Федеральное агенство по образованию

Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования

Российский Государственный

торгово-экономический университет

кемеровский институт (филиал)

Кафедра менеджмента

Контрольная работа

По дисциплине «Менеджмент»

Тема: «Сравнительный анализ содержательных и процессуальных теорий мотивации, особенности их применения в современных условиях»

Выполнил::

Евстигнеев В.С.

Группа СБв-071

Кемерово 2008

Содержание:

Введение

[1. Мотивация](#_Toc217568834)

1.1 Понятие мотивации

[1.2 Мотивационный процесс](#_Toc217568836)

2. Теории мотивации

[2.1 Содержательные теории](#_Toc217568838)

2.1.1 Иерархия потребностей А. Маслоу

[2.1.2 Теория мотивации Мак Клеланда](#_Toc217568840)

2.1.3 Теория ERG К. Альдерфера

[2.1.4 Теория двух факторов Фредерика Герцберга](#_Toc217568842)

2.2 Процессуальные теории

[2.2.1 Теория ожидания В. Врума](#_Toc217568844)

2.2.2 Теория справедливости

[2.2.3 Теория постановки целей и концепция партисипативного управления](#_Toc217568846)

2.2.4 Теория мотивации Л. Портера - Э. Лоулера

[2.2.5 О теориях](#_Toc217568848)

Заключение

[Список литературы](#_Toc217568850)

Введение

Переход страны к рыночной экономике, выход на мировой уровень требует от предприятий повышения эффективности производства, конкурентоспособности продукции на основе внедрения достижений научно-технического прогресса, эффективных форм хозяйствования и современных методов управления персоналом.

В этих условиях перед менеджерами предприятий встает ряд вопросов:

какой должна быть стратегия и тактика современного предприятия;

как рационально организовать финансовую деятельность предприятия;

как максимально повысить эффективность управления трудовыми ресурсами и др.

Эти задачи не могут быть эффективно реализованы без создания действенных стимулов к труду и предприимчивости в сочетании с высокой организованностью и дисциплиной.

Основными задачами мотивации являются:

формирование у каждого сотрудника понимания сущности и значения мотивации в процессе труда;

обучение персонала и руководящего состава психологическим основам внутрифирменного общения;

формирование у каждого руководителя демократических подходов к управлению персоналом с использованием современных методов мотивации.

Для решения этих задач необходим анализ:

процесса мотивации в организациях, индивидуальной и групповой мотивации, если таковая имеется в зависимости между ними изменений, происходящих в мотивации деятельности человека при переходе к рыночным отношениям.

Для решения указанных задач применяются различные методы мотивации.

Самым первым и наиболее распространенным методом был метод наказания и поощрения, так называемая политика «кнута и пряника». Этот метод использовался для достижения желаемых результатов и просуществовал довольно долго в условиях административно-командной системы. Постепенно он трансформировался в систему административных и экономических санкций и стимулов. Такой метод был эффективен при повторяющихся рутинных операциях, незначительной содержательной части работы, невозможности поменять место работы (по разным причинам), а также в условиях бригадных и коллективных подрядов, где действовали регламентированные надбавки и удержания. С повышением роли человеческого фактора появились психологические методы мотивации. В основе этих методов лежит утверждение, что основным модифицирующим фактором являются не только материальные стимулы, но и нематериальные мотивы, такие, как самоуважение, признание со стороны окружающих членов коллектива, моральное удовлетворение работой и гордость своей фирмой. Такие методы мотивации базируются на изучении потребностей человека, т. е. осознанного ощущения недостатка в чем-либо. Ощущение недостатка в чем-либо имеет вполне определенную цель, которая и служит средством удовлетворения потребностей. Изучение потребностей человека привело к появлению двух глобальных теорий мотивации: содержательной теории и процессуальной.

# 1. Мотивация

## 

## 1.1 Понятие мотивации

Мотивация, в организационном контексте - это процесс, с помощью которого менеджер побуждает других людей работать для достижения организационных целей, тем самым, удовлетворяя их личные желания и потребности. Даже если создаётся впечатление, что служащие работают только ради достижения общих целей организации, то всё равно ведут они себя так потому, что уверены, что это лучший способ достижения собственных целей.

Мотивация, как один из методов функции управления персоналом, является составной частью процесса управления.

Существует множество способов улучшить качество выполнения работы. Например, много законодательных актов могут запрещать производство (типа требуемого контроля оборудования на предмет загрязнения и профессиональной безопасности). Производительность рабочего могла бы также быть увеличена через инвестиции в более современное оборудование, такое, как роботы на сборочной линии или текстовые процессоры для секретарей. Это, конечно, полезно, хотя это - только часть решения с тех пор, как фактически всё обслуживание и производственные действия зависят от человека. Даже на наиболее автоматизированных автосборочных заводах, например, с привлечением малого количества служащих, плохое отношение служащих к работе и саботаж могут серьёзно снижать производительность. А в области обслуживание это предмет особого внимания.

Другой способ улучшать производительность и качество выполнения состоит в том, чтобы улучшить человеческое поведение на работе через применение современных концепций и методов управления ресурсами. Они оказались наиболее эффективными для улучшения выполнения служащими своих обязанностей.

Таким образом, задача менеджера, который должен мотивировать рабочих в том, чтобы предоставить им возможность удовлетворить их личные потребности в обмен на качественную работу.

Термин «удовлетворение потребностей» отражает позитивные чувства облегчения и благополучия, которые ощущает человек, когда его желание выполнено.

Практический менеджмент опирается на определённые теории мотивации, которые могут быть разделены на две группы. Содержательные теории пытаются выяснить причины того или иного поведения человека. Часто их называют «теории потребностей». Процессуальные теории ставят во главу угла вопрос о том, как возникает тот или иной тип поведения, что его направляет, поддерживает и прекращает.

## 1.2 Мотивационный процесс

Мотивацию, анализируемую как процесс, можно представить в виде ряда последовательных этапов.

Первый — возникновение потребностей. Человек ощущает, что ему чего-то не хватает. Он решает предпринять какие-то действия. Потребности бывают самые различные, в частности: физиологические; психологические; социальные.

Второй этап — поиск путей обеспечение потребности, которую можно удовлетворить, подавить или просто не замечать.

Третий этап — определение целей (направлений) действия. Определяется, что именно и какими средствами нужно сделать, обеспечить потребность. Здесь выявляется, что нужно получить, чтобы устранить потребность, чтобы получить то, что желательно, в какой мере можно добиться того, что необходимо и то, что реально получить, способно устранить потребность.

Четвертый этап — реализация действия. Человек затрачивает усилия, чтобы осуществить действия, которые открывают ему возможность приобретения того необходимого, что нужно для устранения потребности. Поскольку процесс работы оказывает влияние на мотивацию, то на этом этапе может происходить корректировка целей.

Пятый этап — получение вознаграждения за реализацию действия. Проделав необходимую работу, человек получает то, что он может использовать для устранения потребности, либо то, что он может обменять на желаемое для него. Здесь выявляется, насколько выполнение действий обеспечило желаемый результат. В зависимости от этого происходит изменение мотивации к действию.

Шестой этап — ликвидация потребности. Человек или прекращает деятельность до возникновения новой потребности, или продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности.

Перед нами представлена схема мотивационного процесса:

мотивация содержательный процессуальный

*Возникновение потребностей*

*Определение направления действия*

*Реализация действия*

*Осуществление действия за получение вознаграждения*

*Устранение потребностей*

*Поиск путей устранения потребностей*

Схема 2.1 - мотивационный процесс.

Очень непросто выявить, какие мотивы являются ведущими в мотивационном процессе конкретного человека в конкретных условиях. Знание логики процесса мотивации не обеспечивает решающих преимуществ в управлении данным процессом. Здесь немаловажным фактором является не очевидность мотивов. Можно догадываться, какие мотивы преобладают, но в конкретном виде их вычленить достаточно трудно.

# 2. Теории мотивации

Существуют два подхода к изучению теорий мотивации.

Первый подход основывается на исследовании содержательной стороны теории мотивации. Такие теории базируются на изучении потребностей человека, которые и являются основными мотивом их проведения, а следовательно, и деятельности. К сторонникам такого подхода можно отнести американских психологов Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида Мак Клелланда. рассмотрим подробнее эти теории.

## 2.1 Содержательные теории

В основе содержательных теорий мотивации находятся потребности человека, то есть ощущение нехватки чего-то, без чего он ощущает состояние дискомфорта, внутреннего и внешнего неравновесия, которое он желает преодолеть. Потребности могут быть врожденными, первичными (естественного происхождения) и приобретенными (социальными). К первым относятся, например, потребности в пище, воде, тепле; ко вторым – в общении, получении знаний, самореализации. Наиболее известными теориями мотивации этой группы являются:

теория иерархии потребностей, разработанная Маслоу;

теория ERG, разработанная Альдерфером;

тория приобретенных потребностей МакКлелланда;

теория двух факторов Герцберга.

### 2.1.1 Иерархия потребностей А. Маслоу

Маслоу утверждал, что поведение человека зависит от того, какой из пяти основных видов потребностей является на данный момент доминирующим. Каждый человек в одно и то же время имеет потребности всех пяти типов, но сила каждой потребности в какое-то конкретное время зависит от личностных приоритетов человека. В зависимости от этих приоритетов выстраивается иерархия потребностей. Маслоу утверждал, что основные пять типов потребностей почти всегда идут в порядке, показанном на схеме 1

Менеджер, который знает уровень потребностей своего подчинённого, может предвидеть, какой тип потребностей будет доминировать у него в будущем, и, следовательно, может выбрать наиболее эффективный мотиватор.

Рассмотрим все пять уровней иерархии потребностей Маслоу.

1. Физиологические потребности.

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

Потребность в безопасности.

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

Социальные потребности.

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



Потребности в уважении.

Эти потребности могут принимать две различные формы. Первая - это потребность в самоуважении, т.е. удовлетворение самим собой. Самоуважение тесно связано с чувством достижения цели, компетентности, знаний, зрелости и зависимости. Вторая форма - потребность в уважении других людей. Эта потребность связана с репутацией, общественным признанием, статусом внутри группы. В любой организации награды, которые могут удовлетворить потребность в уважении, включают в себя почётные звания, другие формы признания, похвалы, дополнительные обязательства и продвижение по службе.

Потребности в самореализации и в самовыражении.

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

Факт, что человеческие потребности можно расположить в иерархическом порядке, имеет важное значение. Во-первых, потребности нижних уровней должны быть удовлетворены в первую очередь, только после этого можно обращаться к потребностям более высоких уровней.

Кроме этого, стоит учесть, что потребности низших уровней формируют тот фундамент, на котором строятся потребности высших уровней. Только в том случае, если потребности низшего уровня остаются удовлетворёнными, у менеджера есть шанс добиться успеха, мотивируя рабочих через удовлетворение потребностей более высокого уровня.

Очень важное значение имеет идея достаточности. Человек никогда не испытает чувства полного удовлетворения своих потребностей. Большинство людей хотят ещё больше денег, безопасности, друзей, уважения и самоуверенности, независимо от того, сколько они уже всего добились. Таким образом, человек двигается вверх по иерархии не в случае, когда его потребности полностью удовлетворены, а когда они достаточно удовлетворены.

При применении иерархии потребностей по А. Маслоу большая роль отводится интуиции, что и является лучшим объяснением её популярности. Однако, с точки зрения конкретных действий руководства, подход А. Маслоу имеет ряд трудностей. Прежде всего, большинство из нас в одно и тоже время могут находиться на нескольких уровнях иерархии потребностей.

Также крайне трудно определить уровень потребностей, удовлетворением которых можно мотивировать человека в настоящий момент. Частично проблема происходит от того, что очень трудно отличить мелкие, незначительные изменения в потребностях, которые происходят ежедневно, от более значительных и реже встречающихся изменений (сдвигов) в человеческих потребностях.

Сложность также возникает при измерении потребностей человека. Большинство из нас испытывают большие сложности в определении своих собственных потребностей и при расстановке приоритетов. Менеджер же, который должен создать мотивационную среду для многих своих подчинённых, сталкивается со сложнейшей задачей.

### 

### 2.1.2 Теория мотивации Мак Клеланда

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

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

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

Потребность во власти также находится между потребностями в уважении и самовыражении Маслоу. Эта потребность является выражением желания человека оказывать влияние на других людей. Мак Клеланд рассматривал эту потребность как позитивную и тесно связывал её с желанием добиться руководящей должности. Он утверждал, что существует несколько стадий в развитии представления человека о власти, и что менеджеров можно убедить отказаться от мысли, что человек не должен пытаться оказывать влияние на других. Наоборот, эффективный лидер и менеджер должен быть самоотверженным альтруистом, преданным целям организации и старающимся привить чувство преданности организации своим подчинённым.

То, что Мак Клеланд называл потребностью в принадлежности, очень похоже на то, о чём говорил Маслоу. Эта потребность отражает желание человека иметь близкие, дружеские отношения с другими людьми. Люди с острой потребностью в принадлежности наиболее часто добиваются успеха в работе, требующей высокого уровня социального взаимодействия, где межличностные отношения особенно важны.

Хотя все члены любой организации в какой-то мере испытывают потребности в успехе, власти и принадлежности, Мак Клеланд использовал результаты своего исследования для определения трёх характерных типов менеджеров:

Так называемые институциональные менеджеры, которые испытывают большую потребность во власти, чем в принадлежности, и обладают высоким уровнем самоконтроля.

Менеджеры, у которых потребность во власти сильнее, чем потребность в принадлежности, но которые более открыты и социально активны, чем институциональные менеджеры.

Менеджеры, у которых потребность в принадлежности сильнее потребности во власти и которые также открыты и социально активны.

Исследование показали, что менеджеры первых двух типов лучше управляют своими отделами, в основном из-за своей потребности во власти.

Работа Мак Клеланда показала, что потребность в успехе можно развить в человеке, и в результате получить более эффективную работу. Менеджеры должны ставить для себя и для своих подчинённых трудные, но достижимые цели и задачи. Кроме этого, следует помнить, что люди, ориентированные на успех, чаще всего этого успеха и добиваются, однако организация может извлечь выгоду из комбинации всех трёх типов менеджеров, описанных Мак Клеландом.

### 2.1.3 Теория ERG К. Альдерфера

Эта теория считается сравнительно новой концепцией в рамках содержательного подхода к мотивации. Альдерфер также выделяет три группы потребностей. Во-первых, это потребности существования, примерно соответствующие двум нижним группам потребностей Маслоу. Во-вторых, потребности связи, нацеленные на поддержание контактов, признание, самоутверждение, обретение поддержки, групповой безопасности, охватывающие третью, а также частично вторую и четвертую её ступени. В-третьих, потребности роста, выражающиеся в стремлении человека к признанию и самоутверждению, в основном эквивалентные двум верхним ступеням пирамиды Маслоу.

Как и Маслоу, Альдерфер рассматривает потребности в рамках иерархии, однако в отличии от него считает возможным переход от одного их уровня к другому в различных направлениях. Например, при невозможности удовлетворить потребности высшего уровня вновь возвращается к низшему и активизирует свою деятельность здесь, что создаёт дополнительные возможности для мотивации.

### 2.1.4 Теория двух факторов Фредерика Герцберга

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

Герцберг обнаружил в ответах две ясно различимые группы потребностей. Первую он назвал гигиеническими факторами или поддерживающими. В эту группу входили те факторы или условия, при отсутствии которых служащие не получали удовлетворения от работы. Эти гигиенические факторы включают в себя политику компании и администрации, отношения с начальством, условия работы, размер заработной платы, отношения с коллегами, личная жизнь, статус и безопасность.

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

Вторую группу факторов Герцберг назвал мотиваторами или удовлетворителями. Это такие условия работы, при наличии которых достигается высокий уровень мотивации служащих и удовлетворения от работы. При отсутствии этих условий невозможно получить ни эффективной мотивации, ни удовлетворения. Мотиваторы включают в себя достижение цели, признание, работу как таковую, ответственность, продвижение по службе и возможности для личного роста.

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

Гигиенические факторы, в лучшем случае, могут вызвать всего лишь удовлетворительный уровень мотивации.

Мотиваторы же могут быть использованы для стимулирования более высокого уровня мотивации, если гигиенические потребности, в свою очередь, в достаточной мере удовлетворены.

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

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



Как показано в табл. 1 результаты проведённого исследования на основе опроса служащих можно использовать в качестве подтверждения выводов Герцберга о различии между мотиваторами и гигиеническими факторами.

Менеджеры, которые пытаются разработать программу «обогащения работы», должны помнить шесть условий, необходимых для успеха их деятельности:

Люди должны регулярно узнавать о позитивных и негативных результатах своей работы.

Они должны сами составлять расписание своей работы.

Им нужно предоставить возможность психологического роста.

Они должны нести определенную материальную ответственность.

У них должна быть возможность открытого и приятного общения с начальством на всех уровнях управления.

Они должны отчитываться за производительность на участке, который они контролируют.

Изложенные концепции позволяют сделать вывод о том, что отсутствует какое-либо канонизированное учение, объясняющее то что лежит в основе мотивации человека и чем определяется мотивация. Каждая из изложенных теорий имеет определенное принципиальное отличие. Так, например, в концепции Маслоу потребности расположены иерархически, и восхождение по ним идет снизу вверх. В теории Альдерфера также имеется определенная иерархия. Однако эта теория в качестве одного из важнейших положений имеет утверждение о том, что движение по иерархии, может осуществляться как снизу вверх, так и обратно, сверху вниз в том случае если не удовлетворяется потребность верхнего уровня. МакКлелланд ввел по отношению к рассматриваемым им потребностям идею их приобретения и развития под влиянием обучения и жизненного опыта. При этом он принимает во внимание взаимоотношение отдельных групп потребностей, отойдя от рассмотрения изолированного влияния отдельных групп потребностей на поведение человека. В теории Герцберга потребности делятся на две большие группы: мотивирующие и «здоровья». Тем самым указывается на то, что не все потребности постоянно оказывают мотивирующее влияние на человека, а только те из них, которые приводят к развитию состояния удовлетворенности.

Как видно, каждая из теорий имеет что-то особенное, отличительное, что дало ей возможность получить широкое признание теоретиков и практиков и внести существенный вклад в разработку знаний о мотивации. Однако при этом, несмотря на принципиальные различия, все четыре вышеописанные теории имеют нечто общее позволяющее установить определенные параллели между ними. Характерной особенностью всех четырех теорий является то, что они изучают потребности и дают классификацию потребностей позволяющую делать некие выводы о механизме мотивации человека. Сравнивая классификации всех четырех теорий, можно отметить, что выделенные в различных теориях группы потребностей достаточно определенно соответствуют друг другу.

Так, например, потребность достижения в теории МакКлелланда созвучна потребности самовыражения в пирамиде Маслоу, потребности роста в теории Альдерфера и группе потребностей, входящих в набор мотивирующих факторов, теории Герцберга. Такое же соответствие можно установить и для других групп потребностей.

Для рассмотренных концепций присуще две общие характеристики.

Во-первых, данные концепции в очень наглядном виде, четко и ясно излагают определенный взгляд на мотивацию – взгляд, подтвержденный эмпирическими исследованиями и уже достаточно продолжительное время использовавшийся в практике управления. В наибольшей мере данное утверждение относится к теориям Маслоу и Герцберга. Поэтому для того, чтобы лучше понимать мотивацию работников, менеджеры обязательно должны быть знакомы со всеми четырьмя теориями.

Во-вторых, все четыре теории основное внимание уделяют анализу факторов, лежащих в основе мотивации, и в то же время практически не уделяют внимания анализу процесса мотивации. Это указывает на основной недостаток содержательных теорий, существенно ограничивающий возможности их непосредственного практического применения.

## 2.2 Процессуальные теории

Содержательные теории мотивации базируются на потребностях и связанных с ними факторах, определяющих поведение людей. Процессуальные теории рассматривают мотивацию в ином плане. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

В современной управленческой практике существует ряд теорий, которые достаточно подробно описывают процесс мотивации:

Теория ожидания В. Врума

Теория справедливости

теория постановки целей

концепция партисипативного управления

Теория мотивации Л. Портера - Э.Лоулера

### 2.2.1 Теория ожидания В. Врума

Большинство современных процессуальных теорий мотивации рассматривают мотивацию как процесс управления выбором. Такое определение мотивации впервые дал Виктор Врум. Он утверждал, что люди постоянно находятся в состоянии мотивации. Таким образом, согласно Вруму, для того, чтобы быть успешным менеджером, необходимо показывать подчинённым, что направление их усилий на достижение целей организации приведёт к скорейшему достижению их личных целей. Согласно теории ожидания Врума, подчинённые работают наиболее продуктивно, когда они уверены, что оправдаются их ожидания в трёх областях:

ожидания в отношении «затраты труда - результатов» (З-Р) - это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами;

ожидания в отношении «результатов-вознаграждений» (Р-В) - эти ожидания определённого вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов;

третий фактор, определяющий мотивацию в теории ожидания - ценность полученного поощрения или вознаграждения.

А. Ожидания в отношении затрат труда - результатов.

Когда человек спрашивает себя, «В какой степени я могу ожидать, что мои усилия приведут к количественным и качественным результатам, которые нужны моему менеджеру?», то ответ на него выражается термином «ожидания в отношении «затраты труда - результаты»». Чем сильнее ожидание, что усилия приведут к желаемому результату, тем больше вероятность, что этот человек качественно выполнит поставленную перед ним задачу.

Б. Ожидания в отношении «результаты труда - вознаграждение».

После того, как служащий оценит ясность того, что он сможет выполнять данную работу успешно, он задаёт себе вопрос: «Если я должным образом выполню эту работу, какого я могу ожидать вознаграждения, соответствует ли оно тому вознаграждению, которое я хочу получить?». Неуверенность возникает в том случае, когда рабочий вынужден полагаться на других при раздаче обещанных вознаграждений. Чем крепче уверенность рабочего в том, что менеджер выплатит обещанное им вознаграждение, тем выше вероятность того, что рабочий станет усердно выполнять задание, данное им менеджером. В теории ожидания эту вероятность называют «ожидания в отношении «результаты - вознаграждение»».

При определении того, насколько рабочий уверен в том, что менеджер выплатит ему вознаграждение, важную роль играют несколько факторов. Во-первых, уверенность возрастает, если обещания менеджера ясны и определённы. Во-вторых, уверенность возрастает, если рабочий знает, что менеджер действительно обладает полномочиями по обеспечению желаемого вознаграждения.

В. Ценность вознаграждения.

Даже если служащие уверены в том, что они могут выполнять ту работу, которую от них ждёт менеджер, и что они получат обещанное им вознаграждение, они всё равно задают себе, возможно, наиболее трудный вопрос: «Если я получу то вознаграждение, которое хочу получить, будет ли оно достаточно ценным для меня и смогу ли я с его помощью удовлетворить свои основные потребности?». Согласно теории ожидания ответ на этот вопрос заключается в измерении ценности вознаграждения.

Ценность вознаграждения, является наиболее важным элементом теории мотивации и, к сожалению, не всегда берётся в расчёт менеджерами.

Самая «популярная» проблема, возникающая по поводу ценности вознаграждения, заключается в том, что люди редко уделяют достаточно времени и внимания тщательной оценке своих потребностей. Более того, т.к. за деньги действительно можно купить множество вещей, которые способны удовлетворить самые разные потребности, подчинённые очень часто входят в заблуждение и начинают верить, что деньги - это самое лучшее вознаграждение. Такие идеи приводят к разочарованию и неудовлетворению. Служащие, которые пытаются получить удовлетворение от работы только с помощью денег, часто страдают от недостатка самоуважения, чувства невостребованности своего интеллекта, навыков и способностей.

Г. Валентность.

Маслоу использовал термин «доминирование» для определения общего уровня потребностей, удовлетворение которых будет руководить действиями людей. Но как менеджеру определить, какое из многочисленных вознаграждения является на данный момент средством удовлетворения потребностей того или иного подчинённого? Чтобы ответить на этот вопрос, Врум использует термин «валентность» для определения силы предпочтения того или иного вознаграждения.

По Вруму, валентность - это мера ценности или приоритетности. Валентность вознаграждения измеряется от высоко положительной (1.00) до строго отрицательной (-1.00). Хотя понятие валентности является довольно абстрактным, оно позволяет людям сравнивать свои запросы. На основе общих теоретических предпосылок Врумом была построена модель теории ожидания.

Основу модели теории ожидания составляют четыре вышеперечисленные концепции. Мотивация человека направлена на комбинацию ожиданий, ценного и валентного вознаграждения, которая обеспечит наилучшее удовлетворение потребностей.

Теория ожидания Врума предлагает несколько советов по улучшению действий менеджеров.

Процесс сравнения потребностей подчинённых с вознаграждениями, получаемыми ими от организации, должен быть систематическим.

Подчинённым часто требуется помощь, чтобы осознать связь между затраченными усилиями, полученным результатом, вознаграждением и удовлетворением потребностей. Их уверенность растёт, если они видят, что менеджер уделяет большое внимание этой взаимосвязи и поощряет своих подчинённых придерживаться конкретного курса действий.

Так как для разных людей приоритетными являются самые разнообразные потребности и, следовательно, ценность вознаграждения, полученного от организации, для всех неодинакова, менеджер может усилить мотивационный потенциал вознаграждений, если поймёт, какие стимулы наиболее эффективны для каждого подчинённого.

Менеджеры должны усилить мотивационный потенциал самой работы, которую они предлагают своим подчинённым. Кроме этого, они должны постоянно демонстрировать свои способности, как менеджеров, давать значимые вознаграждения, когда цели организации достигнуты.

### 2.2.2 Теория справедливости

Теория справедливости, популяризированная Дж. Стэйси Адамсом, постулирует, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Эта теория базируется на утверждении, что при определении фокуса своего целенаправленного поведения служащие учитывают две фундаментальные оценки:

«Что я даю организации?» этот вклад включает в себя усилия, опыт, образование, навыки и подготовку.

«Какое вознаграждение я получу, особенно по сравнению с вознаграждением других служащих, выполняющих такую же работу?». Вознаграждение в данном случае может иметь разнообразную форму: заработная плата, дополнительные льготы, премии, условия работы и показатели статуса.

При проведении этих двух оценок, человек в уме выводит определённое соотношение, характеризующее справедливость руководства по отношению к нему. Человек чувствует, что к нему относятся справедливо, если отношения вознаграждений к затратам равны между собой.

Теория справедливости, возможно, самая лёгкая для восприятия из всех мотивационных моделей, и она обладает наибольшей ценностью для менеджера, который хочет понять мотивацию своих подчинённых. Старое выражение «Обманул меня раз - позор тебе, обманул меня дважды - позор мне!» особенно хорошо подходит к отношениям между менеджером и служащими.

Вот несколько ключевых моментов, которые должен помнить каждый менеджер о теории справедливости:

Проблемы с подчинёнными возникают тогда, когда они чувствуют, что с ними несправедливо обошлись.

Очень трудно сказать, как подчинённые воспринимают зависимость между тем, что они вкладывают в свою работу и тем, что они получают от неё. Поэтому менеджеры должны систематически наблюдать за тем, считают ли их подчинённые, что к ним относятся справедливо.

Стандарты менеджеров для измерения вклада подчинённых в общую работу и для определения подходящего уровня их награды должны быть известны всем ещё до того, как работа началась, и должны быть представлены в как можно более ясной и понятной форме.

Служащих больше всего интересует не абсолютный уровень их награды, а по сравнению со своими коллегами.

Если вклад превышает вознаграждение, человек чувствует не удовлетворённость, злость и считает, что с ним поступили несправедливо. Если вознаграждение превышает вклад человека в достижение целей организации, он испытывает чувство вины, т.к. считает, что «обманывает» своего менеджера. Приверженцы теории справедливости уверены, что каждое из этих двух негативных ощущений воздействует на мотивацию и заставляет человека действовать так, чтобы восстановить чувство справедливости. Такое поведение заключается в том, что человек или начинает работать менее усердно, или прилагает больше усилий, чтобы преодолеть чувство вины. Другие рабочие, ощутившие несправедливое отношение к себе, могут пытаться изменить поведение своих товарищей по работе для того, чтобы восстановить справедливость. В конечном итоге, служащие могут просто изменить свои взгляды на сравнительную ценность вкладов и вознаграждений или путём сознательной переоценки своих изначальных запросов, или с помощью такого умственного защитного механизма, как рационализация.

### 2.2.3 Теория постановки целей и концепция партисипативного управления

К процессному подходу принадлежит также теория постановки целей, основным автором которой является Эдвин Лок. Теория исходит из того, что люди субъективно в той или иной степени воспринимают цель организации как свою собственную и стремятся к ее достижению, получая удовлетворение от выполнения требующейся для этого работы. Причем ее результативность во многом определяется такими характеристиками целей как приверженность человека к ним, их приемлемость, сложность и т.п.

Если цели реальны, то, чем они выше, тем больших результатов добивается человек в процессе их достижения; в противном случае цели перестают быть средством мотивирования. К высоким результатам ведет ясность и определенность целей, четкость и конкретность в их постановке. В то же время их расплывчатость вызывает распыление усилий, а поэтому и соответствующий результат. Чем выше приемлемость целей для работника, тем упорнее он будет следовать им, несмотря на сложность, специфичность и иные препятствия. Но особенно велика роль в успешной реализации целей приверженности им, а также надлежащая организация работы и способности исполнителей.

Значительное воздействие на мотивацию работника оказывает в соответствии с теорией постановки целей и полученный результат. Если он позитивен, исполнитель остается удовлетворенным собой и его мотивация повышается, а в противоположном случае происходит обратное.

На удовлетворенность или неудовлетворенность достигнутым результатам влияет его внутренняя и внешняя оценка. С внешней оценкой могут быть связаны определенные коллизии. Например, стремясь получить высокую оценку, исполнитель может брать на себя заниженные обязательства, в то же время, несмотря на очень большую проделанную работу, невыполнение ее в полном объеме, даже в связи с объективными трудностями, оценку снижает, а, следовательно, приводит к демотивации человека

Человек в организации проявляет себя не только как исполнитель определенной работы или определенной функции. Он проявляет заинтересованность в том, как организована его работа, в каких условиях он работает, в том, как его работа сказывается на деятельности организации. То есть у него имеется естественное стремление участвовать в протекающих в организации процессах, которые связаны с его деятельностью в организации, но при этом выходят за рамки его компетенции, за рамки выполняемой им работы и решаемых им задач.

Концепция партисипативного управления исходит из того, что, если человек в организации заинтересованно принимает участие в различной внутриорганизационной деятельности, то он тем самым, получая от этого удовлетворение, работает с большей отдачей, лучше, более качественно и производительно. Во-первых, считается, что партисипативное управление, открывая работнику доступ к принятию решения по поводу вопросов, связанных с его функционированием в организации, мотивирует человека к лучшему выполнению своей работы. Во-вторых, партисипативное управление не только способствует тому, что работник лучше справляется со своей работой, но и приводит к большей отдаче, большему вкладу отдельного работника в жизнь организации, то есть происходит более полное задействование потенциала человеческих ресурсов организации

Партисипативное управление может быть реализовано по следующим направлениям. Во-первых, работники получают право самостоятельно принимать решения по поводу того, как им осуществлять свою деятельность. Самостоятельность может касаться, например, таких аспектов их деятельности, как режим работы или выбор средств осуществления работы. Во-вторых, работники могут привлекаться к принятию решения по поводу выполняемой ими работы. В этом случае руководитель советуется с работником по поводу того, что ему делать и как выполнять поставленные перед ним задачи. То есть, говоря иначе, работник привлекается к постановке целей, которых ему предстоит достигать, определению задач, которые ему придется решать. В-третьих, работникам дается право контроля за качеством и количеством осуществляемого ими труда и соответственно устанавливается ответственность за конечный результат. В-четвертых, партисипативное управление предполагает широкое участие работников в рационализаторской деятельности, в вынесении предложений по совершенствованию их собственной работы и работы организации в целом, а также ее отдельных подразделений. В-пятых, возможным направлением осуществления партисипативного управления является предоставление работникам права на формирование рабочих групп из тех членов организации, с которыми им хотелось бы работать вместе. В этом случае дается право принятия решения не только по поводу собственной работы члена организации, но и по поводу того, с кем кооперироваться в групповой деятельности.

В реальной практике все эти направления осуществления партисипативного управления обычно используются в определенной комбинации, так как они очень тесно связаны друг с другом и очень хорошо дополняют друг друга. Более того, именно в комбинации друг с другом эти отдельные направления могут эффективно проявить себя, и именно отдельные устоявшиеся комбинации этих направлений используются как конкретные формы партисипативного управления.

### 2.2.4 Теория мотивации Л. Портера - Э. Лоулера

Комплексная процессуальная теория мотивации, известная как модель Портера - Лоулера, построена на основных элементах теории ожидания и теории справедливости. Двое исследователей Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали модель, включив в нее пять переменных величин:

затраченные усилия

восприятие

полученные результаты

вознаграждение

уровень удовлетворенности

Содержание модели Портера-Лоулера сводится к следующему: чтобы достичь определенных результатов и получить достойное вознаграждение, человек затрачивает усилия, зависящие от его способностей, опыта и квалификации. При этом размер усилий определяется ценностью вознаграждения. Значительное влияние на результаты оказывает осознание человеком своей роли в процессе труда. Так же как и в теории постановки целей, вознаграждения могут быть внутренними (чувство удовлетворения о выполненной работы, чувство компетентности и самоутверждения) и внешние (повышение оплаты труда, премия, благодарность руководителя, продвижение по службе). Восприятие вознаграждения определяет уровень удовлетворенности, который, в свою очередь, будет влиять на поведение человека в будущем.

Портер и Лоулер на основе анализа предложенной модели сделали вывод о том, что результативный труд ведет к удовлетворению. Это заключение коренным образом отличатся от тех позиций, на которых стояли представители ранних теорий человеческих отношений, которые считали, что удовлетворенные работники дают лучшие результаты.

Заслуга Портера и Лоулера заключается в том, что их теория внесла основной вклад в понимание мотивации.

### 2.2.5 О теориях

В рамках процессуальных теорий мотивации предполагается мотивирующая роль потребностей, мотивация рассматривается с точки зрения того, что же заставляет человека направлять усилия на достижение различных целей.

Теория ожиданий основывается на предположении, что человек направляет свои усилия на достижение какой-либо цели только тогда, когда будет уверен в большой вероятности удовлетворения за этот счет своих потребностей или достижения цели. Мотивация является функцией фактора ожидания «затраты труда – результаты», ожидания -- «результаты – вознаграждение» и валентности (т.е. относительной степени удовлетворения). Наиболее эффективная мотивация достигается, когда люди верят, что их усилия обязательно позволят им достичь цели и приведут к получению особо ценного вознаграждения. Мотивация ослабевает если вероятность успеха или ценность вознаграждения оценивается людьми невысоко.

В рамках теории справедливости предполагается, что люди подвергают субъективной оценке отношение вознаграждения к затраченным усилиям и сравнивают его с тем, что, как они считают, получили другие работники за аналогичную работу. Несправедливое, по их оценкам, вознаграждение приводит к возникновению психологического напряжения. В целом, если человек считает свой труд недооцененным, он будет уменьшать затрачиваемые усилия. Если же он считает свой труд переоцененным, то он, напротив, оставит объем затрачиваемых усилий на прежнем уровне или даже увеличит его.

Модель Портера-Лоулера основывается на том, что мотивация является функцией потребностей, ожиданий и восприятия работниками справедливого вознаграждения. Результативность труда работника зависит от приложенных им усилий, его характерных особенностей и возможностей, а также оценки им своей роли. Объем затрачиваемых усилий зависит от оценки работником ценности вознаграждения и уверенности в том, что оно будет получено. Согласно модели Портера-Лоулера результативность труда порождает удовлетворенность, а вовсе не наоборот, как считают сторонники теории человеческих отношений.

Теория постановки целей исходит из того, что поведение человека определяется теми целями, которые он ставит перед собой, так как именно ради достижения поставленных перед собой целей он осуществляет определенные действия. При этом предполагается, что постановка целей – это сознательный процесс, а осознанные цели и намерения – это то, что лежит в основе определения поведения человека.

Идеи партисипативного управления могут быть соотнесены с идеями теорий мотивации, опирающихся на анализ потребностей человека. Участие в принятии решения, в постановке целей и в их последующей реализации способствует удовлетворению потребности в достижении. Аналогично более широкое участие в решении вопросов жизни организации способствует удовлетворению потребностей в самореализации и самоутверждении. Определенная связь имеется между партисипативным управлением и теорией ожидания, так как, участие в принятии решения делает для работника более реальным и ясным, что ему ожидать в качестве результата своей деятельности и каковым может быть вознаграждение за его деятельность.

# Заключение

Из всего вышесказанного можно сделать следующие выводы: содержательные теории мотивации базируются на потребностях и связанных с ними факторах, определяющих поведение людей. А процессуальные теории концентрируются на причинах, по которым люди выбирают определенное поведение, причинах того, почему они реагируют на организационные события так, как они реагируют.

Каждая из теорий имеет что - то особенное, отличительное, что дало ей возможность получить широкое признание теоретиков и практиков и внести существенный вклад в разработку знаний о мотивации. Несмотря на принципиальные различия, все теории имеют общее, позволяющее установить определённые параллели между ними. Характерной особенностью всех теорий является то, что они изучают потребности и дают их классификацию, позволяющую делать выводы о механизме мотивации человека. «Сравнивая классификации всех теорий, можно отметить, что выделенные в различных работах группы потребностей и механизмов в определённой мере дополняют друг друга».

# Список использованной литературы

1. Виханский О.С., А.И. Наумов, «Менеджмент», М.: Гардарика, 1998г.
2. Герчикова И.Н., «Менеджмент», М.: «ЮНИТИ», 1995г.
3. Десслер Г. «Управление персоналом», М.: «БИНОМ», 1997г.
4. Комаров М.А., «Менеджмент», М.: «ЮНИТИ»,1998г.
5. Радугин А.А.,«Основы менеджмента», М.: «ЦЕНТР», 1998г.
6. Семенова И.И., «История менеджмента», М.: «ЮНИТИ» 1999г.
7. Уткин Э.А.,«Основы мотивационного менеджмента», М., 2000г.
8. «Управление персоналом организации», Учебник/Под. ред. А.Я. Кибанова, М.: «ИНФРА-М», 2000г.