**1.1. Понятие и виды мотивации**

При работе с персоналом предприятия одно из центральных мест управления занимает мотивация сотрудников, поскольку она выступает непосредственной причиной их поведения. Ориентация работников на достижение целей предприятия по существу является главной задачей руководства персоналом.

Вследствие изменения содержания труда в условиях научно-технического прогресса, широкой автоматизации и информатизации производства, в результате повышения уровня образования и социальных ожиданий сотрудников значение мотивации в управлении персоналом ещё более возросло, усложнилось содержание этого рода управленческой деятельности.

Сегодня, для эффективного управления деятельностью организации требуются ответственные и инициативные работники, высоко организованные и стремящиеся к трудовой самореализации личности. Обеспечить эти качества работника невозможно с помощью традиционных форм материального стимулирования, строгого внешнего контроля и наказаний. Только те люди, которые осознают смысл своей деятельности и стремятся к достижению целей организации, могут рассчитывать на получение высоких результатов.

Мотивация – это процесс побуждения человека к определенной деятельности с помощью внутриличностных и внешних факторов.

Рассмотрим наиболее известные способы мотивации:

**- нормативная мотивация** – побуждение человека к определенному поведению посредством идейно-психологического воздействия: убеждения, внушения, информирования, психологического заражения и т.п.;

**- принудительная мотивация** , основывающаяся на использовании власти и угрозе ухудшения удовлетворения потребностей работника в случае невыполнения им соответствующих требований;

**- стимулирование** – воздействие не непосредственно на личность, а на внешние обстоятельства с помощью благ – стимулов, побуждающих работника к определенному поведению.

Первые два способа мотивации являются прямыми, ибо предполагают непосредственное воздействие на человека, третий способ – стимулирование – косвенный, поскольку в его основе лежит воздействие внешних факторов – стимулов.

Центральное место в теории мотивации занимает понятие «мотив». Мотив - это то, что вызывает определенные действия человека. [10] Мотив находится “внутри” человека, имеет “персональный” характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов. Нередко мотивы определяют и как первоначально не актуализированную готовность человека к определенному поведению. Актуализация мотива означает превращение его в главный импульс психологической активности, детерминирующий поведение.

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

Мотив порождается определенной потребностью, выступающей конечной причиной человеческих действий. Он – феномен психологии, субъективной реальности, т.е. сознания и подсознания.

Хотя мотив выражает готовность к действию, побуждает к нему, он может, и не перерасти в действие или поведение, в этом случае имеет место борьба мотивов, в которой побеждает и актуализируется наиболее сильный из них.

Мотивы существуют в системном взаимодействии с другими психологическими явлениями, образуя сложный механизм мотивации (рис.1). Этот механизм включает в себя потребность, притязания, стимулы, установки, оценки и т.д.

Рис.1 Механизм мотивации

Исходным звеном, первым «полюсом» механизма мотивации является потребность, выражающая нужду, необходимость для человека определенных благ, предметов или форм поведения. Потребности могут быть как врожденными, так и приобретенными в процессе жизни и воспитания.

Реальными, соотносимыми со средой формами проявления потребности выступают притязания и ожидания. Они являются следующими после потребности звеном механизма мотивации. Притязания представляют собой привычный, детерминирующий поведение человека уровень удовлетворения потребности. На базе одной и той же потребности могут сформироваться различные притязания и ожидания.

Ожидания конкретизируют притязания применительно к реальной ситуации и определенному поведению. Основываясь примерно на одинаковых притязаниях, ожидания, тем не менее, могут существенно различаться. Скажем, в кризисной ситуации, тогда, когда предприятие находится на грани банкротства, ожидания работников значительно ниже, чем в обычное, «нормальное» время. При разных условиях притязаний ожидания могут различаться очень существенно. Так, ожидания вознаграждения за примерно одинаковый труд у американского и российского государственного служащего или ученого сегодня почти несопоставимы.

Разный уровень притязаний и ожиданий работников важно учитывать в процессе мотивации. Так, для одного работника, привыкшего к скромным заработком, установление месячного оклада, выше прежнего, будет действенным стимулом, мотивирующим добросовестный труд. У другого же, ранее высокооплачиваемого сотрудника, такая же зарплата вызовет недовольство и станет демотивирующим фактором. Соответственно, нет ничего более демотивирующего, чем низкая заработная плата.

Вторым «полюсом» механизма мотивации выступает стимул, представляющий собой те или иные блага (предметы, ценности и т.п.), способные удовлетворять потребность при осуществлении определенных действий (поведения). Собственно говоря, стимул ориентирован на удовлетворение потребности.

Таким образом, стимул непосредственно ориентирован на потребность, ее удовлетворение, мотив же является главным соединительным звеном, «искрой», которая при определенных условиях проскакивает между потребностью и стимулом. Для возникновения этой «искры» стимул должен быть более или менее осознан и принят работником.

Между потребностью и стимулом как двумя крайними «полюсами» механизма мотивации находится целый ряд опосредствующих звеньев, характеризующий процесс восприятия (в том числе оценки) стимула и образования неактуализированного (обычно латентного, скрытого или еще не полностью осознанного) мотива. На этом этапе цикла превращение стимула в детерминирующий поведение мотив стимул может быть предварительно принят, а может быть и отторгнут субъектом.

Механизм трудовой мотивации, характеризуя лишь общие звенья мотивационного процесса, еще не дает содержательных представлений о формировании, силе и длительности действия, структуре и субординации, направленности и особенностях взаимодействия различных мотивов поведения человека. Анализ этих аспектов процессов побуждения человека к организационной активности содержится в теориях трудовой мотивации.

**1.2. Мотивационные теории управления персоналом**

Существует множество теорий мотивации, которые делятся на две группы процессуальные и содержательные.

Процессуальные теории мотивации основываются в первую очередь на том, как ведут себя люди. При этом учитываются такие факторы, как восприятие человеком ситуации, его способность к обучению и познанию окружающей действительности. Рассмотрим наиболее известные:

- « XY » -теория Д. Мак-Грегора;

- теория человеческих отношений, теория « Z » В. Оучи;

- теория трудовой мотивации Д. Аткинсона;

- теория ожиданий В. Врума;

- теория справедливости С. Адамса.

Содержательные теории мотивации основываются на выявлении внутренних побуждений называемых потребностями, которые заставляют людей действовать, так или иначе. Такие теории отражают механизмы, увязывающие поведение людей с удовлетворением их потребностей. Из рассматриваемых теорий к ним относятся:

- иерархическая теория А. Маслоу;

- теория выживания, принадлежности и роста К. Альдерфера;

- теория трех потребностей Д. МакКлелланда;

- двухфакторная мотивационно-гигиеническая теория Ф. Герцберга;

- доминирующие мотивации А. А Ухтомского, Х. Хекхаузена;

- принципа функционирования автономии Г. Олпорта;

- сдвига мотива на цель А.Н. Леонтьева;

- мотивационная модель К.К. Платонова.

К числу наиболее простых и широко распространенных (классических) теорий мотивации труда, принадлежит концепция профессора Мичиганского университета Д. Мак-Грегора, называемая « XY - теорией». Эта концепция включает две противоположные теории: теорию « X » и теорию « Y ».

Теория « X », во многом отражая основные воззрения У. Тейлора на работника, исходит из того, что:

- средний человек ленив и стремится избегать работы;

- работники не очень честолюбивы, боятся ответственности, и хотят, чтобы ими руководили;

- для достижения целей предприятия надо принуждать работников трудиться под угрозой санкций, не забывая при этом и о вознаграждении;

- строгое руководство и контроль являются главными методами управления;

- в поведении работников доминирует стремление к безопасности.

Согласно данной теории о человеке как плохом, недобросовестном и безынициативном работнике следует, строить управление организации. В деятельности руководителя должна преобладать негативная мотивация подчинённых, основанная на страхе наказания.

Теория « Y », являющаяся дополнением теории « X », в том виде, в котором она существует сейчас, сложилась в 1960-х годах, хотя её идеи развиваются примерно с 1930-х годов. Данная теория строится на противоположных теории « X » принципах и включает следующие постулаты:

- нежелание работать – это не врожденное качество работника, а следствие плохих условий труда, которые подавляют прирожденную любовь к труду;

- при благоприятном, успешном прошлом опыте работники стремятся брать на себя ответственность;

- лучшие средства осуществления целей организации – вознаграждение и личностное развитие;

- при наличии соответствующих условий сотрудники усваивают цели организации, формируют в себе такие качества, как самодисциплина и самоконтроль;

- трудовой потенциал работников выше, чем принято считать. В современном производстве их созидательные возможности используются лишь частично.

Главный практический вывод теории « Y » таков: необходимо предоставлять работникам больше свободы для проявления самостоятельности, инициативы, творчества и создавать для этого благоприятные условия.

Согласно рекомендации Д. Мак-Грегора, « XY - теорию» необходимо использовать, учитывая конкретное состояние уровня сознания и мотивации работников. Менеджеры должны стремиться развивать группу, если она недостаточно мотивирована, от состояния « X » к состоянию « Y », или от состояния «экономического человека» к «человеку социальному». В целом, во взглядах современных специалистов и менеджеров на работника преобладают установки теории « Y ».

К теории « Y » достаточно близка по своей направленности теория человеческих отношений, которую разработали Э. Мэйо, Ф. Дж. Ротлизбергер и др. Эта теория возникла в 1930 – 1940-х годах в США, а в 1960-х годах получила широкое распространение не только в Америке, но и в Европе. Она дала действенные импульсы для дальнейшего развития различных теорий гуманизации труда.

Теория человеческих отношений базируется на следующих основополагающих идеях:

- Трудовая мотивация определяет в первую очередь существующими в организации социальными нормами, а не физиологическими потребностями и материальными стимулами;

- Важнейший мотив высокой эффективности деятельности – удовлетворенность трудом, которая предполагает хорошую оплату, возможность служебного роста (карьеры), ориентацию руководителей на сотрудников, интересное содержание и перемену труда, прогрессивные методы организации труда;

- Важное значение для мотивации производительного труда имеют социальное обеспечение и забота о каждом человеке, информирование работников о жизни организации, развитие коммуникации между иерархическими уровнями организации, т.е. руководителями всех уровней и подчиненными.

Теория человеческих отношений получила широкое распространение и практическое использование, однако в настоящее время она подвергается разносторонней критике. Так, например, ее нередко упрекают в том, что она преувеличивает значение удовлетворенности трудом в мотивации работников, уделяет чрезмерно много внимания социальным потребностям, которые не всегда совпадают с целями организации. Кроме того, вопреки одному из главных тезисов теории человеческих отношений, эмпирически доказано, что в определенных условиях повышению производительности может способствовать и неудовлетворенность трудом.

Несмотря на критику, многие из теорий человеческих отношений широко используются и в наши дни. В частности, эта теория, равно как и ее реальное воплощение в менеджменте, оказала большое влияние на практику коллективной мотивации, получившей распространение в Японии, а также на обобщающую японский опыт использования личного потенциала теорию « Z », разработанную профессором Калифорнийского университета В. Оучи.

Главная отличительная черта теории « Z » - обоснование коллективистских принципов мотивации. Согласно этой теории, мотивация работников должна исходить из ценностей «производственного клана», т.е. предприятия как одной большой семьи, одного рода. Эти ценности требуют развития у сотрудников – с помощью соответствующей организации и стимулирования - отношений доверия, солидарности, преданности коллективу и общим целям, удовлетворенности трудом и пребыванием на предприятии (в корпорации), производительности труда.

Главным мотиватором поведения работников выступает построенная по клановому принципу корпорация. Признаками такого рода корпорации являются: пожизненный наем, создающий твердые гарантии занятости и сопричастности к общей судьбе организации; медленное продвижение по службе; универсальный характер квалификации, широкие коммуникации; коллективный основывающийся на согласованиях, метод принятия решений и групповая ответственность; широкая свобода действий и нечетко выраженный механизм контроля; постоянная забота о социальных и экономических потребностях работников; регулярное присутствие руководства на производстве; доверительное, товарищеское общение руководителей с подчиненными; гласность; эгалитаризм, сглаженность ранговых различий; систематическое культивирование здоровой социальной обстановки, корпоративных ценностей и преданности организации.

Таким образом, теория « Z » уделяет главное внимание коллективной мотивации и раскрепощению инициативы работника. В целом же теории мотивации, дающие общую картину человека – работника, при их творческом использовании служат важным ориентирам практической деятельности в области мотивации труда. Более детальные, углубленные гипотезы и выводы о структуре и соотношении индивидуальных мотивов, их зависимости от ситуации содержат внутриличностные и процессуальные теории мотивации.

К числу основополагающих, классических внутриличностных теорий мотивации принадлежит теория иерархии потребностей, разработанная А. Маслоу. Автор теории исходит из того, что все люди постоянно ощущают какие либо потребности, которые побуждают их к действию. На человека влияет целый комплекс ярко выраженных потребностей, которые можно объединить в несколько групп, расположив их по принципу иерархии. Обычно человек испытывает одновременно несколько взаимодействующих потребностей, сильнейшее из которых и определяет его поведение. Руководитель, хорошо знающий уровень потребностей своего подчиненного, может предвидеть, какой тип потребностей будет доминировать у него в обозримом будущем, и использовать соответствующий мотиватор для повышения эффективности его деятельности.

А. Маслоу выделяет пять основных групп потребностей человека:

- **Физиологические потребности** . К ним относятся потребности в пище, одежде, жилье, сне, отдыхе, сексе и т.п. Их удовлетворение необходимо для поддержания жизни, выживания, поэтому их нередко называют биологическими потребностями. Применительно к производству они проявляются как потребности в заработной плате, отпуске, пенсионном обеспечении, перерывах в работе, благоприятных рабочих условиях, освещении, отоплении, вентиляции и т.п. Работники, поведение которых детерминируется этими потребностями, мало интересуются смыслом и содержанием труда, их заботит главным образом его оплата и условия.

- **Потребности в безопасности** . Под ними имеются ввиду и физическая (охрана здоровья, безопасность на рабочем месте), и экономическая безопасность (денежный доход, гарантированность рабочего места, социальное страхование по старости и на случай болезни). Эти потребности актуализируются и выходят на первый план, как только удовлетворяются физиологические потребности человека. Удовлетворение потребностей в безопасности обеспечивает уверенность в завтрашнем дне. Они отражают желание сохранить уже достигнутое положение, в том числе уровень зарплаты и различные льготы, защитить себя от опасности, травм, потерь или лишений. В организациях эти потребности выражаются в форме борьбы трудящихся за стабильную занятость, безопасность работы, создание и (или) сохранение профсоюзов, социальное страхование по старости и на случай утраты трудоспособности, выходное пособие и т.п.

- **Социальные потребности** . Они ориентируются на общение и эмоциональные связи с другими: дружбу, любовь, принадлежность к группе и принятие ею. Они актуализируются и приобретают ведущую поведенческую значимость после того, как удовлетворятся физиологические потребности и потребности в безопасности. Будучи существами социальными, коллективными, люди испытывают желание нравится другим и общаться с ними. В организации это проявляется в том, что они входят в формальные и неформальные группы, так или иначе, сотрудничают с товарищами по работе. Мотивированный социальными потребностями человек рассматривает свой труд как частичку деятельности всего коллектива. Руководство такими людьми должно иметь характер дружеского партнёрства.

- **Потребности в уважении** (личностные потребности). К ним относятся потребности, как в самоуважении, так и в уважении со стороны других, в том числе потребности в престиже, авторитете, власти, служебном продвижении. Самоуважение обычно формируется при достижении цели, кроме того, оно связано с наличием самостоятельности и независимости. Потребность в уважении со стороны других людей ориентирует человека на завоевание и получение общественного признания, репутации, статуса внутри группы, внешними проявлениями которых могут выступать выражение признания, похвала, почетные звания, продвижение по службе и т.д.

- **Потребности в самореализации** (самовыражении). Они включают в себя потребности в творчестве, в осуществлении собственных замыслов, реализации индивидуальных способностей, развитии личности, в том числе познавательные, эстетические и т.п. потребности. По своему характеру потребности в самореализации более индивидуальны, чем другие. Они характеризуют наиболее высокий уровень проявления человеческой активности.

Рис. 2. Пирамида потребностей по А. Маслоу

Первые четыре уровня потребностей обычно называют потребностями дефицита, поскольку степень их удовлетворения имеет предел. Пятый вид потребностей составляют потребности в самореализации – это потребности роста, который может быть безграничным.

Согласно модели А. Маслоу, между всеми группами потребностей существует иерархия, определенное соотношение, которое можно изобразить в виде пирамиды.

В мотивации поведения человека неудовлетворенные низшие потребности (физиологические, безопасности и т.д.) имеют приоритет. Более высокие потребности актуализируются, становятся главными и определяют поведение работника лишь после того, как удовлетворяются низшие потребности. Удовлетворенность работника достигается тогда, когда степень насыщения потребности соответствует его ожиданиям. В противном случае наступает чувство неудовлетворенности, которое блокирует актуализацию более высоких потребностей.

Из иерархического характера мотивационного воздействия потребностей для руководителя вытекают вполне конкретные практические выводы. В первую очередь он должен стремиться к удовлетворению потребностей низших уровней, например в хорошей оплате, безопасности труда и стабильности рабочего места. Лишь после того, как эти потребности удовлетворены, можно использовать более высокие стимулы, скажем, выражение социального признания, присвоение почетных званий, предоставление автономии и т.п. Без учета такой зависимости руководитель не добьется успеха.

Важную практическую значимость имеют выводы А. Маслоу о динамике потребностей, о способе актуализации потребностей, согласно которому, по мере удовлетворения более низких потребностей, происходит актуализация все более высоких устремлений. На практике это означает, что если сотрудник в настоящее время больше всего озабочен, например, проблемами сохранения работы, то после обретения уверенности в стабильности рабочего места можно рассчитывать на актуализацию у него социальных, а затем и других, более высоких потребностей.

Для повышения эффективности управления важно также учитывать достаточность удовлетворения потребностей. Человек редко испытывает чувство полного удовлетворения своих потребностей, например, едва ли мы найдем среди работающих такого, который считает, что ему больше не нужны деньги, безопасность, друзья и т.п. Однако при восприятии этих ценностей как достаточно удовлетворяющих работника у него актуализируются более высокие потребности.

Теория иерархии потребностей А. Маслоу сегодня используется на многих предприятиях. Она указывает отправные пункты для практических действий по организации и стимулированию работников в соответствии с доминирующим уровнем их потребностей. Конечно, эта теория, как и любая другая теоретическая модель, не лишена недостатков. Далеко не у всех людей существует предложенная А. Маслоу иерархия потребностей. Соотношение потребностей зависит от структуры личности, особенностей ее воспитания и многих других факторов. Существует, немало людей, у которых потребность в самореализации доминирует, несмотря на слабую удовлетворенность физиологических потребностей и потребности в безопасности. Кроме того, у большинства людей в той или иной степени могут быть одновременно выражены несколько групп потребностей, определить же ведущую из них достаточно сложно.

Теория иерархии потребностей А. Маслоу получила широкое распространение не только в Америке и Европе, но и в Японии, где она легла в основу мотивации экономической политики, реализующейся в масштабах всей страны. В последнее десятилетие в связи с бурным экономическим ростом, быстрым повышением благосостояния, в частности насыщением семей работников предметами длительного пользования, в Японии были в основном удовлетворены физиологические потребности среднего работника. Принцип пожизненного найма в сочетании с вниманием к социальным нуждам сотрудников хорошо обеспечивает удовлетворение потребностей в безопасности. Традиционная для Японии система коллективной организации труда и управления прямо ориентирована на удовлетворение социальных потребностей, т.е. потребностей в групповой принадлежности, дружбе, товарищеском общении и т.п. Вследствие этого «мотивационная стратегия японских предприятий в растущей мере ориентируется на следующие, высшие уровни пирамиды потребностей, а именно потребности уважения и самореализации».

Идеи А. Маслоу об иерархии потребностей оказали сильное влияние на представление о том, как эффективно мотивировать сотрудников организации. Позже К. Алдерфер, из Йельского университета, воспользовавшись идеями А. Маслоу и других авторов, сформулировал более применимый подход, который получил название «теория выживания, принадлежности и роста». К. Алдерфер выстроил трехуровневую иерархию потребностей, в которую включил приблизительно те же потребности, что и А. Маслоу, но иначе распределил их по группам. Им были выделены группы жизненно необходимых потребностей, которые включают физиологические потребности и потребность в материальной безопасности; потребности в принадлежности, которые включают все социальные потребности по А. Маслоу плюс потребность в социальной безопасности и потребность в социальной оценке; потребности роста, включая потребность в самооценке и самореализации (табл. 1.1).

**Таблица 1.1 Иерархия потребностей по К. Алдерферу**

Для понимания теории К. Алдерфера ключевыми являются четыре компонента: последовательность удовлетворение, разочарование, обратная последовательность разочарование, устремление.

Первый компонент ? последовательность удовлетворения - согласуется с положением А. Маслоу о том, что потребности высших уровней приобретают возрастающую важность по мере того, как удовлетворяются потребности более низких уровней.

Второй компонент ? разочарование - проявляется тогда, когда индивид попытался удовлетворить некоторые конкретные потребности, но потерпел неудачу. В результате разочарование может сделать удовлетворение не достигнутой потребности для персоны даже более важным, несмотря на то, что эта персона мо­жет вновь потерпеть неудачу в ее достижении.

В случае повторной неудачи третий компонент - обратная последовательность разочарования - может привести персону, потерпевшую повторное разочарование, к сдвигу внимания в сторону потребностей более низкого уровня, более конкретных и достоверных.

Последний компонент ? устремление ? фиксирует, что рост представляет собой внутренний фактор удовлетворения. Чем в большей степени персона растет и развивается, тем в большей степени она стремится к росту. Поэтому чем в большей степени персона удовлетворяет потребности в росте, тем в большей степени заинтересована, чтобы удовлетворять их.

Из рассмотренных выше двух теорий потребностей концепция А. Маслоу известна более широко и чаще применяется в организациях. Модель же К. Алдерфера является потенциально более применимой из-за того, что обеспечивает более современное рассмотрение и использование более глубоких знаний о человеческих потребностях и их роли в организациях.

Заметный вклад в разработку проблемы мотивации поведения вносит теория мотивационных потребностей Д. МакКлелланда. Не отрицая значимость предыдущих теорий и их выводов о важности биологических и других «базисных» потребностей в мотивации поведения работников, Д. МакКлелланд попытался выявить наиболее важные среди «вторичных потребностей», которые актуализируются при условии достаточной материальной обеспеченности. Он утверждает, что любая организация предоставляет работнику возможности реализовать три потребности высшего уровня: во власти, успехе и принадлежности

Потребности во власти, успехе и принадлежности проявляются в соответствующих мотивах. Основные мотивы устойчивы, и изменяются лишь в течение длительного промежутка времени. Вместе с тем они подвержены краткосрочным колебаниям. Например, установлено, что стремление к власти растет с повышением степени алкоголизации сотрудников.

Потребность в успехе (по классификации А. Маслоу, она нахоится между потребностями в уважении и самореализации) не в равной степени выражена у разных работников. Человек, ориентированный на достижение успеха, обычно желает автономии и го­тов нести ответственность за результаты своей работы. Он стремится регулярно получать информацию о «взятых им рубежах», хочет знать о конкретных результатах своей работы, отличается большей организованностью, способностью предвидеть и планировать свои действия. Такие люди стремятся ставить реально достижимые цели, избегать необоснованного риска. Они получают удовлетворение не столько от награды за проделанный труд, сколько от самого процесса работы, особенно от ее успешного завершения.

Потребность в успехе подвержена развитию, что можно использовать для повышения эффективности работы. Люди, ориентированные на успех, чаще других добиваются его. В процессе мотивирования сотрудников менеджеры должны учитывать особенности людей с ярко выраженной потребностью в успехе, давая им соответствующие задания.

Потребность во власти выражается в желании влиять на других людей, контролировать их поведение, а также в готовности отвечать за других. Эта потребность выражается в стремлении к руководящей должности. Она положительно влияет на эффективность руководства. Вот почему на руководящие посты целесообразно отбирать людей с выраженной потребностью во власти. Такие люди обладают высоким самоконтролем. Они более преданы своей организации, увлечены делом, и работают, не считаясь со временем.

Большое влияние на поведение людей в организации оказывает потребность в принадлежности. Она проявляется в желании общаться, и иметь дружеские отношения с другими людьми. Сотрудники с острой потребностью в принадлежности достигают высоких результатов в первую очередь при выполнении заданий, требующих высокого уровня социального взаимодействия и хороших межличностных отношений.

На основе своих исследований Д. МакКлелланд выделил три типа менеджеров:

* Институциональные менеджеры, обладающие высоким уровнем самоконтроля. Для них характерна большая потребность во власти, чем в групповой принадлежности;
* Менеджеры, у которых потребность во власти преобладает над потребностью в принадлежности, но в целом люди этого типа более открыты, и социально активны, чем институциональные менеджеры;
* Менеджеры, у которых потребность в принадлежности преобладает над потребностью во власти; они тоже открыты, и социально активны.

Согласно выводам Д. МакКлелланда, менеджеры первых двух типов более эффективно управляют своими подразделениями главным образом благодаря своей потребности во власти. Однако для организации может быть полезно сочетание всех трех типов менеджеров.

Для улучшения мотивации менеджеров целесообразно широко использовать конкурентные методы достижения целей и отмечать людей, которые добиваются наивысшей эффективности в работе. Руководителям следует также ставить перед собой и подчиненными напряженные, но реальные задачи.

Наряду с иерархией потребностей, предложенной А. Маслоу, широко используются дополнения, которые сделал к его классификации Герцберг. Он выделил **" *гигиенические*** " факторы (размеры оплаты труда, межличностные отношения и характер контроля со стороны непосредственного начальника) и " ***мотивирующие*** " (ощущение успеха, продвижение по службе, признание со стороны окружающих, ответственность, рост возможностей).

На основе анализа и обобщения исследований Герцберга и ряда других авторов два английских учёных - М. Вудкок и Д. Фрэнсис - построили интересную таблицу, помогающую полнее использовать идеи мотивации для стимулирования для эффективного трудового поведения (табл. 1.2).

**Таблица 1.2 Регуляторы мотивации и главные мотиваторы**

Комментируя таблицу Вудкока и Фрэнсиса, можно отметить, что:

1. Рабочая среда оказывает мощное влияние на работника, поэтому организациям не стоит жалеть средств и усилий на создание благоприятной обстановки для сотрудников.

2. Вознаграждение сейчас обычно включает не только зарплату, но и много других выплат, а также выходные дни и особенно дополнительные выгоды: жильё, личное медицинское страхование, персональные автомобили, оплаченное питание и т.п.

3. Чувство безопасности связано с наличием работы, с отсутствием неуверенности в завтрашнем дне, с признанием и уважением окружающих, принадлежностью к группе и др.

4.Личностное развитие и рост подчинённых ? это главная забота хорошего менеджера. Если раньше главное внимание уделялось повышению квалификации работников. То теперь ? развитию человеческих ресурсов. В организациях для этого создаются соответствующие службы. Признаётся, что вклад в личностное развитие работников имеет и экономическое и гуманитарное значение.

5. Чувство причастности к общему делу присуще каждому работнику, он хочет ощущать свою "нужность" организации, поэтому руководители должны по возможности давать работающим полную информацию. Иметь отлаженную обратную связь, знать их мнение о первостепенных вопросах производства.

6. Вудкок и Фрэнсис пишут, что большинство людей ищут такой работы, в которой бы содержался "вызов", которая бы требовала мастерства и не была слишком простой. Поэтому даже работы сугубо технического характера, выполняемые механически, необходимо стремиться превратить в интересные, приносящие удовлетворение задания.