

ISSN 2409-3203  
Свидетельство о регистрации  
СМИ ЭЛ № ФС 77 - 61396

Международный научно-практический журнал

# Эпоха науки

электронное периодическое издание

Учебное пособие

---

---

---

---

Ачинск 2016

Департамент научно-технологической политики и образования  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Красноярский государственный аграрный университет»  
Ачинский филиал

Сибирина Т.Ф.  
Полубояринова А.Н.  
Титова Е.В.  
Солохина Е.Ю.

## **ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ ТЕОРИЙ МОТИВАЦИИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ**

Ачинск, 2016

## Введение

В настоящее время ни у кого не вызывает сомнения, что самым важным ресурсом любой компании являются её сотрудники. Однако далеко не все руководители понимают, как трудно управлять этим ресурсом. От того, сколь эффективным окажется труд сотрудников, зависит успех любой компании. Задача менеджеров состоит в том, чтобы максимально эффективно использовать возможности персонала. Какими бы сильными не были решения руководителей, эффект от них может быть получен только тогда, когда они удачно воплощены в дела сотрудниками компании. А это может произойти только в случае, если работники заинтересованы в результатах своего труда. Для этого необходимо человека как-то мотивировать, побудить к действию. Понятно, что основным мотивирующим фактором является заработная плата, однако, существует множество и других факторов, заставляющих человека работать.

На сегодняшний день имеется колоссальное количество способов воздействия на мотивацию конкретного человека, причем диапазон их постоянно растет.

Никто точно не может сказать, как детально действует механизм мотивации, какой силы должен быть мотивирующий фактор и когда он сработает, не говоря уже о том, почему он срабатывает.

При всей широте методов, с помощью которых можно мотивировать работников, руководитель компании должен сам выбирать, каким образом стимулировать каждого работника для выполнения главной задачи - выживания фирмы в жесткой конкурентной борьбе.

Цель методического пособия – обоснование методики изучения системы мотивации персонала.

## 1 Сущность и значение мотивации персонала

Одна из главных задач для предприятий различных форм собственности – поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизации человеческого фактора. Решающим причинным фактором результативности деятельности людей является их мотивация.

Мотивация – стимулирование к деятельности, процесс побуждения себя и других к работе, воздействие на поведение человека для достижения личных, коллективных и общественных целей.

Мотивация – это совокупность внешних и внутренних движущих сил, побуждающих человека осуществлять деятельность, направленную на достижение определенных целей, с затратой определенных усилий, с определенным уровнем старания, добросовестности и настойчивости.

Основные задачи мотивации:

- формирование у каждого сотрудника понимания сущности и значения мотивации в процессе труда;
- обучение персонала и руководящего состава психологическим основам внутрифирменного общения;
- формирование у каждого руководителя демократических подходов к управлению персоналом с использованием современных методов мотивации.

Для решения этих задач необходим анализ:

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

Одну и ту же работу человек может делать, затрачивая различные усилия. Он может работать в полную силу, а может и в полсилы. Также он может стремиться брать работу полегче, а может браться за сложную и тяжелую работу, может выбирать решение попроще, а может искать и браться за

сложное решение. Все это отражает, какие усилия готов затрачивать человек. И зависит это от того, насколько он мотивирован на затрату больших усилий при выполнении своей работы.

Настойчивость продолжать и развивать начатое дело – важная характеристика деятельности. Добросовестность, означающая ответственное выполнение работы, т.е. с учетом всех необходимых требований и регулирующих норм, для многих видов работ является важнейшим условием их успешного выполнения. Направленность как характеристика деятельности человека указывает на то, к чему он стремиться, осуществляя определенные действия. Человек может выполнять свою работу потому, что она приносит ему определенное удовлетворение (моральное или материальное), а может потому, что он стремиться помочь своей организации добиться ее целей. Для управления очень важно знать направленность действий человека, однако, не менее важно уметь, если надо, с помощью мотивирования ориентировать эти действия в направлении достижения определенных целей.

Мотив (от франц. *motif* – побуждение) выступает как, причина, объективная необходимость что-то сделать, побуждение к какому-либо действию. Мотивы к труду формируются до начала профессиональной трудовой деятельности. Человек усваивает ценности и нормы трудовой морали и этики, закладывающие основы его отношения к труду. Мотив находится "внутри" человека, имеет "персональный" характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов. Создание, поддержание и формирование условий для побуждения людей является достаточно сложным делом. Так как мотивы трансформируются в зависимости от особенностей работников, поставленных задач и времени. Однако имеют место общие принципы формирования и сохранения мотивации, и менеджер призван, по возможности, искать мотивацию персонала и в привлекательности труда, ее творческом характере, в высокой оплате труда, и в служебном росте. Поведение человека, как правило, определяется не одним мотивом, а их суммой, в рамках

которой они находятся в конкретном отношении друг к другу по уровню взаимодействия на человека. Отсюда мотивационная структура индивида является основой претворения им в жизнь определенных действий. Эта структура характеризуется определенной стабильностью, но в то же время способна изменяться, в том числе сознательно, в зависимости от воспитания человека, образования и других факторов. Изучить эту структуру – это задача менеджера.

Виды мотивов к труду:

1 Мотив социальности (потребность быть в коллективе). Данный мотив особенно характерен для восточного (японского) стиля управления персоналом "групповая мораль".

2 Мотив самоутверждения характерен для значительного числа работников, преимущественно молодого и среднего возраста. По мнению Герцберга, он является собственно мотивирующим фактором для сотрудников высокой квалификации.

3 Мотив самостоятельности присущ работникам с "хозяйской" мотивацией, которые готовы жертвовать стабильностью, а иногда и более высокими заработками взамен установки "быть хозяином и самостоятельно вести свой бизнес.

4 Мотив надежности (стабильности) присутствует тогда, когда предпочтение отдается стабильности бытия и деятельности.

5 Мотив приобретения нового (знаний, вещей и т.д.) лежит в основе многих элементов воздействия. Особенно он важен в среде высококвалифицированных специалистов.

6 Мотив справедливости. В каждом обществе устанавливается свое понимание справедливости. Однако несоблюдение справедливости с точки зрения работников ведет к демотивации.

7 Мотив состязательности как основа организации соревнования на предприятии, один из сильнейших мотивов, действующих во все времена. Определенная степень выражения состязательности генетически присуща

каждому человеку. При малых затратах он дает ощутимый экономический эффект.

Мотивирование - это процесс воздействия на человека для побуждения его к конкретным действиям посредством побуждения в нем определенных мотивов. В зависимости от того, какие цели преследует мотивация можно выделить два вида мотивирования: внешнее и внутреннее. Внешнее мотивирование представляет собой своего рода процесс административного воздействия или управления: руководитель поручает работу исполнителю, а тот ее выполняет. При таком виде мотивирования работодателю надо знать, какие мотивы могут побуждать конкретного работника выполнить работу качественно и в срок. Это может быть как нормальная оплата работы или премия, так и простая похвала или иной вид морального поощрения. Внутреннее мотивирование является более сложным процессом и предполагает формирование определенной мотивационной структуры человека. В этом случае следует найти психологический способ усиления желательных качеств личности работника и ослабления отрицательных факторов, например снижения монотонности труда и др. Второй тип мотивации требует от самого менеджера гораздо больших усилий, знаний и способностей.

Следует иметь в виду, что в жизни нет четких различий между "внешней" и "внутренней" мотивацией. Некоторые мотивы в одних случаях порождены "внутренней" мотивацией, а в других - "внешней". Иногда мотив одновременно порожден разными системами мотивации. Общеизвестно, что мотивация оказывает большое значение на выполнение человеком работы, вместе с тем между мотивацией и конечным результатом трудовой деятельности не имеется прямой зависимости. Иногда человек, ориентированный на качественное выполнение порученной ему работы, имеет худшие результаты, чем не мотивированный работник. Отсутствие непосредственной связи между мотивацией и конечным результатом труда обусловлено тем, что на последнее оказывает влияние множество других факторов, в частности квалификация и способности человека, правильное понимание выполняемой задачи.

Наиболее часто встречающаяся модель мотивации имеет три элемента:

1 Потребности, которые представляют собой желания, стремления к определенным результатам. Люди испытывают потребность в таких вещах как одежда, дом, личная машина и т.д. Но также в таких "неосязаемых" вещах как чувство уважения, возможность профессионального роста и т.д.

2 Целенаправленное поведение - стремясь удовлетворить свои потребности, люди выбирают свою линию целенаправленного поведения. Работа в компании – один из способов целенаправленного поведения. Попытки продвигнуться на руководящую должность - еще один тип целенаправленного поведения, устремленного на удовлетворение потребностей в признании.

3 Удовлетворение потребностей - понятие "удовлетворение потребностей" отражает позитивное чувство облегчения и комфортного состояния, которое ощущает человек, когда его желание реализуется.

В менеджменте большое значение уделяется также учету уровней мотивации. На уровне удовлетворительного поведения сотрудники достигают того минимума, который оказывается приемлемым для руководства. Для тех работников, чей уровень мотивации характеризуется отличным поведением, работа является желанной частью, что приносит награды и удовлетворение. Исследования показали, что сотрудники не работают обычно в полную силу и экономят часть своей энергии, а выкладываются лишь тогда, когда уверены, что их дополнительные усилия будут должным образом оценены и вознаграждены.

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

Первый этап - возникновение потребностей. Человек ощущает, что ему чего-то не хватает. Он решает предпринять какие-то действия.

Второй этап - поиск путей устранения потребностей, определение направлений действий, как именно и какими средствами можно удовлетворить потребность.

Третий этап – определение целей (направлений) действия. В соответствии с направленностью и силой проявления мотивов человек фиксирует, что и



какими средствами он должен сделать, чего добиться, что получить, для того чтобы удовлетворить потребность.

Четвертый этап – осуществление действия, т.е. затрата усилий для осуществления действия, позволяющего осуществить потребность. При этом может происходить корректировка целей, поскольку цели и потребности могут претерпеть изменение в процессе осуществления действий.

Пятый этап - получение вознаграждения за осуществление действия. Проведя необходимую работу, человек получает то, что он может использовать для удовлетворения потребности, либо то, что он может обменять на желаемое для него. Здесь выявляется, насколько выполнение действий обеспечило желаемый результат. В зависимости от этого происходит либо ослабление, либо сохранение, либо же усиление мотивации к деятельности.

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

В основе современных теоретических подходов к мотивации лежат представления, сформулированные психологической наукой, исследующей причины и механизмы целенаправленного поведения человека. С этих позиций мотивация определяется как движущая сила человеческого поведения, в основе которой находится взаимосвязь потребностей, мотивов и целей человека. Общую характеристику процесса мотивации можно представить, если определить используемые для его объяснения понятия: потребности, мотивы, цели (рисунок 1).

Потребности — это состояние человека, испытывающего нужду в объекте, необходимом для его существования. Потребности являются источником активности человека, причиной его целенаправленных действий.

Мотивы — это побуждения человека к действию, направленные на результат (цель).

Цели — это желаемый объект или его состояние, к обладанию которым стремится человек.



Рисунок 1 - Общая характеристика процесса мотивации

## 2 Характеристика теорий мотивации и их применение на практике

В настоящее время принято выделять 3 основные группы теорий мотивации:

- Первоначальные;
- Содержательные;
- Процессуальные.

Первоначальные теории мотивации основаны на применении простых стимулов принуждения и материального и морального поощрения работников.

Широко известна теория "кнута" и "пряника" (положительной и отрицательной мотивации), согласно которой сотрудники четко знают, за что они могут быть поощрены, а за что наказаны.

Развитием теории "кнута" и "пряника" является теория "Х" и "У" Д. МакГрегора. Эта теория включает две противоположные концепции (таблица 1).

Таблица 1 - Теория мотивации Д. МакГрегора

"Х"	"У"
<ul style="list-style-type: none"> <li>• В мотивах преобладают биологические потребности;</li> <li>• Человек не любит работать, поэтому труд необходимо нормировать, а людей принуждать к работе;</li> <li>• Человек предпочитает работать, чтобы им управляли, старается не брать на себя ответственность, имеет относительно низкие</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• В мотивах преобладают социальные потребности и желание хорошо работать;</li> <li>• Для человека работа может быть источником удовольствия, а может быть наказанием в зависимости от условий;</li> <li>• Обычно человек готов брать на себя ответственность;</li> <li>• Многим людям присуща готовность использовать свои знания и опыт в трудовой деятельности;</li> <li>• Внешние контакты и угроза наказания не являются</li> </ul>

<p>амбиции и желает находиться в безопасной ситуации;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Качество работы низкое, поэтому нужен постоянный строгий контроль.</li> </ul>	<p>главными стимулами;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Наиболее важное вознаграждение связано с удовлетворением потребностей в самовыражении.</li> </ul>
<p>Главный стимул:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• принуждение.</li> </ul> <p>Вспомогательный стимул:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• материальное поощрение</li> </ul>	<p>Главные стимулы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• самоутверждение;</li> <li>• моральное и материальное поощрение.</li> </ul> <p>Вспомогательный стимулы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• принуждение.</li> </ul>

Согласно теории "X" и "Y" при мотивации сотрудников необходимо учитывать состояние уровня их сознания. Менеджеры должны стремиться развивать группу, если она недостаточно мотивирована, от состояния "X" к состоянию "Y".

Теория "Y" получила развитие в трудах В. Зигерта и Л. Ланга, которые отмечали важность информированности, свободы действий и значимости рабочего места сотрудника для мотивации его трудовой деятельности.

Дальнейшее развитие теория "X" и "Y" получила в трудах В. Оучи, который обосновал важность коллектива при мотивации. Основными положениями теории мотивации "Z" В. Оучи являются положения о сочетании социальных и биологических потребностей в мотивах работников и их предпочтении работать в группе и применять групповой метод принятия решения. Таким образом, хороший работник предпочитает работать в группе и иметь стабильные цели деятельности на длительную перспективу. Работники, описываемые теориями "X", "Y" и "Z", образуют различные группы людей и предпочитают различные мотивы поведения и стимулы побуждения к труду (Приложение 1).

Применение первоначальных теорий мотивации на практике позволяет обеспечить качественное выполнение сотрудником должностных обязанностей, но не способствует формированию внутреннего побуждения человека к эффективному труду.

Содержательные теории мотивации основаны на идентификации потребностей, которые заставляют людей действовать определенным образом.

Наиболее известными являются теории А. Маслоу, К. Альдерфера, Д. МакКлелланда, Ф. Герцберга. Каждый из авторов предлагает свою классификацию потребностей, оказывающих наибольшее влияние на трудовую деятельность человека. Согласно содержательным теориям, управление мотивацией трудовой деятельности заключается в выявлении доминирующей потребности человека и разработке мер по ее удовлетворению (рисунок 2).

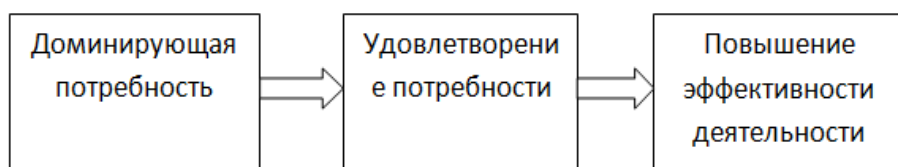


Рисунок 2 - Управление мотивацией трудовой деятельности

Теория иерархии потребностей А. Маслоу.

Согласно этой теории человеческое поведение определяется потребностями, которые можно разделить на пять групп и расположить в виде строго иерархической структуры (рисунок 3).

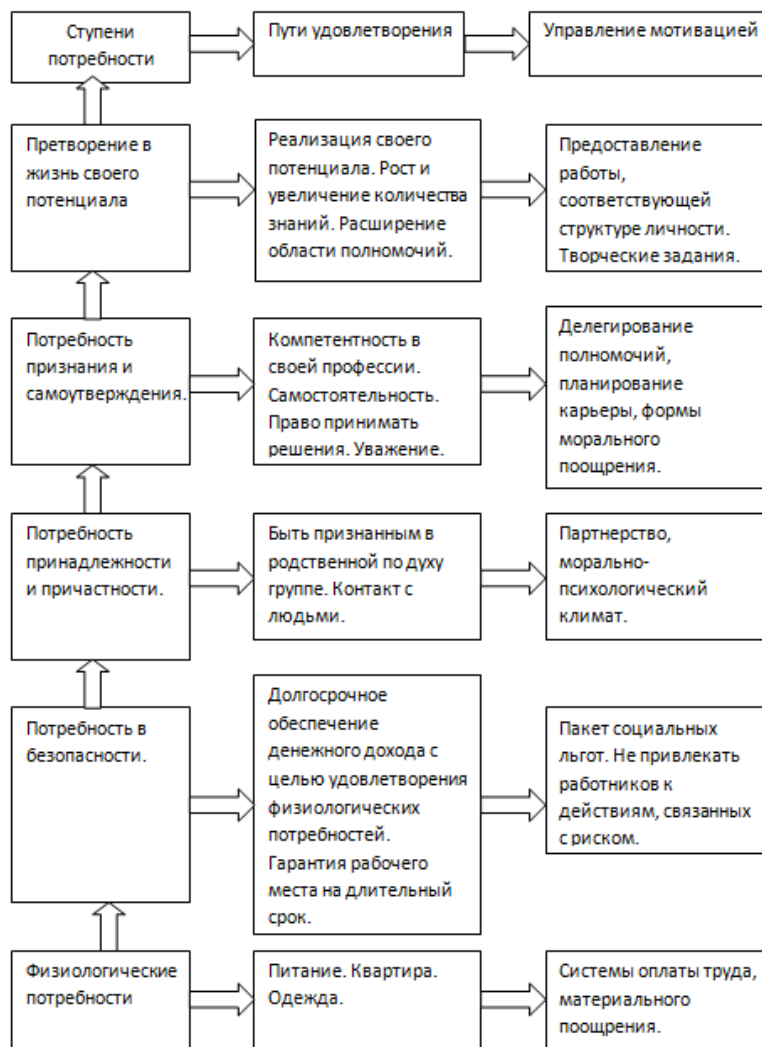


Рисунок 3 - Мотивационная модель А. Маслоу

По определению А. Маслоу, человек – "вечно хотящее существо": когда удовлетворяется более низкая потребность, доминирующей становится более высокая.

Следовательно, по силе воздействия на поведение работника доминирующими будут потребности, расположенные непосредственно выше только удовлетворенных потребностей.

Однако, как показывает практика, иерархические уровни не являются дискретными ступенями. Люди, как правило, начинают искать свое место в сообществе задолго до того, как будут обеспечены их потребности в безопасности или полностью удовлетворены физиологические потребности.

Теория К. Альдерфера.

Клейтон Альдерфер объединил потребности человека в три группы:

1. Потребности существования;
2. Потребности связи;
3. Потребности роста.

Группы потребностей данной теории соотносятся с группами потребностей теории А. Маслоу. Потребности существования включают в себя потребности безопасности и физиологические потребности; группа потребностей связи – принадлежности и причастности; потребности роста – потребности самовыражения.

Однако, в отличие от теории А. Маслоу, К. Альдерфер считает, что движение идет в обе стороны: вверх, если не удовлетворена потребность нижнего уровня, и вниз, если не удовлетворяется потребность более высокого уровня.

Процесс движения вверх по уровням потребностей К. Альдерфер называет процессом удовлетворения потребностей, а процесс движения вниз – процессом фрустрации, т.е. поражения в стремлении удовлетворить потребность (рисунок 4).

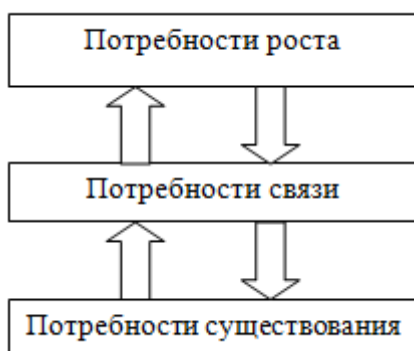


Рисунок 4 - Схема восхождения и обратного хода вниз иерархии потребностей К. Альдерфера

Если у организации нет достаточных средств и возможностей для удовлетворения потребностей человека в росте, то, разочаровавшись, он может с повышенным интересом переключиться на потребности связи. В этом случае организация сможет предоставить ему возможности для удовлетворения данной потребности, увеличивая тем самым потенциал мотивирования данного человека.

Теория потребностей Д. МакКлелланда.

Д. МакКлелланд выделяет три потребности, оказывающие наибольшее влияние на эффективность труда работника: власти, успеха, причастности (таблица 2).

Потребности соучастия, достижения и властвования в концепции Д. МакКлелланда не исключают друг друга: проявление влияния этих потребностей на поведение человека сильно зависит от их взаимовлияния.

Если человек находится на руководящей позиции и имеет высокую потребность властвования, то для успешного осуществления управленческой деятельности желательно, чтобы потребность в соучастии была у него относительно слаба выражена.

Таблица 2 - Теория потребностей Д. МакКлелланда

	Потребности	Краткая характеристика	Управление мотивацией
1	Соучастия	Стремление к дружеским отношениям, активному взаимодействию с коллегами и клиентами.	Предоставление работы с широкими коммуникационными возможностями и постоянное информирование о реакции окружающих на их действия.
2	Достижения	Стремление к самостоятельности в работе, личной ответственности за полученный результат.	Делегирование полномочий, самостоятельный участок работы.
3	Властвования	Стремление к воздействию на других людей, контролю ресурсов и процессов.	Включение в резерв кадров, планирование карьеры, обучение.

Теория мотивации Ф. Герцберга.

В литературе теорию мотивации Ф. Герцберга часто называют теорией мотивационной гигиены или теорией "социального человека".

Ф. Герцберг выделил две группы побудительных мотивов активизации трудовой деятельности человека: гигиенические, мотивационные (таблица 3).

Таблица 3 - Модель Ф. Герцберга

Гигиенические факторы	Мотивирующие факторы (мотиваторы)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Зарплата;</li> <li>• Социальные блага;</li> <li>• Условия работы;</li> <li>• Статус;</li> <li>• Климат на предприятии;</li> <li>• Рабочая атмосфера, обстановка;</li> <li>• Отношение к начальству и к коллегам.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Интересная работа: увлекательная постановка вопросов, многосторонность, возможность повысить свои знания;</li> <li>• Самостоятельность и полномочия, свой участок работы;</li> <li>• Возможность добиться осязуемых результатов;</li> <li>• Признание достижений, выражающееся в увеличении дохода, полномочий, степени трудности поставленных задач;</li> <li>• Профессиональное обучение и повышение квалификации как непрерывный процесс.</li> </ul>

Гигиенические мотивы – это мотивы, создающие настрой на труд, они могут быть как мотиваторами, так и демотиваторами трудовой деятельности.

Низкий уровень заработной платы является, как правило, демотиватором трудовой деятельности, а заработная плата в соответствии с конкретными результатами работы человека – мотиватором.

Цель менеджера заключается в создании таких условий, чтобы



гигиенические факторы стали мотиваторами трудовой деятельности. К мотивирующим факторам Ф. Герцберг относит то, что всегда способствует повышению эффективности труда работников.

Следовательно, если устранить факторы недовольства работников трудовым окружением, то можно формировать мотивы его трудовой деятельности, используя факторы удовлетворенности трудом.

В таблице 4 приведены основные принципы обогащения содержания работы для мотивации трудовой деятельности.

Применение содержательных теорий мотивации на практике заключается в выявлении доминирующей потребности сотрудника и разработке стимулирующих мероприятий для ее удовлетворения с целью повышения эффективности трудовой деятельности.

Таблица 4 - Принципы обогащения содержания работы по Ф. Герцбергу

Принцип	Задействованные факторы мотивации
1. Отмените некоторые виды контроля, сохранив ответственность.	Ответственность и чувство достижения.
2. Повысьте ответственность работников за результаты их работы.	Ответственность и признание.
3. Выделите работнику целостный блок работы (деталь, отдел и др.).	Ответственность, чувство достижения и признание.
4. Предоставьте работнику дополнительные полномочия.	Ответственность, чувство достижения и признание.
5. Периодически советуйтесь с самим работником, а не с его непосредственным начальником.	Внутреннее признание, самоуважение.
6. Предлагайте работнику новые, все более трудные задачи.	Профессиональный рост и обучение.
7. Поручайте работникам задания, требующие особых знаний и навыков.	Ответственность, профессиональный рост и обучение.

Группы потребностей, предложенные разными авторами содержательных теорий, наглядно между собой соотносятся (рисунок 5).

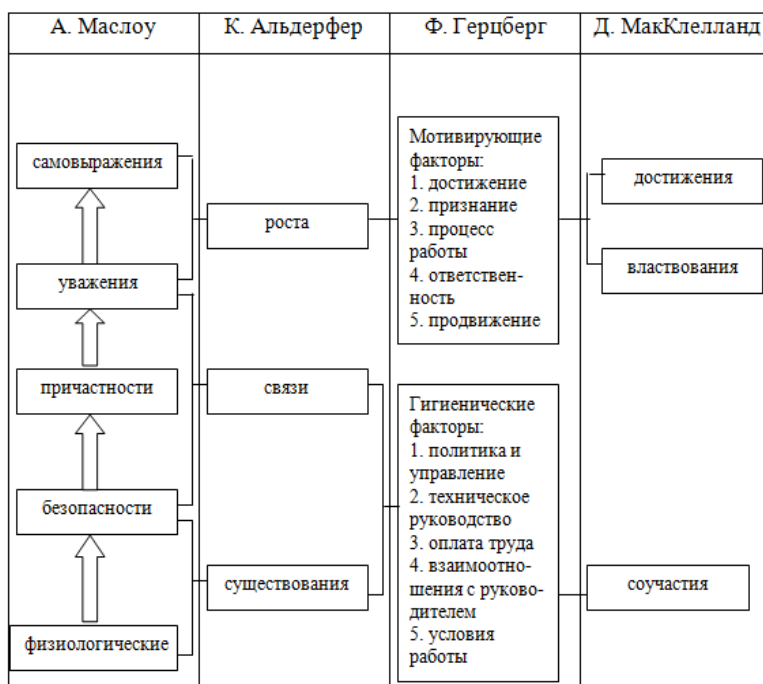


Рисунок 5 - Группы потребностей содержательных теорий

Процессуальные теории мотивации основаны на предположении, что поведение личности является функцией его восприятия и ожиданий, связанных с конкретной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения. Можно выделить три основные процессуальные теории:

- 1 Теория ожидания;
- 2 Теория справедливости;
- 3 Теория подкрепления.

Теория ожидания В. Врума.

Основана на положении, что чем больше оправдываются ожидания сотрудника, тем более эффективным будет его труд. В. Врум выделяет 3 основные ожидания сотрудника в процессе труда: чтобы его трудовые усилия приносили конкретные результаты, согласно которым он будет получать вознаграждение, которое будет ожидаемым (рисунок б).

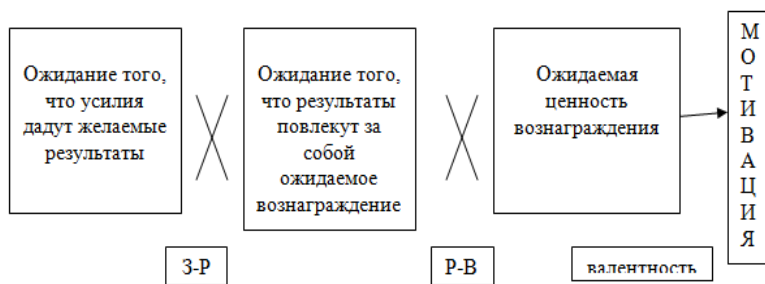


Рисунок 6 - Модель мотивации В. Врума

(З — затраты труда; Р — ожидаемые результаты; В — вознаграждение)

Валентность – предполагаемая степень относительного удовлетворения (неудовлетворения), возникающая при получении вознаграждения. Если прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигаемыми результатами нет, то мотивация будет ослабевать.

На практике для эффективной мотивации менеджер должен четко сформулировать цели работы сотрудника и ожидаемые результаты, которые он должен получить в процессе труда; установить твердое соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением; сформулировать, на какие виды вознаграждения может рассчитывать сотрудник.

Теория справедливости С. Адамса.

Согласно теории справедливости, люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям, а затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу.

Если сравнение показывает, что коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у сотрудника возникает психологическое напряжение, для восстановления справедливости необходимо либо изменить уровень затрачиваемых усилий, либо изменить вознаграждение.

Специалисты отмечают, что обычно, когда люди считают, что им не доплачивают, они начинают работать менее интенсивно. Если же считают, что им переплачивают, они менее склонны изменять свое поведение и деятельность.

Теория усиления мотивации Б. Скиннера.

Показывает зависимость мотивации сотрудников от их прошлого опыта.

Согласно теории Б. Скиннера, наличие стимулов вызывает определенное поведение человека, в зависимости от последствий которого оно повторяется или нет. Неоднократные повторения одних и тех же результатов приводят к формированию у человека определенной поведенческой установки.

Руководитель должен предвидеть психологическое влияние последствий выполнения сотрудниками заданий, которые он им дает, и ставит перед ними достижимые цели, реализация которых способна вызвать у них позитивный психологический эффект.

Модель Портера-Лоулера.

Л. Портер и Э. Лоулер в своей теории мотивации соединили элементы теории ожидания и теории справедливости (рисунок 6).

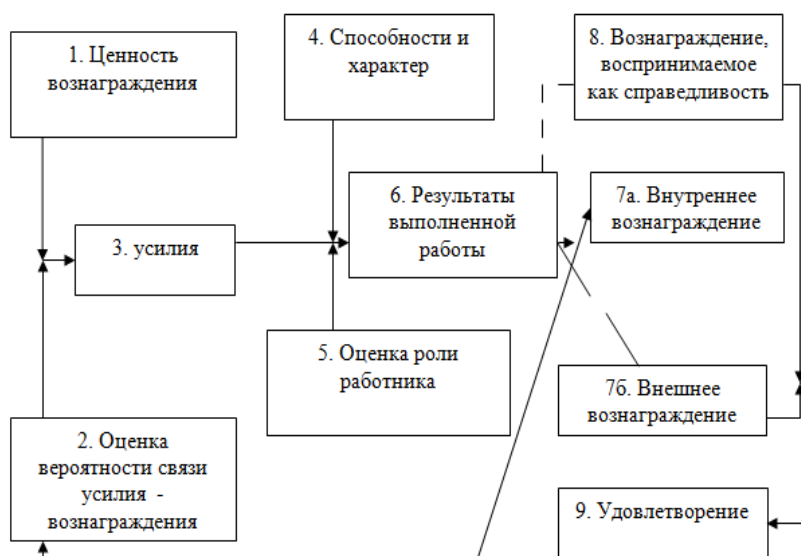


Рисунок 6 - Интегративная модель Портера-Лоулера

Согласно модели достигнутые результаты зависят от приложенных усилий, способностей и характерных особенностей человека, а также от осознания им своей роли в процессе труда. Уровень затрачиваемых усилий в свою очередь зависит от ценности вознаграждения и того, насколько человек верит в существование прочной связи между затратами усилий и возможным вознаграждением. Достижение требуемого уровня результативности может

повлечь внутренние вознаграждения (чувство удовлетворения от выполненной работы, чувство компетентности и самоуважения) и внешние вознаграждения (похвала руководителя, премия, продвижение по службе).

Удовлетворение – это результат внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости. Без удовлетворения не может быть эффективной работы.

Теория трудовой мотивации Д. Аткинсона.

Основана на положении, что поведение работника является результатом взаимодействия индивидуальных качеств личности и ситуации, ее восприятия. Каждый человек имеет два мотива – мотив успеха ( $M_u$ ) и мотив, побуждающий избегать неудач ( $M_n$ ). Эти мотивы достаточно стабильны и формируются в процессе обучения и работы, в них проявляется стремление человека к определенному уровню удовлетворения потребностей.

Помимо личностных качеств на поведение человека влияют 2 ситуативные переменные: вероятность успеха, с которой работник ожидает завершения своей деятельности ( $V_u$ ) и привлекательность успеха (ценность стимула) для индивида ( $P_u$ ). При этом привлекательность успеха прямо связана с вероятностью успеха по формуле 1:

$$P_u = 1 - V_u \quad (1)$$

Таким образом, чем выше вероятность успеха, тем ниже его привлекательность.

Стремление к успеху ( $S_u$ ), которое выражает силу мотивации, можно выразить формулой 2:

$$S_u = M_u * V_u * P_u \quad (2)$$

Согласно этой формуле, стремление к успеху будет максимальным при вероятности успеха 0,5, т.к. произведение  $V_u * P_u$  в данном случае

максимальное. Но, определяя стремление к успеху, необходимо учитывать и мотив успеха, который у разных сотрудников выражен неодинаково.

Любая конкретная ситуация активизирует мотив успеха и одновременно мотив, побуждающий избегать неудач  $M_n$ . При этом сумма вероятности ожидания успеха  $V_u$  и вероятности неудачи  $V_n$  равна 1.

Согласно теории Д. Аткинсона, лица, в большей мере ориентированные на успех, предпочитают задания средней сложности, т.к. в этом случае ниже степень риска, хотя и меньше привлекательность успеха. В то же время работники, которые приемлют неудачу ради высокой привлекательности возможного достижения цели, предпочитают экстремальные задачи по принципу "пан или пропал", подобные работники относятся к так называемому "рисковому" типу личности. Первой группе работников целесообразно поручить те задания, которые обязательно надо выполнить в отведенные сроки, вторую же группу сотрудников лучше использовать при необходимости поиска нетипичных решений.

Процессуальные теории мотивации направлены на формирование такого трудового поведения сотрудника, которая обеспечит эффективность его трудовой деятельности. Процессуальные теории мотивации более универсальны по сравнению с содержательными теориями мотивации, но, к сожалению, не учитывают весь спектр потребностей человека.

### 1.3 Мотивация персонала в современных условиях

В ходе последних исследований было установлено, что кризис серьезно отразился на производительности труда и лояльности сотрудников, вследствие чего необходима новая мотивация для работников. С конца 2009 года рынок труда в России перестал быть кандидатским, а все позиции сместились на работодателя. Казалось бы, в подобных условиях сохранившие работу сотрудники должны много работать, проявляя свои лучшие профессиональные качества.

Тем не менее, производительность труда внутри компаний растет достаточно медленно или вовсе снижается: неутешительные новости о состоянии мировой экономики, проведенные и проводимые сокращения коллег, недостаток коммуникации, возросший круг обязанностей— все это, так или иначе, способствует снижению настроения на продуктивную работу.

В последние годы компании и персонал привыкли, что любые действия должны стимулироваться материально. Сегодня, оказавшись в новой реальности ограниченных бюджетов, когда двигаться по пути "правильное действие -> материальное вознаграждение" становится непозволительной роскошью, на первое место выходят особые лидерские качества менеджеров - умение быстро принимать решения, инновационность и способность вдохновлять свою команду на эффективную работу без материального стимулирования".

Рассмотрим диаграмму, показывающую процентное соотношение мотивации персонала в условиях кризиса (рисунок 7). Исследование было проведено в феврале 2013 года компанией Kelly Services. В исследовании по мотивации были собраны сведения, представляющие точку зрения 2362 человек, преимущественно городов-миллионников, 77% из которых моложе 33 лет, а у 90% есть хотя бы одно высшее образование.

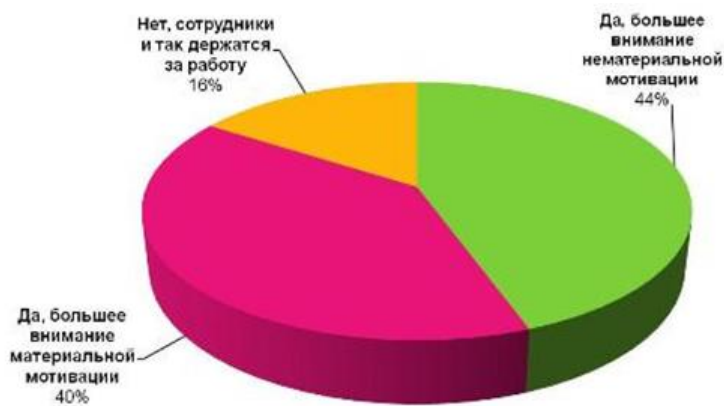


Рисунок 7 - Мотивация персонала в современных условиях

Теперь рассмотрим факторы, оказывающие наибольшее влияние на решение о смене места работы:

уровень дохода (стремлением к высоким доходам чаще остальных мотивированы сотрудники низшего звена и рядовой персонал торговли, сферы услуг, не имеющие длительной подготовки, специального образования);

отсутствие карьерного роста (эта причина в большей степени характерна для профессионалов среднего звена. Часто бывает, что на более высокую должность в другой организации соискатели соглашаются даже при потерях в заработной плате);

рутинность работы (рисунок 8).

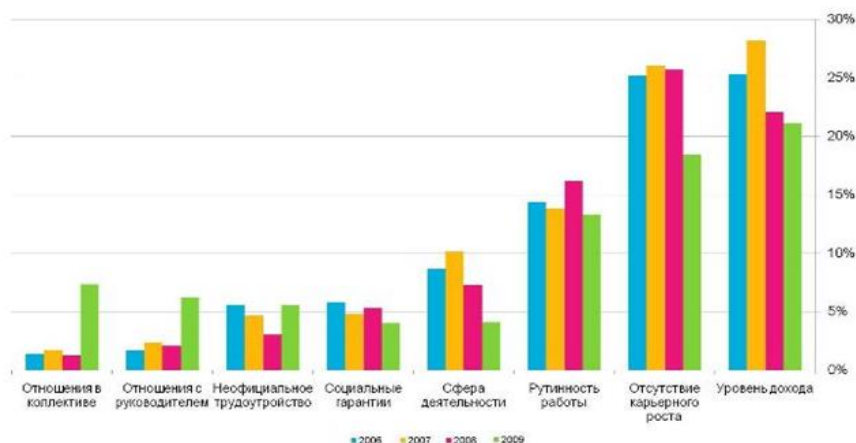


Рисунок 8 - Факторы, подталкивающие к смене места работы



Также рассмотрим изменение объема работ за последние полгода (рисунок 9).

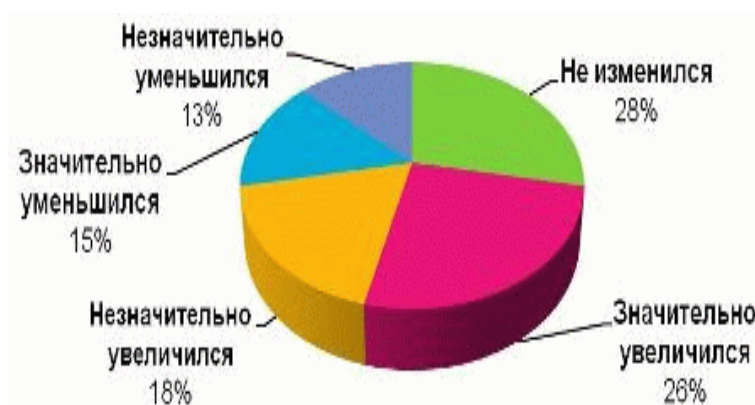


Рисунок 9 - Изменение объема работ за последние полгода

На основании данных диаграмм можно сделать вывод: с точки зрения управления персоналом кризисная ситуация опасна тем, что сотрудники теряют уверенность в своем будущем. Из-за отсутствия достоверной информации о реальной ситуации в организации и перспективах ее развития персонал оказывается вовлечен в обсуждение слухов и разнообразных интерпретаций происходящего, что отражается на его работе. Кроме того, многие сотрудники увольняются или собираются это сделать. Каждая кризисная ситуация уникальна и требует индивидуального подхода к ее преодолению. Одними из основных задач топ-менеджмента любой компании остаются прогнозирование и предотвращение кризисных ситуаций, а также своевременное проведение необходимых преобразований внутри предприятия, сопровождаемое грамотной работой с персоналом. Однако при наступлении кризиса определение состава мер по его преодолению, в том числе и в области управления персоналом, должно проводиться в кратчайшие сроки и корректироваться по мере развития событий.

## Библиографический список

- 1 "Конституция Российской Федерации" (принята всенародным голосованием 12.12.1993) с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ.
- 2 "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 19.07.2011).
- 3 Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ (ред. от 28.12.2010) "Об акционерных обществах" с изм. и доп., вступающими в силу с 01.01.2011г.
- 4 Аширов Д.А., Егоров А.С. Управление карьерой в организации. - М.: ИНФРА-М, 2008. – 452с.
- 5 Базаров Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации. - М.: ИПК, 2010. - 152с.
- 6 Беляцкий Н.П. Менеджмент. Деловая карьера. - М.: Высшая школа, 2010. - 170с.
- 7 Большаков А.С. Менеджмент: Учебное пособие. - СПб.: Питер, 2010. - 160с.
- 8 Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия. Организация, процесс: Учебник для экон. спец. Вузов. - М.: Изд-во МГУ, 2010. - 416с.
- 9 Десслер Г. Управление персоналом / Пер. с англ. - М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2009. - 799с.
- 10 Дмитренко Г.А., Шарапатова Е.А., Максименко Т.М. Мотивация и оценка персонала: Учеб. пособие. - К.: МАУП, 2008. – 312с.
- 11 Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом: Учеб. пособие для студентов экономических вузов и факультетов. / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ПРИОР, 2010. - 512с.
- 12 Забирова Л. Кадровая стратегия организации // Человек и труд, 2008.- № 3. – с. 13-19
- 13 Зайцева Т.В., Зуб А.Т. Управление персоналом. Учебник. М.: Инфра-М., 2009.--336с.

- 14 Кибанов А.Я., Ивановская Л.В. Стратегическое управление персоналом: Учеб. практич. пос./ Под ред. А.Я. Кибанова. - М., ИНФРА-М, 2008. - 142с.
- 15 Коржавых Г.М. Руководителю нужна объективная информация о персонале // Управление персоналом. 2010, № 5(112). с. 8--12.
- 16 Костицын Н.А. Интеграция оценки, обучения и мотивирования в развитии руководителей среднего звена // Управление персоналом. 2009, № 1-2 (109). с. 81-83.
- 17 Марусов Н.К., Кулапов М.Н., Журавлев П.В. Управление карьерой персонала в условиях производства. - М.: РЭА, 2010.
- 18 Молл Е.Г. Управление карьерой менеджера. - СПб: Питер, 2008. – 319с.
- 19 О компании (ООО «Евросеть-Ритейл») [Электронный ресурс]: <http://euroset.ru/corp/>
- 20 Самыгин С. И., Столяренко Л. Д. Менеджмент персонала. - Ростов - на - Дону: Изд - во "Феникс", 2010. - 480 с.
- 21 Соловьев Д.П. Управление персоналом (анализ работы и подготовка требований к кандидатам на должность): Учебное пособие. - Самара: Изд-во Самар. гос. экон. акад., 2008. - 80с.
- 22 Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. - 2-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2009. - 638с.
- 23 Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. - СПб: Изд-во «Питер», 2010. – 612с.
- 24 Тихомиров П.А. Формирование корпоративной устойчивости современной организации // Экономика образования. 2009. № 1, с. 73-78.
- 25 Молодцов М.В., Головина С.Ю. Трудовое право России: Учебник для вузов. – М.: Изд-во НОРМА, 2009. – 640 с.
- 26 Миронов В.И. Трудовое право России. Учебник. – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2009. – 1152 с.
- 27 Семонов А.К. Основы менеджмента: Учебник. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2008. – 300с.

- 28 Смирнова Г.Б. Менеджмент: Учебное пособие для ВУЗов. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2007. – 352с.
- 29 Соломанидина Т. О. Организационная культура компании: Учебное пособие. – М.: Инфра-М., 2007. – 624 с.
- 30 Токарская Н.М., Карпикова И.С. Социология труда. Учебное пособие. – М.: Логос, Университетская книга, 2009. – 274
- 31 Томпсон-мл., Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е изд.: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2008. – 928с.
- 32 Уткин Э.А. Курс менеджмента: Учебное пособие для ВУЗов. – М.: Издательство «Зерцало», 2010. – 448с.
- 33 Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник. – 6-е изд., испр. и доп. – М.: «Дело», 2009. – 448с.
- 34 Раздорожный А. А. Организационное поведение. Учебное пособие. – М.: Риор, 2009. – 95с.
- 35 Ядов В.А. Социология труда. Теоретико-прикладной толковый словарь. – М.: Наука, 2008. – 301 с.
- 36 Шекшина С. В. Управление персоналом современной организации. - М.: Бизнес - школа "Интер - синтез", 2008. - 346 с.
- 37 Цветаев В.М. Кадровый менеджмент. -- М.: Проспект, 2008. - 160 с.

Традиционная теория Х-"кнута и пряника", теория Y- Дугласа МакГрегора и теория Z- Уильяма Оучи

Традиционный подход	Современный подход	
Теория Х	Теория Y	Теория Z
1. Большинство сотрудников не любит работу и старается по возможности её избегать.	1. Работа является желанной для большинства сотрудников.	1. Необходима забота о каждом сотруднике в целом (забота о качестве жизни)
2. Большинство сотрудников необходимо заставлять выполнять работу, оказывая административное, экономическое и психологическое давление.	2. Сотрудники способны к целеустремлённости и самоконтролю, способны самостоятельно определять стратегии достижения целей.	2. Привлечение сотрудников к групповому процессу принятия управленческих решений.
3. Большинство сотрудников заинтересованы только в безопасности.	3. Заинтересованность работников зависит от системы вознаграждений по окончательному результату.	3. Периодическая ротация кадров и пожизненная гарантированность занятости.
4. Большинство сотрудников предпочитает быть исполнителями и избегает ответственности.	4. Сотрудник стремится к ответственности и самостоятельно принимает управленческие функции.	
5. Почти все сотрудники не имеют творческих способностей и инициативы.	5. Многие сотрудники имеют развитое воображение, творческие способности, изобретательность.	