**РОССИЙСКАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ АКАДЕМИЯ ИМ. Г.В.ПЛЕХАНОВА  
ИНЖЕНЕРНО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**КУРСОВАЯ РАБОТА  
 ПО ДИСЦИПЛИНЕ “ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА”**

**НА ТЕМУ:**

**МОТИВАЦИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ГОСТИНИЧНО-РЕСТОРАННОМ КОМПЛЕКСЕ**

**МОСКВА 1996Г.**

# ВВЕДЕНИЕ

За последние 25 лет лишь несколько проблем в теории управления обсуждались так горячо, как вопрос о том, что является стимулом для работников в коммерческих организациях. Мотивация служащих в индустрии гостеприимства является одной из горячих точек, создающих для руководителей постоянные проблемы. До сих пор мотивация к труду и связанное с этим состояние морали в производственных отношениях являются важнейшими факторами успеха любой организации в сфере гостеприимства, в значительной степени зависимой от эффективных межличностных отношений работника и клиента.

Хотя качество сервиса и является в значительной степени субъективным и оценка его проводится с точки зрения критериев качества в ощущуниях обслуживаемого, все хорошо известно, что неудовлетворенность клиента от обслуживания в ресторане или гостинице зависит от самого обслуживания.

Исследования показывают, что главной причиной того, удостаивает ли своим посещением клиент предприятие обслуживания еще раз или нет, является хорошее или плохое обслуживание ему предоставленное. В первый раз гостя можно завлеч хорошей рекламой, богатым интерьером или разнообразием меню, но во второй раз он приходит благодаря профессиональной работе персонала и высокому качеству обслуживания, полученному ранее. Высокий уровень мотивации для качественной работы является, таким образом, желательным не просто с организационной точки зрения, но ввиду прямого и очевидного воздействия на клиентов и на их восприятие качественного обслуживания.

Перефразируя слова Теодора Левитта можно сказать: “... нам больше нужны целеустремленные и работоспособные служащие, чем нежели недотепы, взмокшие от натуги”.

Конечно, каждый руководитель мечтает о целеустремленных и работоспособных служащих, но достоен ли он их? Создал ли он такой характер производственных отношений и обстановку в целом, которые стимулировали бы такое поведение? Готов ли он, например, смотреть в глаза тому обстоятельству, что большинство служащих, участвуя в многосторонних межличностных контактах, относится к категории наименее оплачиваемых рабочих и служащих? И именно они отвечают за качество обслуживания, и то впечатление, которое складывается у гостей, - то самое, что является важнейшим в успехе ресторанного или гостиничного дела!

Вполне реальны также проблемы подбора, обучения и сохранения квалифицированных специалистов, но если взять ценность этих работников для организации еще и с точни зрения затрат, которые потребовались бы в случае их замены, становится понятным то значение, которое руководители предприятий уделяют использованию психологических и материальных способов создания заинтересованности в труде.

# СМЫСЛ И ЭВОЛЮЦИЯ ПОНЯТИЯ МОТИВАЦИЯ

При планировании и организации работы руководитель определяет, что конкретно должна выполнить данная организация, когда, как и кто, по его мнению, должен это сделать. Если выбор этих решений сделан эффективно, руководитель получает возможность координировать усилия многих людей и сообща реализовывать потенциальные возможности группы работников. К сожалению, руководители часто ошибочно полагают, что если некая организационная структура или некий род деятельности прекрасно “работают” на бумаге, то они также хорошо будут “работать” и в жизни. Но это далеко не так. Руководитель, чтобы *эффективно двигаться навстречу цели, должен координировать работу и заставлять людей выполнять ее.* Менеджеров часто называют исполнительными руководителями, потому что главный смысл их деятельности состоит в том, чтобы обеспечить исполнение работы данной организации.

Руководители воплощают свои решения в дела, применяя на практике основные принципы мотивации. В данном контексте, т.е. в отношении управления, можно дать такое определение: МОТИВАЦИЯ — это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

## Первоначальные концепции

Хотя сейчас общепризнано, что основные допущения, заложенные в первоначальных концепциях мотивации, неверны, понять их все же важно. И хотя руководители в отдаленные времена в большей степени неверно понимали поведение людей, приемы, которыми они пользовались в тех условиях, часто были очень эффективными. Поскольку эти приемы “работали” и применялись много сотен лет, в отличие от пары десятилетий существования современных теорий, первоначальные концепции мотивации глубоко укоренились в нашей культуре. Многие руководители, особенно те, кто не имеет специальной подготовки, все еще испытывают сильное влияние этих концепций. И вполне вероятно, что легко встретиться с такими примерами в работе.

Более того, не трудно испытать искушение самому применить эти простые и прагматические подходы. Но это скорее всего будет ошибкой. Люди, являющиеся подчиненными в современных организациях, обычно гораздо более образованы и обеспечены, чем в прошлом. Поэтому их мотивы трудовой деятельности окажутся более сложными и трудными для воздействия, если не понять хотя бы что-то в природе мотивации. И, наконец, хотя это соображение по значимости и не последнее, краткий исторический обзор поможет лучше осознать, что эффективность мотивации, как впрочем и все в управленческой деятельности, связана с конкретной ситуацией.

### ПОЛИТИКА КНУТА И ПРЯНИКА

За тысячи лет до того, как слово “мотивация” вошло в лексикон руководителей, было хорошо известно, что можно намеренно воздействовать на людей для успешного выполнения задач организации. Самым первым из применяемых приемов был МЕТОД КНУТА И ПРЯНИКА. В Библии, древних преданиях и даже античных мифах можно найти множество историй, в которых короли держат награду перед глазами предполагаемого героя или заносят меч над его головой. Однако королевские дочери и сокровища предлагались лишь немногим избранным. Предлагаемые “пряники” в награду за большинство дел едва ли были съедобны. Просто принималось как само собой разумеющееся, что люди будут благодарны за все, что позволило бы им и их семьям выжить.

Это было обычным явлением в странах Запада в конце XIX в. В течение почти всего периода промышленной революции экономические и социальные условия жизни в сельских местностях Англии были так тяжелы, что фермеры наводняли города и буквально выпрашивали как милостыню возможность работы по 14ч. в сутки на грязных, опасных для жизни фабриках за плату, которой едва хватало, чтобы выжить. Когда Адам Смит писал свой труд “Исследование о природе и причинах богатства народов”, жизнь для простого человека была очень тяжелой. На его концепцию “экономического человека”, несомненно, очень большое влияние оказало наблюдение этих жестоких реалий. В условиях, когда большинство людей боролось за выживание, был вполне понятен вывод, к которому пришел Смит, о том, что человек всегда, когда ему предоставится такая возможность, будет стараться улучшить свое экономическое положение.

Когда, примерно в 1910 г., возникла “школа научного управления”, жизнь трудящихся существенно не улучшилась, несмотря на достижения технологии. Однако Тейлор и его современники уже осознали всю глупость заработков на грани голода. И они сделали мотивацию по типу кнута и пряника более эффективной, когда объективно определили понятие “достаточной дневной выработки” и предложили оплачивать труд тех, кто производил больше продукции, пропорционально их вкладу. Увеличение производительности труда, явившееся результатом использования этого метода мотивации, в сочетании с более эффективным применением специализации и стандартизации, было впечатляющим. Успех мотивации по типу кнута и пряника был так велик, что приятные ощущения от него до сих пор сохраняются у руководителей.

Постепенно, однако, благодаря в основном эффективности, с которой организации применяли достижения технологии и специализацию, жизнь обычных средних людей в конце концов начала улучшаться. И чем больше она улучшалась, тем лучше управляющие начинали понимать, что простой “пряник” не всегда заставляет человека трудиться усерднее. Этот факт заставил специалистов в области управления искать новые решения проблемы мотивации в психологическом аспекте.

### ПОПЫТКИ ИСПОЛЬЗОВАТЬ В УПРАВЛЕНИИ МЕТОДЫ ПСИХОЛОГИИ

Как писали еще Тейлор и Гилберт, “новости о теории подсознательного Зигмунда Фрейда распространились по Европе и наконец достигли Америки”. Однако тезис о том, что люди не всегда поступают рационально, был слишком радикальным, и менеджеры не сразу “накинулись” на него. Хотя попытки применить в управлении психологические мотивы были и раньше, только с появлением работы Элтона Мэйо стало ясно, какие потенциальные выгоды это сулит, а также то, что мотивация по типу кнута и пряника является недостаточной.

Элтон Мэйо был одним из немногих академически образованных людей своего времени, который обладал как верным пониманием научного управления, так и подготовкой в области психологии. Он создал себе известность и репутацию в ходе эксперимента, проводимого на текстильной фабрике в Филадельфии в 1923-1924 гг. Текучесть рабочей силы на прядильном участке этой фабрики достигла 250%, тогда как на других участках составляла лишь 5-6%. Материальные способы стимулирования производства, предложенные экспертами по эффективности, не смогли повлиять на текучесть кадров и низкую производительность участка, поэтому президент фирмы обратился с просьбой о помощи к Мэйо и его товарищам.

После внимательного изучения ситуации Мэйо определил, что условия труда прядильщика давали мало возможностей для общения друг с другом и что их труд был малоуважаем. Мэйо чувствовал, что решение проблемы снижения текучести кадров лежит в изменении условий труда, а не в увеличении вознаграждения за него. С разрешения администрации он в качестве эксперимента установил для прядильщиков два 10-минутных перерыва для отдыха. Результаты проявились немедленно и были впечатляющими. Текучесть рабочей силы резко снизилась, улучшилось моральное состояние рабочих, а выработка сильно возросла. Когда впоследствии инспектор решил отменить эти перерывы, ситуация вернулась к прежнему состоянию, доказав таким образом, что именно нововведение Мэйо улучшило состояние дел на участке.

Эксперимент с прядильщиками укрепил уверенность Мэйо в том, что для руководителей важно принимать во внимание *психологию* работника, особенно некоторую ее “нелогичность”. Он пришел к следующему выводу: “До сих пор в социальных исследованиях и исследованиях промышленности остается недостаточно осознанным то, что такие маленькие нелогичности в сознании “среднего нормального” человека накапливаются в его действиях. Возможно, они и не приведут к “срыву” в нем самом, но обусловят “срыв” его трудовой деятельности”. Однако и сам Мэйо полностью не понял важности своих открытий в этой области, так как психология тогда была еще в зачаточной стадии развития.

Первые крупные исследования поведения работника на рабочем месте явились основной частью экспериментов в Хоторне, которые проводились Мэйо и его сотрудниками в конце 1920-х годов. Работа в Хоторне началась как эксперимент по научному управлению. Она закончилась спустя почти восемь лет осознанием того, что человеческие факторы, особенно социальное взаимодействие и групповое поведение, значительно влияют на производительность индивидуального труда. Выводы, к которым пришла группа, работавшая в Хоторне, позволили основать новое направление менеджмента — концепцию “человеческих отношений”, которая доминировала в теории управления до середины 1950-х годов.

Одновременно эксперименты в Хоторне не дали модели мотивации, которая бы адекватно объяснила побудительные мотивы к труду. Психологические теории мотивации труда появились гораздо позднее. Они возникли в 1940-х годах и развиваются в настоящее время.

## Современные теории мотивации

Систематическое изучение мотивации с психологической точки зрения не позволяет определить *точно*, что же побуждает человека к труду. Однако исследование поведения человека в труде дает некоторые общие объяснения мотивации и позволяет создать прагматические модели мотивации сотрудника на рабочем месте.

Теории мотивации делятся на две категории: содержательные и процессуальные. СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ основываются на идентификации тех внутренних побуждений (называемых потребностями), которые заставляют людей действовать так, а не иначе. В этой связи будут описаны работы Абрахама Маслоу, Дэвида МакКлелланда и Фредерика Герцберга. Более современные ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ основываются в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания. Основные процессуальные теории — это теория ожидания, теория справедливости и модель мотивации Портера-Лоулера.

Важно понять, что хотя эти теории и расходятся по ряду вопросов, они не являются взаимоисключающими. Развитие теорий мотивации имело явно эволюционный, а не революционный характер. Они эффективно используются в решении ежедневно возникающих задач побуждения людей к эффективному труду. Поэтому в каждом случае будет кратко указываться область применения данной теории в практике управления.

Чтобы понять смысл теории содержательной или процессуальной мотивации, нужно сначала усвоить смысл основополагающих понятий: потребности и вознаграждения.

## Первичные и вторичные потребности

Психологи говорят, что человек испытывает ПОТРЕБНОСТЬ, когда он ощущает физиологически или психологически недостаток чего-либо. Хотя конкретное лицо в конкретное время может и не иметь потребности в смысле сознательного ее ощущения, существуют определенные потребности, которые каждый человек может почувствовать. Содержательные теории мотивации представляют попытки классифицировать эти общечеловеческие потребности по определенным категориям. До сих пор нет одной всеми принятой идентификации определенных потребностей. Однако большинство психологов соглашаются, что потребности в принципе можно классифицировать как первичные и вторичные. ПЕРВИЧНЫЕ ПОТРЕБНОСТИ являются по своей природе физиологическими и, как правило, врожденными. Примерами могут служить потребности в пище, воде, потребности дышать, спать и сексуальные потребности. ВТОРИЧНЫЕ ПОТРЕБНОСТИ по природе своей психологические. Например, потребности в успехе, уважении, привязанности, власти и потребность в принадлежности кому или чему-либо. Первичные потребности заложены генетически, а вторичные обычно осознаются с опытом. Поскольку люди имеют различный приобретенный опыт, вторичные потребности людей различаются в большей степени, чем первичные.

### ПОТРЕБНОСТИ И МОТИВАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Потребности невозможно непосредственно наблюдать или измерять. Об их существовании можно судить лишь по поведению людей. Психологи, наблюдая за людьми, определили, что потребности служат мотивом к действию.

Когда потребность ощущается человеком, она пробуждает в нем состояние устремленности. *Побуждение* — это ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность. Оно является поведенческим проявлением потребности и сконцентрировано на достижении цели. Цели в этом смысле — это нечто, что осознается как средство удовлетворения потребности. Когда человек достигает такой цели, его потребность оказывается удовлетворенной, частично удовлетворенной или неудовлетворенной. Например, если человек ощущает потребность в сложной работе, это может побудить его попытаться достичь цели в виде получения места, обеспечивающего ее. Получив такое место, он может обнаружить, что работа там на самом деле не такая сложная, как предполагалось. Это может заставить его работать с меньшим усердием или искать другое место, на котором потребность будет удовлетворена.

Степень удовлетворения, полученная при достижении поставленной цели, влияет на поведение человека в сходных обстоятельствах в будущем. В общем случае люди стремятся повторить то поведение, которое ассоциируется у них с удовлетворением потребности и избегать такого, которое ассоциируется с недостаточным удовлетворением. Этот факт известен как ЗАКОН РЕЗУЛЬТАТА. Пол Лоуренс и Джей Лорш отмечают: “В процессе того, как человек старается разрешить свои проблемы, конкретные типы поведения оказываются каким-то образом вознагражденными. При этом люди запоминают, каким образом им удалось справиться с той или иной проблемой. Следовательно, когда в следующий раз человек встречается с какой-то проблемой, он пытается разрешить ее уже опробованым способом. По прошествии времени, так как некоторые из моделей поведения оказываются последовательно вознагражденными, человек осознает, что полагаться надо именно на них”.

Поскольку потребности вызывают у человека стремление к их удовлетворению, то менеджеры должны создавать такие ситуации, которые позволяли бы людям чувствовать, что они могут удовлетворить свои потребности посредством типа поведения, приводящего к достижению целей организации.

### СЛОЖНОСТЬ МОТИВАЦИИ ЧЕРЕЗ ПОТРЕБНОСТИ

Важно отметить, что не все работники испытывают высокую потребность в достижениях и независимости. Существует огромное количество разнообразных конкретных человеческих потребностей, тех целей, которые, по разумению каждого человека, приводят к удовлетворению его потребностей, а также типов поведения при достижении этих целей. Анализируя эту проблему, Стефан Кэрролл и Генри Тоси отмечают: “Структура потребностей человека определяется его местом в социальной структуре или ранее приобретенным опытом. Следовательно, между людьми существует множество различий в отношении тех потребностей, которые для них важны. Что еще более важно, так это то, что есть множество путей и способов удовлетворения потребности конкретного типа. Например, потребность в утверждении собственного “я” одного человека можно удовлетворить, признав его лучшим работником данной службы. А удовлетворить аналогичную потребность какого-то другого — означает признать лучшим фасон его одежды, объявив всем, что он девается лучше других в группе. Конкретный способ, которым человек может удовлетворить свою конкретную потребность, определяется им исходя из его жизненного опыта.

Таким образом, создание рабочих мест с более сложными задачами и большей ответственностью имеет положительный мотивационный эффект для многих работников, но отнюдь не для всех. Руководитель должен всегда иметь в виду элемент случайности. Для мотивации нет какого-то одного лучшего способа. То, что оказывается эффективным для мотивации одних людей, оказывается совершенно неважным для других. Кроме того, организации по своей природе усложняют практическую реализацию теорий мотивации, ориентированных на отдельных индивидов. Взаимозависимость работ, недостаток информации о результатах работы отдельных людей, частые перемены в служебных обязанностях из-за специфики технологии обслуживания в гостинично-ресторанном хозяйстве — все это усугубляет сложность мотивации. Пример 1 знакомит с возможностями улучшения трудовой этики.

#### Пример 1. Что нужно и не нужно делать для улучшения трудовой этики

*Увязывайте вознаграждение* непосредственно с той деятельностью, которая приводит к увеличению производительности и эффективности работы предприятия в целом.

*Выражайте* публичное и ощутимое признание тем людям, чьи усилия и полученные результаты превосходят средние показатели для работников данной категории.

Всеми силами *реализуйте* принцип, по которому каждый работник должен явным образом получать свою долю от увеличения производительности организации в целом.

*Поощряйте* работников участвовать вместе с руководителями в разработке целей и показателей, по которым можно достоверно оценить результаты деятельности сотрудников.

*Обращайте* особое внимание на те трудности, с которыми сталкивается руководитель среднего звена при проведении программ перестройки и совершенствования должностных обязанностей и рабочих мест.

*Не допускайте* возникновения и развития ситуаций, при которых интересы сотрудников могут приходить в противоречие с целями повышения благосостояния фирмы (например, не следует вводить новую технологию, которая уменьшает безопасность труда или заставляет работать сверхурочно).

*Не пытайтесь* повысить стандарты качества до той поры, пока вы не будете в состоянии полностью оплатить все связанные с этим издержки (т.е. перевести на другую работу или уволить людей, не способных выполнять работу качественно).

*Не воздавайте* значительного разрыва между декларациями руководства и фактической системой вознаграждения.

*Не старайтесь* представить дело так, что программы повышения производительности труда фактически направлены на повышение удовлетворенности работой и ее значимости.

*Не поддерживайте* создание каких-то специальных привилегий для руководства, которые расширяют разрыв между ними и теми, кто действительно выполняет работу.

## Вознаграждения

В ходе анализа проблем мотивации необходимо ссылаться на применение вознаграждений для побуждения людей к эффективной деятельности. В разговоре о мотивации слово “вознаграждение” имеет более широкий смысл, чем просто деньги или удовольствия, с которыми чаще всего это слово ассоциируется. ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ — это все, что человек считает ценным для себя. Но понятия ценности у людей специфичны, а следовательно, и различна оценка вознаграждения и его относительной ценности. Вот простой пример: весьма состоятельный человек, возможно, сочтет несколько часов искренне дружеских отношений более ценными для себя, чем крупная сумма денег.

### ВНУТРЕННИЕ И ВНЕШНИЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ

Руководитель имеет дело с двумя главными типами вознаграждения: внутренним и внешним. ВНУТРЕННЕЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ дает сама работа. Например, это чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважения. Дружба и общение, возникающие в процессе работы, так же рассматриваются как внутреннее вознаграждение. Наиболее простой способ обеспечения внутреннего вознаграждения — создание соответствующих условий работы и точная постановка задачи.

Внешние вознаграждения — это такой тип вознаграждения, который чаще всего приходит в голову, когда слышишь само слово “*вознаграждение*”. ВНЕШНЕЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ возникает не от самой работы, а дается организацией. Примеры внешних вознаграждений — зарплата, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа (такие как личный кабинет), похвалы и признание, а также дополнительные выплаты (дополнительный отпуск, оплата определенных расходов и страховки).

Чтобы определить, как и в каких пропорциях нужно применять внутренние и внешние вознаграждения в целях мотивации, администрация должна установить, каковы потребности ее работников. В этом и состоит цель содержательных теорий мотивации.

# СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

Содержательные теории мотивации в первую очередь стараются определить потребности, побуждающие людей к действию, особенно при определении объема и содержания работы. При закладке основ современных концепций мотивации наибольшее значение имели работы трех человек: Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида МакКлелланда.

## Иерархия потребностей по Маслоу

Одним из первых бихевиористов, из работ которого руководители узнали о сложности человеческих потребностей и их влиянии на мотивацию, был Абрахам Маслоу. Создавая свою теорию мотивации в 40-е годы, Маслоу признавал, что люди имеют множество различных потребностей, но полагал также, что эти потребности можно разделить на пять основных категорий. Эта мысль была детально разработана его современником, психологом из Гарварда, Мурреем.

1. *Физические* *потребности* являются необходимыми для выживания. Они включают потребности в еде, воде, убежище, отдыхе и сексуальные потребности.
2. *Потребности в безопасности и уверенности в будущем* включают потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем. Проявлением потребностей уверенности в будущем является покупка страхового полиса или поиск надежной работы с хорошими видами на пенсию.
3. *Социальные потребности*, иногда называемые потребности в причастности, — это понятие, включающее чувство принадлежности к чему или кому-либо, чувство, что тебя принимают другие, чувства социального взаимодействия, привязанности и поддержки.
4. *Потребности в уважении* включают потребности в самоуважении, личных достижений, компетентности, уважении со стороны окружающих, признании.
5. *Потребности самовыражения* — потребность в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности.

### Мотивация и иерархия потребностей

По теории Маслоу все эти потребности можно расположить в виде *строгой иерархической структуры*, показанной на рис. 1.

|  |
| --- |
| Само- выражение |
| Уважения |
| Социальные |
| Безопасности и защищенности |
| Физиологические |

#### Рис.1. Иерархия потребностей по Маслоу.

Этим он хотел показать, что потребности нижних уровней требуют удовлетворения и, следовательно, влияют на поведение человека прежде, чем на мотивации начнут сказываться потребности более высоких уровней. В каждый конкретный момент времени человек будет стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него является более важной или сильной. Прежде, чем потребность следующего уровня станет наиболее мощным определяющим фактором в поведении человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня. Вот что говорят в своей трактовке теории Маслоу психологи Кэлвин Холл и Гарднер Линдсей: “Когда наиболее сильные и приоритетные потребности удовлетворены, возникают и требуют удовлетворения потребности, стоящие в иерархии следом за ними. Когда и эти потребности удовлетворяются, происходит переход на следующую ступень лестницы факторов, определяющих поведение человека”.

Поскольку с развитием человека как личности расширяются его потенциальные возможности, потребность в самовыражении никогда не может быть полностью удовлетворена. Поэтому и процесс мотивации поведения через потребности бесконечен.

Для того чтобы следующий, более высокий уровень иерархии потребностей начал влиять на поведение человека, не обязательно удовлетворять потребность более низкого уровня полностью. Таким образом, иерархические уровни не являются дискретными ступенями. Например, люди обычно начинают искать свое место в некотором сообществе задолго до того, как будут обеспечены их потребности в безопасности или полностью удовлетворены их физиологические потребности.

Другими словами, хотя в данный момент одна из потребностей может доминировать, деятельность человека при этом стимулируется не только ею. Более того, Маслоу отмечает: “До сих пор мы говорили, что иерархические уровни потребностей имеют фиксированный порядок, но на самом деле эта иерархия далеко не такая “жесткая”, как мы полагали. Это правда, что для большинства людей, с которыми мы работали, их основные потребности располагались приблизительно в том порядке, как мы указали. Однако был и ряд исключений. Есть люди, для которых, например, самоуважение является более важным, чем любовь”.

### Использование теории маслоу в управлении

Теория Маслоу внесла исключительно важный вклад в понимание того, что лежит в основе стремления людей к работе. Руководители различных рангов стали понимать, что мотивация людей определяется широким спектром их потребностей. Для того чтобы мотивировать конкретного человека, руководитель должен дать ему возможность удовлетворить его важнейшие потребности посредством такого образа действий, который способствует достижению целей всей организации. Еще не так давно руководители могли мотивировать подчиненных почти исключительно только экономическими стимулами, поскольку поведение людей определялось, в основном, их потребностями низших уровней. Сегодня ситуация изменилась. Благодаря более высоким заработкам и социальным благам даже люди, находящиеся на низших ступенях иерархической лестницы организации, стоят на относительно высоких ступенях иерархии Маслоу. Как отмечает Теренс Митчелл: “В нашем обществе физиологические потребности и потребность в безопасности играют относительно незначительную роль для большинства людей. Только действительно бесправные и беднейшие слои населения руководствуются этими потребностями низших уровней. Отсюда следует очевидный для теоретиков систем управления вывод о том, что потребности высших уровней могут служить лучшими мотивирующими факторами, чем потребности нижних уровней. Этот факт подтверждается исследователями, проводившими опросы работников о мотивах их деятельности”.

В итоге можно сделать вывод, что руководителю предприятия индустрии гостепиимства, необходимо тщательно наблюдать за своими подчиненными, чтобы решить, какие активные потребности движут ими. Поскольку со временем эти потребности меняются, то нельзя рассчитывать, что мотивация, которая сработала один раз, будет эффективно работать все время. В табл. 1. в сводном виде перечислены некоторые способы, при помощи которых руководители могут удовлетворить потребности высших уровней у своих подчиненных в ходе трудового процесса.

#### Таблица 1. Методы удовлетворения потребностей высших уровней

|  |
| --- |
| **Социальные потребности** |
| 1. Давайте сотрудникам такую работу, которая позволила бы им общаться |
| 2. Создавайте на рабочих местах дух единой команды |
| 3. Проводите с подчиненными периодические совещания |
| 4. Не старайтесь разрушить возникшие неформальные группы, если они не наносят организации реального ущерба |
| 5. Создавайте условия для социальной активности членов организации вне ее рамок |
| **Потребности в уважении** |
| 1. Предлагайте подчиненным более содержательную работу |
| 2. Обеспечьте им положительную обратную связь с достигнутыми результатами |
| 3. Высоко оценивайте и поощряйте достигнутые подчиненными результаты |
| 4. Привлекайте подчиненных к формулировке целей и выработке решений |
| 5. Делегируйте подчиненным дополнительные права и полномочия |
| 6. Продвигайте подчиненных по служебной лестнице |
| 7. Обеспечивайте обучение и переподготовку, которая повышает уровень компетентности |
| **Потребности в самовыражении** |
| 1. Обеспечивайте подчиненным возможности для обучения и развития, которые позволили бы полностью использовать их потенциал |
| 2. Давайте подчиненным сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи |
| 3. Поощряйте и развивайте у подчиненных творческие способности |

### ИЕРАРХИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ ПРИ РАБОТЕ В МНОГОНАЦИОНАЛЬНОЙ ВНЕШНЕЙ СРЕДЕ

Менеджеры, действующие на международной арене (например, менеджеры отелей, состоящих в гостиничной цепи), также как и их коллеги, действующие внутри какой-либо страны, должны обеспечивать возможности для удовлетворения потребностей сотрудников. Поскольку в различных странах относительная важность потребностей определяется по-разному, руководители организаций, действующих на международном уровне, должны знать эти различия и принимать их в расчет.

К сожалению, систематических исследований мотивации на международном уровне не проводилось. Тем не менее, можно заключить, что руководители, действующие на международном уровне, должны постоянно учитывать, понимать и внимательно относиться к культурным отличиям потребностей людей, с которыми они взаимодействуют. Руководители должны всячески избегать явного предпочтения сотрудников одной национальности другой. Нельзя рассчитывать на то, что люди за рубежом обладают теми же потребностями, что и у вас в стране. Что же делать? Руководитнли должны обеспечивать удовлетворение потребностей людей, которыми они управляют, если они работают эффективно.

### Критика теории маслоу

Хотя, казалось бы, теория человеческих потребностей Маслоу дала руководителям весьма полезное описание процесса мотивации, последующие экспериментальные исследования подтвердили ее далеко не полностью. Конечно, в принципе, людей можно отнести к той или иной достаточно широкой категории, характеризующейся какой-либо потребностью высшего или низшего уровня, но четкой пятиступенчатой иерархической структуры потребностей по Маслоу, по-видимому, просто не существует. Не получила полного подтверждения и концепция наиважнейших потребностей. Удовлетворение какой-либо одной потребности не приводит к автоматическому задействованию потребностей следующего уровня в качестве фактора мотивации деятельности человека.

Основная критика теории Маслоу сводилась к тому, что ей не удалось учесть индивидуальные отличия людей. Эдвард Лоулер напротив ввел иерархическую структуру индивидуальных потребностей — предпочтений, которую человек формирует на основании своего прошлого опыта. Так, исходя из своего прошлого опыта, один человек может быть более всего заинтересован в самовыражении, в то время как поведение другого, вроде бы схожего с ним и также работающего, будет в первую очередь определяться потребностью в признании, социальными потребностями и потребностью в безопасности.

В итоге, как отмечает Митчелл: “Руководители должны знать, что предпочитает тот или иной сотрудник в системе вознаграждений, и что заставляет какого-то из ваших подчиненных отказываться от совместной работы с другими. Разные люди любят разные вещи, и если руководитель хочет эффективно мотивировать своих подчиненных, он должен чувствовать их индивидуальные потребности”.

## Теория потребностей МакКлелланда

Другой моделью мотивации, делавшей основной упор на потребности высших уровней, была теория Дэвида МакКлелланда. Он считал, что людям присущи три потребности: власти, успеха и причастности.

Потребность власти выражается как желание воздействовать на других людей. В рамках иерархической структуры Маслоу потребность власти попадает куда-то между потребностями в уважении и самовыражении. Люди с потребностью власти чаще всего проявляют себя как откровенные и энергичные люди, не боящиеся конфронтации и стремящиеся отстаивать первоначальные позиции. Зачастую они хорошие ораторы и требуют к себе повышенного внимания со стороны других. Управление очень часто привлекает людей с потребностью власти, поскольку оно дает много возможностей проявить и реализовать ее.

Люди с потребностью власти — это не обязательно рвущиеся к власти карьеристы в негативном и наиболее часто употребляемом значении этого слова. Анализируя различные возможные способы удовлетворения потребности власти, МакКлелланд отмечает: “Тех людей, у которых наивысшей является потребность власти и отсутствует склонность к авантюризму или тирании, а основной является потребность к проявлению своего влияния, надо заблаговременно готовить к занятию высших руководящих должностей. Личное воздействие может быть основой лидерства только в очень небольших группах. Если же человек хочет стать лидером большого коллектива, он должен использовать гораздо более тонкие и социализированные формы для проявления своего воздействия... Положительный или социализированный образ власти лидера должен проявляться в его заинтересованности в целях всего коллектива, определении таких целей, которые подвигнут людей на их выполнение, в помощи коллективу при формулировании целей, во взятии на себя инициативны по обеспечению членов руководимого коллектива способами и средствами достижения целей, в формировании у членов коллектива уверенности в собственных силах и компетентности, что позволит им эффективно работать”.

Потребность успеха также находится где-то посредине между потребностью в уважении и потребностью в самовыражении. Эта потребность удовлетворяется не провозглашением успеха этого человека, что лишь подтверждает его статус, а *процессом* доведения работы до успешного завершения.

Люди с высокоразвитой потребностью успеха рискуют умеренно, любят ситуации, в которых они могут взять на себя личную ответственность за поиск решения проблемы и хотят, чтобы достигнутые ими результаты поощрялись вполне конкретно.

Таким образом, если вы хотите мотивировать людей с потребностью успеха, вы должны ставить перед ними задачи с умеренной степенью риска или возможностью неудачи, делегировать им достаточные полномочия для того, чтобы развязать инициативу в решении поставленных задач, регулярно и конкретно поощрять их в соответствии с достигнутыми результатами.

Мотивация на основании потребности в причастности по МакКлелланду схожа с мотивацией по Маслоу. Такие люди заинтересованы в компании знакомых, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим. Люди с развитой потребностью причастности будут привлечены такой работой, которая будет давать им обширные возможности социального общения. Их руководители должны сохранять атмосферу, не ограничивающую межличностные отношения и контакты. Руководитель может также обеспечить удовлетворение их потребности, уделяя им больше времени и периодически собирая таких людей отдельной группой.

## Двухфакторная теория Герцберга

Во второй половине 50-х годов Фредерик Герцберг с сотрудниками разработал еще одну модель мотивации, основанную на потребностях. Эта группа исследователей попросила ответить 200 инженеров и конторских служащих одной крупной лакокрасочной фирмы на следующие вопросы: “Можете ли вы описать подробно, когда после выполнения служебных обязанностей чувствовали себя особенно хорошо?” и “Можете ли вы описать подробно, когда после выполнения служебных обязанностей чувствовали себя особенно плохо?”.

Согласно выводам Герцберга, полученные ответы можно подразделить на две большие категории, которые он назвал “гигиеническими факторами” и “мотивацией” (табл. 2.).

#### Таблица 2.

|  |  |
| --- | --- |
| **Гигиенические факторы** | **Мотивации** |
| Политика фирмы и администрации | Успех |
| Условия работы | Продвижение по службе |
| Заработок | Признание и одобрение результатов работы |
| Межличностные отношения с началь-никами, коллегами и подчиненными | Высокая степень ответственности |
| Степень непосредственного контроля за работой | Возможности творческого и делового роста |

ГИГИЕНИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, а МОТИВАЦИИ — с самим характером и сущностью работы. Согласно Герцбергу, при отсутствии или недостаточной степени присутствия гигиенических факторов у человека возникает неудовлетворение работой. Однако, если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека на что-либо. В отличие от этого отсутствие или неадекватность мотиваций не приводит к неудовлетворенности работой. Но их наличие в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности деятельности.

Вот как Герцберг описывал соотношение между удовлетворенностью и неудовлетворенностью работой:

“Результаты нашего исследования, а также результаты, полученные мною в ходе обсуждений с другими специалистами, использовавшими совершенно иные методы, позволяют заключить, что факторы, вызывавшие удовлетворение работой и обеспечивавшие адекватную мотивацию — это иные и существенно отличные факторы, чем те, которые вызывают неудовлетворение работой. Поскольку при анализе причин удовлетворенности или неудовлетворенности работой приходится рассматривать две различные группы факторов, то, следовательно, эти два чувства не являются прямо противоположными друг другу. Обратным чувству удовлетворения от работы является его отсутствие, а не неудовлетворенность. Обратным чувству неудовлетворенности является, в свою очередь, его отсутствие, а не удовлетворение работой”.

### Применимость теории герцберга в практике управления

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

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

### Критика теории герцберга

Хотя эта теория эффективно использовалась в ряде организаций, в ее адрес раздавались и критические замечания. В основном они были связаны с методами исследований. Действительно, когда людей просят описать ситуации, когда им бывало хорошо или плохо после выполнения работы, то они инстинктивно связывают благопрятные ситуации с ролью своей личности и объектов, которые они контролируют, а неблагоприятные — с ролью других людей и вещей, которые объективно от опрашиваемых не зависят. Таким образом, результаты, которые получил Герцберг, были, по крайней мере частично, результатом того, как он задавал вопросы.

Суммируя результаты обзора 31 исследования, посвященного теории Герцберга, Хаус и Вигдор отмечают: “Один и тот же фактор может вызвать удовлетворение работой у одного человека и неудовлетворение у другого, и наоборот”. Таким образом, и гигиенические факторы, и мотивирующие могут являться источником мотивации и зависит это от потребностей конкретных людей. Поскольку у разных людей разные потребности, то и мотивировать разных людей будут разные факторы.

Кроме того, Герцберг предполагал наличие сильной корреляции между удовлетворением от работы и производительностью труда. Как показывают другие исследования, такая корреляция существует далеко не всегда. Хеллригел и Слокам отмечают в этой связи: “Отсутствие какой-либо однозначной взаимосвязи между отношением к работе и производительностью труда можно проиллюстрировать на примере тех работников, которые весьма удовлетворены своей работой потому, что у них есть широкие возможности для социального общения с коллегами, но мотивов для повышения производительности труда практически нет. Другими словами, повышение производительности относится к разряду вторичных среди целей, которые преследуют такие работники, приходя на работу. Усиление мотивирующих факторов не всегда приводит к повышению производительности”.

Например, человек может любить свою работу потому, что он считает коллег друзьями и, общаясь с ними, он удовлетворяет свои социальные потребности. Вместе с тем, такой человек может считать болтовню с коллегами более важным делом, чем выполнение порученной ему работы. Таким образом, несмотря на высокую степень удовлетворения работой, производительность может оказаться низкой. В силу того, что социальные потребности играют очень важную роль, введение таких мотивирующих факторов, как усиление ответственности за порученное дело, может не оказать мотивирующего воздействия и не привести к росту производительности. Это будет именно так, особенно в том случае, если другие работники воспримут возрастание производительности труда данного работника как нарушение негласно установленных норм выработки.

Все эти критические замечания ясно показывают, что мотивацию надо воспринимать как вероятностный процесс. То, что мотивирует данного человека в конкретной ситуации, может не оказать никакого воздействия на него в другое время или на другого человека в аналогичной ситуации. Таким образом, хотя Герцберг и сделал важный вклад в понимание мотивации, его теория не учитывает многих переменных величин, определяющих ситуации, связанные с ней. Впоследствие исследователям стало понятно, что для того, чтобы объяснить механизм мотивации, необходимо рассмотреть многочисленные поведенческие аспекты окружающей cреды. Реализация этого подхода привела к созданию процессуальных теорий мотивации.

## СОПОСТАВЛЕНИЕ РАЗЛИЧНЫХ ТЕОРИЙ ПОТРЕБНОСТЕЙ

Теория мотивации Герцберга имеет много общего с теорией Маслоу. Гигиенические факторы Герцберга соответствуют физиологическим потребностям, потребностям в безопасности и уверенности в будущем, его мотивации сравнимы с потребностями высших уровней Маслоу. Но в одном пункте эти две теории резко расходятся. Маслоу рассматривал гигиенические факторы, как нечто, что вызывает ту или иную линию поведения. Если менеджер дает сотруднику возможность удовлетворить одну из таких потребностей, то сотрудник в ответ на это будет работать лучше. Герцберг же, напротив, считает, что сотрудник начинает обращать внимание на гигиенические факторы только тогда, когда сочтет их реализацию неадекватной или несправедливой.

Основные характеристики моделей Маслоу, МакКлелланда и Герцберга сопоставлены в табл 3.

#### Таблица 3. Сопоставление теорий Маслоу, МакКлелланда и Герцберга

|  |
| --- |
| **Теория Маслоу** |
| 1. Потребности делятся на первичные и вторичные и представляют пятиуровневую иерархическую структуру, в которой они располагаются в соответствии с приоритетом |
| 1. Поведение человека определяет самая нижняя неудовлетворенная потребность иерархической структуры |
| 1. После того, как потребность удовлетворена, ее мотивирующее воздействие прекращается |
| **Теория МакКлелланда** |
| 1. Три потребности, мотивирующие человека — это потребность власти, успеха и принадлежности (социальная потребность) |
| 1. Сегодня особенно важны эти потребности высшего порядка, поскольку потребности низших уровней, как правило, уже удовлетворены. |
| **Теория Герцберга** |
| 1. Потребности делятся на гигиенические факторы и мотивации |
| 1. Наличие гигиенических факторов всего лишь не дает развиться неудовлетворению работой |
| 1. Мотивации, которые примерно соответствуют потребностям высших уровней у Маслоу и МакКлелланда, активно воздействуют на поведение человека |
| 1. Для того чтобы эффективно мотивировать подчиненных, руководитель должен сам вникнуть в сущность работы |

# ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

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.

Имеется три основные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера-Лоулера.

## Теория ожиданий

ТЕОРИЯ ОЖИДАНИЙ, часто ассоциирующаяся с работами Виктора Врума, базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого.

### ОЖИДАНИЯ

*Ожидания* можно рассматривать как оценку данной личностью вероятности определенного события. Большинство людей ожидают, например, что окончание высшего учебного заведения позволит им получить лучшую работу и что, если работать с полной отдачей, можно продвинуться по службе. При анализе мотивации к труду теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей: затраты труда — результаты; результаты — вознаграждение и валентность (удовлетворенность вознаграждением). *Ожидания в отношении затрат труда — результатов* (З-Р) — это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами. Так, например, менеджер ресторана может ожидать, что он получит высокую оценку свой деятельности, если затратит дополнительные усилия и напишет все справки и отчеты, требуемые начальством. Конечно, в приведенном примере человек может и *не рассчитывать* на то, что его усилия приведут к желаемым результатам. Если человек чувствует, что прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигаемыми результатами нет, то, согласно теории ожидания, мотивация будет ослабевать. Отсутствие взаимосвязи может произойти из-за неправильной самооценки сотрудника, из-за его плохой подготовки или неправильного обучения, или же из-за того, что сотруднику не дали достаточно прав для выполнения поставленной задачи.

*Ожидания в отношении результатов — вознаграждений* (Р-В) есть ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов. Так, менеджер ресторана может ожидать, что в результате предпринятых им усилий, он будет оценен руководством как высококвалифицированный специалист и получит продвижение по службе и связанные с этим льготы и привилегии.

#### Рисунок 2. Модель мотивации по Вруму

В этом случае, также как и в предыдущем, если человек не будет ощущать четкой связи между достигнутыми результатами и желаемым поощрением или вознаграждением, мотивация трудовой деятельности будет ослабевать. Если человек уверен, что достигнутые результаты будут вознаграждены, но при разумной затрате усилий ему этих результатов не достичь, то мотивация и в этом случае будет слабой.

Третий фактор, определяющий мотивацию в теории ожидания — это валентность или ценность поощрения или вознаграждения. *Валентность* — это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения. Поскольку у различных людей потребности и пожелания в отношении вознаграждения различаются, то конкретное вознаграждение, предлагаемое в ответ на достигнутые результаты, может и не иметь для них никакой ценности. Продолжим наш пример. За выполненную работу менеджер ресторана может получить прибавку к жалованию, в то время как он рассчитывал на продвижение по службе или более интересную и сложную работу, или же на большую степень уважения и признания его заслуг. Если валентность низка, т.е. ценность получаемого вознаграждения для человека не слишком велика, то теория ожиданий предсказывает, что мотивация трудовой деятельности и в этом случае будет ослабевать.

Если значение *любого* из этих трех критически важных для определения мотивации факторов будет мало, то будет слабой мотивация и низки результаты труда. Соотношение этих факторов можно выразить следующей формулой (она показана и на рис. 2).

**Мотивация = З - Р × Р - В × валентность**

### ПРИМЕНИМОСТЬ ТЕОРИИ ОЖИДАНИЙ В ПРАКТИКЕ УПРАВЛЕНИЯ

Менеджерам, которые стремятся усилить мотивацию рабочей силы, теория ожиданий предоставляет для этого различные возможности.

Поскольку разные люди обладают различными потребностями, то конкретное вознаграждение они оценивают по-разному. Следовательно, руководство гостиничного предприятия должно сопоставить предлагаемое вознаграждение с потребностями сотрудников и привести их в соответствие. Довольно часто вознаграждение предлагается до его оценки работниками.

Для эффективности мотивации менеджер должен установить твердое соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением. В связи с этим необходимо давать вознаграждение только за эффективную работу.

Менеджеры должны сформировать высокий, но реалистичный уровень результатов, ожидаемых от подчиненных, и внушить им, что они могут их добиться, если приложат силы. То, как работники оценивают свои силы, во многом зависит от того, чего ожидает от них руководство. Анализируя эту проблему, Стерлинг Ливингстон, известный своими работами в области теории и практики управления, отмечает: “Взаимоотношения начальника и подчиненных во многом определяются тем, что ожидают начальники от них. Если уровень ожиданий руководителя высок, производительность подчиненных, вероятно, будет отличной. Если же его ожидания не слишком велики, то и производительность скорее всего будет низкой. Все происходит так, как если бы был такой закон, что результативность труда подчиненных должна соответствовать ожиданиям начальника. Мощное воздействие, оказываемое ожиданиям одного человека на поведение другого, давно уже признано физиологами и бихевиористами, а с недавних пор и педагогами. Но идею о том, что ожидания руководства могут оказывать заметное воздействие на результативность работы одного человека или целой группы подчиненных, до последних лет поддерживала только узкая группа специалистов”.

Следует помнить, что работники сумеют достичь уровня результативности, требуемого для получения ценного вознаграждения, если делегированный им уровень полномочий, их профессиональные навыки достаточны для выполнения поставленной задачи.

Экспериментальные исследования обычно свидетельствуют в пользу теории ожиданий. Некоторые критики этой теории призывают, однако, к проведению таких экспериментальных исследований, которые сумели бы учесть конкретные особенности как отдельных людей, так и организаций. Другие специалисты считают, что необходимо уточнить и доработать технические, концептуальные и методологические основы теории ожиданий.

## Теория справедливости

Другое объяснение того, как люди распределяют и направляют свои усилия на достижение поставленных целей, дает теория справедливости. ТЕОРИЯ СПРАВЕДЛИВОСТИ говорит о том, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, т.е. человек считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение. В результате необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение и для восстановления справедливости исправить дисбаланс.

Люди могут восстановить баланс или чувство справедливости, либо изменив уровень затрачиваемых усилий, либо пытаясь изменить уровень получаемого вознаграждения. Таким образом, те сотрудники, которые считают, что им не доплачивают по сравнению с другими, могут либо начать работать менее интенсивно, либо стремиться повысить вознаграждение. Те же сотрудники, которые считают, что им переплачивают, будут стремиться поддерживать интенсивность труда на прежнем уровне или даже увеличивать ее.

### Применимость теории справедливости в практике управления

Основной вывод теории справедливости для практики управления состоит в том, что до тех пор, пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшать интенсивность труда. Однако, восприятие и оценка справедливости носит относительный, а не абсолютный характер. Люди сравнивают себя с другими сотрудниками этой же службы или с сотрудниками других служб, выполняющих аналогичную работу. Поскольку производительность труда у сотрудников, оценивающих свое вознаграждение как несправедливое (из-за того, что другой человек, выполняющий аналогичную работу, получает больше) будет подать, им надо разъяснить, почему существует такая разница. Если разница в вознаграждениях обусловлена разной эффективностью труда, то необходимо разъяснить сотрудникам, получающим меньше, что когда их результативность достигнет уровня их коллег, они будут получать также же повышенное вознаграждение.

## Модель Портера-Лоулера

Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости. В их модели, показанной на рис. 4, фигурирует пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. Согласно модели Портера-Лоулера, достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также осознания им своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения. Более того, в теории Портера-Лоулера устанавливается соотношение между вознаграждением и результатами, т.е. человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждений за достигнутые результаты.

#### Рисунок 4. Модель Портера-Лоулера

Для того лучше понять, как Портер и Лоулер объяснили механизм мотивации, разберем последовательно их модель элемент за элементом. Цифры, приводимые в тексте в скобках, взяты из рис. 4. Согласно модели Портера-Лоулера результаты, достигнутые сотрудником, зависят от трех переменных: затраченных усилий (3), способностей и характерных особенностей человека (4), а также от осознания им своей роли в процессе труда (5). Уровень затрачиваемых усилий в свою очередь зависит от ценности вознаграждения (1) и того, насколько человек верит в существование прочной связи между затратами усилий и возможным вознаграждением (2). Достижение требуемого уровня результативности (6) может повлечь внутренние вознаграждения (7а), такие, как чувство удовлетворения от выполненной работы, чувство компетентности и самоуважения, а также внешние вознаграждения (7б), такие, как похвала руководителя, премия, продвижение по службе.

Пунктирная линия между результативностью и внешним вознаграждением означает, что может существовать связь между результативностью какого-либо сотрудника и выдаваемыми ему вознаграждениями. Дело в том, что эти вознаграждения отражают возможности вознаграждения, определяемые руководителем для данного сотрудника и организации в целом. Пунктирная линия между результативностью и вознаграждением, воспринимаемым как справедливое (8), использована для того, чтобы показать, что в соответствии с теорией справедливости, люди имеют собственную оценку степени справедливости вознаграждения, выдаваемого за те или иные результаты. Удовлетворение (9) — это результат внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости (8). Удовлетворение является мерилом того, насколько ценно вознаграждение на самом деле (1). Эта оценка будет влиять на восприятие человеком будущих ситуаций.

### Применимость модели портера-лоулера в практике управления

Один из наиболее важных выводов Портера и Лоулера состоит в том, что *результативный труд ведет к удовлетворению*. Это прямо противоположно тому, что думает на сей счет большинство менеджеров. Они находятся под влиянием ранних теорий человеческих отношений, полагавших, что удовлетворение ведет к достижению высоких результатов в труде или, говоря другими словами, более довольные рабочие трудятся лучше. Портер и Лоулер, напротив, полагают, что чувство выполненной работы ведет к удовлетворению и, по-видимому, способствует повышению результативности.

Исследования подтверждают точку зрения Портера и Лоулера о том, что высокая результативность является причиной полного удовлетворения, а не следствием его. В итоге, модель Портера-Лоулера внесла основной вклад в понимание мотивации. Она показала, что мотивация не является простым элементом в цепи причинно-следственных связей. Эта модель показывает также, насколько важно объединить такие понятия как усилия, способности, результаты, вознаграждения, удовлетворение и восприятие в рамках единой взаимоувязанной системы.

# МОТИВАЦИЯ И КОМПЕНСАЦИЯ

## МОТИВАЦИЯ И ДЕНЬГИ

Деньги — это наиболее очевидный способ, которым организация может вознаградить сотрудников. Противоречивые оценки количества денег, необходимых для мотивации эффективных действий, восходят еще к временам зарождения теории человеческих отношений. Сторонники этой теории утверждают, что важнейшее значение имеют социальные потребности людей, в то время как сторонники теории научного управления стоят на том, что вознаграждения материально-экономического характера обязательно ведут к усилению мотивации.

Хотя согласно теории Фредерика Герцберга большинство людей относят оплату только к гигиеническим факторам, обеспечивающим отсутствие неудовлетворенности, деньги в определенных ситуациях могут служить мотивирующим фактором. В одной из своих ранних работ Герцберг допускал, “что заработная плата, надлежащим образом связанная с результатами труда сотрудника, может становиться мотивирующим фактором результативности труда..., т.е. обычно зарплата не связана непосредственно с результативностью и является гигиеническим фактором”.

Этот вывод получил поддержку исследователей-бихевиористов, изучавших теорию ожидания. Они установили, что только при наличии определенных условий рост зарплаты стимулирует повышение производительности труда. Первое из них состоит в том, что люди должны придавать зарплате большое значение. Второе заключается в том, что люди должны верить в существование четкой связи между зарплатой и производительностью, и конкретно в то, что увеличение производительности обязательно приведет к росту зарплаты. Очевидно, что для персонала желательно наличие связи между зарплатой и достигаемыми трудовыми результатами.

Для того чтобы установить взаимосвязь между зарплатой и достигаемыми в итоге трудовой деятельности результатами, Эдвард Лоулер предложил следующее объяснение: “Зарплата любого работника может быть разбита на три компоненты. Одна часть зарплаты выплачивается за выполнение должностных обязанностей, и все, кто занимается в данной организации аналогичными обязанностями получают за это одинаковое вознаграждение. Вторая часть зарплаты определяется выслугой лет и факторами стоимости жизни. Все сотрудники фирмы получают эту компоненту зарплаты, но ее величина автоматически ежегодно регулируется. Наконец, выплата третьей компоненты происходит не автоматически. Она варьируется для каждого работника и ее величина определяется достигнутыми им результатами в предшествующей период. Плохой работник скоро увидит, что эта компонента его зарплаты минимальна, а хороший поймет, что у него она по крайней мере столь же велика, сколь первые две компоненты вместе взятые. Эта третья компонента не будет, однако, автоматически нарастать. Из года в год она может меняться в зависимости от результатов, достигнутых работником в предшествующем году. Увеличение оклада может происходить только в связи с изменением масштабов ответственности, возлагаемой на работника, выслуги лет и ростом стоимости жизни. Реально заслуженная заработанная конкретным человеком часть зарплаты может меняться и весьма резко, так, что если результативность труда работника падает, то упадет и зарплата посредством урезания ее переменной части. Смысл этой системы состоит прежде всего в увязывании зарплаты работника с результатами в текущий период. Таким образом, производительность “влечет за собой большие изменения в оплате”.

В неменьшей степени общая программа мер компенсации гостиничной организации способна охарактеризовать и то, как данная организация оценивает значимость работы, порученной данному человеку и достигнутые им результаты. В этой связи, следует раз и навсегда запомнить, что ценность какого-либо вида деятельности и ценность человека, работающего в этой должности — две совершенно разные вещи.

# Производственные отношения между работником и организацией

Многие гостиничные и ресторанные предприятия являются более эффективными, чем другие, за счет создания “корпоративного духа” или высокого уровня понимания и одобрения целей и задач организации среди ее работников. Вот почему ряд гостиничных цепей в США вкладывает свои усилия и средства в осуществление программ ориентации и обучения новых работников, чтобы возбудить в них чувство гордости за то, что они являются работниками именно этой компании. Серьезное внимание этому вопросу уделяется в таких компаниях, как “Мариотт”, “Уэстин”. Чем выше значение принадлежности к компании, чем более такое участие само по себе рассматривается служащими как вознаграждение, тем выше тождество целей и задач работника и организации.

Данный принцип деятельности не умаляет значения организационного воздействия. Можно спорить относительно того, что работники в наше время оказываются менее подверженными влиянию и давлению организационных структур, чем это было раньше. Однако внимательное изучение причин успеха японской промышленности позволяет сделать выводы, что верность компании может оказаться важным фактором, способствующим повышению производительности труда. Более того, власть, которой располагает организация, может рассматриваться как некая неуловимая сила, влияющая даже на здоровье национальной экономики в целом.

Примером философии, базирующейся на концепции универсальной ценности мотивации для организации в целом, является теория, известная под названием “План Сканлона”. В отличии от большинства других теорий, разработанных с учетом традиционных социологических исследований в организациях, “План Сканлона” обобщает эксперименты качественно более высокого уровня, целью которых было изучение развития организции как структуры, все члены которой объединены между собой благодаря более глубокому вовлечению рядовых сотрудников в решение задач по достижению главных целей и задач организации. Суть этой теории состоит в том, что организация и все ее работники получают преимущества от коллективной заинтересованности, которая, в свою очередь, стимулирует объединенные силы коллектива на достижение целей организации. План позволяет работникам, имеющим различные потребности удовлетворять их вне зависимости от их различий.

Менеджеру необходимо знать, что для индустрии гостеприимства предпочтительней мотивированные работники, что вытекает из результатов исследования Дэвида Лея, в котором были проанализированны критерии подбора гостиничными и ресторанными цепями кадров среди выпускников кооледжей, подготовленных по программам индустрии гостеприимства. Ответственное отношение к делу, энтузиазм и привлекательный внешний вид имели приоритет перед хорошими оценками в учебе, характеристиками с производственной практики, а также наличием дополнительных курсов обучения, прослушанных в период обучения. Такой подход вполне понятен, если учесть, что расходы по повышению квалификации оказываются заметно ниже, чем расходы, связанные со стимулированием производительного труда. Кроме того, клиенты предпочитают иметь дело с обслуживающим персоналом, который хотя и может по неопытности совершить какую-либо незничительную оплошность, но проявляет теплое и искреннее радушие и гостеприимство.

# существующая практика и проблемы мотивации

Предприятия и организации индустрии гостеприимства придают большее значение наличию у выпускников мотивации, нежели их способностям. И это обоснованно, поскольку сравнительно высокий уровень мотивации в конечном итоге приводит к лучшим результатам в работе.

Парадокс существующей ситуации заключается в том, что в предприятиях и организациях индустрии гостреприимства не уделяется такого же внимания к мотивации при подборе на работу лиц, уже имеющих опыт работы. Знания (опыт предыдущей работы) в большей степени, чем мотивация, выступают в этом случае в качестве главного критерия.

Большинство мотивационных программ представляют собой компенсационные программы, построенные на основе включения в них каких-либо стимулирующих интерес факторов, таких как поощрение за соответствующее позитивное поведение или, наоборот, отсутствие поощрения в негативных случаях. Существуют такие формы поощрения, как например, присуждение звания лучшего работника за месяц, премирование за продажу определенного количества спиртных напитков (для барменов и официантов), поощрение за качественное обслуживание, поощрение за поддержание безопасности, даже поощрение за улыбку. С этим связан ряд проблем, которые ограничивают эффективность этих поощрений с течением времени.

Во-первых, орагнизация может иметь такое несчетное число этих программ, что проконтролировать их выполнение на практике оказывается почти невозможно. А именно эти системы поощрений как раз и требуют постоянного контроля. В большинстве случаев руководство предприятия с течением времени охладевает к этим программам, и они становятся формальными и повторяющимися. Работники начинают рационализировать процесс получения таких поощрений. Скажем, “Джо получил поощрение в прошлом месяце, следующим в этом месяце, очевидно, будет Дик и Бетти”.

Постепенно все подобные поощрения утрачивают свое значение. Более того, подобные “поощрения” становятся нормой, и если по какой-либо причине они вдруг прекращаются, это вызывает разочарование в коллективе.

Если начать разбираться в причинах существования подобной практики, окажется, что в основе лежит низкий уровень мотивации. Для многих работников требуется пряник, чтобы они начали работать.

Наоборот, если мы возьмем за основу идею о том, что большую часть коллектива должны соствалять мотивированные и способные работники или, по крайней мере, просто мотивированные, то потребность в программах поощрения в значительной степени отпадает.

С точки зрения теории управления, программы поощрения удовлетворяют потребности более низкого порядка. Различные системы мотивации, следовательно, не будут иметь продолжительных результатов, если ими будут компенсировать слабую работу при подборе кадров.

Сравнительно большой, но не используемый в достаточной степени потенциал для мотивации работников заложен, следовательно, на ранних стадиях кадрового процесса, в частности, на уровне ориентации, официального назначения и обучения. Известно, что текучесть рабочей силы на многих должностях в индустрии гостеприимства не просто высокая, а высочайшая именно в первые месяцы назначения работников. Это вызвано незащищенностью, которую работник испытвает в первое время на новом месте, недостатком знаний приминительно к данной работе, а также часто встречающимися несоответствием между представлениями о работе и самой работой. Поскольку считается, что знаниям при подборе кадров оказывается предпочтение перед мотивацией, именно этому компоненту на новом месте работы уделяется слабое внимание.

Новым работникам нужны *знания о Месте* – функциональных обязанностях и требованиях к выполняемой работе, *Коллективе* – т.е. людях, окружающих работника, с которыми он будет вступать в контакт в повседневных делах,  
*Политике* – т.е. задачах компании и ожиданиях ее работников, и *Продукте* – т.е. товаре или комплексе услуг, с которыми компания выходит на рынок.

Прекрасный пример глубокой перестройки личной мотивации и философии организации можно найти в классической статье “Think Strawberries: Evrybody Sells” (James Lavenson, 1974). В этой статье рассказывыается, как работники гостиницы мирового класса, утратившие мотивацию из-за непонимания Места, Коллектива, Политики и Продукта, особенно Продукта, однажды осознали сущность своей организации, товаров и услуг, а главное, повысили свой профессиональный уровень. Появился интерес, что в конечном итоге привелио к перерождению коллектива, превратившегося в сплоченный и грамотный союз единомышленников.

Поскольку в индустрии гостеприимства ведется решительная борьба с такими проблемами, как низкий уровень мотивации, неплохо напомнить, что работники нуждаются как в информации, так и в возможности повышать свое профессиональное мастерство, которое позволило бы им эффективно работать на своем рабочем месте. Когда необходимая информация и возможность учиться предоставляются на ранней стадии их карьеры, налицо преимущества, которые дает мотивированная и квалифицированная работа.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Руководители всегда сознавали, что необходимо побуждать людей работать на организацию. Однако они полагали, что для этого достаточно простого материального вознаграждения. В данной работе показано, почему это обычно оказывается успешным, хотя, по существу, и неверно. В то же время можно сделать вывод об ошибочности суждения, что деньги всегда побуждают человека трудиться усерднее.

Большая часть работы посвящена рассмотрению теорий мотивации, которые разработаны в течение последних 30 лет. Рассмотрев основы современных взглядов на мотивацию деятельности человека видно, что *истинные побуждения*, которые заставляют отдавать работе максимум усилий, трудно определить, и они чрезвычайно сложны. Лишь овладев современными моделями мотивации, руководитель гостиничного предприятия сможет значительно расширить свои возможности в привлечении образованного, обеспеченного работника сегодняшнего дня к выполнению задач, направленных на достижение целей организации.

# список литературы

1. Браймер Р.А. Основы управления в индустрии гостеприимства. /Пер. с англ. - М.: Аспект Пресс, 1995.
2. Мексон М.Х., АльбертМ., Хеоури Ф. Основы менеджмента. /Пер. с англ. - М.: “Дело ЛТД”, 1994.
3. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента - М.: Дело, 1995.

# содержание

Введение 1

Смысл и эволюция понятия мотивация 1

Первоначальные концепции 2

Современные теории мотивации 4

Первичные и вторичные потребности 4

Вонаграждения 7

Теории мотивации 7

Иерархия потребностей по Маслоу 8

Теория потребностей МакКелланда 11

Двухфакторная теория Герцберга 12

Сопоставление различных теорий потребностей 14

Процессуальные терии мотивации 15

Теория ожиданий 16

Теория справедливости 18

Модель Портера-Лоуренса 18

Мотивация и компенсация 20

Мотивация и деньги 20

Производственные отношения работник - организация.Существующая практика

и проблемы мотивации 21

Заключение 24

Список литературы 25