

Московский Государственный Технический Университет им. Н.Э. Баумана
Факультет «Информатика и системы управления»
Кафедра «Приборы и системы ориентации, стабилизации и навигации» (ИУ2)

Основы менеджмента

Реферат на тему:
«Процессуальные теории мотивации:
теория Портера-Лоулера»

Выполнил: студент кафедры ИУ2-112 Шаров А.В.
Проверил: преподаватель Тишкун В.В.

Москва 2011

Содержание

Введение.....	3
Современные теории мотивации.....	5
Процессуальные теории мотивации.....	8
Теория мотивации Портера – Лоулера.....	11
Применимость модели Портера – Лоулера в практике управления.....	12
Мотивация и компенсация.....	13
Заключение.....	14
Список использованной литературы.....	16

Введение

При планировании и организации работы руководитель определяет, что конкретно должна выполнить данная организация, когда, как и кто, по его мнению, должен это сделать. Если выбор этих решений сделан эффективно, руководитель получает возможность координировать усилия многих людей и сообща реализовывать потенциальные возможности группы работников.

К сожалению, руководители часто ошибочно полагают, что если некая организационная структура или некий род деятельности прекрасно «работают» на бумаге, то они также хорошо будут «работать» и в жизни. Но это далеко не так. Руководитель, чтобы эффективно двигаться навстречу цели, должен координировать работу и заставлять людей выполнять ее. Менеджеров часто называют исполнительными руководителями, потому что главный смысл их деятельности состоит в том, чтобы обеспечить исполнение работы данной организации.

Руководители воплощают свои решения в дела, применяя на практике основные принципы мотивации. В данном контексте, т.е. в отношении управления, можно дать такое определение:

Мотивация — это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

Первоначальные концепции

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

Люди, являющиеся подчиненными в современных организациях, обычно гораздо более образованы и обеспечены, чем в прошлом. Поэтому их мотивы трудовой деятельности окажутся более сложными и трудными для воздействия, если не понять хотя бы что-то в природе мотивации. И, наконец, эффективность мотивации, как впрочем, и все в управлеченческой деятельности, связана с конкретной ситуацией.

Политика кнута и пряника. За тысячи лет до того, как слово «мотивация» вошло в лексикон руководителей, было хорошо известно, что можно намеренно воздействовать на людей для успешного выполнения задач организации. Самым первым из применяемых приемов был метод кнута и пряника. Это было обычным явлением в странах Запада в конце XIX в. В течение почти всего периода промышленной революции экономические и социальные условия жизни в сельских местностях Англии были так тяжелы, что фермеры наводняли города и буквально выпрашивали возможность работать по 14 ч. в сутки на грязных, опасных для жизни фабриках за плату, которой едва хватало, чтобы выжить.

Когда, примерно в 1910 г., возникла «Школа научного управления», жизнь трудящихся существенно не улучшилась, несмотря на достижения технологии. Однако Фредерик Уинслоу Тейлор (американский инженер, основоположник научной организации труда и менеджмента) и его современники уже осознали всю глупость заработка на грани

голода. И они сделали мотивацию по типу кнута и пряника более эффективной, когда объективно определили понятие «достаточной дневной выработки» и предложили оплачивать труд тех, кто производил больше продукции, пропорционально их вкладу.

Увеличение производительности труда, явившееся результатом использования этого метода мотивации, в сочетании с более эффективным применением специализации и стандартизации, было впечатляющим. Успех мотивации по типу кнута и пряника был так велик, что приятные ощущения от него до сих пор сохраняются у руководителей.

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

Попытки применить в управлении психологические мотивы были и до работы Элтона Мэйо, однако только после нее стало ясно, какие потенциальные выгоды это сулит, а также то, что мотивация по типу кнута и пряника является недостаточной.

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

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

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

Психологические теории мотивации труда появились гораздо позднее. Они возникли в 1940-х годах и развиваются в настоящее время.

Современные теории мотивации

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

В современном мире принято разделять различные теории мотивации на две категории: содержательные и процессуальные.

Содержательные теории мотивации основываются на идентификации тех внутренних побуждений (называемых потребностями), которые заставляют людей действовать так, а не иначе. Это теории мотивации Абрахама Маслоу, Дэвида МакКлеллана и Фредерика Герцберга.

Более современные процессуальные теории мотивации основываются, в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания. Основные процессуальные теории — это теория ожидания, теория справедливости и модель мотивации Портера - Лоулера.

Хотя эти теории и расходятся по ряду вопросов, они не являются взаимоисключающими. Они эффективно используются в решении ежедневно возникающих задач побуждения людей к эффективному труду.

Чтобы понять смысл теории содержательной или процессуальной мотивации, нужно разобрать основополагающие понятия: потребности и вознаграждения.

Первичные и вторичные потребности

Психологи говорят, что человек испытывает потребность, когда он ощущает физиологически или психологически недостаток чего-либо. Хотя конкретное лицо в конкретное время может и не иметь потребности в смысле сознательного ее ощущения, существуют определенные потребности, которые каждый человек может почувствовать. Содержательные теории мотивации представляют попытки классифицировать эти общечеловеческие потребности по определенным категориям. До сих пор нет одной всеми принятой идентификации определенных потребностей. Однако большинство психологов соглашаются, что потребности в принципе можно классифицировать как первичные и вторичные.

Первичные потребности являются по своей природе физиологическими и, как правило, врожденными. Примерами могут служить потребности в пище, воде, потребности дышать, спать и сексуальные потребности. Вторичные потребности по природе своей психологические. Например, потребности в успехе, уважении, привязанности, власти и потребность в принадлежности кому или чему-либо. Первичные потребности заложены генетически, а вторичные обычно осознаются с опытом. Поскольку люди имеют различный приобретенный опыт, вторичные потребности людей различаются в большей степени, чем первичные.

Потребности и мотивационное поведение

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

Когда потребность ощущается человеком, она пробуждает в нем состояние устремленности. Побуждение — это ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность. Оно является поведенческим проявлением потребности и сконцентрировано на достижении цели. Цели в этом смысле — это нечто, что осознается как средство удовлетворения потребности. Когда человек достигает такой цели, его потребность оказывается удовлетворенной, частично удовлетворенной или неудовлетворенной. На рисунке 1 показан такой тип поведения.

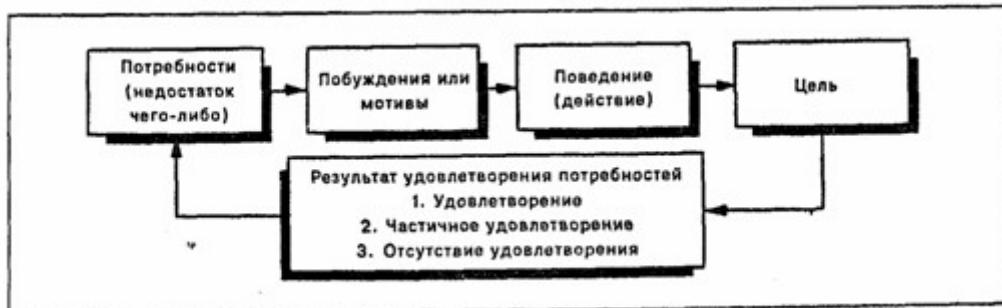


Рис. 1 - Упрощенная модель мотивации поведения через потребности

Степень удовлетворения, полученная при достижении поставленной цели, влияет на поведение человека в сходных обстоятельствах в будущем. В общем случае люди стремятся повторить то поведение, которое ассоциируется у них с удовлетворением потребности и избегать такого, которое ассоциируется с недостаточным удовлетворением. Этот факт известен как закон результата.

Пол Лоуренс и Джей Лорш отмечают:

«В процессе того, как человек старается разрешить свои проблемы, конкретные типы поведения оказываются каким-то образом вознагражденными. При этом люди запоминают, каким образом им удалось справиться с той или иной проблемой. Следовательно, когда в следующий раз человек встречается с какой-то проблемой, он пытается разрешить ее уже опробованным способом. По-прошествии времени, так как некоторые из моделей поведения оказываются последовательно вознагражденными, человек осознает, что полагаться надо именно на них».

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

Сложность мотивации через потребности

Важно отметить, что не все рабочие испытывают высокую потребность в достижениях и независимости и похожи друг на друга. У всех людей разные характеры и отсюда следует, что существует огромное количество разнообразных конкретных человеческих потребностей, тех целей, которые, по разумению каждого человека, приводят к удовлетворению его потребностей, а также типов поведения при достижении этих целей.

Таким образом, создание рабочих мест с более сложными задачами и большей ответственностью имеет положительный мотивационный эффект для многих рабочих, но отнюдь не для всех. Руководитель должен всегда иметь в виду элемент случайности. Для мотивации нет какого-то одного лучшего способа. То, что оказывается эффективным для мотивации одних людей, оказывается совершенно неважным для других. Кроме того, организации по своей природе усложняют практическую реализацию теорий мотивации, ориентированных на отдельных индивидов.

Вознаграждения

В ходе анализа проблем мотивации следует ссылаться на применение вознаграждений для побуждения людей к эффективной деятельности. В разговоре о мотивации слово «вознаграждение» имеет более широкий смысл, чем просто деньги или удовольствия, с которыми чаще всего это слово ассоциируется. Вознаграждение — это все, что человек считает ценным для себя. Но понятия ценности у людей специфичны, а, следовательно, и различна оценка вознаграждения и его относительной ценности.

Внутренние и внешние вознаграждения

Руководитель имеет дело с двумя главными типами вознаграждения: внутренним и внешним. Внутренние вознаграждения дает сама работа. Например, это чувство

достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважения. Дружба и общение, возникающие в процессе работы, также рассматриваются как внутреннее вознаграждение.

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

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

При закладке основ современных концепций мотивации наибольшее значение имели работы трех человек: Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида МакКелланда.

Основные характеристики моделей Маслоу, МакКелланда и Герцберга сопоставлены в таблице 1.

Таблица 1 «Сопоставление теорий Маслоу, МакКелланда и Герцберга»

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

Процессуальные теории мотивации

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

Имеются три основные процессуальные теории мотивации:

- теория ожиданий,
- теория справедливости,
- модель Портера-Лоулера.

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

Ожидания можно рассматривать как оценку данной личностью вероятности определенного события. Большинство людей ожидают, например, что окончание колледжа позволит им получить лучшую работу и что, если работать с полной отдачей, можно продвинуться по службе.

При анализе мотивации к труду теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей:

- затраты труда — результаты;
- результаты — вознаграждение
- валентность (удовлетворенность вознаграждением).

Ожидания в отношении затрат труда — результатов (З-Р) — это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами. Если люди чувствуют, что прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигаемыми результатами нет, то, согласно теории ожидания, мотивация будет ослабевать. Отсутствие взаимосвязи может произойти из-за неправильной самооценки работника, из-за его плохой подготовки или неправильного обучения, или же из-за того, что работнику не дали достаточно прав для выполнения поставленной задачи.

Ожидания в отношении результатов — вознаграждений (Р-В) есть ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов. Менеджер может ожидать, что в результате предпринятых им усилий, он будет оценен руководством как высококвалифицированный специалист и получит продвижение по службе и связанные с этим льготы и привилегии. Рабочий может ожидать, что, повысив свой разряд, он будет получать более высокую заработную плату или станет бригадиром.

В этом случае, также как и в предыдущем, если человек не будет ощущать четкой связи между достигнутыми результатами и желаемым поощрением или вознаграждением, мотивация трудовой деятельности будет ослабевать.

Третий фактор, определяющий мотивацию в теории ожидания — это валентность или ценность поощрения или вознаграждения. Валентность — это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения. Поскольку у различных людей потребности и

пожелания в отношении вознаграждения различаются, то конкретное вознаграждение, предлагаемое в ответ на достигнутые результаты, может и не иметь для них никакой ценности.

Теория справедливости

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

Люди могут восстановить баланс или чувство справедливости, либо, изменив уровень затрачиваемых усилий, либо пытаясь изменить уровень получаемого вознаграждения. Таким образом, те сотрудники, которые считают, что им не доплачивают по сравнению с другими, могут либо начать работать менее интенсивно, либо стремиться повысить вознаграждение. Те же сотрудники, которые считают, что им переплачивают, будут стремиться поддерживать интенсивность труда на прежнем уровне или даже увеличивать ее. Исследования показывают, что обычно, когда люди считают, что им недоплачивают, они начинают работать менее интенсивно. Если же они считают, что им переплачивают, они менее склонны изменять свое поведение и деятельность.

В некоторых организациях пытаются решить проблему возникновения у сотрудников чувства несправедливой оценки их труда за счет сохранения сумм выплат в тайне. К сожалению, это не только трудно сделать технически, но и заставляет людей подозревать несправедливость и там, где ее на самом деле нет. Кроме того, если сохранять размеры заработков сотрудников в тайне, то (как это следует из теории ожидания) организация рискует потерять положительное мотивационное воздействие роста заработной платы, связанное с продвижением по службе.

В таблице 2 приведены некоторые сведения о том, как рабочие воспринимают несправедливость при оплате труда.

Таблица 2 «Различные формы несправедливой оплаты труда в восприятии рабочих»

Формы дискриминации	Причины дискриминации				
	Пол	Раса	Национальность или религия	Возраст	Физические недостатки
Действия администрации привели к тому, что меня не взяли на работу, хотя я удовлетворял квалификационным требованиям	18,0	32,7	24,1	16,7	31,0
Мой заработок был ниже, чем у других рабочих, делавших сходную работу	48,5	15,5	17,2	28,1	17,2
Мне было поручено выполнять большие задания, делать иную или менее престижную работу, чем другие рабочие с аналогичными обязанностями	28,5	21,8	27,6	25,1	17,2
Я не мог получить работу, соответствующую моей квалификации	37,2	34,5	31,0	44,8	37,9
Меня не принимали или не приглашали участвовать в совместных развлечениях после работы (ленчи, вечеринки и т.п.)	12,8	7,3	19,0	7,4	6,9
Меня не поощряли или не разрешали участвовать в программах обучения и повышения квалификации данной фирмы	16,2	15,5	12,1	9,4	6,9
У меня не было доступа к неформальным каналам и дополнительным источникам информации, необходимым мне по роду работы	25,3	29,1	43,1	24,6	34,5
Примечание: Поскольку у респондентов спрашивали, сколько форм дискриминации они испытывали, то сумма всех категорий превышает 100%.					
<i>Источник: Psychology Today, May 1978, p. 65.</i>					

Результаты анализа, опубликованного в журнале «Психология сегодня», свидетельствуют о том, что многие женщины, представители национальных меньшинств и лица с какими-либо физическими и умственными недостатками считают, что с ними обходятся на работе несправедливо. Этот вывод имеет очень большое значение для менеджеров, которые в соответствии с теорией справедливости должны особым образом мотивировать людей всех этих категорий, составляющих свыше 60% трудоспособного населения США. Около 43% лиц, обследованных в рамках указанного исследования, считают, что за последние пять лет они становились жертвами дискриминации на работе. Ниже приведены основные причины дискриминации и формы, в которых она выражалась.

Теория мотивации Портера – Лоулера

Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости . В их модели, показанной на рисунке 2, фигурирует пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения.

Согласно модели Портера - Лоулера, достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также осознания им своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения.

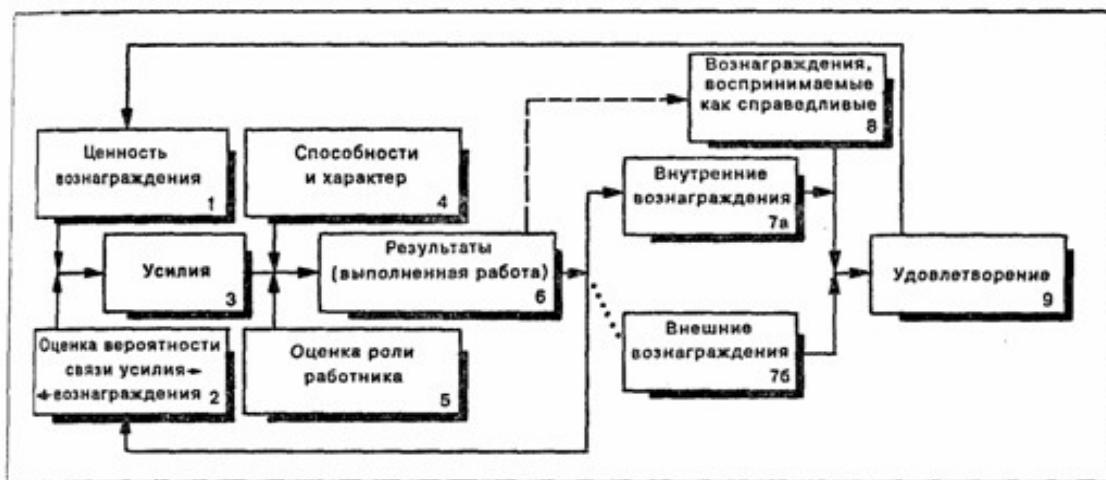


Рис. 2 - Модель Портера - Лоулера

Более того, в теории Портера - Лоулера устанавливается соотношение между вознаграждением и результатами, т.е. человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждений за достигнутые результаты. Для того чтобы лучше понять, как Портер и Лоулер объяснили механизм мотивации, следует последовательно разобрать их модель элемент за элементом. Цифры, приводимые в тексте в скобках, взяты из рис. 2.

Согласно модели Портера - Лоулера результаты, достигнутые сотрудником, зависят от трех переменных: затраченных усилий (3), способностей и характерных особенностей человека (4), а также от осознания им своей роли в процессе труда (5). Уровень затрачиваемых усилий в свою очередь зависит от ценности вознаграждения (1) и того, насколько человек верит в существование прочной связи между затратами усилий и возможным вознаграждением (2). Достижение требуемого уровня результативности (6) может повлечь внутренние вознаграждения (7а), такие, как чувство удовлетворения от выполненной работы, чувство компетентности и самоуважения, а также внешние вознаграждения (7б), такие, как похвала руководителя, премия, продвижение по службе. Пунктирная линия между результативностью и внешним вознаграждением означает, что может существовать связь между результативностью какого-либо сотрудника и выдаваемыми ему вознаграждениями. Дело в том, что эти вознаграждения отражают возможности вознаграждения, определяемые руководителем для данного сотрудника и организации в целом. Пунктирная линия между результативностью и вознаграждением, воспринимаемым как справедливое (8), использована для того, чтобы показать, что в соответствии с теорией справедливости, люди имеют собственную оценку степени справедливости вознаграждения, выдаваемого за те или иные результаты. Удовлетворение (9) — это результат внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости

(8). Удовлетворение является мерилом того, насколько ценно вознаграждение на самом деле (1). Эта оценка будет влиять на восприятие человеком будущих ситуаций.

Применимость модели Портера – Лоулера в практике управления

Один из наиболее важных выводов Портера и Лоулера состоит в том, что результативный труд ведет к удовлетворению. Это прямо противоположно тому, что думает на этот счет большинство менеджеров. Они находятся под влиянием ранних теорий человеческих отношений, полагавших, что удовлетворение, ведет к достижению высоких результатов в труде или, говоря иначе, более довольные рабочие трудятся лучше.

Портер и Лоулер, напротив, полагают, что чувство выполненной работы ведет к удовлетворению и, по-видимому, способствует повышению результативности. Исследования подтверждают точку зрения Портера и Лоулера о том, что высокая результативность является причиной полного удовлетворения, а не следствием его. В итоге, модель Портера - Лоулера внесла основной вклад в понимание мотивации. Она показала, в частности, что мотивация не является простым элементом в цепи причинно-следственных связей. Эта модель показывает также, насколько важно объединить такие понятия как усилия, способности, результаты, вознаграждения, удовлетворение и восприятие в рамках единой взаимосвязанной системы.

Установлено, что только при наличии определенных условий повышение заработной платы стимулирует повышение производительности труда. Первое состоит в том, что люди должны придавать заработной плате большое значение. Второе заключается в том, что люди должны верить в существование четкой связи между заработной платой и производительностью и в то, что повышение производительности труда обязательно приведет к повышению заработной платы.

Очевидно, что для персонала желательно наличие связи между заработной платой и достигаемыми трудовыми результатами. Однако исследования показали, что менеджеры часто оценивают затраченные работником усилия исходя из его стажа и времени, проведенного на работе, а вовсе не из достигнутых результатов

Мотивация и компенсация

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

Хотя Фредерик Герцберг и пришел к выводу о том, что большинство людей относят оплату только к гигиеническим факторам, обеспечивающим отсутствие неудовлетворенности, тем не менее, многие бихевиористы считают, что деньги в определенных ситуациях могут служить мотивирующим фактором. Один из них, в частности, писал, что «применение теории потребностей Маслоу к заработной плате позволяет сделать вывод о том, что она удовлетворяет многие потребности различного типа — физиологические, потребности уверенности в будущем и признания».

Исследователи - бихевиористы установили, что только при наличии определенных условий рост зарплаты стимулирует повышение производительности труда. Исследования показали, однако, что хотя большинство менеджеров и провозглашают свою приверженность оплате труда по конечному результату. Но на практике они компенсируют затраченные работником усилия в соответствии со стажем и проведенным на работе временем, а вовсе не по характеристикам достигнутых результатов. Для того, чтобы установить взаимосвязь между зарплатой и достижимыми в итоге трудовой деятельности результатами, Эдвард Лоулер предложил следующее объяснение:

«Зарплата любого работника может быть разбита на три компонента. Одна часть зарплаты выплачивается за выполнение должностных обязанностей, и все, кто занимается в данной организации аналогичными обязанностями, получают за это одинаковое вознаграждение. Вторая часть зарплаты определяется выслугой лет и факторами стоимости жизни. Все сотрудники фирмы получают эту компоненту зарплаты, но ее величина автоматически ежегодно регулируется. Наконец, выплата третьей компоненты происходит не автоматически. Она варьируется для каждого работника, и ее величина определяется достигнутыми им результатами в предшествующий период. Плохой работник скоро увидит, что этот компонент его зарплаты минимален, а хороший поймет, что у него он, по крайней мере, столь же велик, сколько первые два компонента вместе взятые.

Эта третья компонента не будет, однако, автоматически нарастать. Из года в год она может меняться в зависимости от результатов, достигнутых работником в предшествующем году. Увеличение оклада может происходить только в связи с изменением масштабов ответственности, возлагаемой на работника, выслуги лет и ростом стоимости жизни. Реально заслуженная и заработанная конкретным человеком часть зарплаты может меняться весьма резко, так что если результативность труда работника падает, то упадет и зарплата посредством урезания ее переменной части. Смысл этой системы состоит, прежде всего, в увязывании зарплаты работника с результатами в текущий период. Таким образом, производительность «влечет за собой большие изменения в оплате».

Теоретически в системе частного предпринимательства должна быть однозначная связь между тем, что и как вы делаете и сколько за это получаете. Оплата и производительность должны быть связаны между собой. Общество ориентировано на конечные результаты деятельности, и в основе всего лежит предположение, что полная компенсация за затраченные усилия, включая зарплату, должна в разумной степени

отражать вклад каждого работника или еще более конкретно то, насколько эффективно он работал.

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

Заключение

В завершении данной работы можно сделать следующие выводы.

Мотивация — это процесс стимулирования кого-либо (отдельного человека или группы людей) к деятельности, направленной на достижение целей организации. Мотивация необходима для продуктивного выполнения принятых решений и намеченных работ.

Вследствие доминирующей роли социально-экономических условий, различные методы мотивации могут оказываться эффективными даже тогда, когда они основываются на некорректных допущениях (например, концепции «экономического человека» Адама Смита).

Современные теории мотивации основаны на результатах психологических исследований. Элементы психологии были введены в теорию управления в работах Элтона Мэйо — основателя поведенческой школы теории управления.

Все современные теории мотивации (Маслоу, МакКелланда, Герцберга) делают основной упор на определение перечня и структуры потребностей людей.

Потребности, в свою очередь, — это осознанное отсутствие чего-либо, вызывающее побуждение к действию. Первичные потребности заложены генетически, а вторичные вырабатываются в ходе познания и обретения жизненного опыта.

Потребности можно удовлетворить вознаграждениями. Вознаграждение — эта то, что человек считает для себя ценным. Менеджеры используют внешние вознаграждения (денежные выплаты, продвижение по службе) и внутренние вознаграждения (чувство успеха при достижении цели), получаемые посредством самой работы.

Согласно теории Маслоу, пять основных типов потребностей (физиологические) безопасности, социальные, успеха, самовыражения) образуют иерархическую структуру, которая как доминанта определяет поведение человека. Потребности высших уровней не мотивируют человека, пока не удовлетворены, по крайней мере, частично потребности нижнего уровня. Однако эта иерархическая структура не является абсолютно жесткой и строгой.

Менеджеры, работающие на международном уровне, должны иметь в виду, что относительная значимость различных потребностей людей может меняться в различных странах, в особенности, если они находятся на разных уровнях развития.

Полагая, что классификация потребностей, предложенная Маслоу, не полна, МакКелланд дополнил ее, введя понятия потребностей власти, успеха и принадлежности.

Герцберг пришел к заключению, что факторы, действующие в процессе работы, влияют на удовлетворение потребностей. Гигиенические факторы (размер оплаты, условия труда, межличностные отношения и характер контроля со стороны непосредственного начальника), всего лишь не дают развиться чувству неудовлетворенности работой. Для достижения мотивации необходимо обеспечить воздействие мотивирующих факторов — таких, как ощущение успеха, продвижение по службе, признание со стороны окружающих, ответственность, рост возможностей.

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

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

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

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

Список использованной литературы

1. Бодди Д., Пейтон Р. Основы менеджмента. – СПб., 2009.
2. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. – М., 2008.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. – М., 2005.
4. Егоршин А.П. Управление персоналом. – Н. Новгород, 2007.
5. Колот А.М. Мотивация, стимулирование и оценка персонала: Учеб.пособие. – М., 2008.
6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М. 2009
7. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник. – М., 2010.
8. Сладкевич В.П. Мотивационный менеджмент: Курс лекций. – К., 2001.
9. Управление персоналом организаций: Учебник под ред. А.Я. Кибанова. – М., 2007.
10. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность. – М., 2006.