# Аннотация

В работе в начале было дано определение мотивации, рассморен вопрос о мотивации труда как об основной проблеме акмеологии и дан анализ конкурсу как средству мотивации.

Служебная информация

1. Тема: Мотивация и стимулирование труда в системе управления
2. Тип: Контрольная работа.
3. Дисциплина: Теория управления
4. ВУЗ: МСГИ
5. Кол-во листов: 17 листов.
6. Дата написания: 23.12.2008.
7. Исполнитель: Назаренко

# Содержание

Введение 3

1. Что такое высокая мотивация? 5

2. Мотивация труда как основная проблема акмеологии 7

3. Конкурс как средство мотивации 10

3.1 Постановка целей при проведении конкурса 11

3.2 Средства стимулирования конкурсантов 13

Заключение 15

Список литературы 17

# Введение

«Нет слаборазвитых стран, есть только страны слабоуправляемые» — сказал выдающийся теоретик менеджмента Питер Друкер. В том, что наша страна управляется дурно (и плохо, и по-воровски) — от государственного управления до управления производством — виноваты, естественно, руководители. Смягчает вину, во-первых, то, что все они родом из социализма, из административно-командного уклада жизни, и во-вторых, никто их никогда искусству управления не обучал.

Мало кто сомневается, что максимальная прибыль возникает тогда, когда удается обнаружить (купить, создать) новую технологию. Принято считать, что вложив деньги в «ноу-хау», можно быстро разбогатеть. «Если вы изобретете лучшую мышеловку, то мир проложит дорогу к вашей двери» — цитирует П. Друкер своего великого соотечественника Бенджамина Франклина.

Однако обращаясь к своему более чем 30-летнему опыту, П. Друкер делает вывод, что вовсе не высокие технологии (электроника, генная инженерия, новые материалы) становятся причиной успеха. Для этого фактора он отводит, с некоторым сарказмом, схему с пятилетним циклом: «от рванья к богатству и обратно к рванью». Подвергнув анализу «список Форчун 500» (перечень наиболее крупных и стабильных фирм и предприятий США) П. Ф. Друкер задает свой главный вопрос:

есть ли что-нибудь общее между этими быстро растущими предприятиями? Ответ утвердительный: все они являются примером прорыва в искусстве управления. В этом искусстве мы предлагаем считать главным умение менеджеров формировать мотивацию подчиненных.

Избавление от низкой производительности труда зависит не только от освоения новых технологий, энерговооруженности и т. д., но прежде всего от мотивированности работников.

Развитие и расцвет личности, индивидуальные усилия по самореализации и акмеологическому самосовершенствованию осуществляются в рабочем пространстве. Положительное отношение к работе это — и средство, и основной полигон развития личности.

Цель работы раскрыть тему: мотивация и стимулирование труда в системе управления.

В соответствии с поставленной целью в начале дадим определение мотивации, рассморим вопрос о мотивации труда как об основной проблеме акмеологии и проанализируем конкурс как средство мотивации.

### 1. Что такое высокая мотивация?

Когда к старости у Ильи Ефимовича Репина стала сохнуть правая рука, он принялся учиться работать левой. Исступленно и яростно, от зари до зари не отходил он от мольберта, буквально падал от изнурения, случалось, на веранде своего дома в Пенатах. Прославленный, признанный, богатый, в возрасте уже приличном — чего ему еще не доставало, откуда такая жертвенная, героическая страсть к работе?

Больше двух лет работал без перерыва, а всего почти четыре года трудился Микеланджело над росписью Сикстинской капеллы. С раннего утра ложился на деревянный настил, его поднимали на канатах под самый купол, и так день за днем, до темноты, пока краски видно, лежа на спине, не согнуться, не разогнуться. Попробуйте денек на досках полежать, не вставая. А два года? В те времена КЗОТ еще сочинить не догадались, право на отдых только еще собирались записать в разных конституциях лет этак через четыреста, а папа Римский был просто заказчиком росписи этой церкви и никакой бригадир стимулированием художника не занимался. Как объяснить, отчего труд перестает быть просто работой, а становится способом бытия, жизненным подвигом, условием счастья, дорогой к постижению смысла жизни?

Примеры высокого отношения к труду, достойные нашего уважения и восхищения, может найти каждый. И в литературе, и вокруг себя, среди родных и знакомых, стоит только оглядеться повнимательней. Но если великий жизненный подвиг удается одному, то он может стать по силам и другому и многим другим. Значит, поняв как это происходит, можно причины повторить и сделать красивую работу обычным, нормальным явлением, доступным каждому, или, во всяком случае, многим. Можно, но до сих пор почему-то не очень получалось. Издавна ищет человечество дорогу к красивой работе, а нашли только одиночки, чьи имена за это навеки в памяти людской. Впрочем, нельзя сказать, что нашли только одиночки. Просто подвижнический труд вовсе не обязательно венчается мировой славой, а настоящих безвестных тружеников вокруг нас немало. Но в то же время, хватает и лентяев, и от этого задача становится еще более интересной:

почему в одних и тех же условиях одним удается, а для других остается неведомым и недостижимым великое счастье удовлетворенности трудом?

### 2. Мотивация труда как основная проблема акмеологии

Летом 1991 года Госкомитет по науке и технике бывшего СССР утвердил, как самостоятельную ветвь психологии, новую научную специальность под названием акмеология. В официальных документах записано, что акмеология призвана изучать проблемы развития личности на стадии ее социальной, психологической и профессиональной зрелости.

Сложилось так, что всем возрастам нашлось место в психологии. Младенчество и юность, младший школьник и подросток — все периоды становления личности изучены достаточно подробно, и только один возраст — возраст расцвета — оказался «безнадзорным». Видимо не случайно каждая пора в жизни имеет свое собственное название: младенец, дошкольник, подросток, отрок, старец, и только возраст в границах от завершения основного образования и до ухода на пенсию никак даже не поименован, не говоря уж о том, что малоизучен.

Основной предмет и главная задача новой отрасли психологической науки — познание закономерностей, механизмов и практических способов достижения возможно более высокого уровня совершенства человека (акме — вершина, высшая точка развития). Максимально возможный уровень профессионального мастерства, реализация творческого потенциала и полное раскрытие способностей, достижение высшего уровня духовного развития каждым человеком — слишком большая и значительная цель, чтобы отдавать ее во власть стихийного и поэтому мало эффективного самодвижения. Эти задачи привели к созданию в 1992 году Академии Акмеологических Наук, основателем и первым президентом которой стала профессор Нина Васильевна Кузьмина. Вскоре была организована первая в нашей стране кафедра акмеологии (Деркач А.А.).

Ареной развития и самореализации личности является труд. Однако преобладающей (с точки зрения численности занятых) формой организации трудовой деятельности является труд наемный. Это обстоятельство снова и снова возобновляет извечный и трагический феномен отчуждения труда. Оно, отчуждение, превращает труд в занятие постылое и ненавистное, которое не только не выполняет своей роли в развитии личности, но и нередко ведет к процессу обратному — становится причиной деградации личности. В царстве отчужденного труда акмеологии делать нечего.

Трудовая деятельность только потенциально может стать средством возвышения и развития человека, но происходит это влияние труда не прямо и не автоматически, а лишь при наличии определенного комплекса психологических условий. Первейшее из этих условий — положительное отношение к труду. Активное положительное отношение к труду изучается в системе понятий, объединяемых рубрикой «мотивация труда». Мотивация труда является психологическим источником, определяющим не только уровень профессиональных достижений, но и вектор и уровень совершенствования личности[[1]](#footnote-1).

Проблема отношения к труду, методика научного управления процессом формирования высокой трудовой мотивации имеет исключительное значение не только для судеб общества (через соединение в общий поток совершаемого в стране), но и коренным образом влияет на личность самого работника: в труде не просто проявляются, но и формируются способности человека, его характер и особенности личности в целом. Работа для человека не может быть процессом нейтральным. В психологии есть закон: личность такова, какова ее деятельность. В плохой работе создается (возникает, формируется) плохая личность. Плохая работа не только не выгодна для общества, она губительна и для личности. Хороший человек не может быть плохим работником. И наоборот, если человек плохой, то и работник никудышный.

Многие годы исследователи проблемы мотивации труда почти бесплодно бьются в теоретическом тупике, который можно обозначить понятием «моральное и материальное стимулирование». Мы называем эту парадигму теоретическим тупиком по ряду оснований. Многолетние усилия по моральному и материальному стимулированию советского народа-труженика, а также строителя коммунизма, к сколько-нибудь удовлетворительной производительности труда не привели и стали одной из причин кризиса системы в целом. Ниже мы предполагаем показать, что это самое стимулирование исходило из механического соединения двух — одинаково ошибочных — точек зрения на причины хорошей работы. И первая — человек стремится хорошо работать в том случае, если это обещает возможность хорошо заработать, и вторая — движущей силой усердной работы является «сознательность», чувство долга и патриотизма, преданность партии и правительству — оказались одинаково несостоятельными.

Не менее серьезно второе основание и мы уже обратили внимание на буквальное значение слова: стимулировать означает ширять палкой в бок, т. е. относиться к человеку не по-человечески. Когда мы произносим слово «стимулирование», сразу неизбежным становится выяснение адреса (кто и кого?), из чего обнаруживается, что есть два сорта людей. Сорт высший, элита, наделенный правом стимулировать, направо и налево раздавать награды и наказания, и сорт низший, быдло, которому милостиво даровано право совсем другое — покорно и благодарно принимать воздействия благодетеля.

Итак, разработка проблемы мотивации труда есть основная и наиболее важная задача акмеологии, без решения которой вершинное развитие личности попросту невозможно

# 3. Конкурс как средство мотивации

О том, что соперничество — мощный стимул, позволяющий людям демонстрировать чудеса настойчивости и упорства, человечество догадывалось уже давно. Еще со времен Исава и Иакова этим свойством умело пользовались, одинаково успешно вдохновляя на подвиги или толкая на преступления. Поэтому любые инструменты мотивации, основанные на соперничестве, могут быть плодотворны только в умелых руках.

«Конкурсы — это отличный способ простимулировать работу сотрудников, взбодриться, поиграть «интеллектуальными мускулами»! С помощью внутрикорпоративных соревнований можно добиться очень хорошего эффекта», — считает Андрей Дах, руководитель ООО «Наше Диво».

«С конкурсами нужно быть очень осторожными. Нельзя допустить зависти, субъективности в оценке. Соревнование порождает конкуренцию, а этим нужно уметь управлять», — считает Тимур Рамцев, менеджер по персоналу компании «Лига-луч».

Большинство HRов придерживаются мнения, что внедрение системы корпоративной конкуренции может быть оправдано лишь на определенном этапе развития компании, который характеризуется стабильностью. Если компания уже прошла стадию бурного роста и все процессы внутренней коммуникации в ней налажены и по-хорошему «бюрократизированы», — можно задуматься о дополнительном стимулировании работы в виде соревнований. А вот в периоды «выживания» или резкого рывка вперед конкуренция может стать неуправляемой, и все процессы могут выйти из-под контроля.

«В некоторых случаях проведение конкурсов может провоцировать конфликты, вызванные жесткой конкуренцией, что, в свою очередь, приводит к эффекту, противоположному поставленной цели. То есть вместо повышения эффективности сотрудников и сплочения команды получаем снижение эффективности и разрозненность в коллективе», — предупреждает Ольга Шаповаленко, тренер-консультант рекрутинговой компании «Стафф Сервис». «Бывают и курьезные случаи. На одном производственном предприятии среди работниц выбирали «Мисс красоты». Две финалистки подрались прямо на сцене. В общем, и смех и грех», — рассказал Андрей Дах.

# 

# 3.1 Постановка целей при проведении конкурса

«В одной компании решили простимулировать отдел закупок, чтобы его сотрудники приобретали материалы по самым выгодным ценам. Объявили конкурс с хорошим призовым фондом. В результате эффект получился обратным — закупщики умудрились настолько сэкономить, что закупили самые низкокачественные материалы, которые только можно было найти», — рассказал директор компании «Иста-Буд» Артур Вольс.

Поэтому, организовывая конкурс, очень важно представлять себе, какой цели необходимо добиться с его помощью. И выбрать адекватные методы. Если конкурс проводится между департаментами компании или, например, между магазинами торговой сети, — его проведение может помочь сплочению коллектива. Однако такие мероприятия лучше и удобнее проводить в развлекательном формате, например, организовав встречу футбольных команд или тренинг командообразования. «Заставить соревноваться между собой два коллектива продавцов, чтобы, например, повысить выторг, будет очень сложно. Всегда найдутся «объективные» обстоятельства, как, например, разница в месторасположении или другие преимущества у одной из сторон. И такая акция, скорее всего, не принесет нужного эффекта», — сообщил Андрей Дах.

Общую эффективность работы, по мнению экспертов, всегда лучше повышать за счет равнения на эталон. Чему способствуют самые традиционные конкурсы в стиле «лучший менеджер», «лучший сотрудник месяца» или «лучшая швея-мотористка». Но и для этого необходимо проводить четкую оценку работы сотрудника по группе критериев. «Параметры оценки должны определяться спецификой деятельности сотрудников. В идеале все параметры должны конкретно выражаться в определенных количественных показателях: объем продаж за месяц, количество привлеченных клиентов, дисциплина труда, разработка и внедрение технологий, особые достижения, участие в адаптации новых сотрудников и т.д. Тогда, несмотря на трудоемкий процесс разработки критериев, объективность оценки приносит дивиденды в виде доверия сотрудников к конкурсу и, соответственно, к большей мотивированности и вовлеченности», — делится опытом Ольга Шаповаленко.

Например, в некоторых компаниях на конкурсах сравниваются отдельные виды профессиональных или корпоративных компетенций, которые могут отличаться у сотрудников в зависимости от профиля их работы. Может учитываться и количество предложений по рационализации процесса управления, внутренней коммуникации, мотивации или касающихся непосредственно выпуска продукции.

В то же время, если компания хочет улучшить лишь некоторые показатели разработать критерии оценки будет значительно легче — можно будет ориентироваться лишь на один показатель. «Когда нам нужно было решить вопрос с опозданиями, мы объявили конкурс, согласно условиям которого, сотрудники, в течение трех месяцев ни разу не опоздавшие на работу, будут награждены ценными призами. Список призов был оглашен заранее. В результате этот конкурс стал регулярным и проводится уже два года», — рассказал Тимур Рамцев.

Но может произойти и так, что если существенное вознаграждение предполагается только по одному показателю, например, количественному, сотрудники могут забыть обо всех остальных: о качестве или об экономии ресурсов. Также конкурс может стать способом, позволяющим найти решение сложной технической, маркетинговой или даже управленческой проблемы. В одной строительной компании этим воспользовались, когда при возведении здания возникли проблемы, связанные с особенностями почвы. «Традиционным способом решать эту проблему мы не могли по разным причинам. Нужно было найти какое-то неординарное решение. Поэтому среди наших сотрудников был объявлен конкурс. Один молодой проектировщик предложил действительно новаторский метод. В результате компания сэкономила огромное количество ресурсов, а наш сотрудник с семьей отправился в круиз по Средиземному морю. В советские времена работников всегда поощряли за рационализацию. Теперь эта практика забыта, а зря. Нередко она дает отличные результаты», — поделился Артур Вольс.

# 

# 3.2 Средства стимулирования конкурсантов

Еще одна распространенная ошибка, которую наиболее часто допускают при организации конкурсов, — неадекватный призовой фонд. Если он слишком мал, — сотрудники не захотят напрягаться, если велик, — соревнование может перерасти в прямую конкуренцию, которая закончится интригами и попытками помешать сопернику, а в целом — дезорганизацией рабочего процесса. Поэтому наиболее адекватным эксперты признают призовой фонд, составляющий не менее 25% и не более 100% месячного оклада. Также должна быть сопоставима с доходом сотрудников и стоимость приза. Впрочем, самый идеальный вариант — когда приз обладает дополнительной ценностью. «Материальный стимул не всегда играет решающую роль. Как правило, люди стремятся к общественному признанию, позитивной оценке коллег, ведь в каждом человеке живет детская потребность «быть хорошим». А если к этому прилагается еще и материальный бонус, то довольными остаются абсолютно все. Заметными плюсами использования данного инструмента мотивации являются возможность достичь максимального эффекта при минимальных материальных затратах и гибкость, то есть возможность адаптировать этот инструмент под специфику компании», — считает Ольга Шаповаленко.

Так, например, на одном из мясоперерабатывающих предприятий в качестве приза вручали девять сортов сырокопченой колбасы, а на заводе шампанских вин, в качестве дополнения к премии, — бутылку шампанского премиум-класса. Очень хорошо воспринимается сотрудниками и то, что компания берет на себя часть их повседневных расходов. Иллюстрацией может послужить опыт компании «Иста-Буд», которая ввела в практику оплачивать расходы на бензин 10 лучшим сотрудникам по результатам их квартальной работы.

Кстати, и соревнование, и призы, и церемония награждения должны содержать элемент игры. Каждый должен ощущать, что может стать победителем, иначе участие в конкурсе никогда не станет адекватным стимулом.

Немаловажным моментом является и процедура награждения. Для того чтобы эффект от проведения внутреннего конкурса был максимальным, он должен быть организован на высоком уровне и по торжественности не уступать церемониям вручения наград престижных кинофестивалей. Ведь аплодисменты, внимание и поздравления коллег могут быть ценнее, чем премия размером в три оклада[[2]](#footnote-2).

# Заключение

С самого начала экономической реформы для многих было ясно, что переход к рыночной экономике будет процессом очень нелегким и очень длительным. Было ясно, что в жертву приносятся судьбы целого поколения, что переход обойдется ценой немалых потерь, из которых самая большая — кризис духовности, падение нравственности народной.

Нельзя не видеть, что финансовая удача стала для многих пределом мечтаний и главной ценностью в жизни. Моральные стимулы утратили свое былое значение. Нарастает цинизм, недоверие к людям, жестокость и даже жестокость в межличностных отношениях. Писатель Сергей Залыгин заметил недавно, что для того чтобы победить какой-нибудь народ, вовсе не обязательно взрывать ядерную бомбу. Достаточно создать такие условия, при которых нет смысла хорошо работать.

В этих обстоятельствах существенно возрастает социальная, скажем — государственная, роль руководителя. Сокращение длительности переходного периода в немалой степени зависит от того, как удастся наполнить работу и жизнь новым смыслом, как удастся хорошую работу снова сделать главной ценностью бытия. Моральный вызов времени для менеджера любого уровня состоит не столько в том, чтобы хорошо организовать работу, а скорее в том, чтобы научить людей по-новому относиться к работе. Для этого руководитель, помимо прочего, должен стать специалистом по формированию мотивации.

Конечной целью работы по мотивированию сотрудников должно быть не просто повышение прилежности и исполнительности — это в менеджменте этап давно пройденный. Цель должна состоять в формировании потребности в труде творческом, как главной характеристике процесса самореализации личности. Однако, технология превращения работы в творчество, методика акмеологического возвышения и одухотворения бытия личности является во многом еще малоизученной главой психологической науки, не говоря уж о возможностях руководителей-практиков, которым психологию в вузе не преподавали.

Таким образом, научная новизна нашего исследования заключается в разработке психологической классификации потребностей, которая позволяет определить содержание и закономерности формирование духовных потребностей личности.

Обоснована гипотеза о психологическом механизме процесса возвышения потребностей на основе положения о взаимном влиянии друг на друга потребности и соответствующих ей мотивов. Формирование потребности есть процесс «выращивания» высшей по классификации потребности из генетических предшественников, то есть потребностей, основанных на биологической Природе человека, и поэтому имеющихся в наличии и в формировании не нуждающихся.

Другими словами, психологический механизм формирования потребности представляет собой действия по обогащению процесса удовлетворения какой-либо из «низших» потребностей за счет все более значительных благ и ценностей, субъективно переживаемых как мотив поведения Возникает другая, более содержательная, то есть более полезная и для общества и для развития личности, мотивация, что и ведет к трансформированию (возвышению) низшей потребности сначала до социогенного уровня, а затем и до высшего уровня духовной потребности. В простейшем примере, расширение числа пищевых продуктов (в случае гедонистической потребности) за счет деликатесов, обогащает мотивацию потребления пищи так, что икра когда-то перестает быть просто едой, а приобретает новый оттенок престижного потребления, и эта мотивация ведет к возвышению гедонистического удовольствия до потребности в самоутверждении.

Однако на практике дело обстоит не так, как хотелось бы, новая социальная роль менеджера пока осваивается явно недостаточно.

# Список литературы

1. Карпов А.В. Психология менеджмента: Учебное пособие. М.: Гардарики, 2004.
2. Крысько В.Г. Психология и педагогика. Курс лекций. М.: Омега-Л, 2004.
3. Мескон М., Альберт М, Хедоури Ф. Основы менеджмента. /Пер. с англ. – М: Дело ЛТД, 2000.
4. Федорова Н.В., Минченкова О.Ю. Управление персоналом организации: Учебное пособие. М.: КНОРУС, 2006.
5. Хекхаузен X. Мотивация и деятельность. М.: Педагогика, 2006.

1. Хекхаузен X. Мотивация и деятельность. М.: Педагогика, 2006. С. 41. [↑](#footnote-ref-1)
2. Федорова Н.В., Минченкова О.Ю. Управление персоналом организации: Учебное пособие. М.: КНОРУС, 2006. С. 58-64. [↑](#footnote-ref-2)