**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение 3

Глава 1. Теоретические аспекты мотивации и мотивационных процессов на предприятии 5

1.1. Содержательные теории мотивации 5

1.1.1. Теория мотивации А.Маслоу 5

1.1.2. Теория мотивации Фредерика Герцберга 7

1.2. Процессуальные теории мотивации 8

1.2.1. Теория ожиданий В. Врума 8

1.2.2. Теория мотивации Л. Портера – Э. Лоулера 9

Глава 2. Анализ мотивационных процессов на предприятии 11

2.1. Краткая характеристика предприятия 11

2.2. Анализ мотивационных процессов на предприятии 11

Глава 3. Выводы и предложения 16

3.1. Выводы по анализу мотивационных процессов на предприятии 16

3.2. Предложения по стимулированию и мотивации труда на предприятии 18

Заключение 24

Список литературы 27

Введение

Актуальность темы исследования. В условиях новых механизмов хозяйствования, ориентированных на рыночную экономику, перед промышленными предприятиями встаёт необходимость работать по-новому, считаясь с законами и требованиями рынка, овладевая новым типом экономического поведения, приспосабливая все стороны производственной деятельности к меняющейся ситуации. В связи с этим возрастает вклад каждого работника в конечные результаты деятельности предприятия. 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 как ведущий фактор регуляции активности лич­ности, ее поведения и деятельности представляет исключительный интерес для всех людей. Но особенное значение в этом плане психология мотивации имеет для представителей профессий так называемого социономического типа, где главным объектом труда является человек (врачи, педагоги, менеджеры, руково­дители и т.д.). По существу, никакое эффективное социальное взаимодействие с человеком (в том числе социально-педагогическое взаимодействие с ребенком, подростком, юношей) невозможно без учета особенностей его мотивации. За объективно абсолютно одинаковыми поступками, действиями человека могут стоять совершенно различные причины, т.е. побудительные источники этих действий, их мотивация может быть абсолютно разной[[1]](#footnote-1).

Существуют два подхода к изучению теорий мотивации. Первый подход основывается на исследовании содержательной стороны теории мотивации. Такие теории базируются на изучении потребностей человека, которые и являются основными мотивом их проведения, а, следовательно, и деятельности. К сторонникам такого подхода можно отнести американских психологов Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида Мак Клелланда.

Второй подход к мотивации базируется на процессуальных теориях. Здесь говорится о распределении усилий работников и выборе определенного вида поведения для достижения конкретных целей. К таким теориям относятся теория ожиданий, или модель мотивации по В. Вруму, теория справедливости, теория или модель Портера – Лоулера и теория мотивации Дугласа Макгрегора.

Мотивационные аспекты управления трудом получили широкое применение в странах с развитой рыночной экономикой. Именно эта система сегодня наиважнейший резерв повышения эффективности производства[[2]](#footnote-2).

Все названные вопросы требуют дальнейшего рассмотрения и изучения. Этим объясняется выбор темы курсовой работы, целью которой является анализ системы мотивации работников организации.

Для реализации этой цели необходимо решить следующие задачи:

- изучение теоретического материала по данной теме;

- анализ практического применения систем мотивации;

- формулировка выводов и предложений по совершенствованию систем мотивации работников организации.

Объект исследования – гостиничный комплекс «Корвет». Предмет исследования – мотивация и мотивационные процессы на предприятии и их влияние на эффективность функционирования деятельности организации.

Практическая значимость работы заключается в комплексном подходе при изучении и анализе значении применения мотивации на предприятии.

# Глава 1. Теоретические аспекты мотивации и мотивационных процессов на предприятии

## 

## 1.1. Содержательные теории мотивации

### 

### 1.1.1. Теория мотивации А.Маслоу

Известный американский психолог А. Маслоу сформули­ровал позитивную теорию мотивации, при построении кото­рой были учтены эмпирические данные, полученные как клиническим, так и экспериментальным путем. По мнению са­мого Маслоу, эта теория, продолжая функционалистскую традицию Джемса и Дьюи, вобрала в себя лучшие черты хо­лизма Вертхаймера и Гольдштейна, а также динамического подхода Фрейда, Фромма, Хорни, Райха, Юнгаи Адлера. Именно поэтому данная теория называ­ется еще и холистическо-динамической.

В рамках своей теории Маслоу выделяет пять базовых потребностей (см. рис. 1). Между ними устанавливается достаточно четкая иерархия. Кроме того, заметим, что выделяются еще две потребности, статус которых описывает­ся не столь определенно, что дает основания различным авторам помещать их на разные ступени иерархии.

Сущность иерархии потребностей Маслоу сводится к изучению потребностей человека. Это более ранняя теория. Ее сторонники, в том числе и Абрахам Маслоу, считали, что предметом психологии является поведение, а не сознание человека. В основе же поведения лежат потре6ности человека, которые можно разделить на пять групп[[3]](#footnote-3):

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

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

**- социальные потребности – необходимость в социальном окружении. В общении с людьми, чувство «локтя» и поддержка;**

**- потребности в уважении, в признании окружающих и стремлении к личным достижениям,**

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

##### ПОТРЕБНОСТИ

1. В самовыражении

2. В уважении

3. В общении с людьми

4. В безопасности и социальной защищенности

5. Физиологические

Рис. 1. Иерархия потребностей по Маслоу.

Смысл такого иерархического построения заключается в том, что приоритетны для человека потребности более низких уровней и это сказывается на его мотивации. Другими словами, в поведении человека более определяющим является удовлетворение потребностей сначала низких уровней, а затем, по мере удовлетворения этих потребностей, становятся стимулирующим фактором и потребности более высоких уровней.

Самая высокая потребность - потребность самовыражения и роста человека как личности - никогда не может быть удовлетворена полностью, поэтому процесс мотивации человека через потребности бесконечен.

Долг руководителя заключается в том, чтобы тщательно наблюдать за своими подчиненными, своевременно выяснять, какие активные потребности движут каждым из них, и принимать решения по их реализации с целью повышения эффективности работы сотрудников[[4]](#footnote-4).

### 

### 1.1.2. Теория мотивации Фредерика Герцберга

Эта теория появилась в связи с растущей необходимостью выяснить влияние материальных и нематериальных факторов на мотивацию человека. Фредерик Герцберг создал двухфакторную модель, которая показывает удовлетворенность работой (таблица 1).

Таблица 1

Факторы, влияющие на удовлетворенность в работе[[5]](#footnote-5)

|  |  |
| --- | --- |
| Гигиенические факторы | Мотивация |
| Политика фирмы и администрации | Успех |
| Условия работы | Продвижение по службе |
| Заработок | Признание и одобрение результата |
| Межличностные отношения | Высокая степень ответственности |
| Степень непосредственного контроля за работой | Возможность творческого и делового роста |

Первая группа факторов (гигиенические факторы) связана с самовыражением личности, ее внутренними потребностями, а также с окружающей средой, в которой осуществляется сама работа. Вторая группа факторов мотивации связана с характером и сущностью самой работы. Руководитель здесь должен помнить о необходимости обобщения содержательной части работы.

Гигиенические факторы Ф. Герцберга, как видно, соответствуют физиологическим потребностям, потребности в безопасности и уверенности в будущем.

Разница в рассмотренных теориях следующая: по мнению А. Маслоу, после мотивации рабочий обязательно начинает лучше работать, по мнению Ф. Герцберга, рабочий начнет лучше работать только после того, как решит, что мотивация неадекватна.

Таким образом, содержательные теории мотивации базируются на исследовании потребностей и выявлении факторов, определяющих поведение людей.

В табл.2 приведена оценка различных факторов своей работы самими рабочими.

Таблица 2

Оценка характеристик своей работы самими рабочими**[[6]](#footnote-6)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Факторы повышения производительности** | **Заставляют**  **работать**  **интенсивнее** | **Делают**  **более**  **привлекательной** | **И то**  **и другое** |
| Хорошие шансы продвижения по службе | 48 | 22 | 19 |
| Хороший заработок | 45 | 27 | 22 |
| Оплата, связанная с результатами труда | 43 | 31 | 16 |
| Признание и одобрение хорошо выполненной работы | 41 | 34 | 17 |
| Работа, которая заставляет развивать свои способности | 40 | 27 | 20 |
| Сложная и трудная работа | 38 | 30 | 15 |
| Работа, позволяющая думать самостоятельно | 37 | 33 | 17 |
| Высокая степень ответственности | 36 | 35 | 18 |
| Работа, требующая творческого подхода | 35 | 31 | 20 |
| Работа без больших напряжений и стрессов | 15 | 61 | 13 |
| Удобное расположение | 21 | 56 | 12 |
| На рабочем месте нет шума и чистая окружающая среда | 21 | 56 | 12 |
| Хорошие отношения в коллективе | 17 | 54 | 13 |
| Хорошие отношения с непосредственным начальником | 19 | 52 | 12 |
| Достаточная информированность о ходе дел в фирме | 20 | 49 | 16 |
| Гибкий график работы | 20 | 49 | 12 |
| Значительные дополнительные льготы | 27 | 45 | 18 |

## 1.2. Процессуальные теории мотивации

### 

### 1.2.1. Теория ожиданий В. Врума

Согласно теории ожиданий не только потребность является необходимым условием мотивации человека для достижения цели, но и выбранный тип поведения.

Процессуальные теории ожидания устанавливают, что поведение сотрудников определяется поведением:

- руководителя, который при определенных условиях стимулирует работу сотрудника;

- сотрудника, который уверен, что при определенных условиях ему будет выдано вознаграждение;

- сотрудника и руководителя, допускающих, что при определенном улучшении качества работы ему будет выдано определенное вознаграждение сотрудника, который сопоставляет размер вознаграждения с суммой, которая необходима ему для удовлетворения определенной потребности.

Сказанное означает, что в теории ожидания подчеркивается необходимость в преобладании повышения качества труда и уверенности в том, что это будет отмечено руководителем, что позволяет ему реально удовлетворить свою потребность.

Исходя из теории ожиданий, можно сделать вывод, что работник должен иметь такие потребности, которые могут быть в значительной степени удовлетворены в результате предполагаемых вознаграждений. А руководитель должен давать такие поощрения, которые могут удовлетворить ожидаемую потребность работника. Например, в ряде коммерческих структур вознаграждение выделяют в виде определенных товаров, заведомо зная, что работник в них нуждается[[7]](#footnote-7).

1.2.2. Теория мотивации Л. Портера – Э. Лоулера

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

Л. Портер и Э. Лоулера ввели три переменные, которые влияют на размер вознаграждения: затраченные усилия, личностные качества человека и его способности и осознание своей роли в процессе труда. Элементы теории ожидания здесь проявляются в том, что работник оценивает вознаграждение в соответствии с затраченными усилиями и верит в то, что это вознаграждение будет адекватно затраченным им усилиям. Элементы теории справедливости проявляются в том, что люди имеют собственное суждение по поводу правильности или неправильности вознаграждения по сравнению с другими сотрудниками и соответственно и степень удовлетворения. Отсюда важный вывод о том, что именно результаты труда являются причиной удовлетворения сотрудника, а не наоборот. Согласно такой теории результативность должна неукоснительно повышаться.

Среди отечественных ученых наибольших успехов в разработке теории мотивации достигли Л. С. Выгодский и его ученики А. Н. Леонтьев и Б. Ф. Ломов. Они исследовали проблемы психологии на примере педагогической деятельности, производственные проблемы они не рассматривали. Именно по этой причине их работы не получили дальнейшего развития. По моему мнению, все основные положения теории Выгодского подходят и для производственной деятельности.

Теория Выгодского утверждает, что в психике человека имеются два параллельных уровня развития - высший и низший, которые и определяют высокие и низкие потребности человека и развиваются параллельно. Это означает, что удовлетворение потребностей одного уровня с помощью средств другого невозможно.

Например, если в определенный момент времени человеку требуется удовлетворение в первую очередь низших потребностей, срабатывает материальное стимулирование. В таком случае реализовать высшие потребности человека можно только нематериальным путем. Л. С. Выгодский сделал вывод о том, что высшие и низшие потребности развиваясь параллельно и самостоятельно, совокупно управляют поведением человека и его деятельностью.

По всему мнению, эта теория более прогрессивна, чем любая другая. Однако она не учитывает высшие проблемные потребности человека.

Исходя из системного представления человеческой деятельности, можно утверждать, что человек принимает решения на уровне регулирования, адаптации и самоорганизации[[8]](#footnote-8).

# Глава 2. Анализ мотивационных процессов на предприятии

## 

## 2.1. Краткая характеристика предприятия

Предприятие, которое будет рассматриваться в данной работе, и на основании деятельности которой будет проводиться дальнейший анализ, является гостиница «Корвет». Гостиница «Корвет» основана 27 декабря 2001 года.

Отель ориентирован на прием клиентов с повышенными требованиями к качеству номеров и сервисов.(Superior business).

Уже в июне 2001года Московской государственной комиссией стандартизации гостиничных услуг, отелю присвоено четыре звезды. На данный момент это единственно функционирующая четырех звезд очная гостиница в Астраханской области. Гостиница расположена в 500 метрах от культурного и делового центра города Астрахани.

Все номера в гостинице (а их 66), относятся к классу люкс и оснащены оборудованием мирового стандарта (кондиционер с индивидуальным регулятором температуры, телефон, спутниковое телевидение, радио, фен, мини бар).

Кроме этого в гостинице имеется оздоровительный комплекс, который включает: бассейн, сауну, тренажерный зал, массажный кабинет. Эффективно работает салон красоты. Ресторан гостиницы вмещает 150 человек

Банкетный зал, трансформируемый в конференц-зал, вмещает до150 человек. Зал оснащен самой передовой техникой, позволяющей проводить семинары, конференции, выставки и ярмарки на самом высоком уровне.

## 2.2. Анализ мотивационных процессов на предприятии

Каждый работник гостиницы «Корвет» имеет собственную систему ценностей, определяющую уникальный набор и соотношение мотивирующих факторов. Поэтому система мотивации в гостинице «Корвет» должна предоставлять работникам максимально широкий и гибкий выбор мотивирующих средств, в рамках которых каждый работник выбирает себе то, что для него обладает наивысшей ценностью.

Проблема мотивирования труда является одной из самых острых проблем, стоящих перед гостиницей «Корвет».

Как правило, руководители рассматривают систему мотивации как инструмент, базирующийся на персональных выплатах работнику.

В «Корвете» система мотивации неотделима от системы начисления фонда оплаты труда, один из лучших вариантов которой может быть графически отражен как (Рис. 1).

Согласно принятым системам мотивации работник получает:

- базовую заработную плату в зависимости от иерархического уровня управления;

- премии и бонусы по результатам деятельности подразделения за отчетный период;

- премии и бонусы по результатам личной деятельности работника (личные бонусы и доплаты за исполнение проектов, комиссионные, поддержка обучающихся, и т.д.);

- премии и бонусы по результатам деятельности организации в целом (годовые бонусы).

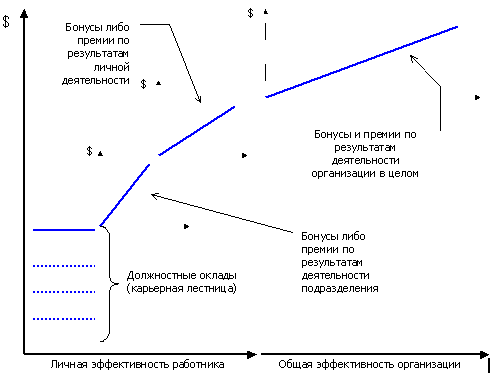


Рисунок 1 Схема начисления ФОТ (материального стимулирования).

Такая схема (Рис.1) мотивации достаточно эффективна в силу низкого уровня жизни, и, для большинства предприятий, сохраняет свою актуальность. Тем не менее, на рынке, несмотря на внешнюю логичность и взвешенность схемы Рис.1, она постепенно теряет свою эффективность.

Связано это со следующими факторами: Во-первых, при регулярной выплате бонусов, комиссионных и премий, ценность и мотивирующее воздействие резко снижается – работник привыкает к ним, расценивает их как форму заработной платы, и любое снижение таких, по сути дополнительных, выплат воспринимается как унижение со стороны работодателя.

Во-вторых, начальное мотивирующее воздействие переменной части оплаты труда, как правило, мотивирует творческое начало работника. Но, на практике, активное творчество работодателем практически никогда не требуется. Творчество воспринимается как досадное недоразумение, мешающее текущей регулярной работе. Творчество, с точки зрения современного российского собственника-менеджера, может проявлять либо сам собственник, либо высший руководитель, ибо они и только они «лучше знают и несут ответственность». Возникает конфликт на базе взаимного непонимания, мотивирующее воздействие компенсируется негативным отношением к творческим порывам.

Снижение эффективности мотивационных схем по Рис.1 вынуждает работодателя искать новые методы мотивирования персонала. При этом, как правило, моральные «мотиваторы» не принимаются в расчет, поскольку не вполне понятно – для чего их применять.

Единственным моральным методом мотивации, традиционно применяемым, является метод личного общения.

Моральные поощрения в 85% случаев сводятся к личной похвале и в 10% случаев – к похвале (грамоте, благодарности и проч.) перед лицом коллег. Опять-таки проценты указаны исходя из выборки, которая не может считаться репрезентативной. Таким образом основной моральный фактор – личное общение.

Мотивирующих факторов в данном случае несколько (список может быть продолжен):

- фактор внимания и защиты со стороны высшего руководителя - есть с кем пообщаться, есть на ком проверить свои идеи, есть кому «поплакаться в жилетку» и попросить защиты;

- фактор «своего парня» - с таким руководителем хочется работать, его хочется поддержать и неприлично обманывать;

- фактор сопричастности – близость к центру принятия решений, опережающая информация и обладание конфиденциальной информацией существенно поднимают статус работника;

- фактор влияния – близкие контакты с центром принятия решений провоцируют «синдром советника», при котором работник стремится оказать эмоциональное либо интеллектуальное воздействие на принимаемые решения. Если такое удается, работник начинает влиять на руководителя в целях укрепления своего статуса, придавая себе вес как лидеру неформальной группы, возможно даже еще не сформированной.

В общем, традиции морального стимулирования, метко отражены термином «доступ к телу». Как показано выше, такие методы мотивации несут в себе серьезную угрозу бизнесу, поскольку влияние работников на руководителя не связано с эффективностью бизнес-системы в целом, а лишь отражают стремление тех или иных специалистов упрочить свой статус на предприятии.

Похвала перед лицом коллег – иначе говоря, призыв к общественному признанию заслуг работника, начинает пользоваться все большей популярностью отечественных менеджеров. Это связано с тем, что такой вид поощрения несет в себе несколько факторов, которые могут быть использованы в управлении:

Фактор статуса – если работника публично похвалили, то значит, что этот работник как бы становится ближе к руководителю, получает моральное право на некую лидирующую позицию;

Фактор команды – тот, кого поощрили публично, начинает себя чувствовать членом «команды», у него появляется чувство ответственности за общий результат;

Фактор выделения – похвалив кого-либо, руководитель разрушает неформальные связи такого работника, особенно, если работник был выделен на фоне негативного отношения к остальным членам группы;

Фактор целеполагания – публичная похвала, фактически, является отражением целей руководителя, показывает работникам «линию партии и правительства».

# Глава 3. Выводы и предложения

## 

## 3.1. Выводы по анализу мотивационных процессов на предприятии

На основе опроса работников «Корвет» были выяснено следующее:

• 59% работающих на предприятии, средне удовлетворены размером заработной платы, 15% - полностью неудовлетворенны, и 26% - полностью удовлетворены своим заработком.

• 56% сотрудников не видят перспективы роста в данной организации;

• 64% опрашиваемых сказали, что их удовлетворяет взаимоотношение с непосредственным руководителем;

• 42% работников отметили недостаток информации о целях и задачах предприятия;

• 69% опрошенных работников удовлетворяет коэффициент важности ответственности выполняемой работы;

• многие неуверенны в завтрашнем дне;

• 90% отметили среднюю удовлетворенность в возможности выполнять работу, которая была бы уважаема широким кругом людей;

• 89% полностью удовлетворены взаимоотношениями с коллегами по работе;

• больше половины опрошенных не удовлетворяет возможность проявления самостоятельности и инициативы в работе. Остальную же часть удовлетворяет;

• большинство опрошенных не устраивает соответствии работы с их способностями;

• 57% не считает работу средством достижения успеха в жизни.

На основе вышеуказанных показателей, были сделаны выводы:

• для повышения показателя удовлетворенности в своей заработной плате, нужно повысить материальное стимулирование работников, следует наладить систему премий и бонусов, так как поднятие заработной платы приведет к большим затратам предприятия;

• для обеспечения видимости сотрудникам перспективы профессионального и служебного роста, во-первых, руководство должно быть заинтересованно в росте сотрудников. Во-вторых, поручать работникам более сложные работы и делегировать работникам большую ответственность за выполнение этих работ. Так же руководству следует всячески поощрять инициативу молодых работников – это может принести новые идеи;

• если предприятие будет развиваться и будет увеличиваться численность персонала, то возникнут сложности во взаимоотношении с непосредственным руководителем;

• уверенность в завтрашнем дне скорее связана с нестабильностью Российского рынка, нежели с конкретной организацией;

• низкая оценка возможности выполнения работы, которая будет рассматриваться широким кругом людей, связана с интенсивным развитием организации, в связи, с чем необходима реорганизация организации работ, на которую уходит много сил;

• чтобы показатель взаимоотношения между сотрудниками оставался на данном уровне необходимо продолжать поддерживать те же отношения;

• для полной удовлетворенности сотрудников в возможности проявления самостоятельности и инициативы в работе, непосредственным руководителям работников следует выявить людей с низким уровнем удовлетворенности и по возможности предоставить большую инициативу в выполняемой ими работы;

• для повышения соответствия работы способностям персонала, руководству следует выявить способности и действовать в соответствии с полученной информацией;

• низкая удовлетворенность в показателе «работа как средство достижения успеха жизни» связана не только с предприятием, но и с невысоким уровнем жизни в России.

## 3.2. Предложения по стимулированию и мотивации труда на предприятии

Цели системы стимулирования «Корвета» должны соответствовать целям предприятия, во-первых (и, если потребуется предприятию, должен быть создан кружок кройки и шитья), и, во-вторых, должны предусматривать обеспечение функций, процессов и процедур деятельности предприятия необходимыми и достаточными компетенциями. А в рамках привлечения и удержания компетенций необходимо предусматривать наиболее комфортные для работника условия труда – как с точки зрения удовлетворения потребностей «физиологических», так и по всему спектру пирамиды Маслоу.

Таким образом, основной задачей системы мотивации должно стать превращение “треугольника” перевернутой пирамиды Маслоу в прямоугольник, - т.е. придание равных стимулирующих весов всем факторам, влияющим на мотивацию человека в «Корвете» (Рис.2).

Некоторые потребности могут и должны удовлетворяться только материально, что-то – только морально, но подавляющая часть потребностей может быть удовлетворена только комбинацией моральных (в т.ч. организационных, т.е. заведомо заложенных в системе управления) и материальных факторов. При этом важным является то, что различные категории работников турфирмы «Лунный свет» должны мотивироваться по разному. Соотношение морального и материального стимулирования для бухгалтерии и отдела продаж должно быть принципиально различным. Определение этого соотношения лежит в тщательной формулировке целей конкретного подразделения или работника в разрезе общих целей компании. Поскольку работников – много, и целеполагание для каждого из них должно быть в русле общих целей организации, то логично предположить существование некой общей системы мотивации, применимой к каждому работнику. Факторы стимулирования и мотивации труда могут быть классифицированы по формулировкам потребностей в иерархии по Маслоую

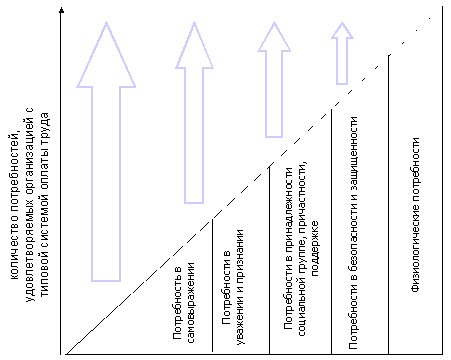


Рисунок 2. Графическое отображение задач системы мотивации

Более того, место и роль организационных, моральных и материальных факторов стимулирования труда может быть отражена графически (Рис.2).

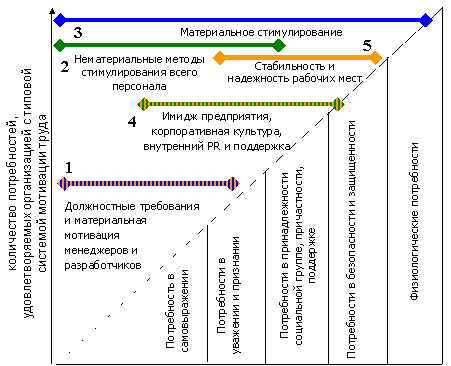


Рисунок 3. Место и роль факторов стимулирования труда.

**Потребность в самовыражении.** Одна из наиболее критичных потребностей. Известно, что творчество является “метамотиватором” наравне с “поиском истины”, “служением другим” и “опекой”. Такие “метамотиваторы” необходимо держать под контролем, а еще лучше – управлять ими. Для решения этой задачи следует использовать:

Организационные рычаги (линия 1), такие как вменение в обязанности топ менеджеров и творческих специалистов работы (участия) в составе комиссий, советов, комитетов или рабочих групп, ведение проектной работы;

Нематериальные (линия 2) методы стимулирования персонала в части формирования клубов, кружков, команд, любительских театров и т.д. К сожалению, многие менеджеры не считают это эффективным вложением денег. Тем не менее, формирование общих целей (спортивных, соревновательных, созидательных, творческих и т.д.) существенно влияет на общий командный дух коллектива, сплачивает и мотивирует его.

Материальные методы (линия 3) – стимулирование рационализации и изобретательства (блаженной памяти БРИЗ), кружков качества, поддержка при значимых событиях в жизни работника, подарки и т.д. При справедливой оценке творческого вклада работника его лояльность и стремление работать для компании существенно повышается.

**Потребность в уважении и признании.** В основном такая потребность существует у менеджмента компании, для которого движущей силой является статус. Характерно то, что основное мотивирующее (или демотивирующее) воздействие оказывает, в основном, сравнение с работниками соседнего предприятия. В рамках управления этой потребностью следует применять:

Организационные рычаги (линия 1), показывающие менеджеру возможность профессионального роста и достижения более высокого общественного положения (статуса), что является основным при стимуляции менеджеров;

Нематериальные рычаги (линия 2), такие как название должности (статус), почетное членство в различных ассоциациях, публикации статей, использование на выставках как представителя компании, звания лучшего по профессии, грамоты и благодарности, путевки, социальная сфера и т.д.;

Материальные методы (линия 3) – стимулирование активности работника, конкурентный уровень оплаты труда, поддержка при значимых событиях в жизни работника, подарки и т.д.

Имиджевые рычаги (PR, линия 4) – общий имидж компании, бюрократические аксессуары с наименованием либо знаком компании, статус работника успешного современного предприятия, престиж.

**Потребность в принадлежности к определенной социальной группе, причастности, поддержке.** Этот фактор важен для всех работников организации, при этом в сознании различных работников могут быть различные целевые социальные группы, к которым они хотели бы принадлежать. В рамках управления этим фактором применимы:

Нематериальные рычаги (линия 2), такие как участие в управлении (пусть только видимое), система обратной связи с управленцами, встречи с руководством, участие в любительских или общественных движениях, творческих коллективах или коллективах по интересам, почетное членство в различных ассоциациях, публикации статей, использование на выставках как представителя компании, звания лучшего по профессии, грамоты и благодарности, путевки, социальная сфера и т.д.;

Материальные методы (линия 3) – стимулирование активности работника, конкурентный уровень оплаты труда, поддержка при значимых событиях в жизни работника, подарки, материальная помощь в критические моменты жизни, страхование на существенные суммы, оплата лекарств и т.д.

Имиджевые рычаги (PR, линия 4) – общий имидж компании, статус работника успешного современного предприятия, престиж работы, корпоративные мероприятия и праздники.

Организационные рычаги (линия 5) – информирование общественности о долгосрочных перспективах деятельности компании, обучение персонала, придание стабильности рабочим местам и перспектив профессионального роста.

**Потребность в безопасности и защите.** Важный фактор, существенно влияющий на лояльность работника, его приверженность организации и стойкость в критические периоды. Для управления этой потребностью требуется применять:

Материальные методы (линия 3) – конкурентный уровень оплаты труда, позволяющий делать страховые материальные сбережения, “белая” зарплата (позволяющая привлекать долгосрочные кредиты – но это отдельная тема), поддержка при значимых событиях в жизни работника, подарки, материальная помощь в критические моменты жизни, страхование на существенные суммы, оплата лекарств и т.д.

Имиджевые рычаги (PR, линия 4) – общий узнаваемый общественностью имидж сильной и динамичной компании, прижизненный почетный общественный статус работника успешного современного предприятия и его поддержка, корпоративные мероприятия и праздники.

Организационные рычаги (линия 5) – информирование общественности и коллектива о долгосрочных перспективах деятельности компании, обучение персонала, придание стабильности рабочим местам и перспектив профессионального роста.

**Физиологические потребности.** Основа для заключения трудовых соглашений. При этом необходимо понимать, что под термином “физиологические потребности” должно пониматься нечто большее, чем условия концлагеря или ИТУ. Цивилизация существенно увеличила те потребности, которые у Маслоу получили наименование “физиологических”. Более того, существует разделение таких потребностей по странам и регионам. Для современного определения таких потребностей следует использовать понятие “социального статуса” работника определенной квалификации с учетом исторически сложившихся условий на конкретном рынке труда. Но это уже другая история, не входящая в круг рассматриваемых вопросов. Для управления этой потребностью следует:

Формировать материальное стимулирование (линия 3) таким образом, чтобы средняя материальная оценка труда работника не была ниже существующей на рынке для специалиста его квалификации. Есть и иной подход, связанный с рыночным определением материальной составляющей мотивации. Если взять объем работ, требуемый компанией за 100%, то исполнение 75% должно оплачиваться в пределах среднерыночной стоимости специалиста. Иначе говоря, среднее исполнение (по объему и качеству) работ, должно соответствовать среднему уровню зарплаты такого специалиста. Резерв по объему работ, и, соответственно, оплаты труда позволит, создать здоровую конкуренцию и привлекать тех, кто готов выполнять 100 и более %%, зарабатывая, при этом, больше, чем аналогичный специалист в другой компании.

Несомненно, приведенные выше роли и задачи моральных и материальных факторов стимулирования и мотивации труда являются лишь гипотезой, основанной на изучении успешного применения различных мотивационных схем. Очевидно, что в рамках системы мотивации организационные, “имиджевые” моральные и материальные рычаги пересекаются, что затрудняет их “чистое” выделение. Тем не менее, их обозначение имеет принципиальное значение для проектирования сочетания моральных и материальных методов стимулирования.

Недостатком предлагаемого подхода является неучет такого важного фактора поведения работника как свобода выбора. Тем не менее, очевидно, что работник на свободном рынке занятости скорее выберет предприятие, использующее как материальные, так и моральные методы мотивации и стимулирования труда, чем предприятие, дающее смутную и расплывчатую информацию о применяемой системе мотивации. Но это – также тема для отдельного рассмотрения.

# Заключение

Как уже было сказано, для конечного успеха организации необходимо создание механизма мотивации повышения эффективности труда. Под этим подразумевается совокупность методов и приёмов воздействия на работников со стороны системы управления предприятия, побуждающие их к определенному поведению в процессе труда для достижения целей организации, основанной на необходимости удовлетворения личных потребностей. Рассмотрим способы улучшения мотивации труда. Они объединяются в пять относительно самостоятельных направлений: материальное стимулирование, улучшение качества рабочей силы, совершенствование организации труда, вовлечение персонала в процесс управления и неденежное стимулирование[[9]](#footnote-9).

Первое направление отражает роль мотивационного механизма оплаты труда в системе повышения производительности труда. Оно включает в качестве элементов совершенствование системы заработной платы, предоставление возможности персоналу участвовать в собственности и прибыли предприятия.

Безусловно, мотивационному механизму оплаты труда отводится большая роль, но постоянное повышение уровня оплаты труда не способствует как поддержанию трудовой активности на должном уровне, так и росту производительности труда. Применение этого метода может быть полезным для достижения кратковременных подъемов производительности труда. В конечном итоге происходит определенное наложение или привыкание к этому виду воздействия. Одностороннее воздействие на работников лишь денежными методами не может привести к долговечному подъему производительности труда[[10]](#footnote-10).

Хотя труд в нашей стране, в отличие от высокоразвитых стран, на сегодняшний день рассматривается, в основном, лишь как средство заработка, можно предположить, что потребность в деньгах будет расти до определенного предела, зависящего от уровня жизни, после которого деньги станут условием нормального психологического состояния, сохранения человеческого достоинства. В этом случае в качестве доминирующих могут выступить другие группы потребностей, связанные с потребностью в творчестве, достижении успехов и другие. Для руководителя очень важно умение распознавать потребности работников. Потребность более низкого уровня должна удовлетворяться прежде, чем потребность следующего уровня станет более значительным фактором, определяющим поведение человека.

Потребности постоянно меняются, поэтому нельзя рассчитывать, что мотивация, которая сработала один раз, окажется эффективной и в дальнейшем. С развитием личности расширяются возможности, потребности в самовыражении. Таким образом, процесс мотивации путем удовлетворения потребностей бесконечен[[11]](#footnote-11).

Следующее направление улучшения мотивации - совершенствование организации труда - содержит постановку целей, расширения трудовых функций, обогащения труда, производственную ротацию, применение гибких графиков, улучшению условий труда.

Постановка целей предполагает, что правильно поставленная цель путем формирования ориентации на ее достижение служит мотивирующим средством для работника.

Расширение трудовых функций подразумевает внесение разнообразия в работу персонала, то есть увеличение числа операций, выполняемых одним работником. В результате удлиняется рабочий цикл у каждого работника, растет интенсивность труда. Применение данного метода целесообразно в случае недозагруженности работников и собственного желания их расширить круг своей деятельности, в противном случае это может привести к резкому сопротивлению со стороны работников.

Обогащение труда подразумевает предоставление человеку такой работы, которая давала бы возможность роста, творчества, ответственности, самоактуализации, включения в его обязанности некоторых функций планирования и контроля за качеством основной, а иногда и смежной продукции. Данный метод целесообразно применять в сфере труда инженерно-технических работников.

Для массовых рабочих профессий лучше всего использовать производственную ротацию, которая предполагает чередование видов работы и производственных операций, когда рабочие в течение для периодически обмениваются рабочими местами, что характерно преимущественно для бригадной формы организации труда.

Улучшение условий труда - острейшая проблема сегодняшнего дня. На этапе перехода к рынку возрастает значимость условий труда как одной из важнейших потребностей человека. Новый уровень социальной зрелости индивида отрицает неблагоприятные условия трудовой среды. Условия труда, выступая не только потребностью, но и мотивом, побуждающим трудиться с определенной отдачей, могут быть одновременно фактором и следствием определенной производительности труда и его эффективности.

# Список литературы

1. Бабина С.И., Гришиковец В.Б. Стимулирование труда персонала предприятия в индустриально развитых странах. Кемерово, Человек и труд. 2005
2. Верховин В.И. Профессиональные способности и трудовое поведение. М., МГУ, 2005.
3. Верховин В.И. Социальная регуляция трудового поведения и производственной организации. М., МГУ, 2003.
4. Виханский О.Л. Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. М., «Экономические науки». 2005. 431 с.
5. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент, М.: Гардарика, 2006
6. Государственная служба. Регулирование трудовых отношений. Зарубежный опыт. М., «Политиздат». 2003. 352 с.
7. Замфир К. Удовлетворенность трудом. М., 2003. 198 с.
8. Клуниченко Н.М. Некоторые социальные и социально-психологические факторы труда и руководства. Барнаул, Изд-во АлтГУ. 2003. 150 с.
9. Комарова Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы//Человек и труд - 2002- №10.
10. Леонтьев А. Н. Потребности, мотивы и эмоции. М., «Педагогика». 2003.
11. Максимцов М.М, Игнатьева А.В., Менеджмент, М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2005.
12. Маркович Д. Социология труда. М., «Экономика». 2005. 404 с.
13. Мерсер Д. “ИБМ: Управление в самой преуспевающей корпорации мира”. Пер с англ. – М.: Пргресс, 2002. - 512 с.
14. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М. «Экономика», 2002. 625 с.
15. Мескон М.Х., Альберт Н., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.:Дело, 2002.
16. Мухабетов Т.И. Мотивационный механизм управления трудом. Алма-Ата, «Камил», 2001.

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент, М.: Гардарика, 2006 [↑](#footnote-ref-1)
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент, М.: Гардарика, 2006 [↑](#footnote-ref-2)
3. Максимцов М. М, Игнатьева А. В. , Менеджмент, М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2004 – С.106 [↑](#footnote-ref-3)
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент, М.: Гардарика, 2006 [↑](#footnote-ref-4)
5. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. - М.: Экономика, 2004. – С. 188 [↑](#footnote-ref-5)
6. Мескон М. Х. , Альберт Н. , Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М. :Дело, 1992. - с. 373 [↑](#footnote-ref-6)
7. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент, М.: Гардарика, 2006 [↑](#footnote-ref-7)
8. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент, М.: Гардарика, 2006 [↑](#footnote-ref-8)
9. Комарова Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы//Человек и труд - 2004- №10. [↑](#footnote-ref-9)
10. Леонтьев А. Н. Потребности, мотивы и эмоции. М., «Педагогика». 2003 [↑](#footnote-ref-10)
11. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент, М.: Гардарика, 2006 [↑](#footnote-ref-11)