# **Филиал Северо - западной академии государственной службы в г. Мурманске**

### Заочное отделение

### Реферат по предмету «Теория организации»

### На тему

«Основные теории мотивации»

Исполнитель:

Студент МФ СЗАГС группы СП-3А

Конев Михаил Валентинович

Преподаватель:

Доцент Антипов Валерий Алексеевич

**г.Мурманск**

**2000г.**

Введение 3

Понятие мотивации 3

Содержательные теории мотивации (теории потребностей). 4

I. Иерархия потребностей Абрахама Маслоу. 4

II. Теория двух факторов Фредерика Герцберга. 6

III. Теория мотивации МакКлеланда. 8

Процессуальные теории мотивации. 9

IV. Теория ожидания. 9

V. Расширенная модель ожидания. 11

VI. Теория справедливости. 12

VII. Теория усиления. 13

VIII. Деньги как мотиватор. 15

Применение мотивационных теорий в функционировании учреждения исполнения наказаний. 15

Выводы и предложения по мотивации персонала. 17

Используемая литература: 19

# Введение

В

одной из январских пердач телекомпания ОРТ освещала форум высокоразвитых стран мира в г. Даос. Телекомментатор С.Доренко высказал мысль о том, что эти высокоразвитые страны сделают всё от них зависящее, что бы не допустить остальные страны мира и их объединения, пытающиеся подняться до их уровня развития.

Перед Россией, как и в период становления советской власти, стоит проблемма развития экономики страны до уровня высокоразвитых стран. В те времена проблема решалась с помощью спецефических методов принуждения. Сейчас ситуация изменилась, и на пердний край выходят экономические методы ведения хозяйства. В такой ситуации, я считаю, особое место принадлежит сознательной деятельности людей труда: рабочих, слажащих, специалистов и менеджеров всех уровней. На государственный уровень выходит проблема постановки приоритетных целей развития общества и экономики в целом.

В свете вышесказанного, теории и методы мотивации, разработанные в странах, добившихся значительных успехов в экономическом развитии, следует тщательно изучать, адаптировать к местным условиям и ставить на службу обществу т.к. альтернативы демократическому развитию на сегодняшний день не существует. Применение мотивационных теорий может стать тем катализатором экономических процессов, той «невидимой рукой», который может уберечь страну от очередных силовых мер по ускоренному развитию, поднять уровень жизни народа, помочь людям понять свои собственные стремления. Таким образом, пришло время объявить «мотивационную революцию»; определить «Великую Российскую мечту» и помочь обычным людям труда сориентироваться в резко изменившихся условиях жизни, что, по моему мнению, позволит России общаться с индустриальноразвитыми странами, не испытывая комплекса неполноценности.

Применение теорий мотивации персонала я попытаюся проиллюстрировать на примере организации по месту прохождения службы, т.е. на примере учреждения исполнения наказаний Управления исполнения наказаний Министерства юстиции по Мурманской области.

# Понятие мотивации

М

отивация, в организационном контексте - это процесс, с помощью которого менеджер побуждает других людей работать для достижения организационных целей, тем самым удовлетворяя их личные желания и потребности.[[1]](#footnote-1) Даже если создаётся впечатление, что служащие работают только ради достижения общих целей организации, то всё равно ведут они себя так потому, что уверены, что это лучший способ достижения собственных целей.



Мотивация, как один из методов фунуции управления персоналом, является составной частью процесса управления.[[2]](#footnote-2)

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

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

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

Термин «удовлетворение потребностей» отражает позитивные чувства облегчения и благополучия, которые ощущает человек, когда его желание выполнено.[[3]](#footnote-3)

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

# Содержательные теории мотивации (теории потребностей).

## Иерархия потребностей Абрахама Маслоу.

М

аслоу утверждал, что поведение человека зависит от того, какой из пяти основных видов потребностей является на данный момент доминирующим. Каждый человек в одно и то же время имеет потребности всех пяти типов, но сила каждой потребности в какое-то конкретное время зависит от личностных приоритетов человека. В зависимости от этих приоритетов выстраивается иерархия потребностей. Маслоу утверждал, что основные пять типов потребностей почти всегда идут в порядке, показанном на рис. 2.

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

**Рассмотрим все пять уровней иерархии потребностей Маслоу.**

1. Физиологические потребности. Состоят из основных, первичных потребностей человека, иногда даже неосознанных. Иногда, в работах современных исследователей, их называют биологическими потребностями. Применительно к рабочей среде, это потребности в заработной плате, отпуске, пенсионном обеспечении, перерывах, благоприятных рабочих условиях, освещении, отоплении и вентиляции.
2. Потребность в безопасности. Как только физиологические потребности удовлетворены, на передний план выходит потребность в безопасности. Эти потребности отражают желание сохранить уже полученные награды и положение и защитить себя от опасности, вреда, угроз, травм, потерь или лишений. В организациях эти потребности имеют форму борьбы служащих за безопасность работы, введения системы старшинства, организацию профсоюзов, безопасные условия работы, дополнительные льготы, страховку и выходное пособие.
3. Социальные потребности. Когда достигнуто удовлетворение физиологических потребностей и потребностей в безопасности, внимание человека перемещается на потребность в дружбе, любви и принадлежности. Как «социальные животные», люди испытывают желание нравиться другим и хотят удовоетворить свои социальные потребности на работе. Это происходит путём вхождения в формальные и неформальные рабочие группы, путём сотрудничества с другими рабочими и принятия участия в разнообразной совместной деятельности.



1. Потребности в уважении. Эти потребности могут принимать две различные формы. Первая - это потребность в самоуважении, т.е. удовлетворение самим собой. Самоуважение тесно связано с чувством достижения цели, компетентности, знаний, зрелости и зави-

Симости. Вторая форма - потребность в уважении других людей. Эта потребность связана с репутацией, общественным признанием, статусом внутри группы. В любой организации награды, которые могут удовлетворить потребность в уважении, включают в себя почётные звания, другие формы признания, похвалы, дополнительные обязательства и продвижение по службе.

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

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

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

Важное значение имеет замечание Маслоу о т.н. «движущей силе», согласно которому каждый человек прогрессирует от мотивации потребностями низшего уровня к мотивации потребностями более высоких уровней.

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

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

Во-вторых, крайне трудно определить уровень потребностей, удовлетворением которых можно мотивировать человека в настоящий момент. Частично проблема происходит от того, что очень трудно отличить мелкие, незначительные изменения в потребностях, которые происходят ежедневно, и более значительными и реже встречающимися изменениями (сдвигами) в человеческих потребностях.

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

Кроме этого, люди значительно различаются в своём понимании того, что такое достаточно кдовлетворённая потребность. В любом случае необходимо помнить, что приоритеты, относящиеся к различным уровням потребностей, меняются, и что оюбой подход и приём будет намного эффективнее, если люди будут понимать сущность этого подхода.

## Теория двух факторов Фредерика Герцберга.

Т

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

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

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

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

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

1. Гигиенические факторы, в лучшем случае, могут вызвать всего лишь удовлетворительный уровень мотивации.
2. Мотиваторы же могут быть использованы для стимулирования более высокого уровня мотивации, если гигиенические потребности, в свою очередь, в достаточной мере удовлетворены.

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

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



Как показано в табл. 3 результаты проведённого на основе опроса служащих исследования можно использовать в качестве подтвержления выводов Герцберга о различии между мотиваторами и гигиеническими факторами.[[4]](#footnote-4)

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

1. Люди должны регулярно узнавать о позитивных и негативных результатах своей работы.
2. Они должы сами составлять расписание своей работы.
3. Им нужно предоставить возможность психологического роста.
4. Они должны нести определёную материальную ответственность.
5. У них должна быть возможность открытого и приятного общения с начальством на всех уровнях управления.
6. Они должны отчитываться за производительность на участке, который они контролируют.

## Теория мотивации МакКлеланда.

В

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

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

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

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

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

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

1. Так называемые институциональные менеджеры, которые испытывают большую потребность во власти, чем в принадлежности, и обладают высоким уровнем самоконтроля.
2. Менеджеры, у которых потребность во власти сильнее, чем потребность в принадлежности, но которые более открыты и социально активны, чем институциональные менеджеры.
3. Менеджеры, у которых потребность в принадлежности сильнее потребности во власти и которые также открыты и социально активны.

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

Работа МакКлеланда показала, что потребность в успехе можно развить в человеке, и в результате получить более эффективную работу. Для улучшения целенаправленного поведения менеджеров в ней советуется применять следующие приёмы, развитие организации, которое делает ударение на конкурентные методы достижения целей и подчёркиваетважность наиболее эффективного достижения этих целей. Менеджеры должны ставить для себя и для своих подчинённых трудные, но достижимые цели и задачи. Кроме этого, следует помнить, что люди, ориентированные на успех, чаще всего этого успеха и добиваются, однако организация может извлечь выгоду из комбинации всех трёх типов менеджеров, описанных МакКлеландом.

# Процессуальные теории мотивации.

П

роцессуальные терии мотивации пытаются объяснить, как возникает целенаправленное поведение, как оно направляется, поддерживается и заканчивается

## Теория ожидания.

Б

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

* + - 1. ожидания в отношении «затраты труда - результатов» (З-Р) - это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами;
      2. ожидания в отношении «результатов-вознаграждений» (Р-В) - это ожидания определённого вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов;
      3. третий фактор, определяющий мотивацию в теории ожидания - ценность полученного поощрения или вознаграждения.

**А. Ожидания в отношении затрат труда - результатов.**

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

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

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

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

**В. Ценность вознаграждения.**

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

Ценность вознаграждения, которая также измеряется степенью вероятности, является наиболее важным элементом теории мотивации, и, к сожалению, не всегда берётся в расчёт менеджерами.

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

**Г. Валентность.**

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

**Ожидание ожидание ценность**

**«затраты труда - «результаты - вознаграждения**

**результаты» вознаграждение»**

# Задача А

Выполнение

Начать свой

Собственный

бизнес

## Вознаграждение А

(валентность 0,8)

самостоятельность

и независимость

## Потребность Q

## ( валентность 0,9)

выросшее

самоуважение

## Задача В

Выполнение

Улучшить работу на 20 %

## Вознаграждение В

(валентность 0,7)

продвижение по

службе

**Потребность Q**

(валентность 0,9)

выросшее уважение

коллег

## Задача С

Выполнение

Вернуться в

Колледж для

Получения

Степени маги-

стра

## Вознаграждение С

(валентность 0,8)

получение руководя-

щей должности в

новой компании

**Потребность R**

(валентность 0,5)

чувство финансовой

независимости и

безопасности

(0,7) (0,7)

(0,8)

мотивация

(0,9) (0,5) (0,8)

(0,8)

(0,9) (0,7)

1 вариант (А, А, ) = (0,8) (0,7) (0,8) (0,7) (0,9) = 0,2822 (предпочтительный вариант)

2 вариант (В, В, ) = (0,9) (0,5) (0,7) (0,8) (0,9) = 0,2268

3 вариант (С, С, ) = (0,8) (0,9) (0,8) (0,7) (0,5) = 0,2016

Схема 4. Пример действия модели теории ожидания.

Таким образом, **валентность - это мера ценности или приоритетности.[[5]](#footnote-5)** Валентность вознаграждения измеряется от высоко положительной (1.00) до строго отрицательной (-1.00). Хотя понятие валентности является довольно абстрактным, оно позволяет людям сравнивать свои запросы.

На основе общих теоритеческих предпосылок Врумом была построена модель теории ожидания.

Основу модели теории ожидания составляют четыре вышеперечисленные концепции. Мотивация человека направлена на комбинацию ожиданий, ценного и валентного вознаграждения, которая обеспечит наилучшее удовлетворение потребностей. Взаимосвязь, изображённую на модели, можно выразить следующим образом:

М=(З/Р) (Р/В) (Vв) (Vп), где

М - *мотивация*;

З/Р *- ожидания в отношении затрат труда - результатов;*

Р/В *-*- *ожидания в отношении результатов-вознаграждений;*

Vв - *валентность вознаграждения*;

Vп - *валентность потребности.*

На схеме 4 предлагается пример того, как в действительности работает эта модель. В данном примере наиболее предпочтительным вариантом в условиях рационального принятия решения является вариант № 1, т.к. он имеет потребности.

Теория ожидания Врума предлагает несколько советов по улучшению действий менеджеров.

* + - Процесс сравнения потребностей подчинённых с вознаграждениями, получаемыми ими от организации, должен быть систематическим. Нужно поощрять подчинённых точнее формулировать свои потребности и помогать своим менеджерам при разработке программ, с помощью которых организация может узнавать о том, насколько удовлетворены специфические потребности подчинённых.
    - Подчинённым часто требуется помощь, чтобы осознать связь между затраченными усилиями, полученным результатом, вознаграждением и удовлетворением потребностей. Их уверенность растёт, если они видят, что менеджер уделяет большое внимание этой взаимосвязи и поощряет своих подчинённых придерживаться конкретного курса действий.
    - Так как для разных людей приоритетными являются самые разнообразные потребности и, следовательно, ценность вознаграждения, полученного от организации, для всех неодинакова, менеджер может усилить мотивационный потенциал вознаграждений, если поймёт, какие стимулы наиболее эффективны для каждого подчинённого.
    - Менеджеры должны усилить мотивационный потенциал самой работы, которую они предлагают своим подчинённым. Кроме этого, они должны постоянно демонстрировать свои способности, как менеджеров, давать значимые вознаграждения, когда цели организации достигнуты.

## Расширенная модель ожидания.

П

сихологи Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали модель мотивации, которая соединила в себе основные идеи содержательных теорий Маслоу, Герцберга и МакКлеланда с идеями процессуальными теории Врума. Как показано на рис. 5, их интегрированный подход, который называется «расширенной моделью ожидания», включает в себя рассмотрение взаимосвязи между выпонением работы и удовлетворением. Цифры, поставленные в квадратиках показывают направление мотивации и её эффект. В теории модель работает следующим образом. Человек соединяет ценность ожидаемого вознаграждения (1) со своим восприятием того, какие усилия должны быть приложены, чтобы добиться этого вознаграждения (2). В результате комбинации этих факторов получаются реально приложенные усилия (3). Они, в свою очередь, комбинируются со способностями и навыками человека (4) и восприятием роли, которую он должен сыграть (5) при выполнении данного ему задания (6). Эта работа связана с получением как внутреннего, так и внешнего вознаграждения. Внутреннее вознаграждение - это то,что заключено в самом выполнении задания, например, чувство гордости или чувство выполненного долга. Внешнее вознаграждение предполагается руководством и является прямым следствием выполнения служащими поставленной перед ними задачи[[6]](#footnote-6).

8

ощутимая справедливая

награда

4

способы и

навыки

1

ценность

награды

9

удовлет-

ворение

7а

внутренняя

(действитель-ная награда)

6

выполнение

(результат)

3

усилия

(затраты

труда)

7б

внешняя

награда

2

усилия

вероятности

получения

награды

5

восприятие

своей роли

Рис. 5. Модель Портера-Лоулера.

После этого, если комбинация этих двух типов вознаграждения (8) воспринимается человеком адекватной затраченным им усилиям, она переходит в чувство удовлетворения (9). Позже, используя приобретённый опыт, человек оценивает ценность награды, которую он ожтдает получить в будущем за свою хорошую работу.

Идея, что работа ведёт к удовлетворению, наверное, наиболее важный вывод, сделанный Портером и Лоулером. Их работа резко отличается от работ учёных ранней поведенческой школы, в частности, Герцберга, который утверждал, что удовлетворение ведёт к более хорошей работе. Его принцип - «чем счатливее служащие, тем лучше они работают». Однако исследования подтаердили идею Портера и Лоулера о том, что «чем лучше служащие работают, тем сильнее у них чувство удовлетворённости». Это утверждение сегодня поддерживают большинство исследователей и менеджеров-практиков.

## Теория справедливости.

Т

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

* + - * 1. «Что я даю организации?» этот вклад включает в себя усилия, опыт, образование, навыки и подготовку.
        2. «Какое вознаграждение я получу, особенно по сравнению с вознаграждением других служащих, выполняющих такую же работу?» вознаграждение в данном случае может иметь разнообразную форму: заработная плата, дополнительные льготы, премии, условия работы и показатели статуса.

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

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

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

* + проблемы с подчинёнными возникают тогда, когда они чувствуют, что с ними несправедливо обошлись.
  + Очень трудно сказать, как подчинённые воспринимают зависимость между тем, что они вкладывают в свою работу и тем, что они получают от неё. Поэтому менеджеры должны систематически наблюдать за тем, считают ли их подчинённые, что к ним относятся справедливо.
  + Стандарты менеджеров для измерения вклада подчинённых в общую работу и для определения подходящего уровня их награды должны быть известны всем ещй до того, как работа началась, и должны быть представлены в как можно более сяной и понятной форме.
  + Служащих больше всего интересует не абсолютный уровень их награды, а по сравнению со своими коллегами.

Если вклад превышает возна-

Личное вознаграждение Вознаграждение других граждение, человек чувствует не-

= удовлетворённость, злость и счи-

Личный вклад Вклад других тает, что с ним поступили неспра-

Ведливо. Если вознаграждение

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

## Теория усиления.

С

огласно теории В.Ф.Скиннера, поведение людей обусловлено результатом их действий в подобной ситуации в прошлом. Т.е. служащие извлекают уроки из опыта предыдущей работы, и стараются выполнять те задания, которые ведут к желаемому результату.

Данная теория базируется на простой модели, состоящей из четырёх шагов:

стимулы

поведение

последствия

Будущее поведение

Рис. 6. Теория усиления Скинера.

Для того, чтобы успешно применять теорию усиления, нужно понять необходимость управления последствиями поведения служащих. У менеджера есть три варианта действий:

* 1. При **положительном подкреплении** менеджер поощряет определённое поведение, обеспечивая ожидаемые служащими последствия.
  2. При **негативном подреплении** тоже поощряет определённое поведение, но на этот раз это делается иным способом. При нежелательном поведении наступают и нежелательные последствия. Это делается для того, чтобы в следующий раз человек избегал вести себя подобным образом.
  3. Используя **эффект тушения**, менеджер пытается ослабить нежелательное поведение тем, что не обеспечивает желаемого вознаграждения.

|  |  |
| --- | --- |
| руководство | комментарии |
| 1.не награждайте всех  одинаково | Награда лишь в том случае будет эффективным усилием, если будет зависеть от  Деятельности подчинённого. Награждение всех одинаково, наоборот, усиливает  Плохую или среднюю работу, |
| 2.Неполучение награды  тоже влияет на поведе-  ние подчинённых | Менеджеры могут повлиять на своих подчинённых как действием, так и бездейст-  Вием. Например, если человек, заслуживший похвалы, не получит её от своего  Начальства, в следующий раз он уже не будет работать так хорошо. |
| 3. скажите людям, что  они должны сделать,  чтобы получить поощ-  рение | Установка стандартов деятельности позволяет людям понять, что они должны  Сделать, чтобы получить награду. В ответ на это они могут улучшить свою  Работу. |
| 4. скажите людям, что  они делают неправиль-  но | Если менеджер лишает подчинённого награды, не объясняя причин этого, подчи-  Нённые будут недоумевать о том, какие их действия показались менеджеру неп-  Равильными. Кроме этого, у них может возникнуть чувство, что ими манипули-  Руют. |
| 5. Не наказывайте под-  чинённых в присутств-  ии других людей | Одним из способов кстранения нежелательного поведения подчинённых иногда  Может быть простой выговор. Публичный выговор, однако, унижает их и может  Быть причиной того, что все члены рабочей группы будут обижены на менеджера |
| 6. Будьте честны и  справедливы | Последствия любого поведения должны соответствовать этому поведению. Под-  Чинённые должны получить те награды, которые они заслужили. Усиливающий  Эффект любой награды может быть значительно снижен как в случае награжден-  Ия тех, кто этого не заслужил, так и в случае неполучения подходящей награды теми, кто её действительно достоин. |

Рис. 7. Руководства для использования теории усиления.

4. **Наказание** - это попытка устранить нежелательное поведение, обеспечивая нежелательные последствия.

Самые лучшие советы по применению этой теории на практике, разработанные У. Клэем Хамнером, приведены на рис. 7.

## Деньги как мотиватор.

У

людей есть масса потребностей, лишь немногие из которых можно удовлетворить непосредственно при помощи денег. Другие потребности, например, потребность в успехе/ достижении, в причастности, власти или самореализации, также мотивируют поведение, но их можно удовлетворить при помощи денег лишь косвенно (если вообще можно).

Но, несмотря на все современные методы мотивации(такие, например, как обогащение труда), нет сомнений в том, что деньги всё же остаются наиболее мощным мотиватором.[[7]](#footnote-7)

Единственным теоретиком, который непосредственно изучал действие денег как мотиватора, был Герцберг, и он сделал вывод, что деньги, в лучшем случае, лишь предотвращают неудовлетворение и не являются мотиватором.[[8]](#footnote-8)

Существует несколько правил использования денег в качестве мотиватора:

* + Желанием получить деньги можно мотивировать (в определённое время) почти любого человека.
  + Деньги не являются конечной целью, они лишь индикатор положения человека.
  + Людей интересует не столько абсолютное количество полученных ими денег, а денежное вознаграждение по сравнению с другими людьми.
  + Существует множество потребностей, которые нельзя удовлетворить с помощью денег.

# Применение мотивационных теорий в функционировании учреждения исполнения наказаний.

В

функционировании описываемого учреждения имеются ка-бы две части. Одна из них -бюджетная, другая основывается на хозрасчёте. Бюджетная половина получает ресурсы, как явствует из названия, из федерального бюджета и мало зависит от конечных результатов труда. Хозрасчётная же часть учреждения получает ресурсы от собственной хозяйственной деятельности. Соответственно, появляется предположение, что хозрасчётная часть учреждения является более привлекательной с точки зрения мотивации персонала. Однако, это далеко не так. На поверку выходит, что бюджетная часть является более привлекательной для персонала. Вряд ли найдётся человек, не желавший бы перейти из хозрасчётной части в бюджетную.

Зарплата работников бюджетной сферы малогибкая по отношению к результатам труда. Основные различия в оплате происходят по результатам работы за год - т.н. «тринадцатая» зарплата, а также существует деление окладов сотрудников по категориям. И то и другое определяется руководством учреждения келейно, негласно. Сотрудники слабо улавливают взаимосвязь результатов своего труда с получаемым денежным вознаграждением. Более стимулирующими, на мой взгляд, являются льготы для сотрудников органов юстиции выражающиеся в льготной оплате электроэнергии, кварплаты, льготный проезд в городском и пригородном транспорте. Продолжительность ежегодного отпуска для сотудников, проходящим службу в Мурманской области, составляет 45 календарных дней без учёта выходных и праздничных дней. Также предоставляется сверх отпуска время на проезд к месту проведения отпуска и обратно. Продолжительность ежегодного отпуска увеличивается в зависимости от срока выслуги: после 10 лет службы- продолжительностью 5 календарных дней; после 15 лет службы-10 календарных дней; после 20 лет службы-15 календарных дней. Один раз в два года одному из членов семьи сотрудника оплачивается стоимость проезда к месту проведения очередного отпуска и обратно. Лицам, награждённым почётным знаком «Заслуженный сотрудник МВД Российской Федерации», предоставляется дополнительный ежегодный отпуск в размере 10 календарных дней.

Согласно Положения о службе в органах внутренних дел РФ существуют следующие поощрения за успехи в служебной деятельности:

* + Объявление благодарности;
  + Выдача денежной премии;
  + Награждение ценным подарком;
  + Занесение в Книгу почёта, на Доску почёта;
  + Награждение Почётной грамомотой;
  + Награждение нагрудным знаком;
  + Досрочное присвоение очередного специального звания;
  + Присвоение специального звания на одну ступень выше должности.

В качестве поощрения может применяться досрочное снятие ранее наложенного взыскания.

За образцовое выполнение служебного долга сотрудники, прослужившие в органах внутренних дел не менее десяти лет, могут быть награждены почётным знаком «Заслуженный сотрудник МВД Российской Федерации».

За мужество и отвагу, проявленные при исполнении служебного долга, другие особые заслуги сотрудники органов внутренних дел могут быть представлены к награждению государственными наградами РФ.

Но, несмотря на перечисленные выше льготы, остаётся высокой текучесть кадров. Это явление можно объяснить низкой привлекательностью службы в учреждении исполнения наказаний, негативным отношением населения к работающим в данной сфере, а также остаточным принципом, по сравнению с другими силовыми ведомствами, финансирования. Что неудовлетворительно отражается на удовлетворении таких потребностей, как удовлетворение от выполненной работы, справедливости вознаграждения, затрат труда - вознаграждения.

Руководство учреждения не отличается активностью в деле поощрения сотрудников. В основном инициатором поощрения выступает управления исполнения наказаний по Мурманской области - вышестоящая инстанция.

Объявление благодарности случается крайне редко, хотя поводы появляются довольно часто. Выдача денежной премии также является событием в жизни учреждения. Премии удостаиваются в основном работники хозрасчётной сферы, ввиду низкой заработной платы, обычно приурочивается к «круглой» дате-15, 20 лет отработавшим служащим в связи с днём рождения, государственным праздником или выходом на пенсию. Тоже можно сказать и о награждении ценным подарком. Последний раз такое событие происходило в связи с выходом на пенсию заместителя начальника учреждения по производству, хотя производство находится не в лучшем виде и существует в основном за счёт норвежской гуманитарной помощи и усилиям управления исполнения наказаний.

Отрадно заметить, что в последнее время в учреждении появилась забытая с застойных времён Доска почёта. На мой взгляд, хороший мотивирующий фактор. Не хватает лишь участия общественности в деле выдвижения кандидатов в отличники.

Награждение Почётной грамотой случается, в основном, в канун наступающих праздников, а также в связи с «круглой» датой.

Имеют место и награждения нагрудным знаком. Однако, это событие происходит по разнарядке «сверху», что снижает его значение в глазах работников.

Досрочное присвоение очередного специального звания в учреждении не практикуется, что, на мой взгляд, не оправданно, и заставляет сотрудников переходить из одного отдела в другой лишь за тем, чтобы получить очередное звание. Такие переходы снижают эффективность труда, т.к. требуется время на адаптацию сотрудника к новым условиям работы, повышается количество ошибок в работе, что неблагоприятно сказывается на общем положении учреждения по сравнению с другими учреждениями области и по России в целом.

Самым «ходовым» поощрением является снятие ранее наложенного взыскания. Ввиду частой смены сотрудников (большая текучесть кадров) мотивация сотрудников производится по принципу: «отсутствие взыскания является лучшим поощрением».

В тоже время существуют и взыскания за нарушение служебной дисциплины. Вот их список:

* + Замечание;
  + Выговор;
  + Строгий выговор;
  + Предупреждение о неполном служебном соответствии;
  + Понижение в должности;
  + Снижение в специальном звании на одну ступень;
  + Лишение нагрудного знака;
  + Увольнение из органов внутренних дел.

На основании Положения о службе в органах внутренних дел РФ в описываемом учреждении функционируют суды чести. Суды чести являются выборными органами и существуют для каждой категории сотрудников отдельно: для мдадшего начсостава, среднего и старшего начсостава. Хочу заметить, что вышеописанные суды без дела не остаются. Материалы выносятся на рассмотрение суда, как правило по инициативе руководства учреждения, и, по моему мнению, большой пользы не приносят. Т.к. воспитательное значение судов невелико ввиду предрешённости, в большинстве случаев, решений суда. Вследствие указаных факторов, активность присутствующих на суде минимальна, скорее даже чувствуется некоторая симпатия к осуждаемым, что, вероятно, вызвано «оторванностью» высшего руководства от сути рассматриваемого вопроса.

Особо хочется остановиться на рассмотрении мотивации работников производственной сферы. Вот где, кажется, можно бы найти применение различным теориям. Но эффективность производства очень низка. Оборотных средств почти нет. Заказы находятся с великим трудом и не без помощи свыше. В тоже время бросается в глаза полное отсутствие инициативы, незаинтересованость работников в результатах труда. Работа ведётся по принципу «начальству виднее».

Производство учреждения состоит из швейной фабрики с раскройным цехом. Имеется отдел маркетинга, складские помещения, автотранспорт. Фабрика вырабатывает несложные изделия - рабочие рукавицы, подшлемники, одежду для спецконтингента. В последнее время сырьём служит гуманитарная помощь из Ногвегии.

Особую роль в деле развития производства, по моему мнению, мог бы сыграть отдел маркетинга. Но он не отвечает своему названию. У работников нет инициативы. Не хватает и образования. Стимулирование труда находится на недопустимо низком уровне. Отсутствует связь с результатами работы основного производства на котором очень велики издержки. Отпускная цена продукции выше рыночной в полтора, два раза. Осонвные фонды морально и физически давно устарели. Не происходит изучения рынка, изучения спроса потенциальных потребителей. Вместо этого имеются попытки реализовать то, что возможно произвести.

Поведение персонала фабрики также слабо мотивировано. Нет стремления снизить издержки производства, участвовать в определении ассортимента продукции, заинтересованности в сбыте произведённой продукции.

# Выводы и предложения по мотивации персонала.

Н

а основании вышеизложенного можно сделать вывод о том, что мотивационные факторы более удачно используются в бюджетной сфере. Здесь удовлетворяются физиологические потребности работников в виде заработной платы и различных надбавок к ней. Также обеспечивается восстановление здоровья работников за счёт отпусков и гарантированых выходных дней, оплаты больничных. Осуществляется льготное пенсионное обеспечение, а также более-менее сносные условия труда.

Удовлетворяются и потребности в безопасности, что находит своё выражение в льготной выслуге (исчисляется 1 год службы за полтора), льготах по оплате коммунальных услуг, электроэнергии, бесплатный проезд в общественном транспорте. Гарантированность пенсионного обеспечения, а также гарантируется рабочее место в период действия контракта.

Социальные потребности также обеспечиваются в виде принадлежности к системе министерства юстиции, работе в коллективе.

Потребность в уважении удовлетворяется за счёт необходимости быть компетентным в определённой сфере деятельности, достижении определённых целей, наличии конкретных знаний и навыков. При грамотном ведении дел достигается и уважение других сотрудников, определённый статус в своём отделе, рабочей группе, обеспечивается продвижение по службе и признание руководством.

Существует и возможность удовлетворения потребности во власти, что, для некоторой категории персонала, является крайне важным фактором.

Однако, слабо реализуется потребность в самореализации, самовыражении за счёт того, что вся деятельность строго регламентирована, подчинена указаниям начальства. Также не всегда работник, достигший значительных успехов, своевременно поощряется.

Также можно отметить отсутствие таких мотиваторов, как творческая, интересная работа; работа, дающая возможность развивать способности; зарплата, зависящая от качества работы; самостоятельность и независимость. В результате чего удовлетворение от работы находится не на том уровне, на котором могло бы быть. Вышеперечисленные факторы приводят к большой текучести кадров, постоянному некомплекту в условиях существующей безработицы на рынке труда.

Для работников производства дополнительным минусом является неудовлетворение потребности в уважении, отсутствии взаимосвязи с результатами труда, несоответствие внутренней и внешней наград.

Предложения по мотивации персонала могут быть следующие

Для сотрудников бюдетной сферы:

* 1. Работники должны иметь возможность общаться вне служебной деятельности для чего должны выделяться помещения, отводиться время, и, возможно, выделяться средства;
  2. Необходимо повышать культурный уровень развития работников (посещение учреждений культуры);
  3. Для удовлетворения потребности в самореализации необходимо дать работникам возможность участвовать в определении некоторых направлений деятельности и их качественных параметров, выдвигать претендентов на поощрение, участвовать в определении размеров денежных вознаграждений.
  4. Определить пути повышения профессионального уровня (возможно, подобно существующим в западных корпорациях «кружкам качества»);
  5. Необходима организация, защищающая интересы работников (профсоюз);
  6. Вышеперечисленные мероприятия должны быть зафиксированы в коллективном договоре.

Для сотрудников производственной сферы:

* + 1. Пункт аналогичен пункту для бюджетной сферы;
    2. Определить пути повышения профессионального уровня, образования. Учитывать уровень образования, квалификацию при расчёте вознаграждения;
    3. Установить систему учёта трудового участия, увязать размер вознаграждения с результатами производственной деятельности;
    4. Учитывать мнение работников при разработке производственных планов, путей развития производства;
    5. Возможно, часть заработной платы сделать негарантированной - её выплата будет зависеть от результатов деятельности предприятия;[[9]](#footnote-9)
    6. Учитывать мнение работников при распределении прибыли предприятия по фондам потребления;
    7. Вышеперечисленные мероприятия должны быть зафиксированы в коллективном договоре.

# Используемая литература:

1. Г.Десслер «Управление персоналом», М., «БИНОМ», 1997 г.
2. А.А.Радугин «Основы менеджмента», М., «ЦЕНТР», 1998 г.
3. Положение о службе в органах внутренних дел Российской Федерации, утверждено постановлением Верховного Совета РФ 23.12.92 г.
4. И.Н.Герчикова «Менеджмент», М., «ЮНИТИ», 1995 г.

1. А.А.Радугин Основы менеджмента М «Центр» 1998 стр 286 [↑](#footnote-ref-1)
2. Г.Десслер Управление персоналом М «БИНОМ» 1997г. стр 14 [↑](#footnote-ref-2)
3. А.А.Радугин Основы менеджмента М «Центр» 1998г. стр 288 [↑](#footnote-ref-3)
4. А.А.Радугин Основы менеджмента М «Центр» 1998 стр. 297 [↑](#footnote-ref-4)
5. А.А.Радугин Основы менеджмента М «Центр» 1998 стр. 301 [↑](#footnote-ref-5)
6. А.А.Радугин Основы менеджмента М «Центр» стр. 304 [↑](#footnote-ref-6)
7. Г.Десслер Управление персоналом М «БИНОМ» 1997 г. стр. 250 [↑](#footnote-ref-7)
8. А.А.Радугин Основы менеджмента М «Центр» 1998 г. стр. 310 [↑](#footnote-ref-8)
9. В развитых странах в 30-е годы научный менеджмент уступил место движению человеческих отношений, направленному на удовлетворение социальных потребностей рабочих. Сегодняшняя заинтересованность в высоком качестве и в укреплении преданности сотрудников есть логическое продолжение этого движения. Забота о качестве и воспитание приверженности идеалам фирмы ведёт к возрождению схем финансового поощрения и оплаты по его результатам. Один эксперт отмечает, что оплата по результатам труда (оплата, которая подвергает риску часть основной заработной платы, или вознаграждение, которое выплачивается по результатам выполнения определённых качественных и количественных показателей человеком или группой) достигнет 15-20 % вознаграждения всех американских трудящихся в течении ближайших лет. Сегодня такие выплаты составляют менее 5 %. Вот почему традиционные схемы оплаты труда, ориентированные на жёстко фиксированную ставку, уступают место схемам, основанным на вкладе каждого сотрудника в общее дело, а также различным видам премий, групповым поощрениям, участию в результатх деятельности.

   Г.Десслер Управление персоналом М «БИНОМ» 1997 г. стр. 279 [↑](#footnote-ref-9)