастет на 15%. Менеджер может ожидать, что он получит высокую оценку своей деятельности, если затратит дополнительные усилия и напишет в срок квартальный отчет. Конечно, во всех приведенных примерах люди могут и не рассчитывать на то, что их усилия приведут к желаемым результатам. Если люди чувствуют, что прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигаемыми результатами нет, то согласно теории ожидания, мотивация будет ослабевать. Взаимосвязь может отсутствовать из-за неправильной самооценки работника, из-за его плохой подготовки или неправильного обучения или же из-за того, что работнику не дали достаточно прав для выполнения поставленной задачи.

Ожидания в отношении результатов — вознаграждений есть ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов. Продолжая приведенные выше примеры, отметим, что при повышении объема продаж на 15% коммивояжер может ожидать получения определенного процента премии. Менеджер может ожидать, что в результате предпринятых им усилий он будет оценен руководством, получит продвижение по службе и связанные с этим льготы и привилегии.

Третий фактор, определяющий мотивацию в теории ожидания, — это валентность, или ценность вознаграждения. Валентность — это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения. Продолжим наши примеры. За выполненную работу менеджер может получить прибавку к жалованью, в то время как он рассчитывал на продвижение по службе или более интересную и сложную работу, или же на большую степень уважения и признания заслуг. Если валентность низка, то есть ценность получаемого вознаграждения не слишком велика, то теория ожиданий предсказывает, что мотивация трудовой деятельности в этом случае будет ослабевать. [3]

Для эффективной мотивации менеджер должен установить точное соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением. В связи с этим необходимо давать вознаграждение только за эффективную работу. Менеджеры должны сформировать высокий, но реалистичный уровень результатов, ожидаемых от подчиненных, и внушить последним, что они могут добиться этого уровня, если приложат усилия.

2. Теория подкрепления мотива Скиннера

Она же — Теория усиления мотивации, Теория подкрепления мотивов, Теория оперантного обучения.

Согласно теории подкрепления поведение людей обусловлено последствиями их действий в прошлом в подобной ситуации. Сотрудники извлекают уроки из своего прошлого опыта и стараются брать такие задания, выполнение которых раньше давало позитивные результаты, и, напротив, избегать тех заданий, выполнение которых привело к негативным результатам.

За поведением должно следовать подкрепление. Оно бывает позитивным (поощрение) и негативным (наказание).

Позитивное подкрепление означает финансовое и моральное стимулирование. Оно приводит к повторению поведения, предшествовавшего подкреплению, и к усилению желательного поведения (отклика на подкрепление)

В соответствии с теорией подкрепления, привычка в поведении будет наиболее устойчивой, если:

- 1) подкрепление происходит сразу же после реакции (правильного поведения),
- 2) подкрепление происходит многократно,
- 3) величина подкрепления (то есть награды или наказания) достаточно велика и награда имеет высокую валентность.

О наказаниях. Скиннер считал, что неправильное (нежелательное) поведение нужно просто игнорировать, а правильное – поощрять.

Наказание приводит лишь к подавлению поведения, вызвавшего наказание, а не к правильному поведению.

Применение наказания обычно имеет такие побочные эффекты как *деструктивная тревожность, недоброжелательность, враждебность и «уход в себя»*. Наказание может вынудить индивида прекратить конкретное поведение, но оно не увеличивает вероятности правильного поведения. Наказание часто вынуждает индивида не отказаться от нежелательного поведения, а лишь трансформировать его в форму не столь явную и потому не попадающую под наказание (распитие спиртных напитков на рабочем месте). Разумеется, есть случаи, когда наказание является необходимым средством подавления социально опасного поведения, угрожающего здоровью и жизни других людей. Однако, как правило, наказание – малоэффективное средство воздействия на поведение людей, и его следует по возможности избегать.

Исследователями было предложено несколько схем подкрепления.

1. При *непрерывной* схеме подкрепление происходит после каждой желательной реакции (желательного события).

2. При *пропорционально-временной* схеме – каждый раз по истечении определенного периода времени, в течение которого индивид демонстрирует желательное поведение.

3. При *пропорциональной* схеме подкрепление осуществляется каждый раз после демонстрации индивидом определенного количества желательных реакций.

4. И, наконец, при *случайной* схеме подкрепления желательное поведение подкрепляется время от времени без какой-либо упорядоченности.

Многочисленные эксперименты на животных показали, что различные схемы подкрепления способны с различной эффективностью стимулировать и закреплять желательные виды поведения.

Исследования людей, хотя и не столь многочисленные и систематичные, продемонстрировали аналогичную закономерность.

Применение позитивного подкрепления специалиста предполагает использование двух схем:

1. Непрерывной схемы – подкрепление применяют после каждого события.

2. Пропорционально-временной схемы – подкрепление применяют каждый раз через фиксированные интервалы времени.

Одной из форм изменения поведения являются различные формы денежных выплат, подкрепляющих желательное поведение работников (например, более эффективную деятельность).

В серии исследований денежного стимулирования Г. Юкл со своими сотрудниками изучал эффективность различных схем подкрепления (форм оплаты). *Работники со сдельной формой оплаты были стабильно более продуктивны, чем те, кто работал «на окладе», т. е. получал почасовую оплату.* Аналогичные результаты были получены в процессе обучения. Они сравнивали влияние различных форм оплаты на скорость обучения работников электротехническим знаниям. *Сотрудники, получавшие почасовую оплату, смогли выполнить только 40 % проверочных тестов, в то время как сотрудники, работавшие сдельно, оказались в 1,5 раза эффективней.*

Целый ряд исследований продемонстрировал возможность успешного применения методов подкрепления для изменения, помимо трудовой деятельности, других аспектов поведения в организации. Так, исследователи продемонстрировали возможность значительного снижения *абсентеизма (отсутствия на работе)*. В организациях, где было введено поощрение для сотрудников, которые в течение определенного периода (месяца, трех месяцев и т. д.) не пропустили ни одного рабочего дня (по любым причинам), значительно повысилась не только общая посещаемость, но и сократились пропуски по уважительным причинам (например, по болезни). С помощью поощрения Дж. Херманну вместе с коллегами удалось даже скорректировать поведение «вечно опаздывающих» работников.

3. Теория справедливости Адамса.

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

Люди могут восстановить чувство справедливости либо, изменив уровень затрачиваемых усилий, либо пытаясь изменить уровень получаемого вознаграждения. Таким образом, те сотрудники, которые считают, что им недоплачивают по сравнению с другими, могут либо начать работать менее интенсивно, либо стремиться повысить вознаграждение. Те же сотрудники, которые считают, что им переплачивают, будут стремиться поддерживать интенсивность труда на прежнем уровне или даже увеличивать ее. Исследования показывают, что обычно, когда люди считают, что им недоплачивают, они начинают работать менее интенсивно. Если же они считают, что им переплачивают, они менее склонны изменять свое поведение и деятельность.

Основной вывод теории справедливости состоит в том, что пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут уменьшать интенсивность труда. 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.

Многие компании пытаются решить проблему возникновения у сотрудников чувства несправедливой оценки их труда, сохраняя суммы выплат в тайне. К сожалению, это не только трудно сделать технически, - это еще и заставляет людей подозревать несправедливость там, где ее на самом деле нет. Кроме того, если сохранять размеры заработков сотрудников в тайне, то компания рискует потерять положительное

мотивационное воздействие роста заработной платы, связанное с продвижением по службе.

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

Люди могут восстановить чувство справедливости либо, изменив уровень затрачиваемых усилий, либо изменить уровень получаемого вознаграждения. Таким образом, те сотрудники, которые считают, что им недоплачивают по сравнению с другими, могут либо начать работать менее интенсивно, либо стремиться повысить вознаграждение. Те же сотрудники, которые считают, что им переплачивают, будут стремиться поддерживать интенсивность труда на прежнем уровне или даже увеличивать ее. Исследования показывают, что, обычно, когда люди считают, что им недоплачивают, они начинают работать менее интенсивно. Если же они считают, что им переплачивают, они менее склонны изменять свое поведение и деятельность.

Основной вывод теории справедливости состоит в том, что пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут уменьшать интенсивность труда. Если разница в вознаграждениях обусловлена разной эффективностью труда, то необходимо разъяснить сотрудникам, получающим меньше, что когда их результативность достигнет уровня коллег, то они будут получать такое же повышенное вознаграждение.

1.4 Лекция №4 (2 часа)

Тема: «Структура, функции и механизм трудовой мотивации»

1.4.1 Вопросы лекции:

1. Три слоя мотивационного ядра личности:

- а) ценности труда,
- б) практические требования к работе,
- в) оценка вероятности реализации этих требований в конкретных условиях.

2. Функции трудовой мотивации: побуждающая, направляющая, регулирующая

3. Значение материальных и моральных стимулов трудовой деятельности. Мотивообразующие свойства социально-ценостных установок человека в системе «работник — производство».

1.4.2. Краткое содержание вопросов

1. Три слоя мотивационного ядра личности:

- а) ценности труда,
- б) практические требования к работе,
- в) оценка вероятности реализации этих требований в конкретных условиях.

Мотивационное ядро личности — совокупность мотивов, связанных и обусловленных смыслообразующим мотивом деятельности, внутренняя детерминанта поведения, определяющая его общую направленность. В мотивационном ядре личности можно выделить три слоя: ценности труда, практические требования к работе и оценку вероятности реализации этих требований в конкретной производственной ситуации.

Множественность, структурность и иерархичность мотивации — важнейшие характеристики мотивационной сферы личности. Мотивационная сфера определена для каждого человека и характеризуется устойчивостью, т.е. функционированием длительное время. Мотивы личности могут претерпевать лишь некоторые изменения — усиливаться или ослабляться.

Мотивационное ядро личности — основной критерий при определении типа мотивации индивида. Выделены четыре базовые группы потребностей (потребности в содержательном труде, общественной полезности работы, средствах существования и статусные потребности). Каждая из групп потребностей может выступать в качестве основы формирования мотивационного ядра личности.

У каждого человека есть определенное мотивационное ядро, вокруг которого группируются остальные источники мотивации.

Мотивационное ядро личности — это совокупность мотивов, связанных и обусловленных смыслообразующим мотивом деятельности, внутренняя детерминанта поведения, определяющая его общую направленность.

Множественность, структурность и иерархичность мотивации — важнейшие характеристики мотивационной сферы личности. Мотивационная сфера определена для каждого человека и характеризуется устойчивостью, т.е. функционированием длительное время. Мотивы личности могут претерпевать лишь некоторые изменения — усиливаться или ослабляться. В этом проявляется динамичность мотивационного ядра. Мотивационное ядро личности — это основной критерий при определении типа мотивации индивида.

Мотивационное ядро создает некоторое искажение поля сил, действующих в социуме, вызывая появление мотивационного потенциала в общем смысле этого слова. Если ему дать выход, то есть дать свободу индивиду реализовать свои возможности, то возникает поле сил, отвечающее положениям теории поля сил по К. Левину, и приложение этого поля к конкретному индивиду побуждает его к действиям, выводя из состояния равновесия.

Однако индивид стремится вновь перейти в режим равновесия уже в новом положении или состоянии (именно поэтому реакция на мотивационное воздействие постепенно стабилизируется во времени и его влияние иссякает).

Это связано с наличием остаточной (латентной) составляющей как в психике одного человека, так и в психике группы людей при межличностном общении.

Таким образом, на индивида действуют две силы: мотивирующая за счет наличия мотивационного потенциала от поля сил и латентная — за счет остаточных явлений в психике (которые обыденным сознанием индицируются как лень), причем эти силы не одинаковым образом изменяются во времени. В этом случае имеет место случай осциллятора или источника колебаний, которые распространяются от ядра, взаимодействуя с другими мотивационными механизмами, людьми, обстоятельствами и событиями. В результате происходящей интерференции реальная картина получается очень сложной, что и наблюдают в своей повседневной деятельности менеджеры по персоналу. Колебания и возникающую интерференцию нельзя увидеть, но они реально существуют и действуют подобно «невидимой руке рынка» по Адаму Смиту.

Участвуя в трудовой деятельности, работник одновременно имеет ряд потребностей и естественно интересов. Они могут быть существенными или несущественными разной степени значимости и актуальности. Выбор из всей этой совокупности побудителей осуществляется посредством мотивов в ходе соотнесения потребностей человека, его психологической и ценностной структур с трудовой средой.

Мотив — это активная движущая сила, внутреннее устремление, определяющее поведение личности. Мотивы рождаются или вследствие внешней мотивации (благодаря мотивационному климату организации), или вследствие внутренней мотивации — самомотивации.

Мотивы в сфере труда выполняют разнообразные функции, которые реализуются в поведении работника:

- ориентирующая, когда мотив направляет поведение работника в ситуации выбора вариантов поведения;
- смыслообразующая, если мотив определяет собой субъективную значимость данного поведения работника, выявляя его личностный смысл;
- мобилизующая, если мотив мобилизует силы организма работника для реализации значимых для него видов деятельности.

Различают истинные мотивы и мотивы провозглашаемые. Первые – это мотивы побуждения. Вторые – мотивы суждения, задача которых состоит в том, чтобы объяснить себе и другим свое поведение.

В общем плане мотивы поведения человека можно разделить на эгоистические и альтруистические. Первые направлены на благосостояние индивидуума, вторые – семьи, коллектива, общества. При анализе экономических систем обычно исходят из эгоистических мотивов (концепция «экономического человека»). Такой подход оправдан в большинстве практических ситуаций. Вместе с тем альтруистические мотивы так же органично присущи человеку, как и эгоистические. В ходе эволюции сохранились и развивались те группы людей, которые обеспечивали эффективную заботу о детях, стариках, больных, слабых. Как подчеркивал известный генетик В. Эфроимсон, общества, которым была присуща забота о пожилых, развивались наиболее динамично вследствие накопления опыта, сохранения традиций и внутренней устойчивости.

Можно выделить две группы эгоистических мотивов по их ориентации на процесс работы и ее результат. В первом случае мотивы обусловлены содержанием работы, условиями труда, характером взаимоотношений между сотрудниками, возможностями проявления и развития способностей человека. Во втором случае могут быть три основных мотива: 1) значимость работы; 2) материальное вознаграждение; 3) свободное время.

Значимость работы оценивается работающим с учетом мнения его семьи, знакомых, средств массовой информации и т.д. Для многих людей престижность их деятельности является достаточно важным мотивом. Материальное вознаграждение может иметь различные формы. Чаще всего это денежные доходы. К данной группе мотивов относится также уверенность в обеспеченности работой, доступ к дефицитным благам, социальная защищенность и т.д. Свободное время является важным мотивом деятельности для творческих личностей, людей, которые совмещают работу с учебой, и т.д. По мере роста благосостояния привлекательность свободного времени увеличивается.

Деятельность человека обосновывается одновременно несколькими мотивами, так как человек включен в систему разнообразных отношений с предметным миром, с обществом, окружающими людьми, самим собой. Соотношение различных мотивов, обуславливающих поведение людей, образует его мотивационную структуру, являющуюся достаточно стабильной, хотя и поддающейся целенаправленному формированию. Это соотношение формируется под влиянием как генетических факторов, так и среды, в которой человек воспитывался и в которой протекала его деятельность.

Структура самого мотивационного ядра различается в зависимости от конкретных условий трудовых ситуаций:

- ситуация выбора специальности или места работы;
- ситуации повседневной работы;
- ситуация перемены места работы или профессии;
- инновационная ситуация, связана с изменением характеристик трудовой среды;
- конфликтная ситуация.

Например, для повседневного трудового поведения в мотивационное ядро входят следующие мотивы: мотивы по обеспечению первоочередных наиболее важных социальных потребностей; мотивы признания, то есть стремление человека соединить

свою функциональную активность с определенным родом занятий; мотивы престижа, стремление работника реализовать свою социальную роль, занять достойный социальный статус. Но самое главное, что у каждого человека структура мотивационного ядра индивидуальна.

2.Функции трудовой мотивации: побуждающая, направляющая, регулирующая

Основными функциями мотивации являются:

- побуждение к действию,
- направление деятельности,
- контроль и поддержание поведения (регулирующая).

Побуждение к действию. Мотивы - это то, что заставляет человека действовать или является стимулом к действию. В этом смысле человек, активно действующий для достижения определенной цели, которая позволит ему удовлетворить какую-либо потребность, будет рассматриваться как мотивированный, а пассивный, равнодушный или бездействующий - как немотивированный или обладающий низкой мотивацией.

Направление деятельности. Люди постоянно принимают решения о том, как они будут достигать своих целей. Например, голодный человек может сделать выбор между тем, чтобы пообедать дома, на работе или перекусить на улице. Человек, испытывающий чувство одиночества, может выбирать между разными друзьями или разными компаниями. Работник, стремящийся произвести благоприятное впечатление на своего руководителя, также может выбирать разные варианты: работать особенно усердно над важной задачей, оказать руководителю какую-то услугу или польстить ему. Все эти действия имеют нечто общее - они представляют собой некоторые выборы, которые направляют усилия человека на достижение определенной цели, позволяющей удовлетворить соответствующую потребность.

Контроль и поддержание поведения (регулирующая), направленного на достижение цели, выражается в определенной настойчивости в достижении этой цели. Мотивация делает человека пристрастным, заинтересованным. Так человек, поведение которого определяется денежной мотивацией, стремящийся к зарабатыванию денег, в разных ситуациях и при разных обстоятельствах будет действовать в соответствии с этой доминантой. Поставленные перед ним задачи или открывающиеся возможности он будет рассматривать преимущественно с точки зрения возможности зарабатывания денег.

Высокая отдача от работников возможна лишь в том случае, если они будут заинтересованы в конечном результате и будут положительно относиться к выполняемой работе. Это возможно лишь тогда, когда процесс работы и конечные ее результаты позволяют человеку удовлетворить важнейшие из его потребностей. То есть тогда, когда он имеет высокий уровень трудовой мотивации. Руководителю, желающему воздействовать на трудовую мотивацию подчиненных, в этой работе необходимо сделать пять шагов для того, чтобы добиться желаемого результата:

Шаг 1. Оценка потребностей работников, определяющих их рабочее поведение, отношение к работе и к рабочим заданиям.

Шаг 2. Определение тех факторов, которые влияют на трудовую мотивацию работников, определяя их отношение к работе, степень заинтересованности в конечных результатах и готовность работать с полной отдачей.

Шаг 3. Выработка таких мер воздействия, построение такой мотивирующей рабочей среды, которая способствует высокой заинтересованности в конечных результатах, позитивному отношению к выполняемой работе и к организации.

Шаг 4. Воздействие на трудовую мотивацию с учетом индивидуальных особенностей работника.

Шаг 5. Оценка эффективности выбранных мер воздействия и их корректировка в случае необходимости.

**2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ЛАБОРАТОРНЫХ РАБОТ
(РУП не предусмотрено)**

**3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ
ЗАНЯТИЙ (РУП не предусмотрено)**

**4. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ СЕМИНАРСКИХ
ЗАНЯТИЙ**

4.1 Семинарское занятие №1 (1 час)

Тема: «Структура, функции и механизм трудовой мотивации»

4.1.1 Вопросы к занятию

1. Структура трудовой мотивации (потребности, интересы, ценности).
2. Механизм формирования трудовой мотивации.
3. Этапы формирования трудовой мотивации.
4. Механизм функционирования мотивации, его основные компоненты:
 - а) включенность в трудовую деятельность,
 - б) мотивационное ядро личности,
 - в) удовлетворенность трудом, трудовое поведение.

4.1.2 Краткое описание проводимого занятия:

При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на понятиях: механизм, этапы, функции, мотивационное ядро личности и удовлетворенность трудом.

4.2 Семинарское занятие №2 (1 час)

Тема: «Формы и системы организации заработной платы»

4.2.1 Вопросы к занятию

1. Стимулирование творческой активности работников и высоких результатов труда.
2. Учет количественных показателей и качества работы.
3. Системы повременной и сдельной форм оплаты труда, область и условия их применения.
4. Премиальные системы. Основные принципы материального поощрения.
5. Стимулирование повышения квалификации, роста интенсивности труда, совмещения профессий, работы в неблагоприятных производственных условиях.
6. Проблемы в сфере оплаты труда в условиях перехода России к социально ориентированной рыночной экономике.

4.2.2 Краткое описание проводимого занятия:

При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на таких понятиях, как: заработная плата, реальная и номинальная заработная плата, сдельная и повременная форма оплаты труда.

4.3 Семинарское занятие № 3 (1час)

Тема: «Районное регулирование заработной платы»

4.3.1 Вопросы к занятию

1. Принципы районирования территории.
2. Районный коэффициент к заработной плате.
3. Надбавки за работу в районе Крайнего Севера и приравненных к ним местностям
4. Компенсации населению за работу и проживание в экстремальных природно-климатических условиях

4.3.2 Краткое описание проводимого занятия:

При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на понятиях: районирование заработной платы, районы Крайнего севера и приравненные к ним территории, районный коэффициент.

4.4 Семинарское занятие №4 (1 час)

Тема: «Основные направления и формы социальной защиты работников»

4.4.1 Вопросы к занятию

1. Теоретические и правовые основы формирования социальной защиты на предприятии.
2. Виды и организационно-правовые формы социальной защиты в соответствии с Конвенцией МОТ.
3. Формирование социальной среды организации.
4. Развитие институционального обеспечения социальной защиты персонала организации.

4.4.2 Краткое описание проводимого занятия:

При подготовке к занятию необходимо акцентировать на понятиях: социальная защита работников, социальная среда организации.

4.5 Семинарское занятие №5 (1 час)

Тема: «Карьерный рост и аттестация персонала»

4.5.1 Вопросы к занятию

1. Понятие карьерной реализации.
2. Поведение как основной фактор карьерного роста
3. Понятие «аттестации персонала».
4. Цели и виды аттестации персонала
5. Методы и методики проведения аттестации.
6. Этапы аттестации.
7. Анализ результатов аттестации.

4.5.2 Краткое описание проводимого занятия:

При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на понятиях: карьера, карьерная стратегия, карьерный рост, аттестация персонала.

4.6 Семинарское занятие №6 (1 час)

Тема: «Российский и зарубежный опыт оплаты труда»

4.6.1 Вопросы к занятию

1. Заработная плата, её структура, формы и системы оплаты труда.
2. Тарифное нормирование заработной платы.
3. Формы и системы оплаты труда в РФ.
4. Основные направления реформирования оплаты труда в России.
5. Договоры и соглашения, определяющие размеры и механизм регулирования оплаты.
6. Переход от сдельной системы оплаты труда к повременной. Факторы, вызывающие такой переход.
7. Создание новых поощрительных систем.

8. Специфика оценки и дифференциации сложности работ в США, странах Европы, Японии. (Опыт США, «Шведская модель», Опыт Японии).
9. Основные модели определения заработной платы.

4.6.2 Краткое описание проводимого занятия:

При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на понятиях: тарифное нормирование заработной платы, дифференциация сложности работ, поощрительные системы.