Международный Институт Рынка

Факультет экономики и менеджмента

Кафедра менеджмента

Курсовая работа

По дисциплине: Менеджмент

На тему: «Мотивация как функция управления. Концепции мотивации»

Выполнила: ст. гр.Э-31

Вавилина Н.А.

Научный руководитель:

к.э.н. Горбунова О.А.

Самара

2008

Содержание

Введение……………………………………………………………………...3

1. Теоретические аспекты мотивации как функции управления…………5

1.1 Понятие мотивации в системе управления…………………………...5

1.2 Мотивационный процесс………………………………………………7

1.3 Основные стадии снижения мотивации……………………………....9

2. Теории содержания мотивации……………………………………….....12

2.1 Теория иерархии потребностей А. Маслоу…………………………...12

2.2 Теория ERG К. Альдерфера……………………………………………14

2.3 Теория приобретенных потребностей МакКлелланда……………….15

2.4 Теория двух факторов Ф. Герцберга…………………………………..17

3. Теории процесса мотивации……………………………………………...20

3.1 Теория ожидания………………………………………………………..20

3.2 Теория постановки целей………………………………………………21

3.3 Теория равенства………………………………………………………..23

Заключение……………………………………………………………………26

Список используемых источников…………………………………………..28

Приложения………………………………………………………………… 29

Введение

В последнее время особенно усилилось внимание к проблеме мотивации как функции управления, с помощью которой руководство любого предприятия побуждает работников действовать наиболее эффективно для обеспечения производственного процесса в соответствии с намеченным планом. Процесс создания либо реконструкции организационной структуры управления неразрывно связан с разработкой систем управления персоналом, контроля и информационного обеспечения, а люди – это основной источник эффективного развития предприятия.

В менеджменте все большее значение приобретают мотивационные аспекты. Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Основная цель процесса мотивации - это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия.

Мотивация – это деятельность, которая активизирует коллектив предприятия и каждого работающего и побуждает их эффективно трудиться для выполнения целей.

Путь к эффективному управлению персоналом, к активизации его деятельности и повышении ее эффективности лежит через понимание мотивации людей. Если хорошо понимать, что движет человеком, побуждает его к действиям, к чему он стремиться, выполняя определенную работу, можно, в отличие от принуждения, требующего постоянного контроля, таким образом построить управление персоналом фирмы, что люди будут сами активно стремиться выполнить свою работу наилучшим образом и наиболее результативно с точки зрения достижения организацией своих целей.

Актуальность курсовой работы состоит в том, что изучение теории мотивации и практическое применение ее положений позволяет руководству предприятия добиться повышения степени удовлетворения потребностей работников, побуждать их к более производительному труду, тем самым повысить общую результативность и прибыльность предприятия.

Целью данной курсовой работы раскрыть понятие мотивации, рассмотреть основные теории мотивации, и их применение на практике. Для реализации этой цели в работе необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты мотивации;

- рассмотреть сущность мотивации в системе управления;

- исследовать теории мотивации: содержательные и процессуальные теории мотивации;

- охарактеризовать методы применения положений мотивации на практике.

1. Теоретические аспекты мотивации как функции управления.

1.1 Сущность мотивации в системе управления.

Мотивация - одна из центральных категорий науки управления. В научной литературе существуют различные определения мотивации. В самом общем виде мотивация человека есть процесс побуждения человека к деятельности во имя достижения определенных целей.[[1]](#footnote-1) Мотивировать поведение означает уметь понимать и воспринимать внутренние потребности работника, системы и побуждать людей к сознательному самостоятельному выбору действий по удовлетворению потребностей и достижению личных и коллективных целей. Мотивация работников означает также умение добиваться понимания, восприятия и освоения ими целей организации. В этом случае необходимые для организации действия работников будут высокомотивированными, а результаты труда - высокими.

В конкретно-содержательном отношении мотивация понимается как психологический феномен, как биопсихическая реакция человека на внешние воздействия и внутренние потребности, опосредованная особенностями среды и личности, и приводящая к определенному результату. При этом принципиально важно подчеркнуть наличие в мотивации естественного единства сознательных и бессознательных, рациональных и эмоциональных побуждений, отражающего человеческую природу, нарушение которого может приводить к ощутимым искажениям и потерям в практике управления.

Мотивация занимает одно из центральных мест в системе управления любым социально-экономическим объектом. Независимо от природы объекта управления в управлении этим объектом всегда участвует мотивация. Мотивация является одной из функций управления наряду с другими функциями, такими как планирование, организация, контроль. Таким образом, мотивация присутствует в качестве функции управления в управлении любым объектом.

Однако мотивация имеет существенное отличие от других функций управления. Такие функции, как планирование, организация, контроль осуществляются в основном менеджментом организации. Исполнительский персонал, как правило, играет при выполнении этих функций пассивную роль.

В реализации же мотивации как функции управления исполнительский персонал организации играет самую активную роль. Цели, ценности, установки, потребности этого персонала - не только предмет анализа теорий мотивации, но и непосредственные движущие силы деятельности по достижению целей организации.

Успешность управления любым социально-экономическим объектом зависит от того, насколько эффективна мотивация людей, работающих в рамках этого объекта. Даже если в рамках объекта управления действуют совершенная система планирования, продуманная система контроля, сбалансированная система координации действий, прогрессивная оргструктура, но при этом система мотивации недостаточно эффективна, общий результат функционирования данного объекта управления будет достаточно низким.

Одна из главных задач для предприятий различных форм собственности - поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизации человеческого фактора. Решающим причинным фактором результативности деятельности людей является их мотивация.

Мотивация – стимулирование к деятельности, процесс побуждения себя и других к работе, воздействие на поведение человека для достижения личных, коллективных и общественных целей[[2]](#footnote-2). Мотивация – это совокупность внешних и внутренних движущих сил, побуждающих человека осуществлять деятельность, направленную на достижение определенных целей, с затратой определенных усилий, с определенным уровнем старания, добросовестности и настойчивости.

Для управления очень важно знать направленность действий человека, однако не менее важно уметь, если надо, с помощью мотивирования ориентировать эти действия в направлении достижения определенных целей.

Мотивирование - это процесс воздействия на человека для побуждения его к конкретным действиям посредством побуждения в нем определенных мотивов. В зависимости от того, какие цели преследует мотивация можно выделить два вида мотивирования: внешнее и внутреннее.

Внешнее мотивирование это своего рода процесс административного воздействия или управления: руководитель поручает работу исполнителю, а тот ее выполняет. При таком виде мотивирования работодателю нужно знать, какие мотивы могут побуждать конкретного работника выполнить работу качественно и в срок. Это может быть как нормальная оплата работы или премия, так и простая похвала или иной вид морального поощрения (см. приложение 1).

Внутреннее мотивирование является более сложным процессом и предполагает формирование определенной мотивационной структуры человека. В этом случае нужно найти психологический способ для усиления желательных качеств личности работника и ослабления отрицательных факторов, к примеру, снижение монотонности труда и др. Второй тип мотивации требует от самого менеджера гораздо больших усилий, знаний и способностей (см. приложение 2.).

1.2 Мотивационный процесс.

Мотивация, рассматриваемая как процесс, теоретически может быть представлена в виде ряда последовательно сменяющихся этапов. Естественно, что такое рассмотрение процесса носит достаточно условный характер (является научной абстракцией), так как в реальности нет столь явного разграничения этапов и некорректно предполагать, что относительно каждого отдельно взятого работника по поводу каждого из одновременно совершаемых им действий существует обособленный процесс мотивации. Но если необходимо показать то, как разворачивается процесс мотивации, какова его логика и составные части, может быть приемлема и полезна ниже приводимая модель (рис. 1)[[3]](#footnote-3).

#### Первый этап

Возникновение потребностей

(постановка задачи)

#### Второй этап

Поиск путей устранения потребностей

#### Третий этап

Определение набора и направления необходимых действий (возникают мотивы)

#### Пятый этап

Получение вознаграждения

(достижение иного желаемого результата)

#### Шестой этап

Устранение потребностей

(решение задачи)

## Рис. 1. Схема мотивационного процесса.

#### Четвертый этап

Осуществление действий

**НОВЫЕ ПОТРЕБНОСТИ, НОВЫЕ ЗАДАЧИ**

Знание логики протекания процесса мотивации не обеспечивает менеджеру решающих преимуществ, когда он попытается сознательно управлять этим процессом у своих подчиненных (для повышения активности их деятельности и в иных целях).

Можно указать на несколько факторов, которые усложняют и делают неясным процесс практического развертывания мотивации. Один из них ⎯ не очевидность мотивов: можно лишь догадываться, какие мотивы движут деятельностью каждого конкретного человека при нейтрализации сходных потребностей, но в явном виде определить эти мотивы по поведению человека нельзя. Очень непросто выявить, какие мотивы являются основными, доминируют в осуществлении человеком действий в конкретных условиях.

Другой фактор ⎯ трансформируемость мотивационного процесса, его характер каждый раз зависит от того, какие потребности его инициировали. Сами потребности при этом зачастую находятся в сложном взаимодействии между собой, а нередко прямо противоречат одна другой.

Охарактеризуем этапы мотивационного процесса согласно рис. 1.

Первый этап ⎯ возникновение потребностей. Потребность, как указывалось выше, лежит в основе возникновения мотива к осуществлению действия. Однажды возникнув, она требует от человека определенной реакции для своего устранения, и может возобновляться после устранения многократно.

Второй этап *⎯* поиск путей устранения потребностей. Поскольку потребность возникла и создает для человека состояние неудовлетворенности, он начинает искать возможности устранить ее: это может быть удовлетворение (действием), сознательно-волевое подавление и др.

Третий этап ⎯ определение набора и направления необходимых действий. Определяется, что и какими средствами необходимо сделать, чтобы в конечном итоге иметь возможность нейтрализовать возникшую потребность. На данной стадии у человека возникают мотивы к конкретному набору действий, и происходит сопоставление четырех вопросов:

а) что необходимо получить, чтобы устранить потребность,

б) что необходимо сделать, чтобы получить это,

в) насколько это реально сделать, каковы средства, в какой мере можно достичь результата,

г) в какой мере возможный результат способен устранить потребность.

Четвертый этап ⎯ осуществление действий. На этом этапе человек затрачивает усилия для того, чтобы осуществить те выбранные им действия, которые в конечном итоге дадут ему в качестве результата нечто, при помощи чего возможна нейтрализация потребности. Поскольку процесс работы сам по себе тоже оказывает влияние на мотивацию, на данном этапе может происходить корректировка набора и направления необходимых действий.

Пятый этап ⎯ получение вознаграждения за осуществление действий. Это может быть как вознаграждение в прямом смысле, то есть материальное поощрение, которое в дальнейшем возможно обменять на необходимый для устранения потребности объект, либо другой желаемый результат, то есть сам этот объект. На данном этапе выясняется, насколько выполнение выбранных действий привело к желаемым результатам.

Шестой этап ⎯ устранение потребностей**.** В зависимости от того, насколько ликвидировано состояние неудовлетворенности, вызывавшееся потребностью, а так же от того, вызывает или нет устранение данной потребности появление новых потребностей, не является ли данная потребность возрастающей по мере удовлетворения, человек либо прекращает деятельность до возникновения новой потребности, либо продолжает поиск новых возможностей и осуществление новых действий по устранению оставшихся потребностей.

1.3 Основные стадии снижения мотивации.

Выделяют шесть основных стадий снижения мотивации:

1. растерянность;
2. раздражение;
3. двойная роль;
4. разочарование;
5. потеря готовности к сотрудничеству;
6. заключительная.

Динамика снижения мотивации может быть растянута на многие недели и даже месяцы, и когда сотрудник, наконец, признается, что разочаровался в работе, для руководителя это оказывается неожиданностью. Обыкновенно же ситуация свидетельствует о том, что руководитель не владеет ситуацией, не умеет выявлять симптомы поведения сотрудников.

**Стадия 1** — растерянность (продолжительность менее недели). Отмечаются симптомы стрессового состояния, которые являются следствием растерянности сотрудника, перестающего понимать, что ему нужно делать и почему работа у него не ладится. Обычно на этом этапе работник постоянно задает себе вопросы: «Что происходит? С кем или с чем это связано?». Нервные усилия, которые он при этом прилагает, пока особенно заметно не сказываются на производительности труда, но увеличивается нагрузка на нервную систему.   
 **Стадия 2** — раздражение (продолжительность менее недели). Работник, продолжая получать разноречивые указания и информацию, чувствует, что ситуация не улучшается. Он начинает испытывать раздражение, связанное с ощущением своего бессилия. Его поведение в этот момент носит несколько демонстративный характер, и суть его можно выразить следующими словами: «Я зол и не согласен мириться со сложившейся ситуацией!». При непосредственном общении он склонен либо нарочито замыкаться в себе, либо занимать подчеркнуто оборонительную позицию. Вместе с тем производительность его труда возрастает, поскольку он прилагает все больше усилий в надежде на то, что его поймут и ему удастся справиться с мучающей его стрессовой ситуацией.   
 **Стадия 3** — двойная роль, подсознательные надежды (продолжительность менее четырех недель). Видя, что руководитель не предпринимает никаких попыток исправить сложившуюся ситуацию, подчиненный перестает искать виновного в возникших у него трудностях. Он по-прежнему раздражен позицией руководителя, но тактика меняется. Он начинает утаивать служебную информацию, необходимую для успешного решения задач, стоящих перед его подразделением, надеясь на промах начальника, после которого можно будет вполне аргументирование доказать, что уж он-то сам гораздо успешнее справится с этим делом. Производительность труда и качество его работы остаются нормальными. Менее заметными становятся признаки стрессового состояния.   
 **Стадия 4** — разочарование (продолжительность зависит от личности работника). На этой стадии восстановить подорванный интерес к работе гораздо труднее, поскольку время упущено. Производительность труда снижается до минимально допустимого уровня. Продолжительность этой фазы сильно колеблется у отдельных сотрудников, что зависит от их уверенности в себе, энергичности и, наконец, системы моральных ценностей, которой они придерживаются. Но на этой стадии работник еще не потерял последней надежды, а руководителю еще не поздно сделать попытку вернуть работнику интерес к труду. Для этого необходим личный контакт начальника и подчиненного. Если же руководитель не предпримет никаких мер, то у подчиненного начинается пятая стадия.   
 **Стадия 5** — потеря готовности к сотрудничеству (продолжается до трех недель). Наиболее очевидный симптом этой стадии — попытка работника подчеркнуть словами или поступками, что «вот это и это — не мое дело». Работник принимается перекраивать границы своих обязанностей, пытаясь максимально сузить их. Некоторые люди ведут себя подчеркнуто вызывающе, заметно пренебрегая работой. Движет ими все та же надежда быть замеченными начальником, который поможет им восстановить нормальный ход работы и подорванный интерес к труду. Отношения с окружающими ухудшаются, потому что работник все чаще начинает вымещать свое дурное расположение духа на коллегах, находя своеобразное удовлетворение в унижении других, переносит на весь коллектив разлад, который царит в его душе. Суть этой стадии уже не в борьбе за сохранение интереса к работе, а в попытке сохранить самоуважение. Но и здесь руководитель еще может спасти положение, откровенно поговорив с сотрудником.   
 **Стадия 6** — заключительная. Окончательно разочаровавшись в своей работе, сотрудник либо перейдет на другое место, либо будет относиться к работе как к каторге. Следует отметить, что даже один такой работник может сыграть в группе роль катализатора, привести к тому, что скрытое чувство недовольства выплеснется наружу. В этом случае руководитель уже не сможет справиться с ситуацией.

Серьезную помощь руководителю в такой ситуации может оказать опытный менеджер, социальный психолог, ибо самоанализ не всегда является достаточным для разработки эффективных мер по налаживанию психологического климата в коллективе.

2. Теории содержания мотивации.

2.1 Теория иерархии потребностей А. Маслоу.

Концепция иерархии потребностей А.Маслоу является широко известной и признаваемой теоретической схемой потребностей человека, применяемой в теории менеджмента, в психологии, в экономической теории и других науках.

Данная концепция характеризуется следующими идеями и предпосылками:

1) люди постоянно ощущают какие-либо потребности;

2) некоторые из этих потребностей выражены наиболее четко, ощущаются чаще других и являются общими для большого числа людей; эти потребности можно разделить на группы;

3) группы потребностей находятся в иерархическом подчинении по отношению друг к другу («пирамида потребностей Маслоу», рис. 2);

4) потребности, если они не удовлетворены, вызывают у человека мотивы к действиям;

5) если одна потребность удовлетворена, ее место занимает другая неудовлетворенная потребность, то есть можно удовлетворить полностью одну отдельно взятую потребность, но невозможно удовлетворить все потребности в принципе;

6) удовлетворенная (иначе устраненная) потребность может возобновиться;

7) потребности, находящиеся ближе к основанию «пирамиды», более насущны, то есть требуют первоочередного удовлетворения;

8) потребности более высокого уровня начинают активно действовать на мотивы деятельности человека после того, как в общем удовлетворены потребности более низкого уровня;

9) потребности более высокого уровня могут быть удовлетворены большим количеством способов, нежели потребности более низкого уровня.

Согласно теории Маслоу имеют место следующие группы потребностей, в порядке убывания насущности (рис. 2)[[4]](#footnote-4):

**1.** Физиологические потребности

**2.** Потребности в безопасности и стабильности

**3.** Потребности в причастности, в принадлежности к коллективу, обществу

**4.** Потребности в самоутверждении, уважении, признании достижений окружающими

**5.** Потребности самовыражения, реализации потенциала, творческие

***Врожденные, первичные потребности***

## Рис. 2. Иерархия потребностей согласно теории А. Маслоу.

***Приобретенные с опытом, вторичные потребности***

* **Физиологические**. К данной группе относятся потребности в воде, пище, воздухе, жилье и подобные, которые человек должен удовлетворять, чтобы поддерживать свой организм в жизнедеятельном состоянии. Они являются врожденными, так как обеспечивают поддержание физиологических процессов в организме. Люди, мотивы трудовой деятельности которых порождены в основном потребностями этой группы, мало уделяют внимания содержанию работы; они концентрируются на оплате, условиях труда и т.п. (см. приложение 3.) .
* **Безопасности**. Эти потребности характеризуют стремление людей находиться в стабильном состоянии и не подвергаться отрицательным воздействиям внешней среды. Эти потребности так же являются врожденными и первичными. Исходя из этих потребностей, работник: стремиться избегать риска, внутренне противится нововведениям, уважает четкие правила, порядок, оценивает свою работу сточки зрения обеспечения стабильности, требует социальных гарантий, страхования (см. приложение 4.).
* **Принадлежности и причастности**. Работник стремится к совместным действиям в группе, ищет дружеские связи, общение, хочет быть членом каких-либо неформальных объединений людей, участвовать в общественных мероприятиях. Люди, мотивы трудовой деятельности которых порождены в основном потребностями этой группы, видят свою работу как способ установить принадлежность к коллективу и получить хорошие и дружеские отношения со своими коллегами (см. Приложение 5.) .
* **Признания и самоутверждения**. Данная группа потребностей отражает желание людей быть компетентными, способными, уверенными в себе, желание добиться признания этих качеств и уважения со стороны окружающих.
* **Самовыражения**. Данная группа объединяет потребности, выражающиеся в деятельности человека через его стремление к наиболее полному использованию своих знаний, способностей и навыков, к получению образования, повышению квалификации. Сюда же относятся потребности в творчестве, в выполнении творческой работы, сугубо индивидуальные у каждого человека[[5]](#footnote-5) (см. Приложение 6.).

Теория иерархического построения потребностей Маслоу оказала большое влияние на развитие теории и практики современного управления. Однако в ней присутствует ряд уязвимых моментов, например:

* + - * потребности по-разному проявляются (вызывают мотивы различных действий) в зависимости от ситуационных факторов, таких как содержание работы, положение в организации, пол, возраст и др.,
      * не обязательно наблюдается жесткое соподчинение групп потребностей, как в «пирамиде»,
      * удовлетворение ряда потребностей верхней группы провоцирует их дальнейший рост.

2.2 Теория ERG К. Альфреда.

При изложении своей теории ERG (existence, relations, growth), Клейтон Альдерфер также исходит из предположения, что все многообразие человеческих потребностей можно условно разделить на группы. В отличие от иерархии Маслоу, он полагает, что таких групп достаточно выделить три[[6]](#footnote-6):

* + потребности существования (existence),
  + потребности связи (relations),
  + потребности роста (growth).

**Потребности существования** как бы включают в себя две группы потребностей пирамиды Маслоу: потребности безопасности (за исключением групповой безопасности), физиологические потребности.

**Потребности связи** корреспондируют с потребностями принадлежности и причастности. Потребность связи, по Альдерферу, отражает социальную сущность человека, стремление его быть членом семьи, коллектива, общества в целом. Поэтому к данной группе можно отнести часть потребностей признания и самоутверждения в коллективе, которые связаны со стремлением человека занимать определенное положение в окружающей его социальной среде, а так же часть потребностей пирамиды Маслоу, связанную с групповой безопасностью.

**Потребности роста** аналогичны потребностям самовыражения пирамиды Маслоу и включают в себя так же ту часть потребностей признания и самоутверждения, которая связана со стремлением к развитию уверенности, к самосовершенствованию и т.п.

Эти группы потребностей также расположены в иерархическом порядке. Однако иерархия по теории Маслоу допускает движение от потребности только снизу вверх (удовлетворил потребность нижнего уровня, перешел на более высокий), в то время как у Альдерфера допускается движение в обе стороны. Наверх, если удовлетворены потребности низшей группы, и вниз, если не получается удовлетворить потребности более высокой группы. При этом подчеркивается, что неудача в удовлетворении потребности более высокого уровня вызывает усиление насущности потребности более низкого, и внимание человека на какое-то время полностью переключается на нее.

Наличие двух направлений движения в удовлетворении потребностей открывает новые возможности в мотивационном воздействии на персонал. Например, если организации не хватает возможностей для удовлетворения посредством стимулов потребностей работников более высокого уровня, менеджер имеет перспективу найти другие эффективные стимулы, соотносящиеся с более низким уровнем потребностей работников, и предложить им эти стимулы, расширив потенциал мотивирования данной группы работников.

2.3 Теория приобретенных потребностей Д. МакКелланда.

Широко распространенная теория МакКелланда связана с описанием влияния на поведение человека выделяемых им, из всего многообразия потребностей, трех потребностей: потребности соучастия, достижения и властвования. В соответствии с идеями МакКелланда, если эти три специфические потребности в достаточной мере присутствуют у человека (а они присутствуют у большинства людей), то они оказывают заметное воздействие на его деятельность, заставляют прилагать усилия и осуществлять действия, направленные на их удовлетворение[[7]](#footnote-7).

При этом подчеркивается, что данные потребности не врожденные, а могут приобретаться в процессе обучения, под влиянием опыта и конкретных жизненных обстоятельств.

**Потребность достижения** проявляется в стремлении человека достичь стоящих перед ним целей, причем сделать это более эффективными способами, чем ему это удавалось ранее. Люди с высоким уровнем потребности достижения предпочитают самостоятельно ставить свои цели. Они склонны принимать достаточно умеренные по уровню риска решения и ожидают немедленной отдачи, обратной связи от осуществленных действий. При этом таким людям трудно дается такая работа, у которой нет ясного и ощутимого результата, наступающего достаточно быстро. Важно отметить, что качество их результатов и качество их трудовой деятельности не обязательно являются наивысшими, так стремление к собственно достижению способствует игнорированию характеристик достигнутого. Люди с данной потребностью много и охотно работают, но не любят делиться работой с другими. Совместно достигнутый результат удовлетворяет их гораздо меньше.

Стремление к достижению, в принципе, способствует успешности людей в решении стоящих перед ними трудовых задач и активизирует их деятельность. Успешный предприниматель должен иметь развитую потребность достижения. Однако часто именно люди с очень высокой потребностью достижения не могут достичь высших уровней в организационной иерархии, так как там от них требуется принятие более рискованных решений, постановка более высоких целей, чем они могут позволить себе. Поэтому если человек работает в большой организации, очень развитая потребность достижения может создавать определенные неудобства и ему, и коллегам.

**Потребность соучастия** проявляется в стремлении наладить личностные взаимоотношения в рамках коллектива и почувствовать себя включенным в процесс общего дела. Люди с высокой потребностью соучастия обычно коммуникабельны, стремятся получить одобрение и поддержку от коллектива, обеспокоены общественным мнением. Они предпочитают работать в составе групп, а не индивидуально. Для них важен вопрос о значимости их личного вклада, вклада их группы в общие достижения организации.

**Потребность власти** характеризуется желанием человека контролировать процессы самого разного свойства, которые протекают в его окружении. Основным направлением ее проявления выступает стремление контролировать действия и деятельность людей, оказывать влияние на их поведение, брать на себя ответственность за определение направления их деятельности.

Лица с развитой потребностью властвования могут быть разделены на взаимоисключающую пару групп. Первую группу составят те, кто стремится к властвованию ради собственно процесса контролирования людей, кого во власти прежде всего привлекает возможность командовать другими людьми. Интересы и цели организации для таких людей могут отойти на второй план, так как они сконцентрируют внимание именно на своей руководящей позиции в организации, будут стремиться подчеркнуть и укрепить ее, демонстрировать силу. К другой группе относятся те лица, которые стремятся к достижению властных полномочий ради того, чтобы добиваться с помощью этих полномочий решения задач, стоящих перед группой, коллективом, организацией. Эти люди удовлетворяют свою потребность власти тем, что определяют цели, ставят задачи для коллектива, но при этом не отрицают своего личного участия в процессе их решения. При этом таким людям свойственно интересоваться возможностями мотивирования других людей. То есть потребность власти для них – это не самоутверждение, удовлетворение тщеславия, а стремление к выполнению ответственной руководящей работы, связанной с решение задач коллектива, организации[[8]](#footnote-8).

МакКелланд считает, что для успеха менеджера из перечисленных потребностей наиболее важен уровень развития потребности властвования второго типа.

2.4 Теория двух факторов Герцберга.

Еще одна популярная теория, а именно двухфакторная теория предложена Федериком Герцбергом. В ее основе лежит исследование, в ходе которого сотни работников различных организаций отвечали на вопросы о том, когда они ощущают наибольшее желание работать и, наоборот, когда они недовольны и трудиться им совсем не хочется. Анализ полученных данных показал, что удовлетворение и неудовлетворенность от выполнения рабочих заданий определяются действием принципиально различных факторов. Был сделан вывод о том, что мотивация к труду формируется под воздействием двух основных групп факторов (рис.3).

Область удовлетворения

Высокое удовлетворение

Мотиваторы влияют на уровень удовлетворения

**Мотиваторы**

Достижения

Признание

Ответственность

Труд сам по себе

Личный рост

Нейтральное отношение

Область неудовлетворенности

Факторы гигиены влияют на уровень недовольства

Гигиенические факторы

Условия труда

Оплата труда

и безопасность

Политика компании

Начальники

Межличностные взаимоотношения

Высокий уровень неудовлетво-ренности

Рис.3. Двухфакторная теория Ф. Герцберга .

Охарактеризуем рис. 3. Центр шкалы – нейтральное отношение работника к труду, когда индивид не испытывает ни удовлетворения, ни неудовлетворенности. Поведение человека в процессе труда определяется двумя различными группами факторов. Первая из них, гигиенические факторы, связана с присутствием или отсутствием таких элементов, как условия труда, заработанная плата, политика компании, правила и межличностные отношения между людьми. Отрицательные гигиенические факторы обуславливают неудовлетворенность индивида процессом труда. Но положительные факторы всего лишь избавляют сотрудников от отрицательных эмоций; они никак не влияют на удовлетворенность трудом, не мотивируют к более высоким результатам.

Уровень удовлетворения трудом определяется второй группой факторов – мотиваторами, т. е. потребностями высших уровней, включая достижения, признание, ответственность и возможности для роста. Ф. Герцберг считал, что в отсутствие мотиваторов человек относится к своему труду нейтрально. При появлении мотиваторов у него возникает побуждение к труду, который начинает приносить удовлетворение. Таким образом, гигиенические факторы и мотиваторы оказывают принципиально различное воздействие на мотивацию. Первые «работают» только в отрицательной области. Ответственность за удовлетворение трудом «несут» такие мотиваторы, как сложность поставленных рабочих задач, принятие на себя ответственности, признание со стороны других людей.

А потому задача менеджмента – устранение раздражителей (т. е. обеспечение достаточных для удовлетворения базовых потребностей гигиенических факторов) и применение удовлетворяющих высшие потребности и подвигающих сотрудников к достижениям мотиваторы.

3. Теории процесса мотивации.

3.1 Теория ожидания.

Теория ожиданий, часто ассоциирующаяся с работами Виктора Врума, базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого[[9]](#footnote-9).

Ожидания можно рассматривать как оценку данной личностью вероятности определенного события. При анализе мотивации к труду теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей: затраты труда – результаты; результаты – вознаграждение и валентность (удовлетворенность вознаграждением).

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

Ожидания в отношении результатов – вознаграждений (Р – В) есть ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнуты уровень результатов. Если человек не будет ощущать четкой связи между достигнутыми результатами и желаемым поощрением или вознаграждением, мотивация трудовой деятельности будет ослабевать. То есть, если человек уверен, что достигнутые результаты будут вознаграждены, но при разумной затрате усилий ему этих результатов не достичь, то мотивация и в этом случае будет слабой.

Третий фактор, определяющий мотивацию в теории ожидания - это валентность или ценность поощрения или вознаграждения. Валентность - это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения. Поскольку у различных людей потребности в отношении вознаграждения различаются, то конкретное вознаграждение, предлагаемое в ответ на достигнутые результаты, может и не иметь для них никакой ценности. Например, за выполненную работу менеджер может получить прибавку к жалованию, в то время как он рассчитывал на продвижение по службе, или более интересную работу. Если валентность низка, т. е. ценность получаемого вознаграждения для человека не слишком велика, то теория ожиданий предсказывает, что мотивация трудовой деятельности и в этом случае будет ослабевать.

Если значение любого из этих трех критически важных для определения мотивации факторов будет мало, то будет слабой мотивация и низки результаты труда. Соотношение этих факторов можно выразить следующей формулой (рис. 4):

Ожидаемая ценность вознаграждения

Валентность

Ожидание того, что результаты повлекут за собой ожидаемое вознаграждение

Р - О

Ожидание того, что усилия дадут желаемые результаты

З –Р

Мотивация

=

Х

Х

Мотивация = З – Р x Р – В x валентность

Рис. 4. Модель мотивации по В. Вруму.

Для эффективной мотивации менеджер должен установить твердое соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением. В связи с этим необходимо давать вознаграждение только за эффективную работу. Менеджеры должны сформировать высокий, но реалистичный уровень результатов, ожидаемых от подчиненных, и внушить им, чего они могут добиться, если приложат силы. То, как работники оценивают свои силы, во многом зависит от того, чего ожидает от них руководство. Следует помнить, что работники сумеют достичь уровня результативности, требуемого для получения ценного вознаграждения, если делегированный им уровень полномочий, их профессиональные навыки достаточны для выполнения поставленной задачи.

Теория ожиданий В. Врума очень практична. Она дает много подсказок в отношении того, как можно повысить мотивацию работников (см. Приложение 7.).

3.2 Теория постановки целей.

Теория постановки целей исходит из того, что поведение человека определяется той целью, которую он ставит перед собой, так как в сущности ради ее достижения он и осуществляет свои действия. При этом предполагается, что постановка целей – это сознательный процесс.

В общем базисная модель, описывающая поведение человека в процессе постановки целей, выглядит следующим образом. Человек осознает и оценивает события, окружающую обстановку, возникающие потребности; на основании этого он сознательно определяет для себя ряд целей, к достижению которых намерен стремиться, и, исходя из поставленных целей, выполняет работу, осуществляет определенные действия. Достигнув цели (результата), он получает удовлетворение потребностей.

Между характеристиками целей и характеристиками исполнения работы просматривается достаточно определенная зависимость. Теория постановки целей полагает, что уровень исполнения работы может зависеть от следующих четырех характеристик целей:

1. сложность;
2. специфичность;
3. приемлемость;
4. приверженность.

Эти четыре характеристики цели влияют как собственно на цель, так и на те усилия, которые человек готов затрачивать, чтобы достичь поставленной перед ним цели[[10]](#footnote-10).

**Сложность** цели отражает степень профессионального мастерства, квалификации, уровень затраты усилий, необходимых для ее достижения. Существуют непосредственная связь между сложностью цели и выполнением работы. Обычно более сложные цели приносят в относительном выражении более значительные результаты. Исключение составляет случай, когда цели непомерно завышены, достижение которых данным работником нереально. Повышение целей может вызвать и рост активности труда, и его результатов, но лишь до того момента, пока они остаются реально достижимыми.

**Специфичность** отражает качественную ясность цели, то есть то, насколько определенно она задана. Опыт показывает, что четкие и конкретные цели приводят к лучшим результатам, чем цели широкого смысла, но с расплывчатыми границами и содержанием.

**Приемлемость** цели отражает степень, в которой человек воспринимает эту цель как свою собственную, при том, что цель сформулирована не им самим (руководством). Человек может не принимать внешние цели, если выгода от их достижения неочевидна.

**Приверженность** человека цели отражает, какого уровня (сколько) усилия человек реально готов затратить для ее достижения, и насколько настойчивым он будет. Эта характеристика цели играет важную роль на этапе осуществления действий по ее достижению. Если реальные трудности по ее достижению будут существенно отличаться от того, какими они представлялись на стадии постановки цели, то именно от уровня приверженности зависит, не разочаруется ли человек в цели.

Последним шагом процесса мотивации в теории постановки цели является удовлетворенность работника результатом. Особое значение данного шага состоит в том, что он не только завершает цепочку процесса мотивации, но и является исходным для осуществления следующего цикла мотивации.

В теории констатируется, что удовлетворенность или же неудовлетворенность достигнутой целью определяется двумя процессами: внутренним и внешним. Внутренние процессы в основном связаны с тем, как человек субъективно оценивает полученный им результат с точки зрения соответствия его поставленной цели. Внешние процессы, влияющие на удовлетворенность, это реакции на полученный работником результат со стороны окружения (руководства, коллектива).

В практической реализации у теории постановки целей просматривается ряд сложностей:

1) она не обладает унифицированностью для всех людей, так как у разных людей существует различная сила целевой ориентации, своя степень целенаправленности;

2) нет однозначного определения того, кто и как должен ставить, формулировать цели: должны ли они быть заданы руководством, или же они должны определяться теми, кто достигает их.

3.3 Теория равенства.

Одним из постоянных стремлений людей является желание получать справедливую оценку своим действиям. При этом справедливость связывается с равенством, оценивается в сравнении с оценками, которые получают действия других. Если человек считает, что руководство компании относится к нему так же, как и к другим, без дискриминации, адекватно вознаграждает трудовую деятельность и оценивает ее по тем же критериям, что и деятельность других, то он ощущает удовлетворение от работы. Естественно, это сказывается и на уровне трудовой активности.

Влияние данного момента во взаимоотношениях организации, коллектива и работника лежит в основе одной из теорий мотивационного процесса – теории равенства.

Теория равенства исходит из того, что в процессе сравнения, хотя и используется объективная информация, например, величина заработной платы, сравнение осуществляется человеком на основе его субъективного восприятия и своих действий, и действий тех людей, с которыми он проводит сравнение.

Человек определяет на основе субъективных критериев: 1) значимость для себя всех форм полученного поощрения и 2) значимость, величину тех издержек, которые он, по его мнению, понес при осуществлении трудовой деятельности. Аналогично по своим критериям он оценивает 3) поощрение и 4) издержки тех лиц, с которыми он сравнивает себя. Сопоставляя эти четыре показателя, он приходит к выводам относительно справедливости распределения нагрузок и поощрений в организации.

Следует особо подчеркнуть, что здесь не имеется в виду фактическое, реальное равенство, например, сумм денежных вознаграждений работников, или объемов их обязанностей. Имеется в виду, распределены ли справедливо, то есть равномерно, соответственно усилиям, обязанности и поощрения с субъективной точки зрения работников. Не столь важно реальное равенство, важно, ощущают ли его наличие работники. В связи с этим применяются некоторые методы, способные искусственно сформировать ощущение равенства у людей.

Встает вопрос, что будет делать работник, если считает, что неравенство имеет место? В управленческой практике есть мнение, что неравенство толкает людей на увеличение активности труда и рост результатов, а состояние равного распределения сокращает мотивацию. Это верно не во всех случаях. Например, равенство плохо тогда, когда общий уровень активности, исполнения трудовых действий низкий; оно будет провоцировать сохранение этого уровня. Когда же общий уровень высокий, субъективное осознание работниками равенства может поддерживать его.

В том случае, если индивид считает. Что он вознагражден недостаточно или излишне, у него возникает чувство неудовлетворенности (во втором случае это чувство менее выражено). Считая несправедливой и неравной оценку своего труда, человек теряет мотивацию к активным созидательным, с точки зрения целей организации, действиям, что приводит ко многим негативным последствиям. Основатель теории равенства Стейси Адамс выделяет шесть возможных реакций человека на состояние неравенства:

1) Работник может попытаться добиваться справедливого распределения поощрений усилением своей трудовой активности. Однако в этом случае он неизбежно почувствует, что вместе с ростом поощрения растут и его издержки, в размерах, которые с его точки зрения издержкам других не соответствуют.

2) Работник может потерять мотивацию, считая, что его труд поощряют и оценивают неравно и несправедливо. Это может привести к решению сократить прилагаемые усилия, что приведет к снижению эффективности и качества труда, сокращению трудовой активности. Теряется стремление к созидательным, с точки зрения целей организации, действиям. Неравенство в данном случае приводит к выраженным отрицательным последствиям.

3) Работник может предпринять попытку увеличить поощрения, то есть начать добиваться роста заработной платы и требовать иных дополнительных стимулов, в том числе и нематериального характера, для поддержания трудовой деятельности на текущем уровне.

4) Работник может произвести переоценку своих возможностей, решить, что завышал оценку своих способностей. При этом понизится уровень самооценки, уверенности в себе.

5) Может быть предпринята довольно оригинальная попытка воздействовать на поощрения и нагрузки тех лиц, с которыми сравнивает себя работник. Доступными ему способами влияния он может пытаться заставить этих лиц увеличить усилия, затраты, или добиваться сокращения их поощрений.

6) Работник может изменить для себя объект сравнения, решив, что лицо или несколько лиц, с которыми он сравнивается, находятся в особых условиях (личные связи и т.п.).

Заключение

В заключение работы, в соответствии с целью исследования которой являлось изучение понятия мотивации, ее основных теорий и применение основных положений мотивации как функции управления на практике, следует сделать следующие выводы.

Мотивация - одна из центральных категорий науки управления и она занимает одно из центральных мест в системе управления любым социально-экономическим объектом. Независимо от того, какой природы объект управления в управлении этим объектом всегда участвует мотивация и она является одной из функций управления наряду с другими функциями, такими как планирование, организация, контроль. Исходя из этого, можно уверенно заявить, что успешность управления любым социально-экономическим объектом зависит от того, насколько эффективна мотивация людей, работающих на этом объекте.

Мотивация – это деятельность, которая активизирует коллектив предприятия и каждого работающего и побуждает их эффективно трудиться для выполнения намеченных целей. В основе процесса мотивации лежит индивидуальная человеческая потребность, удовлетворение которой достигается путем определенного поведения или комплекса действий.

Мотивация как функция управления реализуется через систему стимулов, т. е. любые действия подчиненного должны иметь для него положительные или отрицательные последствия с точки зрения удовлетворения его потребностей или достижения его целей. Одной из основных задач управления является определение мотивов деятельности каждого сотрудника и согласование этих мотивов с целями предприятия. Процесс мотивации основан на функциях и свойствах (элементах) сознания и психики и включает восприятие и оценивание ситуации, целеполагание, выработку решений, ожидание результатов действий и их сознательную корректировку. Мотивами к труду являются: мотив социальности (потребность быть в коллективе), мотив самоутверждения, мотив самостоятельности, мотив надежности (стабильности), мотив приобретения нового (знаний, вещей и т.д.), мотив справедливости.

Мотивирование - это процесс воздействия на человека для побуждения его к конкретным действиям посредством побуждения в нем определенных мотивов. Мотивирование подразделяется на: внешнее и внутреннее.

К методам мотивирования эффективного трудового поведения относятся: материальное поощрение; организационные методы; морально-психологические. Обычно в практике управления, одновременно применяют различные методы и их комбинации. Чтобы более эффективно управлять мотивацией, нужно использовать в управлении предприятием все три группы методов.

На сегодняшний день учеными предложено довольно много теоретических подходов к проблеме мотивации труда, объясняющих разные аспекты трудового поведения работников. Они позволяют взглянуть на трудовую мотивацию не только с разных сторон, с разных точек зрения, но и помогают лучше понять, как можно наиболее эффективно воздействовать на рабочее поведение персонала, используя те средства и возможности, которыми располагает современная организация.

Теоретические представления о трудовой мотивации развивались в основном в рамках двух направлений:

1) содержательные теории, которые делают упор на содержание потребностей и устремление людей, определяющих их рабочее поведение;

2) процессуальные теории, уделяющие основное внимание механизмам мотивационных процессов, стоящих за восприятием рабочей ситуации, принятием решений и организационным поведением.

К наиболее известным содержательным теориям мотивации относятся теории Маслоу, Альдерфера, МакКлелланда и Герцберга.

К самым известным процессуальным теориям относятся теория ожидания В.Врума, теория постановки целей и теория равенства (справедливости) С.Адамса.

Так как содержательные теории мотивации делают акцент на содержании ведущих потребностей, заставляющих человека действовать определенным образом, а процессуальные подходы очень тесно связаны с практикой, и они могут оказать большую помощь руководителям в понимании поведения подчиненных. То, можно сделать вывод, что руководители должны стремиться к тому, чтобы использовать на практике основные положения и содержательных, и процессуальных теорий мотивации, с целью выработки таких управленческих воздействий, которые будут максимально учитывать особенности трудовой мотивации и специфику рабочих условий каждого работника.

Если хорошо понимать, что движет работниками, что побуждает их к трудовым действиям, к чему они стремятся, выполняя определенную работу, можно правильно, то есть индивидуально, с ориентацией на личностные особенности подчиненных, сформировать стратегию активизации деятельности персонала фирмы.

Эта стратегия поможет менеджеру таким образом построить управление персоналом фирмы, что люди будут сами активно стремиться выполнить свою работу наилучшим образом и наиболее результативно с точки зрения достижения организацией своих целей.

Список используемых источников

Учебные издания:

1. Виханский О.С., Наумов А.И. «Менеджмент»: учебник для ВУЗов ⎯ Москва, издательство «Экономистъ», 2003. – 528 с.
2. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. «Теория управления»: учебное пособие для ВУЗов – М., издательство РАГС, 2003. – 256 с.
3. Герасимов Б.Н., Чумак В.Г., Яковлева Н.Г. «Менеджмент персонала»: учебное пособие – Ростов н/Д, издательство «Феникс», 2003. – 448 с.
4. Ильин Е.П. «Мотивация и мотивы» - СПб.: Питер, 2002. – 514с.
5. Максимцев М.М., Игнатьева Л.В., Комаров М.А. «Курс менеджмента»: учебник для ВУЗов ⎯ Москва, Издательство «Инфра-М», 2001. - 298 с.
6. Маслоу А. «Мотивация и личность» / А. Маслоу; пер. с англ. Т. Гутман, Н. Мухина и др .— 3-е изд. — СПб..: Питер, 2003. - 351 с.
7. Мейланд Я., Уилсон П. «Руководство по управлению трудовым коллективом»: пер. с английского ⎯ Москва, Издательство «Юнити», 2002. ⎯ 220 с.
8. Хекгаузен Х., Дернберг Р. «Мотивация и деятельность»: краткий пер. с немецкого под ред. Величковского Б.М. - Москва, Издательство «Прогресс», 2000. - 137 с.

Журналы:

1. Борисова Е. Философия чистого звука// Эксперт, №41, 2008г.

2. Гончаров А. Гость номера (интервью)// Управление персоналом, №3, 2008г.

3. Денисова Д. Продавец счастья// Эксперт, №34, 2004г.

4. Магура М., Курбатова М. Секреты мотивации или мотивация без секретов// Управление персоналом, №13-14, 2007г.

5. Станкин М. Активный отдых за рубежом// Управление персоналом, №5, 2005г.

Приложения

**Приложение 1.**

Мотивирование посещаемости на заводах «Тойота» в США: для «Тойота» явка персонала на работу чрезвычайно важна, поскольку бережливое производство укомплектовано высококвалифицированными кадрами. И каждый сотрудник является частью команды. Премию за отличную явку получают те сотрудники, у которых в течение года не было ни одного дня пропуска работы (при этом невыход на работу по болезни и другим уважительным причинам тоже считается пропуском). Те, кто удостоен такой награды приглашаются на банкет. Там проводится лотерея, в которой разыгрывается около десяти автомобилей «Тойота» последних моделей. Премию за отличную явку получают 60-70% сотрудников «Тойота». Это значит что они не пропустили ни одного дня и ни разу не опоздали.

Корпорация Dupon использовала еще более сложную систему, при которой вознаграждение выплачивается по итогам выполнения программы, рассчитанной на 3-5 лет. Участие в этой программе добровольное, и участник программы отчисляет в особый фонд 6% своего годового заработка. При 100% выполнения плана эти 6% возвращаются работникам, при выполнении плана на 125% дополнительно выплачиваются 6% заработка, если плановые показатели выполняются на 150%, то выплачивается уже 12% годового заработка. При выполнении плана менее чем на 80% участники программы теряют свои 6%, ранее отчисленные в премиальный фонд[[11]](#footnote-11).

**Приложение 2.**

Награждение лучших работников в «Росгосстрахе»: в день рождения компании руководство награждает ветеранов. Причем торжественные заседания проходят одновременно в офисах компании во всех субъектах Российской Федерации. Наиболее отличившимся сотрудникам вручаются не только благодарности в виде грамот. Но и возрожденные знаки отличия «Лучший работник», «Почетный работник». Знаки отличия разрабатывались совместно с Геральдическим советом при президенте РФ. В 2003 году грамотами и знаками было отмечено 650 человек.

В компании «Том-УПИ» проводят дни благодарения, приуроченные ко дню рождения фирмы. В этот день сотрудникам предлагают на специальных бланках поблагодарить коллег. Листки с благодарностями еще долго висят у получателей над рабочими столами.

Центр кузовного ремонта «Янта-Сервис» с численностью работающих около 70 человек использует такие моральные поощрения, как: поздравление работников с днями рождениями и знаменательными датами; именные места для парковки для лучших работников; по итогам квартала приглашение на семейный обед в ресторан с семьями (вначале эта мера поощрения была предусмотрена для техников, уборщиков, мойщиков, потом распространили ее и на других работников); проводится День открытых дверей «Янта-Сервис2 для клиентов и членов семей работников; есть своя Доска почета – Галерея «Янта-Сервис»[[12]](#footnote-12).

**Приложение 3.**

Некоторые компании предпринимают целенаправленные усилия по поддержанию здоровья работников, что также относится к удовлетворение физиологических потребностей персонала. На западе некоторые крупные компании уделяют серьезное внимание здоровью всех своих сотрудников – от руководителей высшего звена до рядовых работников. Это, в частности, предполагает ежегодную диспансеризацию и консультации по вопросам правильного питания и физической нагрузки. Например, техасская компания «Месса петролеум» тратит 600 долларов в год на каждого из 700 участников оздоровительной программы, принятой на предприятии. Другая техасская фирма «Форней Энджиниринг» установила денежные призы тем, кто ходит в походы, выполняет рекомендации по сохранению здоровья, снижает свой вес[[13]](#footnote-13).

Ряд компаний предпринимает специальные шаги для улучшения не только физического, но и психического здоровья сотрудников. Для удовлетворения этих потребностей канадская компания Wilson Banwell предлагает услуги по психологическому консультировании., доступные во внутренней корпоративной сети. За определенную плату подписавшимся на получение таких услуг компания Wilson Banwell предоставляет онлайновые психотерапевтические сеансы с одним из своих 68 психологов. Как правило, пациенты довольны предоставляемыми консультациями, а работодатели приветствуют те уникальные возможности, которые дает эта форма оздоровления персонала[[14]](#footnote-14).

**Приложение 4.**

На удовлетворение потребности в безопасности в первую очередь работает политика пожизненного найма. Этой политики придерживаются многие японские компании, например компания Sony. Некоторые западные компании тоже используют практику пожизненного найма. Уверенность в завтрашнем дне, в гарантированной занятости в компании, в карьерных перспективах вселяет в работников уверенность в завтрашнем дне и укрепляет их приверженность. Например, фирма Hewlett – Packard в условиях спада и резкого снижения своей активности приняла стратегию не сокращения штатов, а 20%-ного сокращения рабочего времени каждого работника. Несмотря на соответствующее снижение заработанной платы, это решение было поддержано всеми служащими фирмы. Hewlett – Packard успешно пережила спад, а уровень доверия между руководством и персоналом в результате вырос.

Правда, некоторые специалисты считают, что подобного рода политика неувольнений не всегда дает положительные результаты. К тому же бывают такие экономические спады, когда увольнения сотрудников становятся неизбежными. Такие организации, как AT&T и Wang для того, чтобы смягчить удар от таких увольнений предлагают услуги специальных служб помощи уволенным работникам в поисках новой работы[[15]](#footnote-15).

**Приложение 5**.

Для удовлетворения данной потребности необходимо проводить различные корпоративные мероприятия, направленные на сплочение коллектива и установление более тесных дружеских связей среди сотрудников, что становится все более популярным как на Западе, так и в России. Например, в целях сплочения персонала в ООО «Росинтер Ресторанс» руководство компании ежегодно проводит конгресс в каком–нибудь экзотическом месте. Считается, что такая форма работы и совместного отдыха сплачивает людей. Создает непринужденную атмосферу и на рабочем месте. Когда люди перестают общаться только как коллеги, а общаются как друзья, это сильно привязывает их к компании. В компании «Кадровый Холдинг» «Бета Пресс» тоже существует подобного рода программа корпоративных мероприятий. Руководство этой компании ежемесячно организуют совместный отдых сотрудников в крупном развлекательном центре, поездки в экскурсионные туры – Питер, Киев, Золотые кольцо России. В 2007 году сотрудники компании выезжали на уикенд в Турцию[[16]](#footnote-16).

**Приложение 6.**

На удовлетворение потребностей этого уровня работают возможности обучения и развития, выполнение самостоятельных проектов. Работников в значительной степени мотивирует предоставление им возможности проявить себя или достичь более высокого профессионального уровня. Владелец компании « Aleks Audio & Video» Александр Ян-Белявский создал следующую систему мотивации для сотрудников своей компании. Если у сотрудника ( инженера) есть интересная для электроники идея, то ее сразу пускают на разработку двух-трех моделей. Первые две – это малосерийный продукт компании, а то, что особенно ценится инженером и куда он вложился по максимуму, выпускают в единичных экземплярах. И все деньги а эти единичные экземпляры забирает инженер. Таким способом, по мнению А.Ян-Белявского, происходит мотивирование работников, которым интересно работать в данной компании[[17]](#footnote-17).

**Приложение 7.**

В компании «Катрис - Комплект» за каждую единицу продукции, проданную сверх плана, менеджер по продажам получает определенный балл. А за определенное количество баллов – поощрение. Список поощрений составили из тех пожеланий и предпочтений, которые высказали сами менеджеры, и разбили его по баллам, от самой мелкой – 1 балл (поход с детьми в дельфинарий, в театр или в музей) до самой большой – 30 баллов (поездка за границу на двоих)[[18]](#footnote-18).

В ОАО «Мебельная компания Шатура» руководство ввело определенную систему мотивирования сотрудников, а именно поощрение каждого сотрудника за обнаружение бракованной детали. Если рабочий на конвейере получает дефектную деталь, замечает ее и откладывает в сторону, компания платит ему за такую деталь как за годную. Если сотрудник сам произвел брак и не стал передавать его дальше, ему также выплачивается премия, размер которой определяется стоимостью производства дефектной детали. Однако если сотрудник допускает брак и передает его дальше и это обнаруживается на следующем участке конвейера, компания такого работника штрафует в размере десятикратной стоимости операции. Таким образом мотивировании работников в данной компании ведется борьба с браком.

1. Теория управления: Учебник /Под общ. ред. Гапоненко А.Л., Панкрухина А.П. - М.: Изд-во РАГС, 2003. С.256. [↑](#footnote-ref-1)
2. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы.-СПб.:Питер, 2002. С. 87. [↑](#footnote-ref-2)
3. Хекгаузен Х., Дернберг Р. «Мотивация и деятельность»: краткий пер. с немецкого под ред. Величковского Б.М. ⎯ Москва, Издательство «Прогресс», 2000. ⎯ С. 137. [↑](#footnote-ref-3)
4. Маслоу Абрахам. Мотивация и личность / А. Маслоу; Пер. с англ. Т. Гутман, Н. Мухина и др .— 3-е изд. — СПб..: Питер, 2003. – С. 351. [↑](#footnote-ref-4)
5. Маслоу Абрахам. Мотивация и личность / А. Маслоу; Пер. с англ. Т. Гутман, Н. Мухина и др .— 3-е изд. — СПб..: Питер, 2003. – С. 40-43. [↑](#footnote-ref-5)
6. Мейланд Я., Уилсон П. «Руководство по управлению трудовым коллективом»: пер. с английского ⎯ Москва, Издательство «Юнити», 2002. - С. 220. [↑](#footnote-ref-6)
7. Максимцев М.М., Игнатьева Л.В., Комаров М.А. «Курс менеджмента»: учебник для ВУЗов ⎯ Москва, Издательство «Инфра-М», 2001. – С. 298. [↑](#footnote-ref-7)
8. Максимцев М.М., Игнатьева Л.В., Комаров М.А. «Курс менеджмента»: учебник для ВУЗов ⎯ Москва, Издательство «Инфра-М», 2001. – С. 298. [↑](#footnote-ref-8)
9. Герасимов Б.Н., Чумак В.Г., Яковлева Н.Г. «Менеджмент персонала», учебное пособие- Ростов н/Д: «Феникс»,2003.-448 с. [↑](#footnote-ref-9)
10. О.С. Виханский, А.И. Наумов. Менеджмент: учебник – 3-е изд. – М.:Экономистъ,2003,-528 с. [↑](#footnote-ref-10)
11. М.Магура, М.Курбатова Секреты мотивации или мотивация без секретов// Управление прсоналом,№13-14,2007. [↑](#footnote-ref-11)
12. М.Магура, М. Курбатова Секреты мотивации или мотивация без секретов // Управление перосналом, №13-14,2007. [↑](#footnote-ref-12)
13. М.Магура, М.Курбатова Секреты мотивации или мотивация без секретов//Управление перосналом,№13-14,2007. [↑](#footnote-ref-13)
14. Станкин М. Активный отдых за рубежом //Управление персоналом,№5,2005 [↑](#footnote-ref-14)
15. М.Магура, М.Курбатова Секреты мотивации или мотивация без секретов//Управление персоналом, №13-14,2007. [↑](#footnote-ref-15)
16. А. Гончаров Гость номера (Интервью)//Управление персоналом, №3, 2008. [↑](#footnote-ref-16)
17. Е.Борисова Философия чистого звука// Эксперт, №41, 2008. [↑](#footnote-ref-17)
18. Д.Денисова Продавец счастья// Эксперт,№34, 2004. [↑](#footnote-ref-18)