**Содержание**

Введение

1. Содержательные теории мотивации

1.1. Теория иерархии потребностей А. Маслоу

1.2. Теория ERG Альдерфера

1.3. Теория приобретенных потребностей МакКлелланда

1.4. Теория двух факторов Фредерика Герцберга

2. Процессуальные теории мотивации

2.1. Теория ожидания В. Врума

2.2. Теория равенства (справедливости) Адамса

2.3. Теория мотивации Л. Портера — Э. Лоулера

2.4. Теория постановки целей Э. Лока

2.5. Концепция партисипативного управления

3. Мотивация и стимулирование труда на практике

Заключение

Литература

**Введение**

*Мотивация* — это процесс побуждения каждого сотрудника и всех членов коллектива к активной деятельности для удовлетво­рения своих потребностей и для достижения целей организации.

*Основные задачи* мотивации:

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

Для решения этих задач необходим анализ:

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

Изучение потребностей человека привело к появлению двух глобальных теорий мотивации: содержательной теории и процессуальной.

**1. Содержательные теории мотивации**

Теории содержания мотивации анализируют факторы, оказывающие влияние на мотивацию. В значительной мере фокус этих теорий сконцентрирован на анализе потребностей и их влиянии на мотивацию. Эти теории описывают структуру потребностей, их содержание и то, как данные потребности связаны с мотивацией человека к деятельности. В данных теориях делается попытка дать ответ на вопрос о том, что внутри человека побуждает его к деятельности.

Наиболее известные теории в этой группе: теория иерархии потребностей Маслоу, теория ERG Альдерфера, теория приобретенных потребностей МакКлелланда, теория двух факторов Герцберга.

**1.1. Теория иерархии потребностей А. Маслоу**

Сущность ее сводится к изучению потребностей человека. Это более ранняя теория. Ее сторонники, в том числе и Абрахам Маслоу, считали, что предметом психологии является поведение, а не сознание человека. В основе же поведения лежат потребности человека, которые можно разделить на пять групп:

• физиологические потребности, необходимые для выжива­ния человека: в еде, в воде, в отдыхе и т.д.;

• потребности в безопасности и уверенности в будущем — защита от физических и других опасностей со стороны окру­жающего мира и уверенность в том, что физиологические по­требности будут удовлетворяться и в будущем;

• социальные потребности — необходимость в социальном окружении, в общении с людьми, чувство «локтя» и поддержка;

• потребности в уважении, в признании окружающих и стремлении к личным достижениям;

• потребность самовыражения, т.е. потребность в собствен­ном росте и в реализации своих потенциальных возможностей.

Первые две группы потребностей первичные, а следующие три — вторичные.

Согласно теории А. Маслоу все эти потребности можно рас­положить в строгой иерархической последовательности в виде пирамиды, в основании которой лежат первичные потребности, а вершиной являются вторичные. Смысл такого иерархического построения заключается в том, что приоритетны для человека потребности более низких уровней и это сказывается на его мотивации. Другими словами, в поведении человека более определяющим является удовлетво­рение потребностей сначала низких уровней, а затем, по мере удовлетворения этих потребностей, становятся стимулирующим фактором и потребности более высоких уровней.

*Таблица №1.*

Пример связи потребностей, их проявления и средств удовлетворения

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Группы потребностей** | **Форма проявления потребностей** | **Средства удовлетворения потребностей** |
| самовыражение | стремление к достижению результатов | предоставление творческой работы |
| признание и самоутверждение | желание занимать определенное положение в коллективе | присвоение рангов или званий |
| безопасность | стремление к предотвращению опасных изменений | создание системы страхования |
| физиологические потребности | желание регулярно и качественно питаться | создание легкодоступных систем питания |

**1.2. Теория ERG Альдерфера**

Клейтон Альдерфер также считает, что потребности человека могут бытьобъединены в отдельные группы. В своей теории он различает 3 большие группы:

- *потребности существования* (потребности безопасности и физиологические потребности)

- *потребности связи* (отражает социальную природу человека, его стремление быть членом семьи, иметь друзей, коллег, врагов, начальников, подчиненных. Сюда можно также отнести часть потребностей из пирамиды Маслоу: признание и самоутверждение, которые связаны со стремлением человека занимать определенное место в окружающем мире).

- *потребности роста* (аналогичны потребностям самовыражения пирамиды Маслоу).

Различие между теориями Маслоу и Альдерфера в том, что по Маслоу происходит движение от потребностей к потребностям только снизу вверх.

Альдерфер считает, что движение идет в обе стороны. Наверх, если удовлетворяются потребности нижнего уровня и вниз, если не удовлетворяется потребность более высокого уровня. При этом в случае неудовлетворенности потребности верхнего уровня усиливается степень действия потребности более низкого уровня, что переключает внимание человека не этот уровень. Например: человек никак не может удовлетворить потребность роста и у него опять «включаются» потребности связи, и это вызывает процесс регрессии с верхнего уровня потребностей на нижний.

Процесс движения вверх по уровням Альдерфер называет процессами удовлетворения, а процесс движения вниз – процессом фрустрации (т.е. поражением в стремлении удовлетворить потребность).

**1.3. Теория приобретенных потребностей МакКлелланда**

Широко распространенной концепцией потребностей, определяющей мотивацию человека к деятельности, является концепция МакКлелланда, связанная с изучением и описанием влияния потребностей достижения, соучастия и властвования.

Эти потребности являются приобретенными в течение жизни и если они достаточно сильно присутствуют у человека, то оказывают заметное влияние на его поведение, заставляя предпринимать усилия на осуществление действий, которые должны привести к удовлетворению этих потребностей.

*Потребности достижения* – проявляются в стремлении человека достигать стоящие перед ним цели более эффективно, чем раньше.

*Потребности соучастия* – проявляются в виде стремления к дружеским отношениям с окружающими. Люди с высокой потребностью соучастия стараются устанавливать и поддерживать хорошие отношения, им важны одобрения, поддержка окружающих, они беспокоятся, что о них думают другие.

*Потребность властвования* – стремление контролировать действия людей, оказывать влияние на их поведение, брать на себя ответственность за действия и поведение других людей. Люди с высокой потребностью властвования могут быть поделены на 2 группы:

1 группа – те, кто стремится к власти ради властвования. Их привлекает возможность командования другими. Интересы организации в этом случае уходят на второй план, т.к. они концентрируют внимание только на свой позиции в организации.

2 группа – те, которые стремятся к власти ради того, чтобы решать групповые задачи, эти люди удовлетворяют свои потребности властвования тем, что определяют цели, ставят задачи перед коллективом и участвуют в процессе решения этих задач.

**1.4. Теория двух факторов Фредерика Герцберга**

Эта теория появилась в связи с растущей необходимостью выяснить влияние матери­альных и нематериальных факторов на мотивацию человека.

*Материальные или* *гигиенические* факторы связаны с самовыражением личности, ее внутренними потребностями, с окружающей средой, в которой осуществляется ра­бота (зарплата, безопасность на рабочем месте, условия на рабочем месте, статус, правила, распорядок и режим работы, качество контроля со стороны руководства, отношения с коллегами и подчиненными).

*Нематериальные или мотивирующие* факторы связаны с характером и сущностью самой работы (достижение, признание, ответственность, продвижение, работа сама по себе, возможность роста), эту группу можно назвать группой потребностей в росте.

**2. Процессуальные теории мотивации**

Очевидно, что поведение человека зависит от того, какие потреб­ности заставляют его действовать, к чему он стремится, что хочет полу­чить и какие у него для этого есть возможности. Существу­ет целый ряд теорий, которые говорят о том, как строится процесс мо­тивации и как можно осуществлять мотивирование людей на достиже­ние желаемых результатов. Теории данного типа составляют группу теорий процесса мотивации. Самая общая концепция мотивации сво­дится к следующим положениям. Человек, осознав задачи и возмож­ное вознаграждение за их решение, соотносит эту информацию со своими потребностями, мотивационной структурой и возможностя­ми, настраивает себя на определенное поведение, вырабатывает опре­деленное расположение и осуществляет действия, приводящие к кон­кретному результату, характеризующемуся определенными качествен­ными и количественными характеристиками.

В со­временной управленческой мысли и практике существует ряд теорий, которые достаточно подробно и на операционном уровне описывают процесс мотивации. Это теория ожидания, теория равен­ства (справедливости) Адамса, теория Л. Портера — Э. Лоулера, теория постановки целей Э. Лока, концепция партисипативного управления.

**2.1. Теория ожидания В. Врума**

Поведение человека постоянно связано с выбором из двух или не­скольких альтернатив. От того, чему человек отдает то или иное пред­почтение, зависит, что и как он делает, как он себя ведет и каких ре­зультатов он добивается. В самом обобщенном виде теорию ожиданияможно сформули­ровать как учение, описывающее зависимость мотивации от двух мо­ментов: как много человек хотел бы получить и насколько возможно для него получить то, что он хотел бы получить, в частности, как мно­го усилий он готов затрачивать для этого.

Работник должен иметь устойчивое представление о том, что от его усилий зависят результаты его труда, что из результатов его труда вытекают для него определенные послед­ствия, а также то, что результаты, получаемые им в конечном счете, имеют для него ценность. При отсутствии одного из этих условий про­цесс мотивирования становится исключительно сложным или же даже неосуществимым.

**2.2. Теория равенства (справедливости) Адамса**

Согласно этой теории эффективность мотивации оценивается работником не по определенной группе факторов, а системно с учетом оценки вознаграждений, выдан­ных другим работникам, работающим в аналогичном системном окружении.

Сотрудник оценивает свой размер поощрения по сравнению с поощрениями других сотрудников. При этом он учитывает условия, в которых работают он и другие сотрудники. Напри­мер, один работает на новом оборудовании, а другой — на ста­ром, у одного было одно качество заготовок, а другого — другое. Или, например, руководитель не обеспечивает сотрудника той работой, которая соответствует его квалификации, или отсутст­вовал доступ к информации, необходимой для выполнения ра­боты, и т.д.

**2.3. Теория мотивации Л. Портера** — Э. **Лоулера**

Эта теория построена на сочетании элементов теории ожиданий и теории спра­ведливости. Суть ее в том, что введены соотношения между воз­награждением и достигнутыми результатами.

Л. Портер и Э. Лоулер ввели три переменные, которые влияют на размер вознаграждения: затраченные усилия, лично­стные качества человека и его способности и осознание своей роли в процессе труда. Элементы теории ожидания здесь прояв­ляются в том, что работник оценивает вознаграждение в соот­ветствии с затраченными усилиями и верит в то, что это возна­граждение будет адекватно затраченным им усилиям. Элементы теории справедливости проявляются в том, что люди имеют собственное суждение по поводу правильности или неправиль­ности вознаграждения по сравнению с другими сотрудниками и соответственно и степень удовлетворения.

**2.4. Теория постановки целей Э. Лока**

Теория постановки целей исходит из того, что поведение человека определяется теми целями, которые он ставит перед собой, так как именно ради достижения поставленных перед собой целей он осуще­ствляет определенные действия. При этом предполагается, что поста­новка целей — это сознательный процесс, а осознанные цели и наме­рения — это то, что лежит в основе определения поведения человека.

Человек с учетом эмоциональ­ной реакции осознает и оценивает события, происходящие в окруже­нии. На основе этого он определяет для себя цели, к достижению кото­рых он намерен стремиться, и, исходя из поставленных целей, осуще­ствляет определенные действия, выполняет определенную работу. То есть ведет себя определенным образом, достигает определенного ре­зультата и получает от этого удовлетворение.

**2.5.** **Концепция партисипативного управления**

Человек в организации проявляет себя не только как исполнитель определенной работы или определенной функции. Он проявляет заин­тересованность в том, как организована его работа, в каких условиях он работает, в том, как его работа сказывается на деятельности органи­зации. То есть у него имеется естественное стремление участвовать в протекающих в организации процессах, которые связаны с его дея­тельностью в организации, но при этом выходят за рамки его компе­тенции, за рамки выполняемой им работы и решаемых им задач.

Эта концепция исходит из того, что если человек в организации заинтересованно принимает участие в различ­ной внутриорганизационной деятельности, то он тем самым, получая от этого удовлетворение, работает с большей отдачей, лучше, более ка­чественно и производительно. Во-первых*,* считается, что партисипативное управление, открывая работнику доступ к принятию решения по поводу вопросов, связанных с его функционированием в органи­зации, мотивирует человека к лучшему выполнению своей работы. Во-вторых,партисипативное управление не только способствует тому, что работник лучше справляется со своей работой, но и приводит к большей отдаче, большему вкладу отдельного работника в жизнь ор­ганизации, т.е. происходит более полное задействование потенциала человеческих ресурсов организации.

**3. Мотивация и стимулирование труда на практике**

Для мотивации труда, для обеспечения необходимого уровня трудовой активности администрации предприятия необходимо: определить набор благ, который будет положен в основу мотивирования работников. Этот набор должен отражать все основные потребности и интересы человека. Мотивирование труда включает и стимулирование, т. е. создание условий, при которых работник может удов­летворить свои потребности, достигнув заранее установ­ленных показателей. Стимулирование труда — это, прежде всего, внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда, материальная оболочка мотивации работников. Вместе с тем оно несет в себе нематериальную нагрузку, позволяющую работнику реализовать себя как личность и работника одновременно.

Система морального и материального стимулирования труда на предприятиях пред­полагает комплекс мер, направленных на повышение трудовой активности работников, и как следствие, повышение эффективности труда, его качества.

Одним из основных материальных стимулов является заработная плата. Заработная плата - самый эффективный, но, при этом, и самый дорогой способ трудовой мотивации персонала. Основной недостаток этого способа стимулирования, помимо его высокой стоимости, состоит в эффекте привыкания. Многочисленными экспериментами установлено, что повышение заработной платы, как правило, ведет к росту эффективности труда, но по прошествии некоторого времени эффект прибавки пропадает и эффективность труда падает даже ниже той, в которой была сделана прибавка. Кроме того, в отличие от морального стимулирования, существует минимальный размер прибавки заработной платы, ниже которого прибавка оказывает дестимулирующее воздействие.

Существует два основных подхода к определению размера заработной платы. Во-первых, назначение заработной платы в зависимости от результатов труда. Так, в древнем Китае врач получал зарплату только за те дни, когда император был здоров. Во-вторых, назначение заработной платы в зависимости от затраченного работником труда. Так, в древнем Египте врач получал оплату пропорционально длине волос, отросших у больного за время лечения. Примерно, эти идеи реализуются в форме сдельной и повременной оплаты труда.

С ростом благосостояния зарплата из средства удовлетворения основных физиологических потребностей превращается в средство удовлетворения потребностей более высокого порядка. Работники, чьи ожидания не удовлетворяются, разочаровываются. Такое происходит на рабочих местах, где возлагаемая ответственность высока, а заработная плата низка. Работник ожидал, что пропорционально объему ответственности он получит и вознаграждение. Он может почувствовать, что его мотивация снижается, если узнает, что другой получает больше за такую же работу.

Недостатки стимулирования на основе заработной платы привели к поиску новых форм, и основным достижением стало развитие инструментов соучастия в прибыли и в собственности.

Согласно концепции участия в прибыли трудовой доход составляют две части - постоянная и переменная. Первая часть состоит из зарплаты, вторая часть доходов персонала выплачивается в виде бонусов, формируемых в каждой организации с учетом ряда факторов, касающихся ее экономического положения.

Первоначально участие в собственности рассматривалось преимущественно с целью снижения напряженности на предприятии и было, в известной степени, продолжением линии на социальный мир с наиболее квалифицированной частью персонала. В дальнейшем соучастие в собственности как форма реализации социального партнерства стало распространяться и на другие категории персонала, на те, которые не занимают ключевых позиций в организации. Наделение собственностью становится составляющий частью концепции предприятий по формированию сложных мотивационных комплексов. Наиболее характерными стали: премии в виде акций, в том числе и акций привилегированных, кредиты или накопительные системы для приобретения акций. В известной степени к участию в собственности можно отнести и такие формы совладения как лизинг и фрайчайзинг.

В организациях используются и нематериальные способы стимулирования – моральное поощрение. Они получили достаточное распространение по двум причинам. Во-первых, они, при этом, относительно дешевы и, во-вторых, они достаточно эффективны

К формам морального поощрения отдельных работников относятся: награждение работника специальным дипломом или наградным листом (похвальная грамота) за высококачественный бездефектный труд; вручение наградных значков ("знаков почета", которые работник носит на одежде), нередко вместе с небольшим подарком; вывешивание фотографий на доске почета с указанием конкретных достижений, посылка благодарственного письма в семью отличившегося работника.

Важны также групповые достижения работников. Поэтому применяются различные формы морального поощрения групп отличившихся работников - присуждение отличившейся группе работников переходящих вымпелов и знамен по итогам соревнования с другими группами; посылка группы отличившихся работников на место запуска изделия в эксплуатацию; командировка (вместе с семьями) в другие отделения фирмы, на конференции, проводимые в местах отдыха, за рубеж. Оплату всех расходов несет фирма. Все виды поощрений (как индивидуальных, так и групповых) вручаются в торжественной обстановке.

Разновидностью стимула являются особые льготы, например, разрешение врачам парковать машины в запрещенных местах, пожизненный пропуск на фирму и т.д. Хорошо работающим стимулом является представление особо оборудованного рабочего места.

Особо следует выделить стимулирование рабочим временем. Наиболее часто используется гибкий график, когда работник должен за неделю выработать 40 или 32-36 часов, а распределение часов по дням недели он определяет самостоятельно. Другой популярной в США моделью является система 4 х 10 - четыре дня в неделю по 10 часов.

Наконец, самым эффективным нематериальным стимулятором является соучастие в принятии решений. При этом участие в управлении рассматривается в качестве корпоративного метода стимулирования персонала.

В отдельную группу способов стимулирования можно выделить социальные (соцпакет) - широко используются и различные формы социального страхования, финансируемые за счет собственных фондов фирмы, включение в контракты, связанные с перемещениями оплаты переезда и "подъемные".

Многие фирмы и организации практикуют оплату найма жилья особенно в случаях, когда желательно неявно закрепить работника за фирмой. Для топ-менеджеров практикуется и оплата приобретения жилья, обычно частичная. Популярна и оплата расходов на бензин, транспорт, парковку и связь. Эти расходы повышают мобильность и, следовательно, эффективность работы персонала. В большинстве крупных фирм они входят в стандартный компенсационный пакет. Для топ-менеджеров и ценных специалистов практикуется предоставление машины, оплата приобретения машины.

Важным инструментом создания корпоративной культуры и через нее - внутреннего стимулирования являются фирменные праздники - день фирмы, юбилеи, чествование лучших работников. Практикуется и оплата клубов, фитнес-центров, бассейнов. Эти расходы окупаются за счет сокращений выплат по болезни и роста производительности.

При небольших дополнительных затратах можно придать характер социального поощрения повышению квалификации. Практикуется и оплата литературы (для преподавателей она предусмотрена законом).

В США широко используется оплата дополнительных выходных, включающая обязательно оплачиваемые праздничные дни (7-11 дней в году); обязательно оплачиваемые каникулы (рождественские, пасхальные - до 12 дней); оплачиваемые личные праздники (день рождения, именины, юбилеи и пр. - до пяти дней).

*Таблица №2*

Ряд практических рекомендаций для организации стимулирования работников на предприятии (В. В. Травин и В.А. Дятлов)

|  |  |
| --- | --- |
| **Практические реко­мендации по повыше­нию стимулов к труду** | **Содержание рекомендации** |
| Учреждение приза «Здоровье» | В учреждении в течении года ведется учёт заболеваемости ОРЗ и заболе­ваниями, близкими к нему по тяжести и последствиям. При подведении итогов призами награждаются работники, которые меньше всех отсутство­вали на работе из-за болезней, что даёт ощутимую выгоду учреждению |
| Введение системы сдвинутого графика работы | Работники учреждения имеют возможность в течение недели (месяца) свободно распоряжаться своим рабочим временем, что удобно в быту, устраняет излишнюю напряженность на производстве в связи с невозмож­ностью в нужное время решить свои бытовые проблемы, снимает пробле­му «самоволок» и скрытую потерю рабочего времени |
| Премирование време­нем | Работникам предоставляется возможность выполнить положенную норму в то время, в которое они способны это сделать. Излишки рабочего времени работник может использовать по своему назначению |
| Введение платы за любое рационализатор­ское предложение | Принимаются все предложения и сразу выплачивается небольшое возна­граждение |
| Программа «Имидж учреждения» | Специальная программа по повышению имиджа учреждения, достигаемая рекламой в городе и через специальные атрибуты: спецодежду, фирмен­ные знаки, акции милосердия, спортивные команды |
| Проведение ежегодных конкурсов профессио­нального мастерства | Конкурсы проводятся по отдельным массовым профессиям. Призёр полу­чает крупный приз и становится известным всему коллективу |
| Неформальное обще­ние в коллективе | Практикуются регулярные неформальные встречи коллектива вне работы, которые сплачивают коллектив, позволяют поднять престиж формального лидера |
| Использование систе­мы профессионального продвижения и ротации | Вырабатывается специальная система повышения квалификации всего персонала предприятия. Создается специальная профессиограмма. поз­воляющая каждому работнику видеть свою перспективу |

**Заключение**

1. Изложенные концепции позволяют сделать вывод о том, что отсутствует какое – либо канонизированное учение, объясняющее то, что лежит в основе мотивации человека и чем определена мотивация.

2. Так называемые теории содержания мотивации основное внимание уде­ляют тому, как различные группы потребностей оказывают влияние на поведе­ние человека.

3. Процесс мотивации раскрывается в теориях, пытающихся объяснить, почему люди готовы осуществлять определенные действия, затрачивая боль­шие или меньшие усилия

4. Необходимым и важнейшим условием эффективной работы со­трудника в организации является его мотивация. Мотивация появляется как результат восприятия и оценки своего труда в организации и комплекса мотивирующих воздействий, направленных на него.

Мотивация реализуется через систему потребностей.

5. Человек составляет основу организации, ее сущность и ее основное бо­гатство. Однако с позиций управления нельзя говорить о человеке вообще, так как все люди разные. Люди ведут себя по-разному, у них различные способно­сти, различное отношение к своему делу, к организации, к своим обязанно­стям; люди имеют различные потребности, их мотивы к деятельности могут существенно отличаться. Долг руководителя заключается в том, чтобы тщательно на­блюдать за своими подчиненными, своевременно выяснять, ка­кие активные потребности движут каждым из них, и принимать решения по их реализации с целью повышения эффективности работы сотрудников.

**Литература**

1.Менеджмент: Учебник для вузов. Под ред. проф. М.М. Максимцева, проф. М.А. Комарова. - Изд. 2-е, перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, Единство, 2003.

2. О.С. Виханский, А.И. Наумов Менеджмент: Учебник. Изд. 4-е. - М.: Экономистъ, 2005.

3.Мазо Б. Зарплата и соцпакет. Заработная плата как основной способ мотивации и стимулирования персонала // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2007г. - N 2.

4. Солодянкина О.В. Мотивация и стимулирование труда работников на промышленных предприятиях// Менеджмент в России и за рубежом. - 2008. - №2.

5. Магура М., Курбатова М. Процессуальные теории трудовой мотивации // Управление персоналом. – 2007. - N 13-14.