**Содержание**

Введение

Глава 1. Теоретические основы мотивации и стимулирования деятельности человека

* 1. Сущность мотивации, типы и методы
	2. Сущность стимулирования, основные формы
	3. Теории мотивации трудовой деятельности
		1. Содержательные теории мотивации
		2. Процессуальные теории мотивации

Глава 2. Практическое применение теорий мотивации

2.1. Методика исследования

2.2. Анализ результатов исследования

Заключение

Список литературы

Приложения

**Введение**

В настоящее время в нашей стране наблюдается кризис труда. Труд перестал быть для многих людей смыслом жизни и превратился в средство выживания. В таких условиях не может идти речи ни о высокопроизводительном и эффективном труде, ни о росте квалификации работников и развитии их инициативы, ни о формировании сильной трудовой мотивации.

Любой руководитель всегда осознает, что необходимо побуждать людей работать на организацию, но при этом считает, что для этого достаточно простого материального вознаграждения. Иногда такая политика бывает успешной, хотя, по существу, она неверна.

**Целью работы** является теоретическое и практическое изучение мотивации и стимулирования деятельности человека, которое предполагает выполнение следующих **задач**:

1. Рассмотреть общие понятия, помогающие различать между собой схожие на первый взгляд вещи: мотивы, стимулы, потребности, побуждения, используемые в обиходной речи как тождества; изучить методы мотивации;

2. Рассмотреть формы и методы стимулирования, привести классификацию стимулирующих выплат;

3. Изучить содержательные и процессуальные теории мотивации.

4. Провести исследование мотивации сотрудников на базе содержательных и процессуальных теорий мотивации.

Объектом работы является мотивация и стимулирование деятельности человека. Предмет – содержательные и процессуальные теории мотивации труда.

Работа написана при использовании литературы по менеджменту, управлению персоналом, организационному поведению, психологии, раскрывающим затронутую в работе проблему. Список литературы представлен в конце данной работы.

**Глава 1. Теоретические основы мотивации и стимулирования деятельности человека**

* 1. **Сущность мотивации, типы и методы**

Классическое определение мотивации в менеджменте, - это процесс побуждения себя и других людей к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

Мотивация трудовой деятельности – процесс удовлетворения работниками своих потребностей и ожиданий в выбранной ими работе, осуществляемый в результате реализации их целей, согласованных с целями и задачами предприятия, и одновременно с этим как комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работников.

В данном определении сочетаются два основных направления, обычно принимаемые руководителями в качестве тождества: мотивация и стимулирование. Часто, ставя перед работником какую-либо задачу, руководитель говорит работнику: «Я тебя простимулирую» или «Я тебя промотивирую». При этом он думает об одном и том же, то есть о вознаграждении работника за хорошо выполненную работу. На самом деле мотивация и стимулирование - это разные вещи, хотя и служащие для достижения единой цели - повышения эффективности труда работника. Процесс удовлетворения, стоящий в определении на первом месте, - это мотивационная политика, выстраиваемая руководством организации на основании известных им потребностей и интересов работников. Комплекс мер - это стимулирование труда, всегда дополняющее мотивационную политику и являющееся средством удовлетворения конкретных потребностей работника, по большей части материальных.

Функция мотивации заключается в том, что она оказывает влияние на трудовой коллектив предприятия в форме побудительных мотивов к эффективному труду, общественного воздействия, коллективных и индивидуальных поощрительных мер. Указанные формы воздействия активизируют работу субъектов управления, повышают эффективность всей системы управления предприятием, организацией.

Сущность мотивации заключается в том, чтобы персонал фирмы выполнял работу в соответствии с делегированными ему правами и обязанностями, сообразуясь с принятыми управленческими решениями.

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

Главная задача с точки зрения мотивационного процесса работников – это сделать их не столько обладателями средств производства, сколько владельцами своей собственной рабочей силы.

Рассмотрим основные понятия, поясняющие сущность мотивации и стимулирования труда.

Мотив - это осознанное побуждение к достижению конкретной цели, понимаемое индивидом как личностная необходимость.

 Трудовой мотив - это непосредственное побуждение работника к деятельности (работе), связанное с удовлетворением его потребностей.

Мотив труда формируется только в том случае, когда трудовая деятельность является если не единственным, то основным условием получения блага.

Большое значение для формирования мотивов труда имеет оценка вероятностидостижения целей. Если получение блага не требует особых усилий либо его очень трудно получить, то мотив труда чаще всего не формируется.

Формирование мотива труда происходит в том случае, если в распоряжении субъекта управления имеется необходимый набор благ, соответствующий социально обусловленным потребностям человека. Для получения благ требуются личные трудовые усилия работника. Трудовая деятельность позволяет работнику получить эти блага с меньшими материальными и моральными издержками, чем любые другие виды деятельности.

Группа ведущих мотивов, определяющих поведение работника, называется мотивационным ядром (комплексом), имеющим свою структуру, которая различается в зависимости от конкретной трудовой ситуации. Сила мотива определяется степенью актуальности той или иной потребности для работника. Чем насущнее нужда в том или ином благе, чем сильнее стремление получить его, тем активнее будет действовать работник.

Мотивы труда разнообразны. Они различаются по потребностям, которые человек стремится удовлетворить посредством трудовой деятельности, по тем благам, которые потребуются человеку для удовлетворения своих потребностей, по той цене, которую работник готов заплатить за получение искомых благ. Общим у них является то, что удовлетворение потребностей всегда связано с трудовой деятельностью.

Можно выделить несколько групп мотивов труда, образующих в совокупности единую систему. Это мотивы содержательности труда, его общественной полезности, статусные мотивы, связанные с общественным признанием плодотворности трудовой деятельности, мотивы получения материальных благ, а также мотивы, ориентированные на определенную интенсивность работы.

Благо становится стимулом труда, если оно формирует мотив труда.

Практическая сущность понятий «мотив труда» и «стимул труда» тождественна. В первом случае речь идет о работнике, стремящемся получить благо посредством трудовой деятельности (мотив). Во втором - о субъекте управления, обладающем набором благ, необходимых работнику, и предоставляющем их ему при условии эффективной трудовой деятельности (стимул).

Виды мотивов труда

Мотивы труда можно разделить на биологические и социальные.

Биологические мотивы соотносятся с физиологическими позывами и потребностями (голод, жажда, сон, секс и т.д.). То есть, например, для того чтобы удовлетворить чувство голода, человек должен сделать какую-либо простую работу - собрать плоды, поймать рыбу или же заработать денег другим способом и на них купить себе еды. Но первично его подвигает к труду биологический мотив. К социальным можно отнести следующие:

- Коллективизм (потребность быть в коллективе) характерен для японского стиля управления персоналом, но имеет сильные позиции и у нас в России.

- Личное самоутверждение (самовыражение) характерно для большого числа работников, преимущественно молодого или зрелого возрастабильностью и высокими заработками взамен установки быть хозяином и иметь свое дело.

- Мотив надежности (стабильности) противоположен предыдущему.

- Мотив приобретения нового (знаний, вещей) лежит в основе маркетинга, используется производителями новых товаров и услуг.

- Мотив справедливости проходит через всю историю цивилизации.

Несоблюдение справедливости ведет к демотивации.

- Мотив состязательности генетически присущ каждому человеку. Это основа организации соревнования на предприятии.

Потребности

Важным фактором личности является система ее потребностей, мотивов, интересов, то есть то, что определяет причины поведения личности, помогает объяснить принимаемые решения.

С психологической точки зрения потребность индивида - это осознание отсутствия чего-либо, вызывающего у человека побуждение к действию. Применительно к трудовой деятельности потребность - это состояние человека, выступающее источником его активной деятельности и создающееся нуждой, которую он ощущает по отношению к предметам, необходимым для его существования.

Количество и разнообразие потребностей огромно.

Потребности можно классифицировать как первичные и вторичные.

Первичные потребности вызваны физиологией человека, и они, как правило, врожденные. Это потребности в пище, воде, воздухе, сне, сексе, которые обеспечивают существование человека как биологического вида. Вторичные потребности по природе своей психологические. Они вырабатываются в ходе развития и обретения жизненного опыта. Они намного разнообразнее первичных, во многом зависят от психологической развитости личности, условий жизни, социальных норм, принятых в обществе, группе. Например, потребности в успехе, уважении, привязанности, власти или потребность в принадлежности кому или чему-либо. Первичные потребности заложены генетически, а вторичные обычно появляются с опытом. Поскольку люди имеют различный приобретенный опыт, то вторичные потребности людей различаются в большей степени, чем первичные.

Потребности невозможно непосредственно наблюдать или измерять. Об их существовании можно судить лишь по поведению людей. Потребности обнаруживаются в мотивах, побуждающих человека к деятельности и становящихся формой их проявления. Все множество потребностей личности составляет источник, мотив деятельности индивида. Когда потребность ощущается человеком, она пробуждает в нем состояние устремленности.

Так как количество человеческих потребностей очень многообразно, применительно к трудовой деятельности выделяют наиболее общие факторы, влияющие на эффективную мотивацию. Структурой таких факторов могут служитьМакКлелланда, описанные в следующей главе.

Способы достижения эффективного труда на предприятиях связаны с побуждениями людей. Побуждение - это ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность. Оно является поведенческим проявлением потребности и сконцентрировано на достижении цели.

Цель в этом смысле - это нечто, что осознается как средство удовлетворения потребности. Когда человек достигает такой цели, его потребность оказывается удовлетворенной, частично удовлетворенной или неудовлетворенной. Степень удовлетворения, полученная при достижении поставленной цели, влияет на поведение человека в сходных обстоятельствах в будущем. Люди стремятся повторять то поведение, которое ассоциируется у них с удовлетворением потребности, и избегать такого, которое ассоциируется с недостаточным удовлетворением. Этот факт называют законом результата. Упрощенная модель мотивации через потребности изображена на рисунке 1.

Рисунок 1. Упрощенная модель мотивации через потребности

Поскольку потребности вызывают у человека стремление к их удовлетворению, то менеджеры должны создавать такие ситуации, которые бы позволили людям чувствовать, что они могут удовлетворить свои потребности посредством определенного типа поведения, приводящего к достижению целей организации. Во всех случаях знание истинных мотивов поведения работника поможет избежать потери хорошего специалиста, предупредить возможный конфликт в коллективе.

Вознаграждение (стимулирование).

Вознаграждение служит для побуждения людей к эффективной деятельности. В совокупности с понятием «мотивация» термин «вознаграждение» имеет более широкий смысл, чем просто деньги или удовольствия, с которыми чаще всего это слово ассоциируется. Вознаграждение - это все, что работник считает ценным для себя. Но понятия ценности у людей специфичны, а следовательно, различна оценка вознаграждения и его относительной ценности.

Вознаграждения можно классифицировать как внутренние и внешние. Любой руководитель имеет дело с этими двумя главными типами вознаграждений.

Внутреннее вознаграждение дает сама работа. Это может быть чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважения. Дружба между членами одного трудового коллектива и просто общение с коллегами, возникающие в процессе работы, также рассматриваются как внутренние вознаграждения. Наиболее простой способ обеспечения внутреннего вознаграждения - создание соответствующих условий работы и точная постановка задачи.

Внешнее вознаграждение - это такой тип поощрения, который чаще всего приходит на ум, если слышится слово "вознаграждение". Оно возникает не от самой работы, а дается организацией. С мотивационной точки зрения его можно определить как стимулирование труда.

Стимулирование является ориентацией на фактическую структуру ценностных устремлений и интересов работника, на более полную реализацию имеющегося трудового потенциала.

Мотивация и стимулирование, по сути, олицетворяют собой стратегию и тактику в военном искусстве. Мотивация, или мотивационная политика, - это стратегическая линия, направленная на достижение глобальных целей, стоящих перед работником, и сочетающаяся с целями предприятия.

Стимулирование, с точки зрения руководства, является тактикой решения проблемы, удовлетворяющей определенные мотивы работника (в большинстве случаев материальные) и позволяющей ему более эффективно трудиться.

Мотивация и стимулирование как методы управления трудом противоположны по направленности: первое направлено на изменение существующего положения, второе - на его закрепление, но при этом они взаимно дополняют друг друга.

Типы мотивации работников

Тип мотивации - это преимущественная направленность деятельности индивида на удовлетворение определенных групп потребностей.

Можно выделить три основных типа мотивации работников:

1) работники, ориентированные преимущественно на содержательность и общественную значимость труда;

2) работники, ориентированные по большей части на оплату труда и другие материальные ценности;

3) работники, у которых значимость разных ценностей сбалансирована.

Руководитель всегда должен иметь в виду элемент случайности. Для мотивации нет какого-то одного лучшего способа. То, что эффективно для мотивации одних людей, оказывается совершенно неважным для других.

Методы мотивации

Методы мотивации труда аналогичны методам, используемым в управлении персоналом вообще. Среди них есть общие, широко применяемые в управлении другими объектами (производством, народным хозяйством в целом): административные, экономические, социальные - и большое количество конкретных частных методов. Управление персоналом и, в частности, мотивацией труда должно основываться на принципах системного подхода и анализа, что означает охват всего кадрового состава предприятия, увязку конкретных решений в пределах подсистемы с учетом влияния их на всю систему в целом, анализ и принятие решений в отношении персонала с учетом факторов внешней и внутренней среды во всей полноте взаимосвязей.

Рисунок 2.Методы управления мотивацией персонала

* 1. **Сущность стимулирования, основные формы**

Стимулирование труда - это прежде всего внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда, материальная оболочка мотивации персонала. Одновременно оно несет в себе и нематериальную нагрузку, позволяющую работнику реализовать себя как личность и работника одновременно. Стимулирование выполняет экономическую, социальную и нравственную функции.

Экономическая функция выражается в том, что стимулирование труда содействует повышению эффективности производства, которое выражается в повышении производительности труда и качества продукции.

Нравственная функция определяется тем, что стимулы к труду формируют активную жизненную позицию, высоконравственный общественный климат в обществе. При этом важно обеспечить правильную и обоснованную систему стимулов с учетом традиции и исторического опыта.

Социальная функция обеспечивается формированием социальной структуры общества через различный уровень доходов, который в значительной степени зависит от воздействия стимулов на различных людей. Кроме этого, формирование потребностей, а в итоге и развитие личности предопределяются формированием и стимулированием труда в обществе.

Стимул часто характеризуется как воздействие на работника извне (со стороны) с целью побуждения его к эффективной деятельности. В стимуле заложен определенный дуализм, заключающийся в том, что, с одной стороны, с позиций администрации предприятия он является инструментом достижения цели (повышения производительности труда работников, качества выполняемой ими работы и др.), с другой стороны, с позиций работника стимул является возможностью получения дополнительных благ (позитивный стимул) или возможностью их утраты (негативный стимул). В связи с этим можно выделить позитивное стимулирование (возможность обладания чем-либо, достижения чего-нибудь) и негативное стимулирование (возможность утраты какого-либо предмета, удовлетворяющего потребность).

Когда стимулы проходят через психологию и сознание людей и преобразуются ими, они становятся внутренними побудительными причинами или мотивами поведения работника. Мотивы - это осознанные стимулы. Стимул и мотив не всегда согласуются между собой, но между ними нет «китайской стены».

Это две стороны, две системы воздействия на работника, побуждения его к определенным действиям. Поэтому стимулирующее воздействие на персонал направлено преимущественно на активизацию функционирования работников предприятия, а мотивирующее воздействие - на активизацию профессионально-личностного развития работников. На практике необходимо применение механизмов сочетания мотивов и стимулов труда. Но важно различать стимуляционные и мотивационные механизмы поведения работников и администрации предприятий, осознавать важность их взаимодействия и взаимообогащения.

Стимулы могут быть материальными и нематериальными.

К первой группе относятся денежные (заработная плата, премии и т.д.) Ко второй группе стимулов можно отнести: социальные (престижность труда, возможность профессионального и служебного роста), моральные (уважение со стороны окружающих, награды) и творческие (возможность самосовершенствования и самореализации).

Основные формы стимулирования персонала:

К формам стимулирования относятся материальное вознаграждение и дополнительные стимулы.

Заработная плата - важнейшая часть системы оплаты и стимулирования труда, один из инструментов воздействия на эффективность труда работника. Это вершина айсберга системы стимулирования персонала компании, но при этом заработная плата в большинстве случаев не превышает 70% дохода работника.

Среди форм материального стимулирования, кроме заработной платы, можно выделить систему бонусов - разовых вознаграждений, премий или добавочных вознаграждений. Бонусам предшествует оценка или аттестация персонала. В некоторых организациях бонусы составляют до 20% годового дохода сотрудника.

Существуют льготы и компенсации, формально не связанные с результатами труда, - компенсации на проезд, дополнительные отпуска, служебные автомобили, предоставляемые управленцам высокого ранга, а также премии и другие выплаты, связанные с уходом на пенсию или увольнением. Это так называемые «золотые парашюты», которые предназначены для высших управляющих (или высококвалифицированных работников), включают оклад, премии, долговременные компенсации, обязательные пенсионные выплаты и др.

Предоставление этих выплат подчеркивает высокий статус работника.

Стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания, производится путем вручения грамот, значков, размещения фотографий на Доске почета и других.

Возрастает и значение таких стимулов, как участие в прибылях компании и в акционерном капитале.

Большое значение приобретают и неденежные стимулы не только потому, что они ведут к социальной гармонии, но и потому, что предоставляют возможность законного снижения налогооблагаемой базы работников при повышении уровня благосостояния.

К неденежным стимулам относятся такие основные формы, как оплата транспортных расходов, скидки на покупку товаров, производимых организацией, медицинское обслуживание, страхование жизни, оплата временной нетрудоспособности, отпускные, корпоративные пенсии и некоторые др.

**1.3 Теории мотивации трудовой деятельности**

Теории мотивации трудовой деятельности, основанные на человеческой психологии и опирающиеся на человеческий фактор, возникли в сороковых годах ХХ века и развиваются в настоящее время.

Существует достаточно большое количество различных теорий мотивации, разделяющихся на две категории: содержательные и процессуальные.

*Содержательные теории* мотивации основываются на идентификации таких внутренних побуждений (потребностей), которые заставляют людей действовать так, а не иначе. Большое распространение получили теории, объясняющие поведение человека исходя из его потребностей, - это теория "иерархии потребностей" А. Маслоу, теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда, двухфакторная теория Ф. Герцберга, К. Алдерфера и другие.

*Процессуальные теории* мотивации основываются в первую очередь на поведении людей с учетом их восприятия и познания. К ним относятся теории ожидания К. Левина, предпочтения и ожидания В. Врума, теория справедливости С. Адамса, модель Портера-Лоулера, теория "X" и "Y" Д. МакГрегора и другие.

Первые теории основное внимание уделяют анализу факторов, лежащих в основе мотивации, и практически не уделяют внимания самому процессу мотивации. Вторые посвящены процессу мотивации, описанию и предсказанию результатов мотивационного процесса, но не касаются содержания мотивов.

В трудах отечественных ученых (В.А. Ядов, А.Г. Здравомыслов, В.П. Рожин, А.Н. Леонтьев, Н.Ф. Наумова, И.Ф. Беляева и др.) рассматриваются не только потребности, но и процесс формирования и функционирования мотивации, выделяются смыслообразующие мотивы трудовой деятельности.

Хотя содержательные и процессуальные теории мотивации расходятся по ряду вопросов, они не являются взаимоисключающими. Развитие теорий мотивации носило эволюционный, а не революционный характер. Они эффективно используются в решении ежедневно возникающих задач побуждения людей к эффективному труду.

**1.3.1 Содержательные теории мотивации**

Эти теории стараются определить потребности людей, побуждающие их к действию, особенно при определении объемов и содержания работ. Рассмотрим в краткой форме теории и взгляды *четырех* ученых, работы которых имели наибольшее значение для современных концепций мотивации. Это А. Маслоу, *Ф. Герцберг,* Д. МакКлелланд, *К. Алдерфер.*

 «Иерархия потребностей» А. Маслоу

А.Маслоу разделил все человеческие потребности на пять групп и назвал их базовыми потребностями.

Рисунок 3. «Пирамида» Маслоу

По теории Маслоу все эти потребности можно расположить в виде строгой иерархической структуры («пирамиды»). Этим он хотел показать, что потребности нижних уровней (первичные) требуют удовлетворения и, следовательно, влияют на поведение человека прежде, чем на мотивации начнут сказываться потребности более высоких уровней. В каждый конкретный момент времени человек будет стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него является более сильной или важной. Поскольку с развитием человека как личности расширяются его потенциальные возможности, потребность в самовыражении никогда не может быть полностью удовлетворена. Поэтому и процесс мотивации поведения человека через его потребности бесконечен. Для того чтобы следующий, более высокий уровень иерархии потребностей начал влиять на поведение человека, необязательно удовлетворять потребность более низкого уровня полностью. Даже если в данный момент преобладает какая-либо одна из рассмотренных потребностей, то человек в своей деятельности руководствуется не только ею.

1. Физиологические потребности, которые являются необходимыми для жизни и существования. Они включают потребности в еде, питье, убежище, отдыхе и другие. С точки зрения мотивации труда мы рассматриваем их как материальные, к которым относим потребность в стабильной заработной плате, а также других денежных вознаграждениях. Удовлетворение потребностей данной группы возможно методами материального стимулирования.

2. Потребность в безопасности (в нашем случае включает в себя и потребность уверенности в будущем). Это потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические (материальные) потребности будут удовлетворены в будущем. Эта уверенность базируется на гарантиях пенсионного и социального обеспечения, которые может предоставить хорошая надежная работа, социальные гарантии, а также различные виды социального страхования (медицинское, пенсионное и др.).

3. Потребность в принадлежности и любви (в случае описания мотивации трудовой деятельности их называют социальными потребностями). Эти потребности выражаются в многолетней привычке работы в определенном коллективе, дружеских отношениях с коллегами по работе. Часто, даже при недостаточной оплате своего труда, работники не покидают своего места работы в поисках лучшего именно в силу хорошего удовлетворения социальных потребностей.

4. Потребность в признании (уважении) включает в себя потребности в самоуважении, личных достижений, компетентности, уважении со стороны окружающих.

5. Потребность в самоактуализации (самовыражении) - это потребность в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности. По Маслоу, основным источником человеческой деятельности, человеческого поведения, поступков является непрерывное стремление человека к самоактуализации, стремление к самовыражению. Самоактуализация - явление врожденное, она входит в природу человека.

Несмотря на то что теория А. Маслоу дала весьма полезное для различного рода руководителей описание процесса мотивации, основная критика в адрес этой теории сводится к тому, что ей не удалось учесть индивидуальные отличия людей.

Теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда

Модель мотивации, созданная Дэвидом МакКлелландом, опирается на потребности высших уровней. Ее автор считал, что людям присущи три потребности: власть, успех и причастность.

Потребность во власти проявляется как стремление контролировать ход событий и воздействовать на других людей. Люди с потребностью власти чаще всего проявляют себя как откровенные и энергичные люди, не боящиеся конфронтации и стремящиеся отстаивать первоначальные позиции. Люди с потребностью власти - это совсем необязательно карьеристы, рвущиеся к власти в негативном понимании этих слов.

Потребность в успехе и достижении целей выражается в стремлении к достижению поставленных целей, умении их ставить и брать на себя ответственность за их осуществление.

Эта потребность удовлетворяется не провозглашением успеха этого человека, что лишь подтверждает его статус, а процессом доведения работы до успешного завершения. То есть если требуется мотивировать людей с потребностью успеха, то перед ними следует ставить задачи с умеренной степенью риска или возможностью неудачи, делегировать им достаточные полномочия для того, чтобы развязать инициативу в решении поставленных задач, регулярно и определенным образом поощрять их в соответствии с достигнутыми результатами.

Потребность в причастности проявляется в стремлении человека к любви, привязанности, дружеским отношениям с окружающими. Руководители, заинтересованные в производительном труде таких людей, должны сохранять атмосферу, не ограничивающую межличностные отношения и контакты.

Двухфакторная теория Ф. Герцберга (мотивационно-гигиеническая)

Эта модель мотивации основана также на потребностях людей. Группой исследователей под руководством Герцберга был проведен опрос 200 инженеров и служащих лакокрасочной фирмы о том, как они себя чувствуют после выполнения служебных обязанностей - хорошо или плохо и могут ли они это подробно описать. Выводы, сделанные Герцбергом, позволили ему выделить две большие категории, которые он назвал гигиеническими факторами и факторами мотивации.

К первой группе относят внешние факторы по отношению к работе, которые снимают неудовлетворенность работой. Их еще называют факторами здоровья. Они связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа. К ним можно отнести такие факторы, как нормальные условия труда, достаточная заработная плата, политика фирмы и администрации, межличностные отношения с начальниками, коллегами и подчиненными, степень непосредственного контроля за работой, статус. Эти факторы не определяют автоматически положительную мотивацию работников. По Герцбергу, отсутствие или недостаточная степень присутствия гигиенических факторов вызывает у человека неудовлетворение работой, которую он выполняет. Если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека на какие-либо поступки. Но их наличие в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности, выполняемой ими деятельности.

Ко второй группе относятся внутренние факторы, присущие работе, которые называют мотивирующими факторами или «мотиваторами». Это такие факторы, как успех, продвижение по службе, признание и одобрение результатов работы, высокая степень ответственности за выполняемое дело, возможности творческого и делового роста. Эта группа факторов предполагает, что каждый отдельный человек может мотивированно работать, когда видит цель и считает возможным ее достижение. Отсутствие или неадекватность факторов мотивации не приводит к неудовлетворенности работой, но их наличие приносит удовлетворение и мотивирует работников к более производительному труду.

Мотивацию по Герцбергу следует воспринимать как вероятностный процесс. То, что мотивирует данного человека в конкретной ситуации, может не оказать на него никакого воздействия в другое время или на другого человека в аналогичной ситуации. Поэтому теория Герцберга не учитывает многих переменных величин, определяющих ситуации, связанные с мотивацией трудовой деятельности. Для того чтобы объяснить механизм мотивации, необходимо рассматривать многочисленные аспекты поведения людей в процессе деятельности и параметры окружающей среды. Реализация этого подхода привела к созданию процессуальных теорий мотивации.

Теория СВР К. Алдерфера

К. Алдерфер, как и Маслоу, объединяет потребности человека в группы, которых насчитывает три:

1. Потребности существования ("С" в аббревиатуре СВР) – физиологические и потребности в безопасности.

2. Потребности взаимосвязей ("В") включают в себя стремление получить поддержку, признание, одобрение других людей.

3. Потребность роста ("Р") побуждают человека к реализации своих способностей к самоутверждению, самовыражению и т.п.

Эти группы потребностей сопоставимы с выделенными Маслоу, но отличаются тем, что движение от потребности к потребности происходит не только снизу вверх, но и в обе стороны. Наверх, если удовлетворена потребность нижнего уровня, и вниз, если не удовлетворяется потребность более высокого уровня. При этом неудовлетворенная потребность более высокого уровня усиливает действие потребности более низкого уровня, и человек переключается на удовлетворение этих потребностей, даже если они были полностью удовлетворены. Движение с более высокого уровня на более низкий Алдерфер называет фрустрацией, то есть разочарованием, крушением надежды на удовлетворение. Пока проверить на практике теорию Алдерфера не удается, но полезность его концепции заключается в обогащении представлений о процессе мотивации и расширении перспектив поиска его эффективных форм.

**1.3.2 Процессуальные теории мотивации**

В отличие от содержательных теорий мотивации, базирующихся на потребностях людей и связанных с ними факторов, определяющих их поведение, процессуальные теории рассматривают мотивацию в ином плане. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения своих целей, и какой конкретный тип поведения он при этом выбирает. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно этим теориям поведение личности является также функцией ее восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного данной личностью типа поведения.

В настоящее время различных процессуальных теорий мотивации насчитывается более 50 (В. Ильин "Мотивация и мотивы"). Однако в практике управления мотивацией труда работников выделяют теорию ожиданий и предпочтений В. Врума, теорию справедливости (равенства) С. Адамса и комплексную теорию мотивации, именуемую моделью Портера-Лоулера. Рассмотрим подробнее эти теории.

Теория ожиданий и предпочтений В. Врума

Данная теория в научном обиходе именуется просто как теория ожиданий. Теория ожиданий базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным и 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 им блага.

Анализируя мотивацию труда работников, теория ожидания выделяет три важные взаимосвязи: затраты труда - результаты; результаты - вознаграждение и валентность (ценность этого вознаграждения). Ожидания в отношении первой связки (З - Р) - это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами.

Ожидания в отношении результатов - вознаграждений (Р - В) - это ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутые результаты труда. Если человек уверен, что достигнутые им результаты будут вознаграждены, но при разумной затрате усилий ему этих результатов не достичь, то мотивация его труда также будет слабой.

Третий фактор - валентность (ценность поощрения или вознаграждения) – это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения. Так как у различных людей потребности и пожелания в отношении вознаграждения различаются, то конкретное вознаграждение, предлагаемое в ответ на достигнутые работником результаты, может и не иметь для него никакой ценности. Если валентность низка, то есть ценность получаемого вознаграждения для работника не слишком велика, то теория ожиданий предсказывает, что мотивация трудовой деятельности в этом случае также будет ослабевать. Если значение любого из этих трех важных для определения мотивации факторов будет мало, то мотивация будет слабой, а результаты труда низкими.

Модель мотивации, разработанную В. Врумом в его теории ожидания и предпочтения, можно выразить следующим образом:

Мотивация = (З - Р) x (Р - В) x валентность

Теория справедливости (равенства) С. Адамса

Эта теория также дает объяснение того, как люди распределяют и направляют свои усилия для достижения поставленных целей. В качестве постулата теория справедливости считает тот факт, 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 при получении вознаграждения, то у сотрудника возникает психологическое напряжение.

Таким образом, те сотрудники организации, которые считают, что им не доплачивают по сравнению с другими, либо начинают работать менее интенсивно, либо стремятся повысить свое вознаграждение, добиваясь этого у администрации предприятия или через профсоюзы. Другие же сотрудники, которые считают, что им переплачивают, будут стремиться поддерживать интенсивность труда на прежнем уровне или даже увеличивать ее, так как они менее склонны изменять свое поведение и свою деятельность.

Модель Портера-Лоулера

Американские ученые Л. Портер и Э. Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожидания и теории справедливости, описанных выше. В их модели присутствует пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. В соответствии с созданной моделью можно определить следующую зависимость: достигнутые результаты труда зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также от 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. Кроме этого, в теории Портера-Лоулера устанавливается соотношение между вознаграждением и результатами, то есть сотрудник удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждения, полученного за достигнутые результаты.

Один из наиболее важных выводов теории Портера-Лоулера состоит в том, что результативный труд ведет к удовлетворению и способствует повышению результативности труда. Проводимые исследования подтверждают точку зрения авторов о том, что высокая результативность является причиной полного удовлетворения, а не его следствием. Модель Портера-Лоулера показала, в частности, что мотивация не является простым элементом в цепи причинно-следственных связей. Эта теория показывает, насколько важно объединить такие понятия, как усилия, способности, результаты, вознаграждения, удовлетворение и восприятие, в рамках единой, взаимосвязанной системы мотивации труда.

Основной вывод из изучения процессуальных теорий мотивации заключается в том, что высокая результативность труда является причиной удовлетворенности, а не ее следствием.

В рамках процессуальных теорий мотивации также предполагается мотивирующая роль потребностей, однако сам процесс мотивации рассматривается с точки зрения тех обстоятельств, которые направляют усилия человека на достижение различных целей, стоящих перед организацией.

**2. Практическое применение теорий мотивации**

**2.1 Методика исследования мотивации**

Полученные теоретические знания применим на практике для того, чтобы распознавать потребности и интересы работников и впоследствии грамотно выстраивать мотивационную политику.

Методика исследования состоит из следующих этапов:

1. Составление анкет для изучения потребностей работников в своей организации: анкета № 1 - на базе теорий А. Маслоу и Д. МакКлеланда (прил. 1); анкета № 2 - на базе процессуальных теорий мотивации (прил. 2), используя реальные факторы мотивации и стимулирования.

2. После составления анкеты проведем опрос среди 10 сотрудников ООО «Теплосети» (далее организация), проанализируем полученные результаты и сделаем выводы, позволяющие улучшить мотивационную ситуацию в организации.

3. Результаты опроса переведем в относительный вид (%), построим диаграммы, отражающие структуру мотивации труда (в отдельности по процессуальным и содержательным теориям) в данной организации.

**2.2 Анализ результатов исследования мотивации**

Структура мотивации по содержательным теориям в ООО «Теплосети»



Наиболее важное значение для сотрудников имеет потребность в безопасности и защищенности. Чуть ниже уровень материальных потребностей и потребностей в самоуважении.

Потребность в самовыражении показывает, что работа для большинства не является главным и важнейшим делом жизни, хотя определенные составные части этой потребности важны для каждого из опрошенных работников.

Наименьший процент сотрудников обладает потребностью сделать карьеру, несмотря на то что многие имеют высшее образование, а часть учится в институтах. Это можно объяснить тем, что руководство организации не стремится проводить ротацию кадров и использовать свои внутренние резервы при освобождении вакансий более высокого порядка.

Однако потребности высшего порядка (власть, успех, причастность) превышают потребность в самовыражении, и, следовательно, сотрудники организации - люди активные, знающие, что они хотят от жизни. Это обстоятельство является важным мотивирующим фактором, и руководству следует более тщательно наблюдать за желаниями каждого конкретного работника в отдельности.

Структура мотивации по процессуальным теориям в ООО «Теплосети»

По структуре мотивации, изображенной на круговой диаграмме, видно, что ведущее место занимают факторы ожидания. Сотрудники считают, что они затрачивают определенные усилия, знают, что эти усилия будут вознаграждены, и вознаграждение имеет для каждого сотрудника свою ценность (валентность).

Основное вознаграждение для сотрудников составляет заработная плата, премии и льготы, а также повышение должностного оклада или смена должностного статуса. Моральное поощрение ценно лишь для четверти респондентов. Следовательно, руководство может сделать соответствующие выводы при применении экономических методов мотивации и стимулировании сотрудников организации.

Факторы справедливости составляют всего 20% в структуре мотивации. Это свидетельствует о хорошем психологическом климате в исследуемом коллективе и отсутствии зависти сотрудников друг к другу. Очевидно, что этому способствует открытая политика руководства по выплатам заработной платы. Опрос показывает, что большинство сотрудников осведомлены о размере заработной платы своих коллег и считают отношение руководства к себе удовлетворительным по выплачиваемому вознаграждению.

Факторы модели Портера-Лоулера показывают высокую оценку работниками своих способностей и своего вклада в процесс коллективного труда. Затраченные усилия работники также считают высокими, но справедливость вознаграждения по отношению к результатам своего труда ощущает только четверть респондентов.

Этот фактор свидетельствует о тревожных тенденциях в работе. Руководству организации следует либо проводить разъяснительную и психологическую работу с сотрудниками, поясняя, что их мнение об оценке своего труда не соответствует реальным результатам, либо повышать размер вознаграждения, подходя индивидуально к каждому работнику.

**Заключение**

Реальная эффективность любых экономических мероприятий определяется их воздействием на отношение людей к труду. Изменить это отношение в законодательном порядке нельзя, так как это длительный эволюционный процесс, но его можно ускорить, если трезво оценивать конкретную ситуацию и учитывать причины, ее породившие.

К сожалению, руководители редко принимают в расчет социальные последствия принимаемых решений, а сами решения часто носят не комплексный, а сугубо экономический или технический характер.

Любой руководитель всегда осознает, что необходимо побуждать людей работать на организацию, но при этом считает, что для этого достаточно простого материального вознаграждения. Иногда такая политика бывает успешной, хотя, по существу, она неверна.

Подытожим рассмотренную нами тему.

Основные выводы по теоретической части:

Мотивация труда, несмотря на различие подходов, является одним из основополагающих методов управления персоналом, побуждающим работников к достижению целей, стоящих перед ними и организацией. Развитие рыночных отношений заставляет руководителей изменять существующие методы и формы хозяйствования во всех сферах современного менеджмента, и в первую очередь при управлении мотивацией труда персонала. Эти изменения необходимо базировать на существующих потребностях работников, которые, несмотря на сложное экономическое положение, не ограничиваются только материальной составляющей, а представлены во всем многообразии. Поэтому руководители, желающие добиться эффективной работы своих сотрудников, применяют не только методы экономического стимулирования и административного воздействия, но и уделяют большое внимание социально-психологическим методам.

Для создания положительного социально-психологического климата в любом коллективе, по мнению автора, необходимо исследовать характерологические особенности работников (типологию характеров). От этого во многом зависит эффективность работы, выполняемой персоналом. Такие исследования следует проводить с помощью разнообразных тестов еще в период приема на работу. Кроме этого, необходимо учитывать выявленные в результате диагностики факторы мотивации. Такими факторами в первую очередь являются чувство зависти одних работников к другим, получающим большее вознаграждение за аналогичную работу, и завышенная самооценка работниками результатов своего труда. Здесь требуется либо психологическая помощь специалистов, либо разъяснительная работа непосредственного руководства, осуществляющего ту или иную политику дифференцированного стимулирования.

В случае неэффективности применяемых методов мотивации следует изменить подходы к проведению мотивационной политики, опираясь на потребности, интересы и желания работников. Однако полагаться полностью на расчетные показатели неправильно. В управлении персоналом, так же как и в других отраслях менеджмента, необходим ситуационный подход, позволяющий определить эффективность проводимой политики исходя из конкретного состояния дел на фирме.

Основные выводы по практической части и рекомендации:

Ситуация в коллективе достаточно благоприятная. Поведение сотрудников в процессе коллективного труда вполне предсказуемо. Основное внимание руководству следует обратить на справедливое вознаграждение сотрудников согласно их вкладу в коллективный процесс труда. Наибольшую ценность для работников имеют материальное стимулирование и повышение в должности или окладе.

Руководству следует проводить определенную психологическую работу в коллективе, объясняя работникам, что ценность представляет не только внешнее материальное вознаграждение, но и сам процесс труда, то есть внутреннее вознаграждение, и умело сочетать экономическое стимулирование с моральными поощрениями.

**Список литературы**

мотивация стимулирование руководитель работник

1. Герчикова И.Н. Менеджмент. - М.: "Банки и биржи" ЮНИТИ, 1997г.
2. Еникеев М.И. Общая психология. - М.: ПРИОР, 2000 г.
3. История менеджмента. Под ред. Д.В. Валового. - М.: ИНФРА-М, 1997 г.
4. Кравченко А.И. История менеджмента. - М.: Академический проект, 2000 г.
5. Макарова И.К. Управление персоналом: Схемы и комментарии. - М.: Юриспруденция, 2002 г.
6. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2001 г.
7. Маслоу А. Мотивация и Личность. - СПб.: Евразия, 1999 г.
8. Менеджмент (конспект лекций). - М.: ПРИОР, 1999 г.
9. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 1992 г.
10. Патрик Фосис. 30 минут для овладения методами мотивации персонала. - М.: Лори, 2001 г.
11. Тейлор Ф.У. Менеджмент. - М.: Контроллинг, 1992 г.
12. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента. - М.: Контроллинг, 1991 г.
13. Травин В.В. Дятлов В.А., Менеджмент персонала предприятия. - М.: Дело, 2000 г.
14. Управление персоналом организации/Под ред. д. э. н. профессора А.Я.Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 1999 г.
15. Управление персоналом/Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - М.: ЮНИТИ, 2000 г.
16. Цветаев В.М. Управление персоналом. - СПб.: Питер, 2001 г.
17. Шапиро С.А., Равикович Н.Е. Сколько стоит труд? - М.: Вершина, 2003 г.
18. Шаховой В.А., Шапиро С.А. Мотивация трудовой деятельности. Учебное пособие. - М.: Вершина, 2003 г.
19. Ядов В.А. Стратегия социологического исследования. - М.: Добросвет, 1998 г.