Введение

1. Понятие мотивации и мотивационного процесса

1.1 Потребность. Мотив. Мотивация

* 1. Мотивирование и стимулирование. Мотивационный процесс

2. Теории мотивации

2.1 Теории содержания мотивации

* 1. Теории процесса мотивации

3. Мотивация деятельности в практическом менеджменте

3.1 Характеристика объекта исследования

3.2 Разработка предложений по формированию эффективной мотивационной политики (на примере ООО «СтройПроект»)

Заключение

Список литературы

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.

Человек включается в общественное производство не только из-за материальной необходимости, но и с учетом самых разных побуждений и интересов.

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.

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. Истинные побуждения, которые заставляют отдавать работе максимум усилий, трудно определить – они чрезвычайно сложны.

Овладев современными моделями мотивации, руководитель сможет значительно расширить свои возможности в привлечении образованного, талантливого работника к выполнению задач, направленных на достижение целей организации.

Итак, что движет желанием людей работать? В каких условиях человек работает с большим желанием и отдачей? Попробуем ответить на эти вопросы в данной работе.

1.ПОНЯТИЕ МОТИВАЦИИ И МОТИВАЦИОННОГО ПРОЦЕССА

1.1 Потребность. Мотив. Мотивация

Прежде чем пытаться понять как эффективно использовать столь важный инструмент менеджмента как мотивация деятельности, необходимо определить что такое собственно мотивация, что является её источником, каковы её функции, чем руководствуется человек формируя свое поведение. Любой человек в жизни хоть раз сталкивался с ситуацией, когда было необходимо cделать выбор. Например, устроиться на работу в фирму с высокой оплатой труда или в фирму с высокоразвитой корпоративной культурой и возможностью карьерного роста. Пойти учиться в ВУЗ или устроиться на работу в связи с необходимостью зарабатывать на жизнь. Чем же руководствуется человек в таких ситуациях?

В основе человеческого поведения лежат потребности. Они представляют собой желание или стремление к определенному осязаемому или неосязаемому результату. Люди испытывают потребность в таких конкретных вещах, как пища, одежда, дом, большой офис и личная машина. Но также они нуждаются и в таких «неосязаемых» вещах как чувство уважения, причастности к важному делу, возможности личного роста и т. д. Потребности могут быть достаточно общими для разных людей, но в то же время имеют определенное индивидуальное проявление у каждого человека. Как правило, от потребности человек стремиться освободиться, так как, пока она существует — дает о себе знать и «требует» своего устранения. Люди по-разному могут пытаться устранить потребности, удовлетворять их, подавлять или не реагировать на них. При этом большинство потребностей, даже если были устранены, периодически возобновляются, хотя при этом они могут менять форму конкретного проявления, а также степень настойчивости и влияния на человека.

С психологической точки зрения потребность индивида — это осознание отсутствия чего-либо, вызывающего у человека побуждение к действию.

Поскольку суть менеджмента — это «достижение результата посредством других людей», нужно, чтобы они захотели делать то, что от них требуется. Как известно, «единственный способ заставить человека сделать что-либо — это сделать так, чтоб он сам этого захотел». Следовательно, менеджер, задача которого мотивировать подчиненного на определенный уровень работы, должен понять какие потребности существуют у конкретного человека, и дать ему возможность удовлетворить эти потребности посредством качественной работы в данной организации. Сложность определения потребностей заключается в их многообразии и в том, что их невозможно наблюдать или измерять. О существовании потребностей можно судить лишь по поведению людей.

Итак, для того чтобы распознать какие именно потребности являются причиной того или иного поведения человека необходимо каким-то образом систематизировать и упорядочить все существующее многообразие потребностей. Например, в работах по психологии деятельности встречается следующая классификация потребностей.

Рис.2. Классификация потребностей личности

В данной классификации выделяется три категории потребностей: материальные, духовные и социальные. Духовные потребности подразделяются на познавательные и эстетические. Наряду с указанными выше существуют потребности, которые являются как бы синтетическими и включают в себя элементы духовных, материальных и социальных потребностей. К ним в первую очередь относится потребность в труде.

В менеджменте также существует несколько «теорий потребностей», чаще их называют содержательными теориями, которые пытаются выяснить причины того или иного поведения человека. В основном 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 известными теориями содержания мотивации являются: 1) теория иерархии потребностей, разработанная Маслоу; 2) теория приобретенных потребностей МакКлелланда и 3) теория двух факторов Герцберга. Данные теории рассматриваются во второй главе.

Все множество потребностей личности составляет источник, мотив деятельности индивида. Когда потребность ощущается человеком, она пробуждает в нем состояние устремленности. Таким образом, потребности обнаруживаются в мотивах. Мотивы в свою очередь побуждают человека к деятельности и становятся формой проявления потребностей.

Мотив — это осознанное побуждение к достижению конкретной цели, понимаемое индивидом как личностная необходимость/

 Мотив находится «внутри» человека, имеет «персональный» характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов. Мотив не только побуждает человека к действию, но и определяет, что надо сделать и как будет осуществлено это действие. В частности, если мотив вызывает действия по устранению потребности, то у различных людей эти действия могут быть совершенно отличны, даже если они испытывают одинаковую потребность. Мотивы поддаются осознанию. Поведение человека обычно определяется не одним мотивом, а их совокупностью, в которой мотивы могут находиться в определенном отношении друг к другу по степени их воздействия на поведение человека. Поэтому мотивационная структура человека может рассматриваться как основа осуществления им определенных действий. Мотивационная структура человека обладает определенной стабильностью. Однако она может меняться, в частности, сознательно в процессе воспитания человека, его образования.

Существует понятие, объединяющее все побудительные источники активности личности - мотивационная сфера. Оно включает следующие компоненты: потребности личности, ее интересы, стремления, влечения, убеждения, установки, идеалы, намерения, а также социальные роли, стереотипы поведения, социальные нормы, правила, жизненные цели и ценности и, наконец, мировоззренческие ориентации в целом.

Изучив побудительные источники активности личности, взаимосвязь мотивов и действий человека, можно дать определение мотивации деятельности человека. Рассматривая мотивацию как одну из управленческих функций можно сказать, что это понятие включает в себя заинтересованность исполнителей в реализации целей, планов и решений организации.

В более широком смысле, мотивация — это процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов.

С точки зрения трудового процесса, мотивация труда — это стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности/

Виханский О.С. дает определение мотивации как совокупности сил, побуждающих человека осуществлять деятельность с затратой определенных усилий, на определенном уровне старания и добросовестности, с определенной степенью настойчивости, в направлении достижения определенных целей.

Итак, выше были рассмотрены источники движущих сил, побуждающих человека осуществлять ту или иную деятельность. Для более полного понимания мотивации деятельности и практического применения в менеджменте необходимо изучить её составляющие: мотивирование и стимулирование, а также сам процесс мотивации, его стадии.

1.2 Мотивирование и стимулирование. Мотивационный процесс

Основу управления человеком составляет мотивирование. Данное понятие связано с рассмотренными ранее мотивами человека. Итак, мотивирование — это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов.

Можно выделить два основных типа мотивирования:

* воздействие на уже существующие мотивы;
* формирование новых мотивов у человека.

Первый тип состоит в том, что путем внешних воздействий на человека вызываются к действию определенные мотивы, которые побуждают человека осуществлять определенные действия, приводящие к желательному для мотивирующего субъекта результату. При данном типе мотивирования надо хорошо знать то, какие мотивы могут побуждать человека к желательным действиям, и то, как вызывать эти мотивы. Этот тип мотивирования во многом напоминает вариант торговой сделки: «Я даю тебе, что ты хочешь, а ты даешь мне, что я хочу». Если у двух сторон не оказывается точек взаимодействия, то и процесс мотивирования не сможет состояться. [5, с.116]

Второй тип мотивирования своей основной задачей имеет формирование определенной мотивационной структуры человека. В этом случае основное внимание обращается на то, чтобы развить и усилить желательные для субъекта мотивирования мотивы действий человека, и наоборот, ослабить те мотивы, которые мешают эффективному управлению человеком. Этот тип мотивирования носит характер воспитательной и образовательной работы и часто не связан с какими-то конкретными действиями или результатами, которые ожидается получить от человека в виде итога его деятельности. Второй тип мотивирования требует гораздо больших усилий, знаний и способностей для его осуществления. Однако и его результаты в целом существенно превосходят результаты первого типа мотивирования. Организации, освоившие его и использующие в своей практике, могут гораздо успешнее и результативнее управлять своими членами. Примером такого типа мотивирования могут служить организации, уделяющие особое внимание не только профессиональному, но и моральному развитию своих сотрудников, а также корпоративной культуре.

Первый и второй типы мотивирования не следует противопоставлять, так как в современной практике управления прогрессивно управляемые организации стремятся сочетать оба эти типа мотивирования.

Стимулы играют роль рычагов воздействия или носителей «раздражения», вызывающих действие определенных мотивов. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещания, носители обязательств и возможностей, предоставляемые возможности и многое другое, что может быть предложено человеку в компенсацию за его действия или что он желал бы получить в результате определенных действий. Человек реагирует на многие стимулы не обязательно сознательно. На отдельные стимулы его реакция даже может не поддаваться сознательному контролю.

Реакция на конкретные стимулы не одинакова у различных людей. Поэтому сами по себе стимулы не имеют абсолютного значения или смысла, если люди не реагируют на них. Например, во времена переходной экономики заработная плата выдавалась натуральными продуктами, которые продать было практически невозможно. Такая оплата труда не могла являться полноценным стимулом.

Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется процессом стимулирования. Стимулирование имеет различные формы. В практике управления одной из самых распространенных его форм является материальное стимулирование. Роль данного процесса стимулирования исключительно велика. Однако очень важно учитывать ситуацию, в которой материальное стимулирование осуществляется, и стараться избегать преувеличения его возможностей, так как человек имеет очень сложную и не однозначную систему потребностей, интересов, приоритетов и целей.

Стимулирование принципиально отличается от мотивирования. Суть этого отличия состоит в том, что стимулирование — это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование. При этом чем выше уровень развития отношений в организации, тем реже в качестве средств управления людьми применяется стимулирование. Это связано с тем, что воспитание и обучение как один из методов мотивирования людей приводят к тому, что члены организации сами проявляют заинтересованное участие в делах организации, осуществляя необходимые действия, не дожидаясь или же вообще не получая соответствующего стимулирующего воздействия.

Рассмотрение мотивации как процесса носит достаточно условный характер, так как в реальной жизни нет четкого разграничения стадий и нет обособленных процессов мотивации. Но все же теоретически может быть выделено шесть следующих одна за другой стадий.

* + 1. Возникновение потребностей.

Потребность проявляется в виде того, что человек начинает ощущать, что ему чего-то не хватает. Проявляется она в конкретное время и начинает «требовать» от человека, чтобы он нашел возможность и предпринял какие-то шаги для ее устранения. Потребности могут быть самыми различными, их классификация была рассмотрена выше.

* + 1. Поиск путей устранения потребности.

Раз потребность возникла и создает проблемы для человека, то он начинает искать возможности устранить ее: удовлетворить, подавить, не замечать. Возникает необходимость что-то сделать, что-то предпринять. На этой стадии человек выбирает, каким путем пойти, к чему стремиться.

* + 1. Определение целей (направления) действия.

Человек фиксирует, что и какими средствами он должен сделать, чего добиться, что получить для того, чтобы устранить потребность. На данной стадии происходит увязка четырех моментов:

• что я должен получить, чтобы устранить потребность;

• что я должен сделать, чтобы получить то, что желаю;

• в какой мере я могу добиться того, чего желаю;

• насколько то, что я могу получить, может устранить потребность.

* + 1. Осуществление действия.

На этой стадии человек затрачивает усилия для того, чтобы осуществить действия, которые, в конечном счете, должны предоставить ему возможность получения чего-то, чтобы устранить потребность. Так как процесс работы оказывает обратное влияние на мотивацию, то на этой стадии может происходить корректировка целей.

* + 1. Удовлетворение потребности.

В зависимости от степени снятия напряжения и от того, вызывает удовлетворение потребности, ослабление или усиление мотивации деятельности, человек или прекращает деятельность до появления новой потребности, или продолжает осуществлять действия по устранению потребности.

Процесс мотивации очень многогранен и неоднозначен. Существует достаточно большое количество теорий мотивации, пытающихся дать объяснение этому явлению. Во второй главе будут рассмотрены основные теории мотивации, которые могут быть разбиты на две большие группы. Первую группа - теории, концентрирующиеся на выявлении и анализе содержания факторов мотивации, вторая — теории мотивации, точкой концентрации внимания которых являются динамика взаимодействия различных мотивов, т.е. то, как инициируется и направляется поведение человека. Первая группа теорий обычно называется группой теорий содержания мотивации, вторая группа — теорий процесса мотивации.

1. ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

Как уже говорилось, истинные побуждения, лежащие в основе поведения человека, трудно определить – они очень сложны. Для развития науки управления на определенном этапе стало необходимым систематизировать представления о том, что движет человеком. Так появились многочисленные теории мотивации. Вопрос о мотивации деятельности возникает каждый раз, когда необходимо объяснить причины поступков человека.

Существует достаточно большое количество теорий, пытающихся дать объяснение тому, что же движет человеком. Еще в начале ХХ века ученые стали проводить эксперименты в трудовых коллективах, изучая влияние различных факторов (условия и организация труда, заработная плата, межличностные отношения и стиль руководства) на повышение производительности труда. Так, например, в 20-е гг. XX в. американский исследователь Элтон Мэйо (1880-1949) выявил большие выгоды от использования методов управления, соответствующих психологическим особенностям и потребностям человека, опирающихся на социальное взаимодействие и групповое поведение. Эти методы могут в значительной мере повышать производительность труда человека.

Теории мотивации трудовой деятельности, основанные на человеческой психологии и опирающиеся на человеческий фактор, возникли в сороковых годах ХХ века и развиваются в настоящее время. Исследование поведения человека в труде дает некоторые общие объяснения мотивации и позволяет создавать прагматические модели мотивации работников на рабочем месте. Существует достаточно большое количество различных теорий мотивации.

Важно понять, что хотя эти теории и расходятся по ряду вопросов, они не являются взаимоисключающими. Содержательные теории мотивации базируются на потребностях и связанных с ними факторах, определяющих поведение людей. Существует три основных содержательных теории мотивации, иерархия потребностей Абрахама Маслоу, двухфакторная теория Фредерика Герцберга и теория мотивации Дэвида МакКлеланда. Процессуальные теории рассматривают мотивацию в ином плане: в них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям, поведение личности является также функцией его восприятия, ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения. К таким теориям относятся теория ожиданий, или модель мотивации по В. Вруму, теория справедливости и теория или модель. Портера – Лоулера.

Рассмотрим подробнее эти теории.

2.1 Теории содержания мотивации.

«Иерархия потребностей» А. Маслоу

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

первичные

вторичные

Рис.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.

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.

Общий вывод, который делает А. Маслоу о базовых потребностях, следующий: "Наше представление об иерархии потребностей будет более реалистичным, если мы введем понятие меры удовлетворенности потребностей и скажем, что низшие потребности всегда удовлетворены в большей мере, чем высшие. Если в целях наглядности воспользоваться конкретными цифрами, пусть и условными, то получится, что у среднестатистического гражданина физиологические потребности удовлетворены, например, на 85%, потребность в безопасности удовлетворена на 70%, потребность в любви - на 50%, потребность в самоуважении - на 40%, а потребность в самоактуализации - на 10%. ...Ни одна из упомянутых нами потребностей почти никогда не становится единственным, всепоглощающим мотивом поведения человека" .[9]

Концепция Маслоу оказала большое влияние на развитие теории и практики современного управления. Данная теория дала описание процесса мотивации, но последующие экспериментальные исследования подтвердили ее далеко не полностью. Основная критика в адрес этой теории сводится к тому, что ей не удалось учесть индивидуальные отличия людей. Не получила полного подтверждения и концепция наиважнейших потребностей. Удовлетворение какой-либо одной потребности не приводит к автоматическому задействованию потребностей следующего уровня в качестве фактора мотивации деятельности человека.

Заметный вклад в разработку проблемы мотивации вносит теория мотивационных потребностей Дэвида МакКлелланда.

Не отрицая значимости предыдущих теорий и их выводов о важности биологических и других «базисных» потребностей в мотивации поведения работников, Д. Мак-Клелланд попытался выявить наиболее важные среди «вторичных потребностей», которые актуализируются при условии достаточной материальной обеспеченности.

Он утверждает, что любая организация предоставляет работнику возможности реализовать три потребности высшего уровня: во власти, в успехе и в принадлежности. Все сотрудники в какой-то мере испытывают потребности в успехе, власти и принадлежности. Однако у разных людей эти потребности выражены по-разному или существуют в определенных комбинациях. То, как они сочетаются, зависит, помимо прирожденных качеств, от личного опыта, ситуации и культуры человека. Потребности во власти, успехе и принадлежности проявляются в соответствующих мотивах. Основные мотивы устойчивы, и изменяются лишь в течение длительного промежутка времени. Вместе с тем они подвержены краткосрочным колебаниям.

Потребность во власти проявляется, как стремление контролировать ход событий и воздействовать на других людей. В теории иерархии потребностей А. Маслоу эта потребность выражается нечетко, попадая в промежуток между потребностями в признании (уважении) и самоактуализации. Люди с потребностью власти чаще всего проявляют себя как откровенные и энергичные люди, не боящиеся конфронтации и стремящиеся отстаивать первоначальные позиции. Часто они хорошие ораторы и требуют к себе повышенного внимания со стороны других людей. Управленческие структуры очень часто привлекают людей с потребностью власти, поскольку дают возможность проявить и реализовать ее.

Потребность в успехе и достижении целей выражается в стремлении к достижению поставленных целей, умении их ставить и брать на себя ответственность за их осуществление. По теории Маслоу эта потребность также находится где-то посередине между потребностями в уважении и самовыражении.

Эта потребность удовлетворяется не провозглашением успеха этого человека, что лишь подтверждает его статус, а процессом доведения работы до успешного завершения. Люди с высокоразвитой потребностью успеха рискуют умеренно, любят ситуации, в которых они могут взять на себя личную ответственность за поиск решения проблемы, и хотят, чтобы достигнутые ими результаты поощрялись вполне конкретно. МакКлелланд пишет об этом: "Неважно, сколь развита у человека потребность успеха. Он может никогда не преуспеть, если у него не будет для этого возможностей, если его организация не предоставит ему достаточную степень инициативы и не будет награждать его за то, что он делает.

Потребность в причастности(принадлежности) проявляется в стремлении человека к любви, привязанности, дружеским отношениям с окружающими. Мотивация на основании этой потребности схожа с мотивацией в социальной потребности теории А. Маслоу. Люди, обладающие этой потребностью, заинтересованы часто бывать в компании знакомых людей, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим людям.

Применение описанных потребностей в практике управления хорошо иллюстрируется на двух сравнительных примерах, полученных в результате исследований мотивации персонала, проведенных автором в 2001 - 2003 гг. в одном из подразделений Московского метрополитена и в одном из московских банков.

Широкий резонанс среди ученых и менеджеров вызвала теория «двухфакторной модели» трудовой мотивации Фредерика Герцберга. Он исследовал двести инженеров и бухгалтеров с целью выявления мотивационных факторов и их силы. Служащим задавались два вопроса: «Можете ли Вы детально описать, когда Вы чувствуете себя на работе исключительно хорошо?» и «Можете ли Вы детально описать, когда Вы чувствуете себя на работе исключительно плохо?».

В результате исследования отчетливо выявились две группы факторов, явно не одинаково влияющие на мотивацию труда. Первую группу факторов Герцберг назвал гигиеническими факторами (соответствуют трем первым уровням пирамиды Маслоу), вторую – мотиваторами (сопоставимы с двумя высшими ее уровнями).

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. 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.

К гигиеническим факторам относятся:

* отношения с коллегами, начальством и подчиненными;
* вознаграждение (в случае фиксированной зарплаты);
* статус;
* физические условия труда.

Вторую группу факторов составляют мотиваторы, которые непосредственно вызывают удовлетворенность трудом, высокий уровень мотивации и трудовых достижений.

К ним относятся: достижение целей, признание, интересное содержание труда, самостоятельность и ответственность, профессионально-должностной рост, потребности самореализации. Конечно, грани между отдельными гигиеническими факторами и мотиваторами относительны. Так, деньги в форме фиксированной зарплаты относятся к факторам гигиены, в то же время такой мотиватор, как должностной рост, также подразумевает повышение зарплаты.

Для того чтобы не появилась неудовлетворенность трудом, достаточно наличия гигиенических факторов в обычном объеме, повышение же производительности труда достигается с помощью мотиваторов.

Ф. Герцберг сделал ряд выводов:

* отсутствие гигиенических факторов ведет к неудовлетворенности трудом;
* наличие мотиваторов может лишь частично и неполно компенсировать отсутствие факторов гигиены;
* в обычных условиях наличие гигиенических факторов воспринимается как естественное и не оказывает мотивационного воздействия;
* позитивное максимальное мотивационное воздействие достигается с помощью мотиваторов при наличии факторов гигиены.

Между теорией потребностей Маслоу и данной теорией есть серьезное различие. Маслоу рассматривал факторы, соответствующие гигиеническим, как нечто, вызывающее ту или иную линию поведения. Например, если руководитель дает работнику возможность удовлетворить одну из таких потребностей, то работник в ответ на это станет лучше работать. Герцберг же, напротив, считает, что работник начинает обращать внимание на гигиенические факторы только тогда, когда сочтет их реализацию менее, чем достаточной. 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.

* 1. Теории процесса мотивации

Для того чтобы осуществлять мотивирование людей на достижение желаемых результатов необходимо не только иметь максимум информации о потребностях и устремлениях человека, но и понимать как строится процесс мотивации, кому и как правильно ставить задачу и назначать соответствующее вознаграждение (рис.4). Эти вопросы рассматриваются в теориях процесса мотивации. К ним относятся теория ожидания В. Врума, теория справедливости Д. Адамса и комплексная теория Портера – Лоулера.

 НОВЫЕ ЗАДАЧИ

Рис. 4. Общая схема мотивационного процесса

Основное содержание теории В. Врума состоит в том, что мотивация определяется ожидаемым результатом деятельности, ожидаемым вознаграждением и ожидаемой ценностью вознаграждения. Эту теорию называют теорией ожиданий (или теорией «предпочтения – ожидания»).

Модель ожиданий, разработанная В. Врумом, заключается в утверждении, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека для достижения определенной цели. Человек обычно надеется на то, что выбранный им тип поведения приведет к моральному удовлетворению или приобретению желаемого. Под ожиданием понимается в данном случае оценка личностью вероятности определенного события. Модель ожидания опирается на связи следующих факторов:

* «затраты труда – результаты» (З-Р);
* «результаты – вознаграждение» (Р-В);
* «валентность» (удовлетворенность вознаграждением, или привлекательность) – перспективы (УВ).

Теорию ожиданий можно представить в виде формулы:

Мотивация = (З-Р) × (Р-В) × (УВ)

Ожидания по факторам затрат усилий и результатов (З-Р) – это соотношение между затратами усилий и полученным результатом. Иногда человек может и не рассчитывать, что его усилия приведут к желаемым результатам, однако чаще бывает наоборот. Если человек чувствует, что прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигнутыми результатами нет, то, согласно модели ожиданий, мотивация будет ослаблена.

Ожидания по факторам результата – вознаграждения (Р-В) – это надежда на определенное вознаграждение или поощрение в ответ на достигнутый уровень результатов. В этом случае мотивация деятельности также будет ослабевать, если человек не будет видеть и ощущать четкую связь между достигнутыми результатами и желаемым поощрением. Мотивация будет слабой также и в том случае, если человек уверен, что при разумных затратах усилий ему не достичь результатов, которые будут вознаграждены.

Ожидания по валентности (УВ) или ценности поощрения (вознаграждения) – необходимый элемент процессуальной модели мотивации. Здесь предполагается, что валентность – это степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного поощрения. У различных людей потребности и пожелания в отношении вознаграждения различны. Конкретное вознаграждение, предлагаемое в ответ на достигнутые результаты, может и не иметь никакой ценности. Если валентность низкая и ценность получаемого вознаграждения для человека незначительна, то мотивация деятельности также будет слабой.

То есть, все три группы факторов взаимодействия в процессе деятельности человека должны иметь определенный уровень и сопряжение. Если этого не будет, то мотивация окажется слабой. У работников надо формировать понимание высокого, но реалистичного уровня ожидаемых от них результатов.

Теория справедливости Д.Адамса постулирует, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Данная теория основывается на утверждении, что при определении линии своего целенаправленного поведения служащие учитывают две фундаментальные оценки: «что я даю организации?» и «какое вознаграждение я получу, особенно по сравнению с вознаграждением других служащих, выполняющих такую же работу?».

При проведении двух этих оценок , человек в уме выводит определенное соотношение, характеризующее справедливость руководства по отношению к нему. Человек чувствует. Что к нему относятся справедливо, если отношения вознаграждений к затратам равны между собой.

Если вклад превышает вознаграждение, человек чувствует неудовлетворенность, злость и считает, что с ним поступили несправедливо. Если вознаграждение превышает вклад человека в достижение целей организации, он испытывает чувство вины, т.к. считает, что «обманывает» своего менеджера. Таким образом, каждое из этих двух негативных ощущений воздействует на мотивацию и заставляет человека действовать так, чтобы восстановить чувство справедливости. Такое поведение заключается в том, что человек или начинает работать менее усердно (в первом случае), или прилагает больше усилий, чтобы преодолеть чувство вины.

Итак, самым важным элементом любого мотивационного процесса является способность менеджера предложить подчиненному ту награду, которую он заслуживает за свою работу, направленную для достижения организационных целей.

Л. Портер и Э. Лоулер разработали комплексную теорию мотивации, которая совмещает модели ожидания и справедливости. В их теории фигурируют пять переменных: приложенные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения.

Согласно теории Портера – Лоулера, уровень приложенных усилий определяется ценностью вознаграждений и степенью уверенности в том, что определенный уровень усилий действительно повлечет за собой соответствующий уровень вознаграждения. Достигнутые результаты зависят от приложенных усилий, способностей и характерных особенностей работника, а также осознания им своей роли. Объем затрачиваемых усилий зависит от оценки работником ценности вознаграждения и степенью уверенности в том, что эти усилия действительно повлекут за собой определенный уровень вознаграждения.

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

Теоретические положения, развитые в построении этих моделей, нашли определенное отражение в методах мотивации работников, используемых организациями.

3. МОТИВАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ПРАКТИЧЕСКОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

3.1 Характеристика объекта исследования

Объектом моего исследования является ООО «СтройПроект».

ООО «СтройПроект» является юридическим лицом и строит свою деятельность на основании Устава и действующего законодательства Российской Федерации.

Целями деятельности Общества являются расширение рынка товаров и услуг, а также извлечение прибыли. Общество вправе осуществлять любые виды деятельности, не запрещенные законом. Основным видом деятельности фирмы является оказание проектных услуг по заказам юридических лиц и граждан на основании заключенных договоров или в инициативном порядке на условиях, определяемых договоренностью сторон.

ООО «СтройПроект» самостоятельно планирует свою хозяйственную деятельность, а также социальное развитие коллектива. Основу планов составляют договоры, заключаемые с потребителями услуг Общества, а также поставщиками материально-технических и иных ресурсов.

Организационная структура ООО «СтройПроект» линейная. Во главе организации находится генеральный директор. Руководители отделов подчиняются непосредственно генеральному директору ООО «СтройПроект».

Трудовой коллектив состоит на 50% из молодых людей (до 30 лет).

Проведем анализ способов мотивации деятельности, которые используются на данный момент в ООО «СтройПроект»:

Материальные способы мотивации:

* Заработная плата рассматривается как основной материальный стимул. Она состоит только из оклада, что является неблагоприятным фактором для эффективной мотивации. Варианты решения данной проблемы будут предложены далее.

Нематериальные способы мотивацией:

* Объявление благодарности. Представляет собой систему вознаграждений, направленную на потребности признания. Кроме того, дает положительные ориентиры для остальных работников. Осуществляется, как правило, через приказы генерального директора и доводится до сведения всех отделов.
* Проведение праздников, выездов на природу, вечеров и т.п. Представляет элемент системы, направленный на потребность причастности. Групповые мероприятия, как правило, приурочиванию к праздникам.

Проанализировав вышеуказанные способы мотивации персонала, можно сделать вывод об отсутствии проработанной и актуальной системы мотивации на предприятии и, предположительно, низкой удовлетворенности работников.

3.2 Разработка предложений по формированию эффективной мотивационной политики (на примере ООО «СтройПроект»)

Мотивация – необходимый элемент всякого управления. Существует множество различных моделей мотивации. Менеджер должен построить свою концепцию мотивационного менеджмента. Далее будет предложена программа мотивационной политики для компании ООО «СтройПроект».

Задачи, которые необходимо решить по средствам мотивационного управления:

* Повышение производительности труда;
* Экономия времени и ресурсов;
* Повышение качества продукции;
* Создание команды из талантливых и ответственных сотрудников.

Для повышения эффективности деятельности организации необходимо формирование более эффективной мотивационной политики в целях появления заинтересованности и энтузиазма работников.

При формировании новой мотивационной политики руководству ООО «СтройПроект» следует предусмотреть следующее:

* Заменить концепцию управления кадрами на концепцию управления человеческими ресурсами подразумевающую, что персонал – стратегический ресурс организации.
* Принимая на работу предоставлять сотруднику анкету для заполнения, целью которой является выявление приоритетных потребностей человека.
* Обеспечение социальной защищенности, являющееся тем базисом, который сможет удовлетворить потребности в безопасности, что повысит лояльность сотрудников и открывает путь к более эффективным методам мотивации. В рамках этого элемента следует на должном уровне обеспечить безопасность труда и охрану здоровья работников. Должны быть приняты меры по организации досуга работников и забота о незащищенных социальных слоях населения и работниках нуждающихся в помощи. Например, рассмотреть с финансовой точки зрения возможность предоставления молодым сотрудникам беспроцентного кредита на жилье.
* Организация рабочего места, преследующая цель оптимизации работы сотрудников, а также формирование положительного настроя на процесс работы. Внедрение данного компонента потребует отдельного положения о рабочих местах сотрудников и повлечет немалые материальные затраты, однако приведет к повышению лояльности сотрудников, повысит качество работы, удовлетворенность процессом работы, а также способствует переходу на мотивацию более высокого уровня.
* Организация рабочего времени. Необходимо достичь эффективного использования рабочего времени каждого сотрудника, для чего следует ввести гибкие графики (где возможно). Гибкость приведет к ответственности за рабочее время и росту эффективности труда. Для чего необходимо пересмотреть систему регулирования рабочего времени с учетом потребностей работников. Следует предусмотреть следующие возможности: гибкое рабочее время, скользящий график, неполное рабочее время и т. п.
* Информированность работников. Необходимо достичь максимально допустимой информированности работника о делах предприятия, что, во-первых, удовлетворит потребность причастности, а, во-вторых, позволит работнику соотносить свою деятельность с текущими интересами организации. Для чего следует разработать и внедрить систему корпоративного информирования работников (справочники, отчеты о работе, собрания и совещания и т. д.).
* Доска почета. Представляет собой метод мотивации, направленный на потребность признания. На доску попадают работники, отличившиеся за истекший период.
* Почетные грамоты. Представляют собой систему награждений, направленную на потребности признания и принадлежности. Почетными грамотами награждаются работники за особые заслуги перед предприятием.
* Объявление благодарности. Представляет собой систему вознаграждений, направленную на потребности признания. Кроме того, дает положительные ориентиры для остальных работников. Осуществляется, как правило, через приказы генерального директора и доводится до сведения всех отделов.
* Курсы повышения квалификации. Представляет элемент системы, направленный на потребность роста.
* Пересмотр системы материальной мотивации. В новой системе должны быть заложены следующие принципы:
	+ - 1. Индивидуальная премия. Сумма определяется руководителем подразделения, может составлять 10 -- 40 % оклада. Представляет собой элемент системы мотивации, направленный на развитие личных достижений.
			2. Персональная надбавка. Выступает как признанная ценность определенного работника. Предельный процент регламентирован по категориям работников, определяется генеральным директором по представлению руководителя подразделения, может составлять до 60 % оклада. Представляет собой элемент системы мотивации, направленный на развитие потребностей признания.
			3. Целевые премии. Представляет собой систему награждений, направленную на потребности признания и элементарное поощрение за участие в важных мероприятиях.
			4. Выплаты по выслуге лет. Сумма зависит от прибыли полученной организацией за год. Выдается работникам с определенным стажем работы. Такая премия представляет собой элемент системы мотивации, направленный на развитие общих достижений организации и повышения привлекательности текущего места работы.
			5. Ценные подарки. Представляет собой систему награждений, направленную на потребности принадлежности.
* вознаграждение должно напрямую зависеть от результатов работы сотрудника;
* вознаграждения и взыскания не должны быть далеко разнесены по времени с проделанной работой;
* вознаграждения обязательно должны учитывать результаты коллективной работы (в т. ч. организации в целом);
* подход к определению размеров окладов, премий, льгот и доплат должен быть равным и объективным, т. е. должны быть учтены положения теории справедливости;
* работник должен заранее знать, насколько его зарплата зависит от его усилий и сколько он может заработать, т. е. должны быть учтены положения теории ожиданий;
* сотрудники должны иметь возможность открытого и приятного общения с руководителями всех уровней управления;
* стимулирование зарплатой не должно быть преобладающим способом мотивации (по двухфакторной теории мотивации зарплата относится к гигиеническим факторам, т.е. влияет только на отсутствие неудовлетворенности).

После введения новой мотивационной политики производительность труда рабочих заметно увеличится, что, естественно, приведет к повышению прибыли организации.

Заключение

Современные исследования доказали, что мотивация сотрудников - это очень важный аспект деятельности менеджера, влияющий на эффективность работы организации в условиях рыночной экономики.

С развитием рыночных отношений усилилась конкуренция между организациями, где создается необходимый продукт, а его качество и своевременность появления зависит от мотивированности работников и отношений между ними в организации. Отсутствие внимания к человеку приводит к разрушительным для организации последствиям. Потребность человека является единственной движущей силой как в его действиях, так и в развитии психики и сознания. Задача руководителей всех рангов создавать условия и организационные механизмы для того, чтобы выполнение работы приводило к удовлетворению и развитию потребностей работников.

Люди – это главный источник эффективного развития. В современных условиях весь персонал организации должен действовать как сплоченная команда с четким видением будущего, ясным представлением о своем значении и мотивацией на самостоятельные действия для достижения поставленных целей. Хорошо организованный и мотивированный персонал реально определяет судьбу предприятия.

Мотивация является не только одной из ведущих и специфичных функций управления, но еще и влияет и участвует во всем процессе управления от стадии выработки целей и принятия решения до получения конечного результата.

Главная задача менеджера – достижение целей организации на основе учета интересов и потребностей ее сотрудников. Практические рекомендации для менеджеров на примере ООО «СтройПроект» были приведены в 3 главе.

Список литературы

1. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 1992. с. 497.
2. Шадриков В. Д. Психология деятельности и способности человека. - М.: Издательская корпорация «Логос», 1996. с. 320.
3. Еникеев М. И. Общая и социальная психология. - М.: Издательская группа НОРМА–ИНФРА • М, 1999. – 624 с.
4. Травин В. В., Дятлов В. А. Менеджмент персонала предприятия. - М.: Дело, 2000.
5. Виханский О.С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. — 3-е изд. — М.: Гардарики, 2003. — 528 с.
6. Карпов А.В. Психология менеджмента: Учеб. пособие. — М.: Гардарики,2005. — 584 с.
7. Журнал «Управление персоналом» №7 2004г.
8. Журнал «Кадры предприятия» №7 / 2002.
9. Маслоу А. Мотивация и Личность. - СПб.: Евразия, 1999. 99 с.
10. Шапиро С.А. Мотивация. – М.: ГроссМедиа, 2008. - 150 с.
11. Блинов А.О. Мотивация персонала корпоративных структур: Библиотека финансового менеджмента. – М., 2001.
12. Веснин В.Р. Менеджмент в вопросах и ответах: Учеб. пособие. – М.: Велби, Проспект, 2003. – 176 с.
13. Друкер П.Ф. Практика менеджмента: Пер. с англ. – М.: ИД «Вильямс», 2000. – С. 257-261.
14. Иванова С.В. Мотивация на 100%: А где же у него кнопка? – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
15. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. – СПб.: Питер, 2000. – 512 с.
16. Коротков Э.М. Концепция менеджмента: Учеб. пособие. – М.: ДеКа, 1996. – 304 с.
17. Коротков Э.М. Концепция российского менеджмента: Учеб. пособие. / Изд. 2-е, дополн. и перераб. – М.: ДеКа, 2004.
18. Зайцева О.А., Радугин А.А. Основы менеджмента: Учебное пособие для ВУЗов. – М.: Центр,1998. 432 с.
19. Краснов А.В. Четыре составляющие менеджмента: Библиотека финансового менеджмента. – М., 2001.
20. Лафта Дж. К. Менеджмент: Учебное пособие – М.: ТК Велби, 2004.
21. Маклаков А.Г. Общая психология. – СПб.:Питер, 2002. – 592 с.: ил. (Серия «Учебник нового века»).
22. Системный подход к менеджменту. http://examen.od.ua.