

# 13

## Мотивация

Мотивация  
Мотивация кнута и пряника  
Содержательные теории мотивации  
Процессуальные теории мотивации  
Потребности  
Первичные потребности  
Вторичные потребности  
Закон эффекта  
Вознаграждение  
Внутреннее вознаграждение  
Внешнее вознаграждение  
Иерархия потребностей по Маслоу  
Теория потребностей по Мак-Клелланду  
Двухфакторная теория Герцберга  
Гигиенический фактор  
Мотиватор  
Теория ожиданий  
Теория справедливости  
Модель Портера–Лоулера

### ВВЕДЕНИЕ

Менеджеры всегда признавали, что их задача — побуждать людей выполнять работу в организации, но почти всегда считалось, что для этого достаточно материального вознаграждения. Из этой главы вы узнаете, почему такой способ мотивации действительно, как правило, бывает успешным, хотя по сути это неверно. Но мы все же рассчитываем развеять устойчивое заблуждение, что деньги обязательно побуждают человека работать лучше, а также заложить основы понимания современных взглядов на мотивацию. Основная часть главы посвящена теориям мотивации, разработанным за последние тридцать лет. Вы узнаете, что *истинным мотивом*, побуждающим людей полностью отдаваться работе, трудно дать определение. Однако, изучив современные модели мотивации, менеджер может серьезно расширить свои возможности в привлечении современного образованного и состоятельного работника к выполнению задач, необходимых для достижения целей организации.

Прочитав эту главу, вы должны понимать термины и концепции, перечисленные в ее начале.

## ЗНАЧЕНИЕ И ЭВОЛЮЦИЯ МОТИВАЦИИ

Выполняя функцию планирования и организации, менеджер определяет, что надо сделать его организации и когда, как и кто должен выполнять ту или иную работу. Если ответы на эти вопросы были верными, менеджер сможет эффективно координировать действия многих людей и в полной мере реализовать потенциал разделения труда. К сожалению, менеджмент нередко попадает в ловушку, ошибочно полагая, что если та или иная организационная структура отлично выглядит на бумаге, то она будет эффективна и на практике. Однако это совсем не так. Чтобы эффективно *достигать* намеченных целей, менеджер должен *координировать деятельность других людей и мотивировать их*. Менеджеров часто называют исполнительными руководителями, ведь их главная роль — сделать так, чтобы работа их организации была реально выполнена.

Для воплощения идей в действия менеджмент выполняет функцию мотивации. В контексте науки управления мотивацию определяют следующим образом.

- **Мотивация** — процесс побуждения себя и других работать во имя достижения личных и организационных целей.

### Ранние идеи мотивации

Хотя сегодня все понимают, что базовые предпосылки ранних теорий мотивации были неверны, их все равно следует знать. Менеджеры прошлого в своей массе неправильно оценивали, что движет людьми, но их приемы и методики в их ситуациях зачастую были весьма эффективны. И поскольку эти приемы применялись на протяжении нескольких веков в отличие от современных теорий, существующих пару десятилетий, первоначальные концепции мотивации пустили глубокие корни в нашей культуре, и многие менеджеры, особенно не прошедшие специальной подготовки, испытывают их сильное влияние. Вполне вероятно, что вы встретитесь с этими явлениями на работе.

Более того, вы и сами можете поддаться соблазну этих простых и прагматичных концепций, но, вернее всего, это будет ошибкой. Современные подчиненные, как правило, — образованные и материально обеспеченные, и мотивы, ими движущие, намного сложнее; для их успешного применения необходимо разобраться в природе мотивации. И наконец, что не менее важно, мы надеемся, что небольшой экскурс в историю поможет вам лучше понять, что эффективность мотивации, как любой другой управленческой функции, зависит от конкретной ситуации.

#### Мотивация кнута и пряника

За тысячи лет до того, как слово *мотивация* вошло в лексикон менеджеров, люди признавали возможность намеренного воздействия на других людей с целью выполнения задач организации. Основным таким приемом была **мотивация кнута и пряника**. Множество рассказов о правителях, предлагающих будущему герою награду или заносящих меч над его головой, можно найти в Библии, в древних преданиях и мифах. Но принцессы и сокровища предлагались только избранным, остальные же “пряники” были даже не всегда съедобными. Просто считалось само собой разумеющимся, что люди будут благодарны за все, что позволит им и их семьям прожить еще хотя бы день.

Такое положение дел наблюдалось даже в западных странах в конце XIX века. В годы промышленной революции экономические и социальные условия жизни в сельских местностях Англии были настолько тяжелыми, что фермеры уходили в города и буквально выпрашивали, как огромную милость, возможность работать по четырнадцать часов в сутки на грязных и опасных фабриках за деньги, которых едва хватало для выживания. Когда Адам Смит писал свою книгу “Исследование о природе и причинах богатства народов”, жизнь простолюдина была еще тяжелее. На его концепцию “экономического человека”, которую мы уже обсуждали, несомненно, очень повлияло наблюдение за жестокими реалиями жизни. В условиях, когда большинство людей боролось за выживание, вывод Смита, что человек всегда, при любой возможности, будет стараться улучшить свое экономическое положение, был закономерен.

Когда примерно в 1910 году возникла школа научного управления, несмотря на технический прогресс положение трудящихся сильно не улучшилось. Тейлор и его современники первыми поняли бессмысленность заработков на грани выживания. Они повысили эффективность мотивации кнута и пряника, объективно определив “полноценную дневную выработку” и вознаграждая работников, перевыполняющих эту норму, пропорционально их вкладу. Повышение производительности труда в результате применения этой новой методики в сочетании с преимуществами специализации и стандартизации дали потрясающий эффект; менеджеры и по сей день обожают этот подход к мотивации.

Но постепенно, в основном благодаря эффективности в использовании новых технологий и специализации, жизнь среднестатистического человека начала улучшаться. И по мере ее дальнейшего улучшения менеджмент все лучше понимал, что “пряники”, т.е. чисто экономические стимулы, не всегда заставляют человека лучше работать. Им надо было найти новые методы мотивации с учетом человеческой психологии.

### **Попытки использования психологии в менеджменте**

Уже во времена У. Тейлора и Ф. Гилбрета в Европе, а затем и в Америке начали распространяться новые концепции подсознательного Зигмунда Фрейда. Но тезис о том, что люди не всегда поступают рационально, был настолько радикальным, что менеджеры приняли его не сразу. Попытки использовать психологию в менеджменте предпринимались и раньше, но только работы Элтона Мэйо четко показали их огромный позитивный потенциал, а также то, что мотивация кнута и пряника в современных условиях уже недостаточно эффективна.

Э. Мэйо был одним из немногих теоретиков своего времени, обладавших как большими знаниями в области научного менеджмента, так и знаниями в области психологии. Он стал широко известным благодаря своим экспериментам на базе текстильной фабрики в Филадельфии в 1923–1924 годах. Текучесть кадров в прядильном цехе этой фабрики составляла 250%, в то время как на других не превышала 5–6%. Финансовые методы стимулирования, разработанные специалистами фабрики, не помогли улучшить этот показатель, и президент фирмы обратился за помощью к Мэйо.

Тщательно изучив ситуацию, Мэйо определил, что прядильщики не имели возможности общаться друг с другом, и что их работа считалась не престижной. Мэйо понял, что решение проблемы лежит не в увеличении вознаграждения рабочего,

а в изменении условий труда. С разрешения руководства он в экспериментальном порядке ввел для прядильщиков два десятиминутных перерыва для отдыха. Эффект был немедленным и впечатляющим. Текучесть кадров резко сократилась, улучшился моральный климат, выросла производительность. Когда впоследствии начальник цеха отменил перерывы, все вернулось в прежнее состояние, еще раз доказав, что состояние дел на участке улучшило именно нововведение Мэйо.

Этот эксперимент укрепил веру Мэйо в то, что менеджмент должен учитывать *психологию* работника, в частности некоторую иррациональность его поведения. Он пришел к такому выводу: “Что и по сей день упущено в социальных и промышленных исследованиях — так это то, что все эти незначительные «нелогичности» в сознании «среднего, нормального» человека имеют кумулятивный эффект. Они могут и не привести к «прорыву» в отдельном человеке, но непременно в конце концов приведут к прорыву в отрасли”. Однако, поскольку психология в то время находилась в зачаточной стадии развития, даже сам Мэйо полностью не осознал важность своих открытий.

Первыми крупными исследованиями поведения работника на рабочем месте стали эксперименты в Хоторне, проведенные Мэйо в конце 1920-х годов. Мы подробно обсудим их далее в этой книге. Они начались как эксперимент по научному управлению и закончились почти через восемь лет. На их основе был сделан вывод, что на производительность индивидуума сильно влияют человеческие факторы, особенно — социальное взаимодействие и групповое поведение. Выводы Хоторнской группы стали базой для школы человеческих отношений, которая доминировала в теории менеджмента до середины 1950-х годов.

Но Хоторнские эксперименты не привели к созданию модели мотивации, способной адекватно объяснить факторы, движущие людьми на рабочем месте. Психологические теории мотивации труда появились гораздо позднее, в 1940-х годах, и развиваются до сих пор.

## Современные теории мотивации

Систематическое изучение мотивации с точки зрения психологии не позволяет нам *точно* определить, что побуждает человека к труду, но исследования поведения человека на работе позволили в общем объяснить мотивацию и создать прагматические модели мотивации на рабочем месте. Выводы этих исследований мы обсудим в остальной части этой главы.

Авторы этой книги решили разделить теории мотивации на две категории: содержательные и процессуальные. **Содержательные теории мотивации** базируются на идентификации внутренних факторов, т.е. потребностей, заставляющих людей поступать тем или иным образом. Они представлены работами Абрахама Маслоу, Дэвида Мак-Клелланда и Фредерика Герцберга. Более современные **процессуальные теории мотивации** сосредоточены прежде всего на том, *как* ведут себя люди с учетом таких факторов, как восприятие и познание. Мы рассмотрим основные процессуальные теории: теорию ожиданий, теорию справедливости и модель мотивации Портера—Лоулера.

Хотя эти теории расходятся по ряду вопросов, они не являются взаимоисключающими. Развитие теории мотивации всегда носило эволюционный, а не революци-

онный характер. Как уже говорилось, это “высоколобые” научные теории. Это теории, которые эффективно используются на практике и помогают решать ежедневные проблемы мотивации людей к труду. Поэтому в каждом случае мы будем кратко рассказывать о связи теории с практикой управления.

Чтобы понять суть содержательной или процессуальной теории мотивации, необходимо разобраться в двух фундаментальных концепциях: потребности и вознаграждение.

### Первичные и вторичные потребности

Психологи утверждают, что человек испытывает **потребность**, когда физиологически или психологически ощущает недостаток чего-либо. Хотя некоторые потребности конкретный индивидуум в конкретный момент времени может и не осознавать, существуют определенные потребности, которые в потенциале ощущает каждый человек. Возникновение содержательных теорий мотивации — это попытка классифицировать общечеловеческие потребности. До сих пор единой, принятой всеми классификации потребностей не существует, но большинство психологов сходятся на том, что их, в общем, можно поделить на первичные и вторичные.

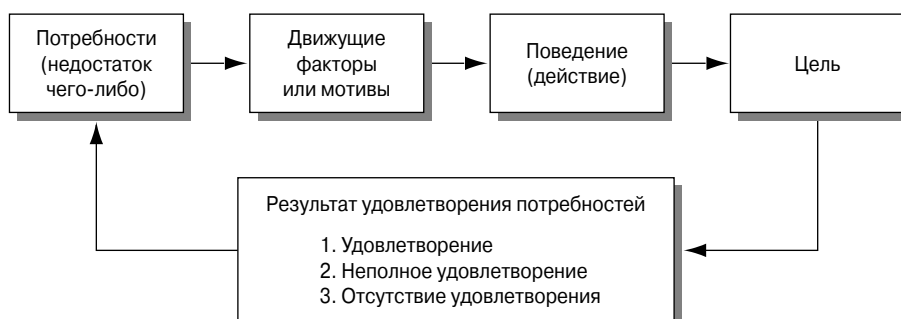
**Первичные потребности** — это потребности, по природе физиологические и врожденные: потребность в пище и воде, дыхании, сне и сексе. **Вторичные потребности** по своей природе психологические, например потребность в успехе, уважении, любви, власти и принадлежности. Первичные потребности заложены генетически, а вторичные обычно постигаются с опытом. Поскольку индивидуумы накапливают разный опыт, их вторичные потребности различаются больше, чем первичные.

#### Потребности и мотивационное поведение

За потребностями невозможно непосредственно наблюдать, их нельзя и оценить. Об их наличии говорит поведение человека. Психологи, наблюдая за людьми, определили, что именно потребности мотивируют людей, т.е. побуждают их к действию.

Когда человек ощущает потребность, это пробуждает его к действию. *Побуждение* — это ощущение недостатка в чем-либо с конкретной направленностью. Это поведенческий итог потребности, сконцентрированный на достижении цели. *Цели* в данном смысле — это все, что воспринимается человеком, как нечто позволяющее удовлетворить потребность. Когда индивидуум достигает такой цели, его потребность удовлетворяется, удовлетворяется частично либо не удовлетворяется. Например, вы ощущаете потребность в более интересной работе, что побуждает вас достичь цели — получить повышение и занять должность, обеспечивающую вам такую работу. Но после этого вы можете обнаружить, что эта работа не настолько интересна, как вы думали. Это может привести к тому, что вы будете работать не так старательно или начнете искать другую работу, которая удовлетворит вашу потребность (рис. 13.1).

Степень удовлетворенности индивидуума при достижении цели влияет на его поведение в подобных ситуациях в будущем. Люди, как правило, стремятся повторять модели поведения, которые ассоциируются у них с удовлетворением потребности, и избегать моделей, которые ассоциируются с неполным удовлетворением. Это явление назвали **законом эффекта**. Исследователи П. Лоуренс и Дж. Лош утверждают:



*Рис. 13.1. Упрощенная модель мотивации поведения через потребности*

По мере того как индивидум старается решить свои проблемы, он понимает, что некоторые модели поведения постоянно вознаграждаются; иными словами, они становятся решением тех или иных проблем данного человека. Следовательно, когда он сталкивается с такой проблемой в следующий раз, он старается решить ее проверенным способом. Со временем он вырабатывает целый ряд таких моделей и полагается именно на них.

Продолжим наш пример: заметив, что то или иное задание позволяет вам удовлетворить потребность в интересной работе, вы в будущем будете стремиться получить такое задание.

Поскольку потребности побуждают индивидума двигаться к цели, которая, с его точки зрения, позволит ему их удовлетворить, менеджеры должны создавать такие ситуации, в которых люди будут чувствовать, что они могут удовлетворить свои потребности, используя поведенческие модели, способствующие достижению целей организации.

### **Сложность мотивации через потребности**

Важно помнить, что не все рабочие похожи и испытывают высокую потребность в выполнении задач и независимости. Каждый человек — уникальная комбинация самых разных характеристик. Отсюда следует, что существует огромное количество разнообразных конкретных человеческих потребностей, целей, которые, по мнению человека, приводят к их удовлетворению, и моделей поведения для достижения этих целей. Обсуждая этот вопрос, исследователи С. Кэрролл и Г. Тоси утверждают:

Структура потребностей индивидума определяется уровнем его социализации или ранее приобретенным опытом, и, следовательно, все люди отличаются потребностями, которые наиболее важны с их точки зрения. Еще важнее то, что существует множество путей и способов удовлетворения потребностей конкретного типа. Например, потребность в самоуважении одного человека можно удовлетворить, признав его лучшим работником отдела, а аналогичная потребность другого индивидума будет удовлетворена, если окружающие признают его самым стильным (что он одевается лучше всех в группе). То, как человек может удовлетворить ту или иную потребность, определяется его жизненным опытом. Именно на опыте мы узнаем, что одни ситуации более желательны (т.е. всегда вознаграждаются), чем другие, и стремимся к ним. Других ситуаций мы стараемся избегать.

Следовательно, создание сложных и ответственных рабочих заданий будет иметь позитивный мотивационный эффект для многих рабочих, но далеко не для всех.

Менеджеру всегда надо помнить об элементе ситуативности — лучшего способа мотивации не существует. То, что эффективно для мотивации одних, совершенно не важно для других. Кроме того, сама природа организаций усложняет практическое применение теорий мотивации, ориентированных на индивидуумов. Взаимозависимость рабочих заданий, недостаток информации об эффективности отдельных работников и частые изменения служебных обязанностей вследствие технического прогресса — все это усложняет задачу мотивации персонала.

## Вознаграждения

Обсуждая вопросы мотивации, мы будем говорить об использовании вознаграждений в этих целях. Когда речь идет о мотивации, слово *вознаграждение* имеет более широкое значение, чем деньги или удовольствия, с которыми оно чаще всего ассоциируется. Вознаграждение — это все, что воспринимается индивидуумом как имеющее ценность. Поскольку люди воспринимают ценность по-разному, вознаграждения и их относительная ценность тоже будут оцениваться ими по-разному. Например, чемодан стодолларовых банкнот большинство представителей цивилизованных наций воспримут как весьма ценное вознаграждение, а для какого-нибудь африканского племени сам чемодан, вероятно, будет намного ценнее, чем его содержимое.

### Внутренние и внешние вознаграждения

Менеджер имеет дело с двумя общими типами вознаграждения: внутренним и внешним. **Внутреннее вознаграждение** человек получает от самой работы: ощущение достижения результата, значимости работы, чувство самоуважения. Дружба и общение, возникающие в процессе работы, тоже считаются внутренним вознаграждением. Самый простой способ обеспечить персонал вознаграждением данного типа — создать соответствующие условия труда и задачи. В *Volvo*, например, с этой целью были частично упразднены монотонные операции на конвейере одного из экспериментальных заводов; их теперь выполняют сборочные бригады.

Внешние вознаграждения — это то, что первым приходит в голову, когда слышишь слово *вознаграждение*. **Внешнее вознаграждение** человек получает не от самой работы, его дарует организация. Это повышение заработной платы, повышение по службе, символы служебного статуса, например отдельный кабинет, похвалы и признания и дополнительные льготы, например дополнительный отпуск, служебный автомобиль, страховка и т.д.

Чтобы определить, как и в каких пропорциях следует использовать внутреннее и внешнее вознаграждения в целях мотивации персонала, менеджменту необходимо определить потребности работников. В этом и заключается цель.

## СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

Содержательные теории мотивации — это, прежде всего, попытка выявить потребности, побуждающие людей к действию, в частности в рабочей среде. Базой для современных концепций мотивации стали работы трех исследователей: Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида Мак-Клелланда.

## Иерархия потребностей по Маслоу

Одним из первых бихевиористов, рассказавших менеджерам о сложности человеческих потребностей и об их влиянии на мотивацию, был Абрахам Маслоу. Создавая свою теорию мотивации в 1940-е годы, Маслоу признал, что люди имеют множество различных потребностей, и сделал вывод, что их можно разделить на пять основных категорий. Эта концепция была развита его современником, психологом из Гарвардского университета Х. Марри.

1. *Физиологические потребности* — потребности, удовлетворить которые необходимо для выживания. Это потребности в еде, воде, жилище, отдыхе и сексе.
2. *Потребности в защищенности* — потребности в защите от физической и психологической угрозы со стороны среды и в уверенности в том, что в будущем будут удовлетворены физиологические потребности. Пример — приобретение страхового полиса или поиск работы с хорошими пенсионными планами.
3. *Социальные потребности (или потребности в причастности)* — потребность в принадлежности, в принятии другими людьми, в социальном взаимодействии, в любви и поддержке.
4. *Потребности в уважении* — потребности в самоуважении, достижениях, компетентности, уважении других людей и в признании.
5. *Потребности в самореализации* — потребность в реализации своего потенциала возможностей и в росте как личности.

### Мотивация и иерархия потребностей

По теории Маслоу все эти потребности можно представить в виде *четкой иерархии* (рис. 13.2). Под этим он понимал, что потребности нижних уровней требуют удовлетворения и, следовательно, влияют на поведение человека прежде, чем на нем начнут сказываться потребности более высоких уровней. В каждый конкретный момент человек будет стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него наиболее важна. Прежде чем мотиватором поведения человека станет потребность высшего уровня, он должен удовлетворить потребность более низкого уровня. Вот как трактуют теорию Маслоу психологи К. Холл и Г. Линдсей: “Когда удовлетворены наиболее сильные и приоритетные потребности человека, возникают и требуют удовлетворения потребности, следующие в иерархии за ними. Когда и эти потребности удовлетворяются, человек переходит на следующую ступень лестницы мотивов”. Поскольку по мере развития личности потенциальные возможности расширяются, потребность в самореализации полностью удовлетворить невозможно. Следовательно, процесс мотивации поведения через потребности бесконечен.

Человек, испытывающий голод, сначала стремится найти пищу, и только потом будет строить жилье. Устроившись удобно и безопасно, он удовлетворит потребность в социальных контактах, а затем начнет активно добиваться уважения со стороны окружающих. Только когда он испытает чувство внутреннего удовлетворения и уважение окружающих, его важнейшей потребностью станет развитие в соответствии с его потенциальными способностями. Но если ситуация радикально изменится, то важнейшие потребности также изменятся. Это наглядно демонстрирует поведение людей, выживших в авиакатастрофе в Андах в 1975 году: чтобы выжить, эти вполне нормальные цивилизованные люди питались телами погибших пассажиров.





Рис. 13.2. Иерархия потребностей по Маслоу

Следует отметить, что потребности более высокого уровня могут начать влиять на поведение человека, когда потребности более низкого уровня удовлетворены не полностью. Следовательно, уровни иерархии потребностей не следует считать четко отделенными друг от друга этапами. Например, люди обычно начинают искать свое место в сообществе еще до того, как будут удовлетворены их потребности в безопасности и даже физиологические потребности. Например, ритуалы и социальное взаимодействие очень важны для примитивных племен джунглей Амазонки и Африки несмотря на постоянный голод и опасности.

Иными словами, хотя в данный момент одна из потребностей может доминировать, поведение человека определяется не только ею. Более того, Маслоу указывает:

До сих пор говорилось, что иерархия потребностей имеет четко фиксированный порядок, но на самом деле эта иерархия далеко не такая "жесткая". Действительно, потребности большинства людей, с которыми мы работали, располагались приблизительно в указанном нами порядке, но были и исключения. Есть люди, для которых, например, самореализация намного важнее, чем любовь.

### Теория Маслоу в практике менеджмента

Теория Маслоу внесла важнейший вклад в понимание факторов, определяющих поведение людей на работе. Менеджеры осознали, что люди имеют огромный диапазон потребностей, и чтобы мотивировать работника к труду, необходимо дать ему возможность удовлетворить важнейшие для него потребности благодаря использованию поведенческого шаблона, способствующего достижению целей организации. Еще недавно менеджер мог ограничиться материальными стимулами, поскольку поведение людей определялось потребностями низших уровней. Сегодня ситуация резко изменилась. Благодаря более высоким зарплатам и льготам, завоеванным в результате переговоров между работодателями и профсоюзами, а также новым законам (например, Закону о гигиене и безопасности труда от 1970 года), даже работники низших слоев организационной иерархии стоят на относительно высоких ступенях иерархии потребностей Маслоу. Т. Митчелл отмечает:

В нашем обществе физиологические потребности и потребность в защищенности относительно не важны для большинства людей. Они доминируют только среди наиболее бесправных и беднейших слоев населения. Очевидный вывод для организационных теоретиков: потребности высших уровней являются сегодня лучшими мотиваторами, чем нижних. Это подтверждают опросы работников о том, что мотивирует их в рабочей среде.

В общем и целом, можно сделать вывод, что вам, будучи менеджером, надо внимательно наблюдать за подчиненными и как можно лучше определять их активные потребности. Поскольку эти потребности со временем меняются, то не стоит рассчитывать, что метод мотивации, эффективный сегодня, будет эффективен всегда. В табл. 13.1 кратко перечислены способы, используя которые, менеджмент может удовлетворить потребности высшего уровня своих подчиненных в рабочей среде.

**Таблица 13.1. Способы удовлетворения потребностей высшего уровня**

---

**Социальные потребности**

1. Распределяйте работу так, чтобы работники могли общаться друг с другом.
2. Формируйте дух коллективизма.
3. Периодически проводите общие собрания всех подчиненных.
4. Не старайтесь разрушить неформальные рабочие группы, если только они реально не вредят организации.
5. Создавайте условия для социальной активности членов организации.

---

**Потребности в уважении**

1. Предлагайте подчиненным более интересные и сложные задания.
2. Наладьте позитивную обратную связь по результатам эффективности.
3. Оценивайте и признавайте заслуги подчиненных.
4. Привлекайте подчиненных к формулированию целей и принятию решений.
5. Расширяйте полномочия подчиненных.
6. Повышайте подчиненных по служебной лестнице.
7. Проводите тренинги, повышающие уровень профессионализма подчиненных.

---

**Потребности в самореализации**

1. Предоставьте подчиненным возможность для дальнейшего обучения и развития с целью максимального использования своего внутреннего потенциала.
  2. Поручайте подчиненным сложные и значимые задания, требующие максимального напряжения усилий.
  3. Развивайте творческие способности подчиненных.
- 

**Иерархия потребностей в многонациональной среде**

Менеджеры, действующие в международной среде, подобно их коллегам, работающим в родной стране, обязаны сделать все возможное для удовлетворения потребностей своих сотрудников. Следует помнить, что в разных странах люди по-разному оценивают относительную важность потребностей, и это необходимо знать и учитывать.

В ходе одного исследования был проведен сравнительный анализ пяти международных групп менеджеров на базе иерархии потребностей Маслоу. Группы были таковы: 1) англо-американская, 2) японская, 3) североевропейская (ФРГ, Дания, Швеция

и Норвегия), 4) южно-европейская (Испания, Франция, Бельгия, Италия) и развивающиеся страны (Аргентина, Чили, Индия). Один из выводов данного исследования был таков: менеджеры из развивающихся стран придавали большее значение всем потребностям иерархии по Маслоу и степени их удовлетворения, чем менеджеры из других стран. Кроме того, они и южно-европейские менеджеры больше других стремятся удовлетворить социальные потребности, что означает, что в этой среде следует активно использовать такие виды вознаграждений, как повышение статуса и общественное признание.

К сожалению, систематические исследования проблем мотивации на международном уровне пока не проводились, но можно с уверенностью сказать, что менеджеры, действующие в международной среде, должны постоянно учитывать культурные различия в потребностях их подчиненных. Им надо избегать любых предпочтений по национальной принадлежности. И ни в коем случае не следует исходить из предположения, что подчиненные за рубежом имеют такие же потребности, как работники в вашей родной стране.

### **Критика теории Маслоу**

Хотя теория потребностей Маслоу, казалось бы, обеспечила менеджмент весьма полезным описанием процесса мотивации, последующие тесты не подтвердили ее правоту в полной мере. Людей можно поделить на довольно общие категории по их потребностям высшего или низшего уровня, но четкой пятиступенчатой иерархической структуры потребностей, предложенной Маслоу, судя по всему, не существует. Не получила полного подтверждения и концепция наиважнейших потребностей. Тесты показали, что удовлетворение одной потребности не приводит к автоматической активизации потребностей следующего уровня в качестве мотиватора.

Главная же претензия к теории Маслоу заключается в том, что она не учитывает индивидуальные различия между людьми. В отличие от Маслоу, исследователь Э. Лоулер предложил иерархию индивидуальных потребностей/предпочтений, базирующихся на личном опыте человека. Так, исходя из своего опыта, один человек будет, прежде всего, стремиться к самореализации, в то время как действия другого, на первый взгляд похожего на него и работающего с ним с такой же эффективностью, будут определяться, в первую очередь, потребностями в уважении, в защищенности и социальными потребностями. Например, у многих людей, выросших во времена Великой депрессии, впоследствии всю жизнь доминирующей оставалась потребность в защищенности, даже несмотря на высокий уровень благосостояния.

В общем и целом, как отмечает Т. Митчелл, «менеджеры должны понимать, что разные сотрудники имеют разные предпочтения относительно вознаграждений, и знать, что побуждает одного подчиненного отказываться от сотрудничества с другим. Разные люди стремятся к разным благам, и если менеджер хочет уметь эффективно мотивировать своих подчиненных, он должен знать их потребности».

### **Теория потребностей Мак-Клелланда**

Другой моделью мотивации, подчеркивающей потребности высших уровней, является теория Дэвида Мак-Клелланда, который считал, что люди испытывают три вида потребностей: потребность во власти, в успехе и в причастности.

Потребность во власти выражается как желание влиять на окружающих. В иерархии Маслоу эта потребность находится где-то между потребностями в уважении и самореализации. Люди, испытывающие потребность во власти, как правило, открыты, напористы, готовы к конфронтации и стремятся отстаивать свои исходные позиции. Зачастую они хорошие ораторы и очень требовательны. Менеджмент, как правило, привлекает их именно потому, что позволяет им проявлять свою власть.

Но люди, которых мотивирует потребность во власти, необязательно “рвутся к власти” в негативном смысле. Обсуждая разные способы проявления власти, Мак-Клелланд отмечает:

Людей, испытывающих повышенную потребность во власти, но не проявляющих склонности к авантюризму или тирании, а стремящихся добиться влияния прежде всего благодаря способам социального взаимодействия, следует заранее готовить к высшим управленческим постам. Личное доминирование эффективно только в очень небольших группах; если же лидер хочет эффективно руководить большой группой, ему необходимо задействовать более тонкие и социализированные формы влияния... Позитивное или социализированное “лицо” власти воплощается в заинтересованности лидера в целях его группы, в умении находить цели, способные мотивировать людей, в помощи группе при формулировании этих целей, в инициативности при обеспечении членов группы средствами для их достижения и в формировании у членов группы уверенности в своих силах и компетентности, необходимых им для их достижения.

Потребность в успехе также находится где-то между потребностью в уважении и потребностью в самореализации по Маслоу; она удовлетворяется не самим проявлением успеха, что только подтверждает статус человека, а *процессом* его достижения.

Люди, испытывающие большую потребность в успехе, как правило, избегают риска, предпочитают лично отвечать за решение проблем и стремятся к четкой обратной связи по результатам своей эффективности. Мак-Клелланд отмечает: “Какой бы сильной ни была потребность индивидуума в успехе, он не сможет ее удовлетворить, не имея для этого возможностей, если организация будет сдерживать его инициативу и не будет вознаграждать за достижения”. Следовательно, для эффективной мотивации таких людей следует ставить перед ними задачи с умеренной степенью риска, предоставлять им достаточные полномочия, чтобы они могли проявлять инициативу, и регулярно и конкретно вознаграждать их в соответствии с результатами.

Мотивация на основе социальных потребностей по теории Мак-Клелланда практически не отличается от теории Маслоу. Люди, испытывающие сильные потребности в причастности, стремятся к общению, к дружеским взаимоотношениям и хотят помогать другим. Их привлекает работа, обеспечивающая большие возможности социального взаимодействия. Менеджеру, управляющему такими подчиненными, необходимо уметь поддерживать атмосферу, не ограничивающую межличностных взаимоотношений, больше общаться с ними и периодически организовывать общие собрания таких сотрудников.

## Двухфакторная теория Герцберга

В конце 1950-х годов Фредерик Герцберг разработал еще одну модель мотивации на базе потребностей. По просьбе его исследовательской группы двести инженеров и бухгалтеров одной крупной фирмы, выпускающей лакокрасочные материалы, опи-

сали ситуации, когда их работа приносила им особое удовлетворение и когда она особенно им не нравилась.

Герцберг пришел к выводу, что все полученные ответы можно разделить на две общие категории, которые он назвал *гигиеническими факторами* и *мотиваторами*. Они описаны в табл. 13.2.

**Таблица 13.2. Гигиенические факторы и мотиваторы по Герцбергу**

Гигиенический фактор	Мотиватор
Административная политика компаний	Достижения
Условия труда	Повышение по службе
Зарплата	Признание заслуг
Межличностные отношения с начальниками, коллегами и подчиненными	Ответственность
Степень контроля	Возможности для роста

**Гигиенические факторы** связаны со средой, в которой выполняется работа, а мотиваторы — с характером и сутью самой работы. По теории Герцберга, отсутствие или недостаток гигиенических факторов приводит к неудовлетворенности человека своей работой. Но, если они представлены в достаточном объеме, сами по себе они удовлетворения не вызывают и не способны мотивировать человека к нужным действиям. В отличие от них отсутствие или недостаток мотиваторов не приводит к неудовлетворению людей работой, однако их присутствие в должной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников к повышению эффективности. В табл. 13.3 приведены результаты исследования, описывающие, как работники оценивают характеристики рабочего задания, способные побудить их к более напряженному труду или повысить его привлекательность.

**Таблица 13.3. Мотивация или удовлетворение: оценка характеристик рабочих заданий работниками**

Фактор, повышающий производительность	Побуждает работать лучше (%)	Повышает привлекательность работы (%)	И то, и другое (%)
Хорошие шансы на повышение	48	22	19
Хорошая зарплата	45	27	22
Оплата по эффективности труда	43	31	16
Признание заслуг	41	34	17
Работа, позволяющая развиваться	40	27	20
Работа, требующая напряжения	38	30	15
Работа, позволяющая мыслить самостоятельно	37	33	17
Большая ответственность	36	28	14
Интересная работа	36	35	18
Работа, требующая творческого подхода	35	31	20

Окончание табл. 13.3

Фактор, повышающий привлекательность рабочего задания	Повышает привлекательность работы (%)	Побуждает работать лучше (%)	И то, и другое (%)
Работа без спешки и стрессов	61	15	13
Удобное место расположения	56	12	12
Отсутствие шума и грязи	56	12	12
Работа с людьми, которые мне нравятся	54	17	13
Хорошие отношения с непосредственным начальником	52	19	12
Наличие информации о состоянии дел в компании	49	21	16
Гибкий темп работы	49	20	12
Гибкий график	49	18	15
Дополнительные льготы	45	27	18
Справедливое распределение рабочей загрузки	45	24	18

Источник. Daniel Yankelovich and John Inimerwahr, "Let's Put the Work Ethic to Work", *Industry Week*, September 5, 1983, p. 35.

Герцберг описывал соотношение между удовлетворенностью и неудовлетворенностью работой следующим образом:

Результаты этих исследований, а также выводы других исследователей, использовавших другие методики, позволяют сделать вывод, что факторы, влияющие на степень удовлетворения работой и мотивирующие людей, совершенно отличны от факторов, приводящих к их неудовлетворению своей работой. Поскольку при анализе причин удовлетворенности или неудовлетворенности работой необходимо рассматривать две группы разных факторов, можно сделать вывод, эти два чувства не являются противоположными. Противоположным чувством удовлетворения работой будет его отсутствие, а отнюдь не неудовлетворение; а обратным чувством неудовлетворенности — отсутствие этого чувства, а не чувство удовлетворенности работой.

### Сравнение теорий, базирующихся на потребностях

Теория мотивации Герцберга имеет много общего с теорией Маслоу. Гигиенические факторы Герцберга соответствуют физиологическим потребностям и потребностям в защищенности, а мотиваторы — потребностями высших уровней иерархии потребностей Маслоу (см. рис. 13.3). Однако в одном они резко расходятся. По теории Маслоу гигиенические факторы определяют поведение человека. Следовательно, если менеджер поможет работнику удовлетворить одну из таких потребностей, он непременно будет работать лучше. А по теории Герцберга эти факторы действуют только тогда, когда работник воспринимает их как неадекватные или несправедливые.

В табл. 13.4 приведены основные характеристики моделей Маслоу, Мак-Клелланда и Герцберга.

Теория Маслоу	Теория Герцберга
Самореализация Уважение	Мотиваторы
Социальные потребности Потребности в безопасности и защищенности Физиологические потребности	Гигиенические факторы

*Рис. 13.3. Сопоставление теорий потребностей Маслоу и Герцберга*

**Таблица 13.4. Теории Маслоу, Мак-Клелланда и Герцберга**

#### Теория Маслоу

1. Потребности делятся на первичные и вторичные и объединяются в иерархическую структуру из пяти уровней.
2. Основным мотиватором поведения человека является нижняя в иерархической структуре неудовлетворенная потребность.
3. После удовлетворения потребности ее мотивирующее воздействие прекращается.

#### Теория Мак-Клелланда

1. Существуют три мотивирующие потребности: потребность во власти, в успехе и в причастности.
2. Сегодня эти потребности высшего уровня особенно важны, поскольку потребности низших уровней, как правило, удовлетворены.

#### Теория Герцберга

1. Потребности делятся на гигиенические факторы и мотиваторы.
2. Гигиенические факторы препятствуют возникновению чувства неудовлетворенности работников.
3. Мотиваторы, которые, в общем, соответствуют потребностям высших уровней по Маслоу и Мак-Клелланду, активно воздействуют на поведение человека.
4. Чтобы эффективно мотивировать подчиненных, менеджеру необходимо постичь суть самой работы.

### Теория Герцберга в практике менеджмента

По теории Герцберга само наличие гигиенических факторов в рабочей среде не мотивирует работников, а лишь не позволяет возникнуть чувству неудовлетворенности работой. А чтобы мотивировать людей, менеджер должен обеспечить наличие в этой среде не только гигиенических факторов, но и мотиваторов. Многие организации попытались реализовать эту теорию благодаря программам *обогащения работы*. Их суть в том, что рабочее задание изменяется и расширяется с тем, чтобы обеспечивать работнику большее вознаграждение и личное удовлетворение. Обогащение труда заключается в структурировании работы таким образом, чтобы исполнитель почувствовал ее сложность и значимость и был относительно независим в решениях,

чтобы максимально исключить монотонные и рутинные операции, повысить ответственность за данное задание и усилить чувство самостоятельности. Программы обогащения труда реализовывали многие компании, в том числе такие крупные фирмы, как *AT&T*, *American Airlines* и *Texas Instruments*. Однако, хотя эта методика во многих случаях эффективна, когда мы подробно обсудим ее в главе 19, вы увидите, что она подходит не для всех ситуаций.

Для эффективного применения теории Герцберга на практике менеджеру необходимо составить подробный перечень гигиенических и особенно мотивирующих факторов, опуская все остальные, и дать сотрудникам возможность самим указать, какие для них более предпочтительны.

### Критика теории Герцберга

Хотя теория Герцберга успешно применялась целым рядом организаций, у нее есть критики. Больше всего критикуется методика исследований. Когда людей просят обдумать и описать ситуации, в которых им особо нравилась или не нравилась их работа, они обычно объясняют благоприятные ситуации своими действиями и тем, что им подконтрольно, а в неблагоприятных винят других людей и то, что от них не зависит. Следовательно, ответы, полученные Герцбергом, по меньшей мере частично были обусловлены способом, которым он задавал вопросы.

Суммируя результаты тридцати одного исследования теории Герцберга, исследователи Р. Хаус и Л. Вигдор утверждают: “Один и тот же фактор рабочей среды может вызвать удовлетворение одного работника и неудовлетворение другого, и наоборот”. Следовательно, источником мотивации могут стать и гигиенические факторы, и мотиваторы — все зависит от потребностей человека. Поскольку у разных людей разные потребности, то и мотивировать их будут разные факторы.

Кроме того, Герцберг утверждал, что имеется четкая взаимосвязь между удовлетворенностью работой и производительностью труда, однако исследования показали, что такая корреляция существует не всегда. Исследователи Д. Хеллригэл и Дж. Слокам утверждают:

Отсутствие четкой взаимосвязи между отношением к работе и производительностью труда можно проиллюстрировать на примере работников, которые весьма удовлетворены своей работой, поскольку она предоставляет им широкие возможности для социального взаимодействия с коллегами, но мотивы для повышения производительности труда у них практически отсутствуют. Иными словами, повышение производительности является вторичной целью по отношению к целям, которые работники преследуют на работе. Усиление мотиваторов не всегда приводит к повышению производительности.

Поскольку социальные потребности для многих людей очень важны, обеспечение их таким мотиватором, как усиление ответственности, может не повысить уровень их мотивации и никак не сказаться на их производительности, особенно если их коллеги воспринимают повышение производительности, как нарушение норм, установившихся в группе.

Все эти критические замечания четко указывают на то, что к мотивации необходимо относиться, как к ситуативному процессу. То, что мотивирует человека в одной ситуации, может не оказать на него никакого влияния в другой ситуации и не повлиять на другого человека в тех же условиях. В общем и целом, можно сказать, что хотя вклад Герцберга в понимание мотивации ценен, его теория недостаточно учитывает



ситуативные переменные. Дальнейшие исследования подтвердили, что для полноценного объяснения механизма мотивации надо учесть множество поведенческих факторов и факторов среды. Эти выводы привели к разработке процессуальных теорий мотивации.

## ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

Содержательные теории мотивации базируются на потребностях и связанных с ними факторах, определяющих поведение людей. Процессуальные теории рассматривают мотивацию с другой точки зрения. Они описывают, что направляет поведение на достижение той или иной цели и как человек выбирает ту или иную модель поведения. Эти теории не оспаривают существования потребностей, но утверждают, что поведение людей определяется *не только* ими. Согласно этим теориям оно зависит также от восприятия и ожиданий индивидуума относительно конкретной ситуации и от возможных последствий выбранного им стиля поведения.

Существует три основные процессуальные теории мотивации: теория ожидания, теория справедливости и модель Портера—Лоулера.

### Теория ожидания

**Теория ожидания**, прежде всего, ассоциируется с работами Виктора Врума и базируется на идее, что наличие активной потребности не является единственным условием для того, чтобы индивидуум имел мотив направить свое поведение на достижение конкретной цели; он также должен ожидать, что данный стиль поведения фактически приведет к удовлетворению или к получению желаемого.

#### Ожидания

*Ожидания* можно рассматривать как оценку индивидуумом вероятности конкретного события. Большинство людей, например, ожидают, что, закончив колледж, они получат хорошую работу, а если работать с полной отдачей, тебя повысят. В связи с мотивацией на рабочем месте теория ожидания подчеркивает три фактора: усилия—результаты; результаты—вознаграждение и валентность вознаграждения. *Ожидания в отношении усилий—результатов (У—Р)* отражают взаимосвязь между затраченными усилиями и достигнутыми результатами. Например, торговый агент может ожидать, что, если он обзвонит в неделю на десять человек больше, чем обычно, объем сбыта возрастет на 15%; рабочий завода может ожидать, что если он повысит объем выработки и качество продукции, то ему повысят разряд. Но, конечно, эти люди могут ожидать, что их усилия *не* приведут к желаемым результатам, а если они не видят прямой зависимости между затрачиваемыми усилиями и последующими результатами, то по теории ожидания их мотивация снизится. Это может произойти из-за неправильной самооценки работника, из-за недостаточной его подготовки к данной работе или же из-за отсутствия у него достаточных полномочий для выполнения поставленной задачи.

*Ожидания в отношении результатов—вознаграждения (Р—В)* — это ожидание определенного вознаграждения за определенные достигнутые результаты. Так, торговый агент может ожидать, что, увеличив объем сбыта на 15%, он получит премию

в размере 10% или абонемент в эксклюзивный тренажерный зал; а рабочий может ожидать, что в результате повышения разряда ему увеличат зарплату или его назначат бригадиром.

В данном случае, опять-таки, если человек не будет ощущать четкой взаимосвязи между достигнутыми результатами и желаемым вознаграждением, мотивация к труду ослабнет. Например, если торговый агент уверен, что десять дополнительных звонков в день дадут увеличение объема сбыта на 15%, но считает, что вероятность адекватного вознаграждения за достигнутые результаты невелика, он вполне может отказаться от этих звонков. Точно так, если человек уверен, что достигнутые им результаты будут вознаграждены, но при разумной затрате усилий ему их не достичь, его мотивация тоже ослабеет.

Третий фактор, влияющий на мотивацию по модели ожидания, — валентность, т.е. ценность вознаграждения для человека. *Валентность* — это предполагаемая степень относительного удовлетворения либо неудовлетворения человека в результате получения им конкретного вознаграждения. Поскольку все люди имеют разные потребности и желания относительно вознаграждений, конкретное вознаграждение, предлагаемое за достигнутые результаты, может не иметь для них ценности. Продолжим наши примеры. За выполненную работу торговому агенту могут повысить зарплату, в то время как он рассчитывал, например, на повышение по службе. Если валентность низкая, т.е. ценность предлагаемого вознаграждения для данного индивидуума низка, то по теории ожидания мотивация к труду также снизится.

Следовательно, можно сделать вывод, что если *любой* из этих трех факторов будет неадекватен, то и мотивация, и показатели эффективности труда человека будут низкими. Взаимосвязь между этими факторами можно выразить следующей формулой (см. также рис. 13.4):

$$\text{Мотивация} = \text{У} - \text{Р} \times \text{Р} - \text{В} \times \text{валентность}$$

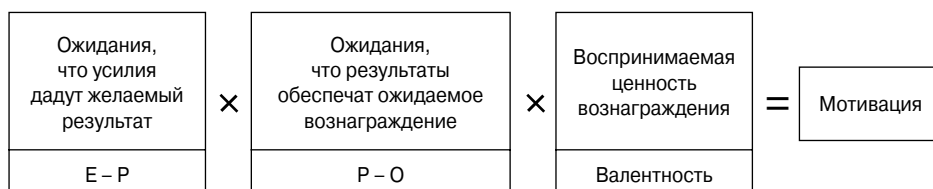


Рис. 13.4. Модель мотивации Врума

### Теория ожиданий в практике менеджмента

Менеджерам, которые стремятся повысить мотивацию рабочей силы, теория ожиданий дает целый ряд полезных советов.

Поскольку потребности у людей самые разные, одно и то же вознаграждение они оценивают по-разному; значит, менеджерам следует соотнести его с потребностями конкретного сотрудника. Довольно часто работник получает вознаграждение и только после этого оценивает его. Например, с целью повышения мотивации агентов руководство одной страховой компании объявило, что те, кто выполнят план за две недели, за счет фирмы поедут с женами на Гавайи. Каково же было удивление руководителей, когда оказалось, что некоторые самые лучшие работники перестали

выполнять норму. Оказалось, что бесплатная поездка на Гавайи с женой воспринималась как вознаграждение не всеми сотрудниками.

Кроме того, для эффективной мотивации необходимо установить четкую зависимость между результатами и вознаграждением, т.е. вознаграждать людей за эффективную работу и лишать вознаграждения за плохую.

Менеджеры должны сформировать высокие, но реалистичные ожидания относительно результатов деятельности подчиненных и постараться внушить им, что они способны их добиться, приложив максимум усилий. То, как работники оценивают свои силы, во многом зависит от того, чего ожидает от них руководство. Обсуждая эту проблему, теоретик и консультант по вопросам менеджмента С. Ливингстон, утверждает:

Отношение менеджера к подчиненному в некоторой мере зависит от того, чего он от него ожидает. Если его ожидания велики, подчиненные, как правило, работают отлично; если он не ждет от людей многого, их производительность, скорее всего, будет низкой. Как будто есть закон, по которому эффективность труда подчиненных растет или снижается в соответствии с ожиданиями менеджера.

Мощное влияние ожиданий одного человека на поведение другого уже давно признано врачами, бихевиористами, а недавно — и педагогами. А вот идея, что ожидания менеджмента серьезно влияют на индивидуальную и групповую эффективность труда их подчиненных, до сих пор широкого признания не получила.

Кроме того, чтобы работник ожидал, что сможет достичь уровня эффективности, необходимого для получения вознаграждения, которое имеет для него ценность, ему надо предоставить полномочия, достаточные для выполнения поставленной задачи, а также провести соответствующие тренинги, обеспечив тем самым необходимый уровень профессиональной подготовки.

В общем и целом, исследования подтверждают правоту теории ожиданий. При этом, тем не менее, одни ее критики считают, что необходимо провести исследования, которые позволили бы учесть индивидуальные и организационные ситуативные факторы, а другие требуют доработать технические, концептуальные и методологические аспекты этой теории. Во врезке 13.1 рассказывается, как можно создать климат, способствующий мотивации рабочей силы.

## Теория справедливости

Другое объяснение того, как люди распределяют свои усилия, достигая своих целей, дает **теория справедливости**. Она гласит, что люди субъективно определяют соотношение полученного ими вознаграждения к затраченным ими усилиям и сравнивают этот коэффициент с показателями других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение указывает на дисбаланс (несправедливость), т.е. если, по мнению сотрудника, его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, в нем возникает психологическое напряжение. В результате он будет испытывать мотив снять это напряжение и восстановить баланс (мотив справедливости).

Он может сделать это, либо снизив уровень затрачиваемых усилий, либо попытавшись изменить получаемое вознаграждение. Следовательно, те, кто считают, что им недоплачивают, могут либо начать работать менее интенсивно, либо стремиться

**Врезка 13.1***Как создать климат, повышающий мотивацию персонала*

Дебби Л. Ристон утверждает, что расположенная в Майями фирма *Ryder System, Inc.* сформулировала политику удержания работников, которая сделала эту компанию одной из наиболее передовых в сфере взаимоотношений с персоналом.

“Философия фирмы заключается в том, чтобы внушить людям, что их работа сложная и интересная. Они должны чувствовать, что вносят уникальный вклад в успех фирмы, а она признает это, отмечает и вознаграждает их”, — говорит Ристон.

*Ryder System* — материнская компания, владеющая сетью сервисных фирм компаний в сфере грузоперевозок, оптовой торговли и других бизнес-услуг, в том числе фирмой *Ryder Trucks*. Зарплата у двухсот тысяч сотрудников *Ryder* в США и Канаде выше, чем у сотрудников других, более крупных компаний. Сотрудников компании часто повышают, предоставляя в качестве вознаграждения возможность развивать профессиональные навыки, даже если это связано с переходом в другой отдел.

*Ryder* предлагает своим сотрудникам программы покупки акций фирмы на льготных условиях, а кто хочет расширить навыки, может воспользоваться услугами консультантов и преподавателей.

Но фирма также признает, что сотрудники должны иметь право на личную жизнь. Здесь создан рекреационный комитет, организующий досуг работников и членов их семей, например поездки в *Disney World*.

По словам Ристон, “потребовалось много времени, чтобы выработать эти принципы, но се-

годня мы понимаем, что отношение менеджмента к подчиненным невероятно важно для успеха компании. Именно от менеджера зависит создание климата, способствующего мотивации персонала. И очень важно помнить, что человек постоянно развивается”.

Целевая группа сотрудников *Ryder* разработала следующие принципы отношения менеджмента к персоналу.

“Мы стремимся:

- создать в рабочей среде климат взаимного доверия, уважения и поддержки;
- дать каждому значимую работу, стимулирующую его к развитию своих знаний и навыков;
- устанавливать четкие цели и задачи и справедливые нормы;
- обеспечивать сотрудников обратной связью по результатам их деятельности;
- предоставлять возможности для роста сотрудников и раскрытия их потенциала;
- предоставлять всем равные возможности при найме и повышении по службе, исходя исключительно из компетентности, знаний и опыта сотрудников;
- подавать сотрудникам пример поведения, стимулирующий их к открытости, искренности и честности;
- признавать необходимость баланса между рабочей и личной жизнью, семьей и деятельностью в местном сообществе.”

*Источник.* Elizabeth Roberts, “Corporations Cut Turnover with Better Styles, Benefits”, *Ft. Lauderdale News Sun Sentinel*, December 5, 1983, p. 8, 9.

повысить зарплату. В то же время люди, считающие, что им переплачивают, будут стремиться поддерживать интенсивность труда на прежнем уровне и даже повысить ее. Исследования показали, что люди, считающие, что их вознаграждают неадекватно, стремятся работать менее старательно, а те, кто считают, что их вознаграждение больше, чем следовало, не склонны что-либо изменять.

### Теория справедливости в практике менеджмента

Основной вывод из теории справедливости для менеджеров заключается в том, что пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут прилагать меньше усилий. Однако следует помнить, что восприятие и оценка справедливости носят относительный, а не абсолютный характер. Люди сравнивают себя с коллегами из своей организации или с сотрудниками других организаций, выполняющих аналогичную работу. Поскольку эффективность труда людей, считающих, что их вознаграждают несправедливо, как правило, снижается, им обязательно надо объяснить причины существующей разницы. Например, более высокая зарплата коллеги может объясняться его большим опытом, благодаря которому он работает с лучшими показателями. Если разница в вознаграждениях обусловлена разной эффективностью труда, необходимо разъяснить людям, получающим меньшее вознаграждение, что когда эффективность их труда повысится, непременно вырастет и вознаграждение.

Некоторые организации пытаются решить проблему несправедливости вознаграждения, стараясь держать в тайне суммы выплат. К сожалению, это не только трудно реализуется технически, но и приводит к тому, что люди подозревают несправедливость даже там, где ее нет. Кроме того, как следует из теории ожидания, действуя таким образом, организация не сможет воспользоваться позитивным мотивационным влиянием увеличения зарплаты в связи с повышением по службе.

### Модель Портера–Лоулера

Исследователи Л. Портер и Э. Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, объединяющую элементы теории ожиданий и теории справедливости. Их модель (рис. 13.5) включает пять переменных: усилие, восприятие, результаты, вознаграждение и степень удовлетворения. По модели Портера–Лоулера результаты зависят от затраченных сотрудником усилий, его способностей, личных характеристик и от восприятия им своей роли. Уровень усилий варьируется в зависимости от воспринимаемой ценности вознаграждения и от ожидания, что данный уровень усилий позволит получить конкретное вознаграждение. Более того, эта теория устанавливает взаимосвязь между вознаграждением и результатами деятельности; в частности, индивидуум удовлетворяет свои потребности через вознаграждение, полученное за конкретные результаты.

Чтобы лучше понять, как Портер и Лоулер объясняют мотивацию, давайте шаг за шагом рассмотрим их модель. Цифры в скобках соответствуют номерам на рис. 13.5. Согласно модели Портера–Лоулера результаты индивидуума (6) зависят от трех переменных: усилий (3), способностей и личных характерных черт (4) и от его восприятия своей роли (5). Усилия, в свою очередь, зависят от ценности вознаграждения для данного индивидуума (1) и от его ожидания относительно связи между его усилиями и потенциальным вознаграждением (2). Достижение желаемого уровня результатов (6) может привести к внутреннему вознаграждению индивидуума (7, а), например к чувству удовлетворения от выполненной работы, своей компетентности и самоуважения; и к внешнему вознаграждению (7, б), например похвала менеджера или своей рабочей группы, премия, повышение по службе.

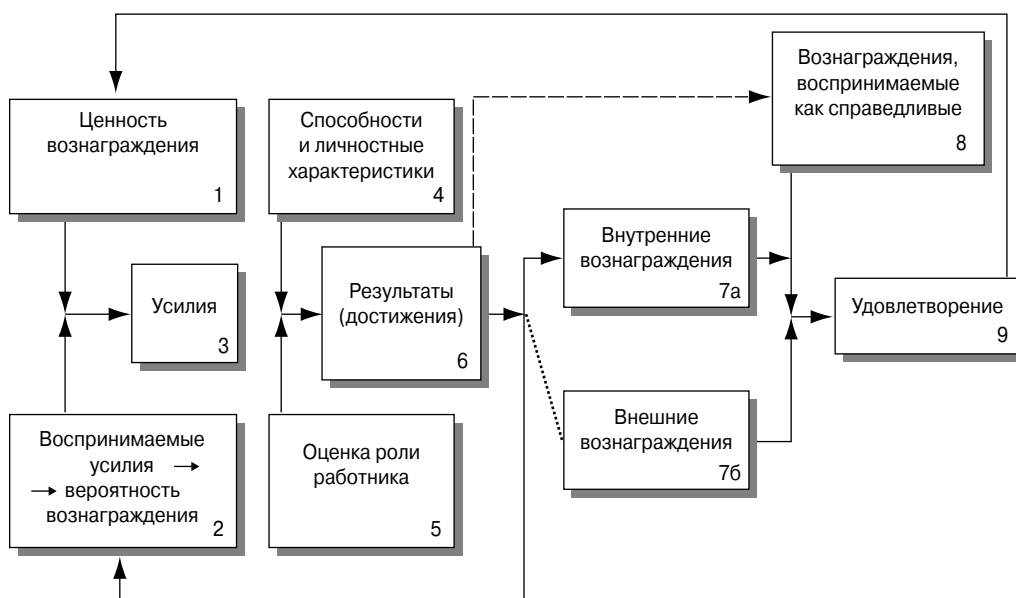


Рис. 13.5. Модель Портера–Лоулера

Источник. Lyman W. Porter and Edward E. Lawler, *Managerial Attitudes and Performance* (Homewood, Ill: Irwin, 1968), p. 165. Воспроизводится с разрешения издателя.

Линия из точек между результатами и внешним вознаграждением указывает на то, что между ними может и не быть никакой связи. Это происходит потому, что эти вознаграждения отражают варианты вознаграждений, предоставляемых данному работнику его менеджером или организацией. Пунктирная линия между результатами и вознаграждением, воспринимаемым как справедливое (8), призвана указывать на то, что по теории справедливости индивидум имеет свое восприятие справедливости вознаграждения, полученного за те или иные результаты. Удовлетворение (9) — это следствие внешних и внутренних вознаграждений (7, а и б) с учетом их воспринимаемой справедливости (8). Это удовлетворение становится для подчиненного информацией от том, насколько фактически ценно для него данное вознаграждение (1), что будет влиять на его восприятие вознаграждения в будущем.

### Модель Портера–Лоулера в практике менеджмента

Один из важнейших выводов теории Портера и Лоулера состоит в том, что *результат ведет к удовлетворению*. Это полностью противоречит взглядам многих менеджеров. Находясь под влиянием ранних теорий человеческих отношений, менеджеры часто считают, что это удовлетворение ведет к высоким трудовым показателям; иными словами, что счастливые работники лучше работают. Портер и Лоулер, напротив, полагают, что именно чувство хорошо выполненной работы ведет к удовлетворению и, вернее всего, к улучшению результатов труда.

Исследования, как правило, подтверждают эти выводы Портера и Лоулера. В общем и целом, их модель стала мощным вкладом в понимание мотивации. Она продемонстрировала, что мотивация обусловлена не простой причинно-следственной

связью, и показала, насколько важно объединить такие понятия, как усилия, способности, результаты, вознаграждение, удовлетворение и восприятие в единую систему.

## КОМПЕНСАЦИЯ И МОТИВАЦИЯ

Деньги — самый очевидный способ вознаграждения организаций сотрудников. Противоречивые мнения относительно того, сколько денег необходимо для мотивации эффективного труда, возникли одновременно с теорией человеческих отношений. Ее сторонники считали самыми важными социальными потребности людей, а сторонники научного менеджмента возражали им, утверждая, что именно материальное вознаграждение непременно приводит к усилению мотивации работников.

Хотя Ф. Герцберг сделал вывод, что большинство людей считают оплату гигиеническим фактором, лишь обуславливающим отсутствие неудовлетворенности, многие бихевиористы утверждают, что деньги в определенных ситуациях могут стать мотиватором. Один из них заявил, что “применение теории потребностей Маслоу к зарплате позволяет сделать вывод, что она способна удовлетворить многие потребности — физиологические, в защищенности и в признании”. В одной из своих работ Герцберг писал, “что зарплата, правильно увязанная с результатами труда сотрудника, действительно может стать мотиватором..., т.е. именно неправильная увязка оплаты с результатами труда делает ее гигиеническим фактором”.

Этот вывод поддержали бихевиористы, исследовавшие теорию ожиданий. Они выявили, что оплата стимулирует повышение эффективности труда только в определенных условиях. Во-первых, индивидуум должен высоко оценивать оплату; во-вторых, он должен верить в наличие четкой взаимосвязи между оплатой и результатами труда, в частности в то, что повышение эффективности непременно приведет к росту зарплаты. Исследования, однако, показали, что хотя менеджеры часто утверждают, что уровень оплаты определяется эффективностью труда, на практике часто он базируется на рабочем стаже и посещаемости, а не на реальных заслугах людей.

Э. Лоулер предложил следующие рекомендации относительно установления четкой взаимосвязи между оплатой и результатами трудовой деятельности:

Зарплату индивидуума можно разделить на три компонента. Первая часть — за выполнение конкретных должностных обязанностей; все, кто занимаются одинаковой работой в организации, получают за это одинаковую сумму. Вторая часть определяется трудовым стажем и индексацией доходов; ее получают все сотрудники фирмы и ее величина автоматически ежегодно корректируется. А вот размер третьей части определяется не автоматически; она определяется индивидуально для каждого работника и ее величина зависит от конкретных результатов их деятельности за истекший период. Плохой работник должен понять, что эта часть его зарплаты минимальна, а хороший — что она, по крайней мере, не меньше, чем два первых компонента вместе взятых. Но это не означает повышение зарплаты; оно производится только в связи с расширением ответственности работника, увеличением его стажа и повышением суммы индексации доходов. При этом реально заработанная часть зарплаты может варьироваться, причем весьма резко, по мере повышения или снижения эффективности труда работника. Идея этой системы, прежде всего, в том, чтобы как можно четче увязать зарплату с результатами деятельности за конкретный период. Тогда будет очевидно, что эффективность хронологически связана с изменениями в оплате.

Теоретически в системе частного предпринимательства должна существовать прямая связь между тем, что и как вы делаете, и тем, что вы за это получаете. Оплата и производительность должны быть связаны между собой. Наше общество ориентировано на результаты деятельности и склонно предполагать, что полная компенсация, включая зарплату, должна четко отражать вклад каждого человека. Доктор Р.А. Гендерсон в этой связи отмечает:

Надо помнить, что мотивация работника, прежде всего, связана с общей системой вознаграждений организации, которая может предложить огромный набор вознаграждений, привлекательных для работников. В то же время в ней происходит бесчисленное множество событий, совершенно непривлекательных для персонала. (Одни из них контролируются организацией, другие — нет.) Чтобы организация работала продуктивно, первая категория должна быть более мощной, чем вторая; и одним из таких факторов, причем контролируемым организацией, является программа оплаты труда.

Каждый, кто работал с людьми, признает, что факторов, позволяющих воздействовать на мотивацию каждого конкретного индивидуума, существует огромное множество. Более того, фактор, отлично работающий сегодня, завтра для того же человека может полностью утратить свою привлекательность. Никто точно не знает, как действует механизм мотивации, насколько мощным должен быть мотиватор и когда он сработает (не говоря уже о том, почему он срабатывает). Известно лишь то, что человек трудится ради денег и пакета прочих компенсаций и льгот. Деньгами работник в определенной степени распоряжается по своему усмотрению. И деньги, и другие компоненты системы оплаты труда обеспечивают ему необходимые условия для выживания, роста и отдыха сегодня, а также для защиты, развития и обеспечения благосостояния в будущем.

Эти компоненты компенсации, конечно, не могут удовлетворить все потребности сотрудника. Но организации предлагают буквально сотни других вознаграждений, которые способны усилить программу оплаты труда и зачастую удовлетворяют потребности, не удовлетворенные этой программой.

Кроме того, общая компенсационная программа организации четко отражает и доносит до персонала отношение компании к работе каждого сотрудника и к результатам его труда. В связи с этим необходимо помнить, что ценность того или иного вида деятельности и ценность человека, занимающего данную должность, — совершенно разные вещи, о чем многие из вас узнают из других учебных курсов и собственного опыта.

## РЕЗЮМЕ

1. Мотивация — это процесс стимулирования индивидуума или группы людей к деятельности, способствующей достижению целей организации; она необходима для внедрения принятых решений и эффективного выполнения работы.
2. В прошлом в существовавших социально-экономических условиях методы мотивации иногда оказывались эффективными, даже если базировались на неверных допущениях, как, например, в случае с концепцией “экономического человека” Адама Смита.
3. Современные теории мотивации базируются на психологических исследованиях, с которыми менеджеры ознакомились благодаря работам Элтона Мэйо — основателя бихевиористской школы менеджмента.



4. Содержательные теории мотивации А. Маслоу, Д. Мак-Клелланда и Ф. Герцберга сфокусированы на выявлении человеческих потребностей.
5. Потребности — это воспринимаемый недостаток чего-либо, побуждающий индивидуума к действию. Первичные потребности закладываются генетически, вторичные вырабатываются с опытом.
6. Потребности можно удовлетворить путем предоставления вознаграждения, которое работник воспринимает как ценное для себя. Менеджеры используют внешние (зарплата, повышение по службе) и внутренние вознаграждения, заложенные в самой работе.
7. По теории Маслоу пять базовых потребностей человека — физиологические, в защищенности, социальные, в успехе и в самореализации — образуют четкую иерархию. Потребности высших уровней не мотивируют человека до тех пор, пока, как минимум частично, не удовлетворены потребности нижнего уровня. Но эта иерархия не является абсолютно строгой.
8. Менеджеры, работающие на международном уровне, должны учитывать, что относительная важность потребностей работников часто варьируется в зависимости от страны, особенно если страны развиты в разной степени.
9. Сделав вывод о неполноте классификации потребностей по теории Маслоу, Мак-Клелланд дополнил ее, описав потребности во власти, в успехе и в причастности.
10. Герцберг сделал вывод, что на удовлетворение потребностей влияют факторы рабочей среды. Гигиенические факторы (зарплата, условия труда, межличностные взаимоотношения и характер контроля) лишь предотвращают возникновение чувства неудовлетворенности человека работой. Чтобы мотивировать работника к труду, необходимы мотиваторы: ощущение успеха, повышение по службе, признание заслуг, ответственность и возможности роста.
11. Процессуальные теории мотивации соглашаются с мотивирующей ролью потребностей, но рассматривают мотивацию с точки зрения того, что определяет поведение работника с учетом его восприятия, ожиданий и опыта.
12. Теория ожиданий базируется на идее, что человек направляет свои действия на достижение какой-либо цели, только если ожидает, что это с большой степенью вероятности позволит ему удовлетворить свои потребности. Мотивация зависит от ожиданий относительно соотношений “усилия–результаты”, “результаты–вознаграждения” и валентность вознаграждения. Мотивация будет наиболее эффективной, если индивидуум верит, что его усилия непременно позволят ему достичь целей и в результате обеспечат ценное для него вознаграждение. В противном случае мотивация ослабевает.
13. Теория справедливости гласит, что люди субъективно оценивают соотношение вознаграждения к усилиям и сравнивают его с тем, что, по их восприятию, за такие же усилия получили другие работники. Если вознаграждение воспринимается как несправедливое, это приводит к психологическому напряжению работника.

14. Получившая широкое признание модель Портера—Лоулера базируется на идее, что мотивация зависит от потребностей, ожиданий и воспринимаемой справедливости вознаграждения. Результаты деятельности работника обусловлены его усилиями, чертами его характера, его способностями и восприятием им своей роли. Усилия зависят от воспринимаемой работником ценности вознаграждения и от его уверенности в том, что оно будет получено. Согласно модели Портера—Лоулера результаты труда ведут к удовлетворенности работника, а не наоборот, как гласит теория человеческих отношений.

## ОБЗОРНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Дайте определение мотивации.
2. В чем разница между содержательными и процессуальными теориями мотивации?
3. Опишите упрощенную модель мотивации через потребности.
4. В чем разница между внешним и внутренним вознаграждениями?
5. Какую роль в мотивации играет вознаграждение?
6. Обсудите три фактора теории ожиданий в связи с мотивацией в рабочей среде: усилия—результаты, результаты—вознаграждения, валентность вознаграждения.
7. Как теория ожидания применяется в практике менеджмента?
8. Какие практические выводы могут сделать менеджеры из теории справедливости?
9. Портер и Лоулер утверждают, что “результаты труда ведут к удовлетворению работой”. Какие выводы могут сделать из этого менеджеры?
10. Мак-Клелланд описывает поведение с точки зрения трех потребностей: во власти, в успехе и в причастности. Какую роль эти потребности играют в его теории мотивации?

## ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Если потребности побуждают человека стремиться к определенной цели, то почему из этого следует, что менеджмент должен стараться создавать такие условия, в которых люди будут считать, что смогут удовлетворить свои потребности, если их действия будут способствовать достижению целей организации?
2. Какую роль сыграла концепция мотивации в развитии теории менеджмента?
3. Сравните модель мотивации Маслоу с моделями Мак-Клелланда и Герцберга.
4. Опишите современную ситуацию, в которой будет эффективной мотивация кнута и пряника.
5. Выберите из своего опыта какую-либо мотивационную ситуацию и шаг за шагом покажите, как в ней можно применить модель Портера—Лоулера.

## СЛУЧАЙ ИЗ ПРАКТИКИ

### Клуб-100

В 1981 году Дэниел К. Бойл из корпорации *Diamond International* предложил создать на одном из заводов, выпускающих упаковку для яиц, так называемый *Клуб-100*. Бойл был главой отдела кадров этого завода, и его беспокоило то, что ему приходится очень много времени тратить на решение проблем работников и разборы незначительных разногласий в коллективе. *Клуб-100* был призван привлечь внимание многих работников, изо дня в день выполнявших свою работу.

На этом заводе работали триста человек, 25% были членами профсоюза рабочих бумажной промышленности. Проведенные незадолго до описываемых событий опросы показали, что моральный дух коллектива очень низок — 79% людей считали, что их труд вознаграждается недостаточно.

*Клуб-100* был скорее не поощрительной системой зарплаты, а программой признания заслуг работников. Он базировался на системе баллов. Баллы начислялись за отличную посещаемость (25 баллов), за год без формальных дисциплинарных взысканий (20 баллов), за отсутствие опозданий (15 баллов), за предложения по улучшению техники безопасности и повышению производительности, а также за деятельность в местном сообществе.

Набравшие сто баллов получали нейлоновую куртку с фирменным знаком и надписью “Клуб-100”; набравшие больше ста пятидесяти баллов могли выбрать по каталогу небольшие подарки за счет фирмы. Баллы за год можно было накапливать, а набрав шестьсот баллов, работник получал более ценный подарок, например радиотелефон.

Только за первый год после реализации идеи *Клуба-100* производительность труда на заводе повысилась на 14,7% и продолжала расти. Проведенный спустя два года опрос персонала выявил, что 86% из них чувствуют, что менеджмент высоко ценит их труд, а 81% считают, что фирма признает их заслуги. Когда идеи *Клуба-100* начали реализовывать и на других заводах, во всем подразделении *Diamond Fiber Products Division* процент отклонений от стандартов качества снизился на 40%, а производительность труда выросла на 14,5%.

Почему же работники так высоко оценили нейлоновые куртки и недорогие подарки? Бойл, отвечая на этот вопрос, рассказывает историю о том, как одна работница гордо показывала свою куртку кассиру местного банка: “Мой работодатель дал мне ее за хорошую работу. Впервые за восемнадцать лет, которые я работаю на эту фирму, они признали важность моей повседневной работы”. За эти годы женщина заработала больше 200 тысяч долл., но зарплата воспринималась ею, как плата за ее труд, а не как признание его важности.

---

*Источник.* Daniel C. Boyle, “The 100 Club”, *Harvard Business Review*, March–April 1987, p. 26–27.

**Вопросы**

1. В чем мотивирующий эффект *Клуба-100*?
2. Обсудите идею *Клуба-100* с точки зрения внешних и внутренних вознаграждений.
3. Какая из содержательных теорий мотивации больше всего подходит для описания феномена *Клуба-100*?