Федеральное агентство по образованию

Государственное образовательное учреждение

высшего профессионального образования

Нижегородский государственный лингвистический

Университет им. Н.А. Добролюбова

**Курсовая работа**

**по теории управления**

**Тема: «Мотивация в западных теориях и отечественной практике»**

Выполнила студент

Дубровина Дарья Сергеевна

Группы 205 ГМУ

Факультета международных отношений,

экономики и управления

Научный руководитель

Гольнев Виталий Николаевич

Дата сдачи работы:

Дата проверки работы:

Дата защиты работы:

Нижний Новгород

2006 год

**Содержание**

Введение 3

1. Характеристика и эволюция понятия мотивации……………….4
2. Первоначальные теории мотивации…………….………………11
3. Содержательные теории мотивации………………………….….14
4. Процессуальные теории мотивации……………………………..22
5. Современные системы мотивации служащих…………………...31
6. Мотивация трудовой деятельности в отечественной практике..33

Заключение 39

Список литературы 40

**Введение**

Человек, осуществляя какую-либо деятельность, часто не задумывается о причинах, факторах, под влиянием которых он действует. Совокупность внутренних и внешних сил, побуждающих человека осуществлять какие-либо действия, называется мотивацией. Так как человек является сложной биосистемой, до конца не изученной, никогда нельзя однозначно ответить на вопрос, что сподвигнет человека в тот или иной момент на те или иные действия. Поэтому исследование методов и направлений трансформации механизма мотивации труда представляет собой одну из наиболее важных, сложных и актуальных задач современного менеджмента. Это объясняется тем, что в переходный период прежняя структура производства не может быть быстро перестроена на основе рыночных механизмов. Становление подлинно рыночного хозяйства и соответствующих ему методов мотивации труда обусловливают необходимость их осмысления, теоретического обоснования, что невозможно без критического рассмотрения отечественного опыта и творческого заимствования зарубежных моделей, категорий, понятий и их адаптации применительно к российским реалиям. Актуальность рассматриваемой проблемы обусловлена тем, что переход к социально ориентированному рынку предполагает необходимость создания адекватного механизма мотивации труда.

Целью данной работы является описание и изучение основных западных концепций и теорий, взглядов на содержание и процесс мотивации, выделение основных понятий, связанных с указанной темой, а также иллюстрирование современных систем мотивации на конкретных примерах определенных организаций.

**Глава 1. Характеристика и эволюция понятия мотивации**

При планировании и организации работы руководитель всегда определяет, что конкретно должна выполнять данная организация, когда, кто и как должен это делать. В случае, когда выбор этих решений сделан эффективно, руководитель без труда может координировать усилия и старания многих людей и сообща воплощать в жизнь потенциальные возможности группы работников. К сожалению, в большинстве случаев, руководители ошибочно полагают, что если некая организационная структура или некий род деятельности отлично «работают» на бумаге, то они так же хорошо будут «работать» и в жизни. В действительности это не так. Руководитель, желающий эффективно продвигаться к намеченным целям, должен заставлять людей выполнять ту или иную работу. Главный смысл деятельности менеджеров, или исполнительных руководителей, как их еще называют,­­- обеспечение исполнения работы данной организации. Руководители воплощают свои решения в дела, применяя на практике основные принципы мотивации. Чтобы понять сущность данных принципов, необходимо дать определение мотивации как таковой, а также структуры и логики процесса мотивации.

В самом общем виде мотивация человека к той или иной деятельности представляет собой совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий. Эти силы, находящиеся не только вне, но и внутри человека заставляют его осознанно, а во многих случаях неосознанно совершать те или иные поступки. Но всегда нужно помнить о том, что одинаковые воздействия могут вызвать абсолютно различные реакции у разных людей. Исходя из вышесказанного, дадим более четкое понятие мотивации. «Мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей»[[[1]](#footnote-1)]То же самое можно сказать несколько проще: «Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации»[[[2]](#footnote-2)] Влияние мотивации на деятельность человека зависит от множества факторов, оно индивидуально и даже может меняться под воздействием обратной связи со стороны деятельности человека. Обычно выделяют три аспекта явления мотивации:

* Что в деятельности человека находится в зависимости от мотивационного воздействия
* Каково соотношение внутренних и внешних сил
* Как мотивация соотносится с результатами деятельности человека

До того как эти аспекты будут рассмотрены подробнее, необходимо ввести еще несколько понятий, без которых никак нельзя обойтись, изучая проблему мотивации.

Сущность мотивации тесно связана с понятием потребностей. Потребность понимают как то, что находится внутри человека, то, от чего человек стремится освободиться. То есть каждая потребность «требует» своего устранения. Люди по-разному удовлетворяют или не удовлетворяют свои потребности. Некоторые даже пытаются на них не реагировать. Потребности бывают осознанные и неосознанные. К тому же не все осознанные потребности могут быть осознанно устранены. Потребности могут возобновляться и менять форму своего проявления, кроме этого потребностям свойственно менять степень настойчивости и влияния на человека.

Следующие понятия, без которого нельзя обойтись, - мотив, или то, что вызывает определенные действия человека. Мотив всегда находится внутри человека и имеет «персональный» характер. Каждый конкретный мотив зависит от совокупности внутренних и внешних факторов, а также от действия других, параллельно возникающих с ним мотивов. Характерная черта мотивов в том, что они поддаются осознанию, то есть мотив не просто побуждает человека к той или иной деятельности, а еще определяет, каким образом будет осуществлена эта деятельность. Человек может сам воздействовать на свои мотивы, приглушая их влияние на себя или даже подавляя их.

Неправильно думать, что поведение человека определяется только одним конкретным мотивом. Обычно мотивов существует целая совокупность, в которой они (то есть мотивы) находятся в определенном отношении друг к другу по степени их воздействия на поведение человека. Исходя из этого, можно утверждать, что мотивационная структура – это основа осуществления человеком определенных действий. Обычно мотивационная структура человека стабильна, однако она может сознательно быть изменена в процессе воспитания человека, его образования и т.д.

Следующее понятие, которое будет рассмотрено в рамках данного вопроса, составляет основу управления человеком. «Процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов называется мотивированием»[[[3]](#footnote-3)] Эффективность управления в большой степени зависит от того, насколько успешно осуществляется процесс мотивирования. Нужно сказать, что мотивирование всегда преследует какие-либо цели и решает какие-либо задачи. В связи с этим выделяют 2 типа мотивирования. В основу первого типа положен принцип торговой сделки: «Я даю тебе, что ты хочешь, а ты даешь мне, что я хочу» То есть внешние воздействия вызывают в человеке определенные мотивы, которые побуждают человека осуществлять определенные действия, приводящие к желательному (для мотивирующего субъекта) результату. При данном типе мотивирования нужно знать, какие именно мотивы побуждают человека к желательным действиям, а главное то – как вызвать эти мотивы.

Второй тип мотивирования резко отличается от уже рассмотренного. В его основе лежит формирование определенного мотивационной структуры человека. Здесь все усилия направлены на то, чтобы создать желательные для субъекта мотивирования мотивы действий человека и устранить или ослабить такие мотивы, которые мешают эффективному управлению человеком. Данный тип мотивирования требует гораздо больших усилий, знаний и способностей для своего осуществления, так как он носит характер воспитательной и образовательной работы и в большинстве случаев не связан с какими-либо определенными результатами, которые ожидается получить от человека в итоге его деятельности. Несмотря на всю сложность, рассматриваемый тип мотивирования пользуется большим успехом у организаций, освоивших его.

Нужно отметить то, что не следует противопоставлять первый и второй тип мотивирования, так как в современной практике управления руководители стремятся сочетать в своей работе оба типа.

При рассмотрении понятия мотива не было указано, каким образом они возникают. Природа мотива обычно связана с понятием стимула, который рассматривается как «рычаги воздействия, вызывающих действие определенных мотивов»[[4]](#footnote-4) В качестве стимулов могут выступать не только отдельные предметы, но и действия других людей, какие-либо обещания, предоставляемые возможности и т.д. Одним словом то, что может быть предложено человеку за его действия или то, что он желал бы получить. Интересно то, что не на все стимулы люди реагируют одинаково и сознательно. Из этого следует то, что определенный стимул может оказаться бесполезным в той или иной ситуации, если люди на него не реагируют. Сказанное можно проиллюстрировать на следующем примере: в условиях развала денежной системы, то есть обесценивания денег, когда ничего невозможно купить за деньги, стимул заработной платы оказывается неэффективным.

Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется процессом стимулирования. Стимулирование имеет различные формы. Наиболее распространенное на практике стимулирование – материальное вознаграждение. Роль данного процесса огромна. Данный процесс оказывается наиболее успешным. Вместе с этим всегда нужно учитывать условия, в которых применяется такое стимулирование, не преувеличивать его возможностей.

Выше были рассмотрены понятия мотивирования и стимулирования. Важно осознавать, что понятия эти принципиально различаются. Суть отличия состоит в том, что стимулирование – это средство, с помощью которого осуществляется мотивирование. На практике доказано, что реже всего стимулирование применяется в таких организациях, где высок уровень развития отношений. Это объясняется тем, что воспитание и обучение как один из методов мотивирования людей приводят к тому, что людям не нужны соответствующие стимулирующие воздействия, так как они сами заинтересованы в успешном развитии организации.

Зададимся вопросом: на что в деятельности человека оказывает влияние мотивация? Ответом на этот вопрос является: усилие, старание, настойчивость, добросовестность, направленность.

Усилия, затрачиваемые человеком на выполнение определенных действий. Зависят от того, насколько он смотивирован. То есть одну и ту же работу человек может выполнять по-разному. Он может работать усердно, затрачивая много сил, а может работать «спустя рукава». Также человеком может быть выбрано более легкое или наоборот очень сложное задание.

Наряду с усилиями выделяют старания, которые характеризуют качество труда. Это значит, что человек способен работать с полной отдачей, повышать свою квалификацию. В противном случае человек отлынивает от работы, не стремится совершенствовать свои навыки и способности.

В добавление ко всему вышеуказанному мотивация влияет на настойчивость продолжать и развивать начатое дело. Это очень важная характеристика деятельности, так как нередко встречаются люди, быстро теряющие интерес к начатому делу. Несмотря на успехи в начале, потеря интереса приводит к сокращению усилий в конце, а порою, из-за отсутствия настойчивости, недоведению дела до конца. Также встречаются работники, выдвигающие прекрасные идеи, но не желающие воплощать эти идеи в жизнь. Так называемые «упущенные возможности», как правило, негативно влияют на деятельность организации.

Добросовестность при исполнении работы означает ответственное осуществление работы с учетом всех необходимых норм и требований. Человек может быть компетентным в своей работе, быть способным и созидательным, но в то же время быть безответственным и необязательным. Именно это может свести не нет положительные результаты его деятельности. Руководство организации должно строить такую систему мотивирования, которая бы развивала у сотрудников именно добросовестность.

Завершающей характеристикой деятельности, на которую воздействует мотивация, является направленность, которая указывает на то, к чему стремится человек, осуществляя определенные действия. Человек может выполнять свою работу по нескольким причинам. Во-первых, потому, что она приносит ему материальное или моральное удовлетворение, а во-вторых, потому что он действительно хочет помочь своей организации добиться целей. Для руководства очень важно знать направленность действий работника, необходимо уметь с помощью мотивирования ориентировать эти действия на достижение нужных целей.

В итоге все перечисленное уточняет понятие мотивации как совокупности сил, побуждающих человека работать, затрачивая определенные усилия, определенные старания, работать добросовестно, с определенной степенью настойчивости и в направлении достижения определенных целей.

Как было обозначено в начале данной главы, мотивацию рассматривают с трех аспектов. Первый аспект, обозначенный как «что в деятельности человека находится в зависимости от мотивационного воздействия» был рассмотрен выше.

Следующий аспект теории мотивации о соотношении внутренних и внешних сил является мало разработанным. Суть данного аспекта состоит в том, что на деятельность человека воздействуют не только мотивы, возникающие непосредственно при взаимодействии человека и задачи, но и мотивы, побуждающие человека к решению задач, вызванные субъектом внешней среды. В первом случае мотивацию условно можно назвать «внутренней», так как мотивы порождает сам человек, при столкновении с задачей. Примером «внутренней» мотивации является стремление к достижению, стремление к завершению работы, стремление к познанию, желание бороться и т.п.

Примером второго случая мотивации, условно названной «внешней» могут служить процессы мотивирования, такие как величина зарплаты, распоряжения, правила поведения и т.п.

Рассматривая по отдельности «внутреннюю» и «внешнюю» мотивации нужно упомянуть о том, что на самом деле четкого разграничения между этими двумя типами нет. Какие-либо мотивы в той или иной ситуации могут быть порождены именно внутренней мотивацией, или наоборот внешней. Порою мотив порожден обеими системами мотивации. Но руководителю, для эффективного управления, необходимо знать о существовании различных типов мотивации и опираться именно не «внешний» тип, вместе с этим обращая внимание на возникновение «внутренней» мотивации.

Что касается третьего, последнего, аспекта явления мотивации, то существует такая точка зрения, заключающаяся в том, что однозначной зависимости между мотивацией и конечным результатом деятельности человека нет. Нередко случается, что у человека, очень смотивированного на выполнение своей работы, результаты оказываются гораздо хуже, чем у менее мотивированного работника. Отсутствие однозначной зависимости между мотивацией и конечным результатом деятельности можно объяснить тем, что на результат труда оказывает влияние множество факторов, среди которых квалификация, компетентность, удачливость, правильное понимание задачи. Из отсутствия четкой взаимосвязи между мотивацией и результатами труда вытекает серьезная управленческая проблема, сформулированная следующим образом: как соотносить вознаграждение отдельного работника с результатами его труда? Если брать во внимание только конечный результат, то можно демотивировать работника, прикладывающего много усилий, но не достигшего желаемого результата. В противном случае, вознаграждая работника в зависимости от мотивации, не учитывая результатов труда, есть опасение ухудшить результаты труда производительных, но менее мотивированных работников.

В итоге понимаем, что решение данной проблемы может быть принято в зависимости от ситуации. Каждый руководитель должен осознавать, что в его коллективе рассматриваемая проблема может возникать, и решение ее не легко и очевидно.

В продолжение следует отметить, что не только данная управленческая проблема порождает трудности, но и весь мотивационный процесс труден и неоднозначен. Ниже приводится условная модель процесса мотивации, с помощью которой можно лучше разобраться в данном процессе. Исходя из модели, процесс мотивации состоит из шести стадий, которые в реальной жизни не имеют четкого разграничения.

На первой стадии у человека возникают потребности, то есть человеку начинает чего-то не хватать. Потребности требуют своего устранения (как уже отмечалось выше), и человек вынужден предпринимать какие-то шаги. Выделяют три вида потребностей:

* Физиологические
* Психологические
* Социальные

На второй стадии человек ищет пути устранения потребностей, причем есть варианты не только их удовлетворения, но и подавления и игнорирования.

На третьей стадии рассматривается определение целей действия, то есть человек определяет средства, с помощью которых устранит потребность.

На четвертой стадии человек затрачивает определенные усилия для того, чтобы в конечном счете устранить потребность. Также на этой стадии может произойти корректировка целей, так как процесс работы оказывает обратное влияние на мотивацию.

На предпоследней, пятой, стадии человек получает вознаграждение за осуществление действия. Именно на этой стадии выясняется то, насколько выполнение действий дало желаемый результат. Исходя из этого происходит либо ослабление, либо сохранение, либо же усиление мотивации к действию.

На шестой, завершающей, стадии происходит устранение потребности. На этой стадии человек либо прекращает деятельность до возникновения новой потребности, либо продолжает искать пути устранения потребности.

К сожалению, знание логики мотивационного процесса не дает преимуществ в его управлении.

Существует ряд факторов, значительно усложняющих процесс практического развертывания мотивации. Одним из факторов является неочевидность мотивов. То есть никогда нельзя утверждать наверняка, какие мотивы движут человеком. Следующим фактором является изменчивость потребностей. Потребности могут меняться, так как их всегда много и нередко они бывают противоречивы. Из-за изменчивости потребностей характер меняет и весь мотивационный процесс. Отсюда следуют изменения в повелении человека и непредвиденная реакция с его стороны на мотивирующие воздействия. Еще одним фактором, усложняющим мотивационный процесс, является индивидуальность мотивационных структур. Разные люди обладают различным стремлением к достижению результата, следовательно, вести они себя будут всегда по-разному.

В заключение данной главы еще раз отметим, что процесс мотивации очень сложен и неоднозначен. В мире существует большое количество теорий, пытающихся дать объяснение этому явлению. Обычно их делят на две группы: первоначальные и современные. Современные теории представляют больший интерес для изучения и делятся в свою очередь на содержательные и процессуальные. Рассмотрению вышеуказанных теорий посвящены три следующие главы работы.

**Глава 2. Первоначальные теории мотивации**

В далекие времена руководители неверно понимали поведение людей, но несмотря на это, приемы, которыми они пользовались, в большинстве случаев были очень эффективными. Так как эти приемы мотивации применялись и «работали» многие столетия, они достаточно глубоко укоренились в нашей культуре. По сей день встречаются руководители без специальной подготовки, на которых сильное влияние оказывают далеко не современные концепции. В современных организациях подчиненные гораздо больше образованны и обеспечены, чем раньше, поэтому мотивы их трудовой деятельности оказываются более сложными для воздействия, если не понимать хотя бы элементарное в природе мотивации.

Тысячи лет назад, задолго до того, как понятие мотивация стало широко употребляться в лексиконе руководителей ,было известно, что можно намеренно воздействовать на людей для успешного выполнения задач организации. Самым известным первым приемом был метод «кнута и пряника». В Библии, древних преданиях, античных мифах описывается много историй, в которых короли держат награду перед глазами героя или заносят меч над его головой. В роли «пряника» предлагались сокровища или королевские дочери. Но после множества «кнутов» такие «пряники» едва ли были съедобны. Повсеместно существовала такая точка зрения, что люди будут благодарны за все, что позволило бы их семье выжить.

В конце XIX века в странах Запада экономические и социальные условия сельских жителей были настолько тяжелы, что фермеры в огромном количестве приезжали в города и выпрашивали как милостыню возможность работать по 14 часов в сутки на опасных фабриках, где процветала антисанитария, за ничтожную плату.

Когда Адам Смит писал свой труд «Исследование о природе и причинах богатства народов» жизнь простого человека была очень тяжелой. Поэтому на его концепцию «экономического человека» большое влияние оказало наблюдение жестоких реалий. В условиях, когда большинство людей всеми силами боролись за выживание, был понятен вывод Смита о том, что человек всегда, когда ему представится такая возможность, будет стараться улучшить свое материальное положение.

В начале ХХ века увеличились достижения технологии, в 1910 году возникает «Школа научного управления», но, несмотря на это, жизнь трудящихся не улучшилась. В то время осознается глупость заработков на грани голода, тогда Тейлор предлагает более эффективную мотивацию по типу «кнута и пряника», он вводит понятие «Достаточная дневная выработка» и предлагает оплачивать труд тех, кто производил больше продукции, пропорционально их вкладу. Успех по этому типу мотивации был очень велик. Постепенно, благодаря эффективности, с которой организации начали применять достижения технологии и специализацию, жизнь средних людей начала улучшаться. И чем быстрее она улучшалась, тем лучше руководители понимали, что простой «пряник» не всегда заставляет человека трудиться усерднее. Этот факт заставил специалистов в области управления искать новые решения проблемы мотивации в психологическом аспекте.

Попытки использовать в управлении психологические мотивы были известны давно, но только с появлением работы Элтона Мэйо стало ясно, какие выводы из этого можно извлечь. Также эта работа показала, что мотивация по типу «кнута и пряника» является неидеальной. Нужно отметить, что Мэйо был одним из немногих академически образованных людей своего времени, обладающим верным пониманием научного управления и подготовкой в области психологии. Мэйо приобрел себе хорошую репутацию и известность в 1923-1924 годах в ходе эксперимента, проводившегося в Филадельфии на текстильной фабрике. Президент фирмы обратился к Мэйо и его сотрудникам, так как имелись трудности на прядильном участке. Производительность труда была очень низкой, а текучесть кадров высокой. Материальные способы стимулирования оказались неэффективными. Мэйо внимательно изучил условия труда прядильщиков и установил, что у них в течение рабочего дня не было возможностей для общения друг с другом, что труд их был малоуважаем. Мэйо чувствовал, что решение проблемы текучести кадров лежит в изменении условий труда, а не в увеличении вознаграждения за него. В качестве эксперимента с разрешения администрации Мэйо установил для прядильщиков два десятиминутных перерыва для отдыха. Результаты появились немедленно. Текучесть кадров сразу же снизилась, а выработка возросла. Данный эксперимент Мэйо укрепил уверенность в том, что для руководителей необходимо принимать во внимание психологию работника.

Позже руководители осознали, что социальное взаимодействие, групповое поведение, словом - человеческие факторы значительно влияют на производительность индивидуального труда.

Примерно в это же время появляются теории «Х» и «У», в основе которых лежит отношение человека к труду. Теория «Х» была разработана Ф.Тейлором, дополнена Д.МакГрегором, который добавил к ней теорию «У». Значительно позднее, в 80-х годах ХХ века В.Оуччи была предложена теория «Z». В общем, «Х», «У» и «Z» - совершенно разные модели мотивации, ориентированные на разные уровни потребностей, следовательно, руководители должны применять различные стимулы к труду.

Рассмотрим подробнее теорию «Х». Суть данной теории заключается в том, что в мотивах человека преобладают биологические потребности. Согласно данной теории, человек имеет унаследованную нелюбовь к работе и стремится избегать ее всеми способами, поэтому труд необходимо нормировать, а лучшим методом организации является конвейерный. По причине нежелания работать большинство людей только путем принуждения могут осуществлять необходимые действия и затрачивать усилия для достижения целей организации. Данная теория предполагает, что средний человек предпочитает, чтобы им управляли, старается не брать на себя ответственность, имеет относительно низкие амбиции и желает находиться в безопасной ситуации. Также с точки зрения теории «Х», качество работы считается низким, поэтому необходим постоянный строгий контроль со стороны руководства. В теории «Х» сочетаются черты плохого российского и азиатского работника с задатками рабской психологии. Исходя из этого главным стимулом является принуждение, потом – материальное поощрение.

Теория «У» противопоставлена теории «Х». Она ориентирована совсем на другую группу людей. Теория «У» базируется на том, что люди желают хорошо работать, в их мотивах преобладают социальные потребности. По этой теории, физические и эмоциональные усилия на работе для человека так же естественны, как во время игры или на отдыхе. Человек воспринимает работу как источник удовлетворения или как наказание в зависимости от условий труда. Согласно теории «У», внешний контроль и угроза наказания не являются главными стимулами побуждения человека к деятельности для достижения организацией своих целей. Интересен такой момент: ответственность и обязательства по отношению к целям организации зависят от вознаграждения, получаемого за результаты труда, причем самым значимым вознаграждением является то, которое связано с удовлетворением потребности в самовыражении. Обычный воспитанный человек готов брать на себя ответственность и даже стремится к этому. И последнее: многим людям присуща готовность использовать свои знания и опыт, однако не все обстоятельства используют интеллектуальный потенциал человека. Модель по «У» отражает передовую, творческую часть общества. Следует отметить, что стимулы побуждения человека к труду, согласно данной теории, располагаются в следующем порядке:

* Самоутверждение
* Моральное и материальное поощрения
* Принуждения

И, наконец, рассмотрим теорию «Z». В основе ее лежат следующие предпосылки: в мотивах людей содержатся социальные и биологические потребности, люди стремятся работать в коллективе (группе). С точки зрения Оуччи, индивидуальная ответственность за результат труда просто необходима. В связи с этим необходим контроль, основанный на четких методах и критериях оценки. Данная теория предполагает самообразование людей, медленное продвижение по служебной лестнице по достижении определенного возраста. Главная концепция данной теории заключается в том, что человек – это основа коллектива, он обеспечивает успех предприятия.

В итоге, рассмотрев «Х», «У», «Z» теории, можно сделать вывод о том, что «Х» ориентирована на слабого отсталого работника, «У» - на творческого, активного, а «Z» - на хорошего работника, предпочитающего работать в коллективе.

**Глава 3.Содержательные теории мотивации**

Основой содержательных теорий мотивации является выявление таких внутренних побуждений, которые заставляют людей действовать так, а не иначе. В сущности, данные теории описывают структуру и содержание потребностей, а главное то, как они связаны с мотивацией человека к деятельности. Наиболее известными содержательными теориями мотивации, которые будут рассмотрены ниже, являются:

1. теория иерархии потребностей, разработанная Маслоу;
2. теория ERG, разработанная Альдерфером;
3. теория приобретенных потребностей МакКлелланда;
4. двухфакторная теория Герцберга.

Для того чтобы уяснить смысл содержательных теорий, нужно усвоить сущность и связь понятий: потребности и вознаграждения.

О потребностях уже не раз шла речь на страницах данной работы, но, несмотря на это, нужно сказать, что до сих пор не существует ни одной всеми признанной идентификации определенных потребностей. Но вместе с этим существует единая концепция о разделении потребностей на первичные и вторичные. К первичным (физиологическим), заложенным генетически, относят потребности в пище, воде, сне, сексуальном удовлетворении. К вторичным (психологическим), которые обычно приходят с опытом и осознаются, принадлежат: успех, уважение, власть, привязанность, потребность в принадлежности к чему-либо или к кому-либо.

С точки зрения психологов, потребность – это мотив к действию, иными словами потребность пробуждает в человеке состояние устремленности. К примеру, если человек ощущает потребность в сложной работе, это может побудить его попытаться достичь цели в виде получения места, обеспечивающего ее. Получив такое место и вдруг обнаружив, что работа там не такая уж сложная, человек будет работать менее усердно или искать другую работу. Интересен такой момент: степень удовлетворенности, полученная при достижении поставленной цели. Она влияет на поведение человека в подобных обстоятельствах в будущем. Принято считать, что люди стремятся повторить то поведение, которое ассоциируется у них с удовлетворением потребности и склонны препятствовать такому, которое соотносится с недостаточным удовлетворением. Это явление называется Законом Результата. Исходя из сказанного, менеджерам необходимо создавать такие ситуации, которые позволяли бы людям чувствовать, что они могут удовлетворять свои потребности посредством типа поведения, приводящего к достижению целей организации. Очень важно учитывать то, что не все работники испытывают высокую потребность в достижениях и независимости. То есть, создание рабочих мест с более сложными заданиями и большей ответственностью имеет положительный мотивационный эффект для многих, но не для всех. Для мотивации, как уже отмечалось выше, нет какого-то единого лучшего способа, руководитель должен всегда учитывать элемент случайности.

В начале данной главы было упомянуто, что между потребностями и вознаграждением есть связь. Вознаграждение – это своего рода удовлетворение потребности, или то, что человек считает ценным для себя. Вознаграждения делятся на внутренние и внешние. Внутренние вознаграждения дает человеку сама работа – это чувство достижения результата, значимости выполняемой работы, самоуважение, общение и т.д. Внешние вознаграждения, такие как: зарплата, продвижение по службе, служебный статус и престиж, похвала и признание, дополнительные выплаты, дополнительный отпуск, служебный автомобиль, оплата определенных расходов, страховка и т.д. даются организацией. Вознаграждения, как внешние так и внутренние, очень важны и нужны. Но для того чтобы определить в каких количествах применять вознаграждения, руководство должно изучить потребности своих работников. В этом и состоит цель содержательных теорий мотивации.

Самой известной содержательной теорией мотивации является теория иерархии потребностей Абрахама Маслоу. Согласно Маслоу, люди постоянно ощущают какие-то потребности, из них выделяются наиболее выраженные, которые могут быть объединены в пять групп и находиться в строгой иерархичности по отношению друг к другу. Как определил Маслоу, только неудовлетворенные потребности способны мотивировать людей. Если какая либо потребность удовлетворена, то на ее место становится следующая потребность, требующая удовлетворения. Причем, первичные потребности требуют скорейшего удовлетворения, тогда как вторичные действуют на человека только после удовлетворения первичных. Важно отметить, что вторичные потребности могут быть удовлетворены большим числом способов, нежели первичные.

К первичным Маслоу относит две группы потребностей: физиологические (то есть помогающие людям выживать и поддерживать организм в жизнедеятельном состоянии. Люди, работающие по причине удовлетворения данной группы потребностей обычно не интересуются содержанием работы, так как внимание свое они акцентируют на размере оплаты и условиях труда. Для управления такими людьми необходимо, чтобы оплата их труда обеспечивала выживание, а условия не отягощали существование) и потребности в безопасности и уверенности в будущем (иными словами потребности данной группы связаны со стремлением людей защититься от физиологических и психологических опасностей окружающего мира и быть уверенными в том, что их физиологические потребности будут удовлетворены в будущем. Люди, испытывающие данные потребности, всегда стремятся застраховать себя как в прямом так и в переносном смысле от всяческих неблагоприятных ситуаций и изменений. Это связано с получением образования, приобретением страхового полиса, желанием найти хорошую надежную работу с хорошими видами на пенсию. Чтобы эффективно управлять людьми данного типа необходимо создать четкую и надежную систему социального страхования, оплачивать достойно их труд; не следует привлекать таких людей к выполнению рискованных заданий, приводящих к изменениям и нестабильности).

К вторичным, по мнению Маслоу, относятся следующие три группы потребностей: потребности в принадлежности и причастности (люди, опирающиеся на данную группу потребностей, стремятся быть членами каких-либо объединений, участвовать в общественных мероприятиях; такие люди в работе пытаются наладить дружеские отношения с коллегами. Для управления данным типом людей руководству следует устраивать больше групповых мероприятий, а также напоминать о том, что их ценят коллеги по работе), потребности признания и самоутверждения (данная группа потребностей отражает стремление людей быть самоуважаемыми, компетентными, чтобы окружающие признавали это. Люди такого типа как правило стремятся завоевать позиции лидера, авторитета. Управляя такими людьми не следует забывать об использовании различных форм выражения признания их заслуг), потребности самовыражения (в сущности это потребности в воплощении своих потенциальных возможностей и росте и развитии как личности. Люди, испытывающие такие потребности, очень креативны, поэтому руководству следует давать им оригинальные задания, требующие оригинальных подходов). Все перечисленное укладывается в «пирамиду» (Рис1):

Рис1 «Пирамида потребностей по Маслоу»

физиологические потребности

потребности в безопасности

потребность в принадлежности

потребность в уважении

потребность в самовыражении

Опираясь на данную схему, Маслоу считал, что потребности нижних уровней гораздо больше влияют на человека, чем потребности высших уровней. В каждый определенный момент времени человек будет стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него будет самой значительной. С развитием человека как личности расширяются его потенциальные возможности, следовательно, потребность в самовыражении никогда не сможет быть полностью удовлетворена, то есть и весь процесс мотивации через потребности бесконечен.

Нужно сказать, что теория Маслоу внесла важный вклад в понимании того, что является основой стремления человека к работе. Руководители осознали, что мотивация людей определяется широким спектром их потребностей и поэтому необходимо наблюдать за работниками, дабы понять, какие потребности в первую очередь движут ими. Несмотря на полезность теории Маслоу в практике современного управления, она неидеальна. Критика данной теории сводится к тому, что в ней не учитываются индивидуальные особенности и отличия людей. Также потребности по-разному проявляются в жизни и не обязательно строго иерархичны, как это показано в «пирамиде».

Еще одной содержательной теорией мотивации является теория ERG Клейтона Альдерфера. Эта теория сходна в какой-то степени с теорией Маслоу. Альдерфер тоже разделил потребности человека в отдельные группы, но в отличие от Маслоу, у Альдерфера их три:

* потребности существования
* потребности связи
* потребности роста

В принципе, потребности данной теории соотносятся с группами потребностей по Маслоу. Потребности существования можно соотнести с первым и вторым уровнями потребностей «пирамиды». Под потребностями связи Альдерфер понимает стремление человека быть членом семьи, иметь друзей, врагов, коллег, начальников, подчиненных, то есть данная группа потребностей отражает социальную природу человека. Поэтому данную группу модно соотнести с третьим и четвертым уровнями «пирамиды». Что касается потребностей роста, то данная группа аналогична пятому, верхнему, уровню «пирамиды».

Несмотря на то, что группы потребностей в теории Альдерфера иерархичны по отношению друг у другу, между ней и теорией Маслоу существует принципиальное различие, заключающееся в том, что, по Маслоу, движение от потребности к потребности происходит только снизу вверх. С точки зрения Альдерфера, движение идет в обе стороны: вверх, если потребность нижнего уровня остается неудовлетворенной; вниз, при условии, что неудовлетворенна потребность более высокого уровня. В добавлении к этому, Альдерфер считает, что неудовлетворенность потребностей более высокого уровня влечет за собой усиление потребностей более низкого уровня. Процесс движения вверх по уровням потребностей Альдерфер называет процессом удовлетворения потребностей, а обратный процесс – процессом фрустрации, то есть неудачи в стремлении удовлетворить потребность.

Необходимо отметить, что наличие двух направлений в стремлении удовлетворять потребности оказывает дополнительные возможности для мотивирования людей в организации. К примеру, допустим, что у организации нет достаточных возможностей чтобы удовлетворять потребности человека в росте, тогда, разочаровавшись, человек может с интересом переключиться на потребность связи. И уже в таком случае организация сможет предоставить своему работнику возможности для удовлетворения потребности данного типа.

Несмотря на то, что теория Альдерфера является относительно молодой и имеет мало подтверждений, менеджерам необходимо знать ее, так как она открывает различные эффективные формы мотивирования, соотносящиеся с более низкими уровнями потребностей, при условии, что возможности для удовлетворения потребностей более высоких уровней отсутствует.

Другой моделью мотивации, делавшей основной упор на потребности высших уровней, является теория приобретенных потребностей Дэвида МакКлелланда. С его точки зрения, людям присущи три потребности: успеха (достижения), причастности (соучастия), и власти. Перечисленные потребности с точки зрения МакКлелланда являются приобретенными под влиянием обучения, опыта, жизненных обстоятельств. Рассмотрим указанные потребности подробнее. Потребность успеха, согласно МакКлелланду, может быть удовлетворена не провозглашением успеха человека, а процессом доведения работы до успешного завершения. Люди с высоким уровнем потребности успеха, как правило, самостоятельно ставят свои цели, причем умеренно сложные, им по силам, действуют они с умеренной степенью риска. Людям такого типа нравится принимать решения и быть ответственными за решение задачи. МакКлелланд говорил: «Неважно сколь сильно развита у человека потребность успеха. Он может никогда не преуспеть, если у него не будет для этого возможностей, если организация не предоставит ему достаточную степень инициативы и не будет вознаграждать его за то, что он делает»[[5]](#footnote-5). Таким образом, для мотивации людей с потребностью успеха следует ставить перед ними задачи с умеренной степенью риска, предоставлять им достаточно полномочий для развития инициативы, а также регулярно и конкретно поощрять их достигнутые результаты. Интересно то, что на основе проведенных исследований МакКлелланд пришел к выводу о том, что потребность в успехе может быть отнесена не только к характеристике отдельных людей, но и к характеристике обществ. Общества, отличающиеся высокой потребностью успеха, как правило имеют хорошо развивающуюся экономику. В противном случае, если у общества низкая потребность в успехе, то и экономика развивается медленно, либо вообще стоит на месте. В организации очень полезно проводить оценку уровня потребностей успеха сотрудников, нужно учитывать, что работники с высокой потребностью успеха очень активны и результативны. Оценка уровня потребности успеха помогает привести характер и содержание работы в соответствие с потребностями успеха работников. Очень важно регулировать уровень данной потребности, обучая членов организации, правильно организовывая их работу, включая в работу наличие постоянной обратной связи, разбирая примеры успешного достижения целей. Также следует корректировать самооценку людей данного типа, так как в большинстве случаев она у них завышена.

Мотивация, базирующаяся на потребности в причастности, походит на мотивацию по Маслоу. Людям с ярко выраженной потребностью в причастности интересна работа, предоставляющая возможности социального общения. Руководителям такого типа людей не следует ограничивать их в межличностном общении и контактах. Следует отметить, что для людей данного типа очень важную роль играет одобрение, поддержка и мнение окружающих, именно поэтому руководству стоит создавать такие условия в коллективе, при которых сотрудники смогут получать информацию о реакции окружающих ни их действия.

Потребность власти выражается в желании воздействовать на других людей, контролировать ресурсы и процессы, протекающие в его окружении, ко всему прочему – брать на себя ответственность за действия и поведение других людей. Следует сказать, что потребность власти имеет два полюса: с одной стороны – стремление иметь как можно больше власти, контролировать все и всех; с другой стороны – стремление избегать ситуаций и действий, связанных с необходимостью выполнять властные функции. Людей с потребностью власти можно разделить на два взаимоисключающих типа. К первому относятся те, кто стремится к власти ради властвования, те, кого привлекает возможность командования другими. К сожалению, люди данного типа ставят под угрозу интересы организации, концентрируя свое внимание на своей руководящей позиции и силе.

Но люди с потребностью власти могут быть необязательно карьеристами в негативном смысле. Такие люди относятся ко второму типу. Люди, принадлежащие описываемому типу, стремятся к власти ради решения групповых задач. Такие люди удовлетворяют свою потребность власти в постановке целей перед коллективом и участия в процессе их достижения.

МакКлелланд считает, что из трех, рассматриваемых им, потребностей для успеха менеджера важное значение имеет развитая потребность властвования второго типа. Поэтому руководитель должен давать возможность менеджерам удовлетворять и развивать данную потребность.

Потребности успеха, причастности и власти по МакКлелланду не исключают друг друга и нем иерархичны по отношению друг к другу, в отличие от взглядов Маслоу и Альдерфера. Более того, проявление влияния этих потребностей на поведение человека зависит от их взаимовлияния. Поэтому необходимо принимать во внимание этот фактор при анализе мотивации и поведения человека и выработке методов управления человеком.

В 50-60-х годах ХХ века Фредериком Герцбергом было проведено исследование, целью которого являлось выявление факторов, оказывающих мотивирующее и демотивирующее влияние на человека. До этого считалось, что состояние удовлетворенности и неудовлетворенности человека противоположны. Но, оказывается, не все так однозначно. Выводы, сделанные Герцбергом, были поистине оригинальными. Герцберг установил, что состояние удовлетворенности и неудовлетворенности являются независимыми. Иными словами, ликвидация факторов, вызывающих неудовлетворенность, не приводило к увеличению удовлетворенности и наоборот.

удовлетворенность

отсутствие удовлетворенности

Отсутствие неудовлетворенности

неудовлетворенность

Рис2 «Схема двухфакторной теории Герцберга

На процесс « удовлетворенность – отсутствие удовлетворенности» (Рис2) в основном влияют внутренние, или мотивирующие, факторы, связанные с характером и сущностью работы: успех, продвижение по службе, признание и одобрение результатов работы, высокая степень ответственности, возможности творческого и делового роста. Перечисленные факторы достаточно сильно мотивируют человека к хорошему выполнению работы, однако, их отсутствие не вызывает сильной неудовлетворенности.

На процесс «неудовлетворенность – отсутствие неудовлетворенности» (Рис2) влияют внешние факторы, названные гигиеническими, то есть те, которые связаны с окружающей средой, в которой выполняется работа: политика фирмы и администрации, условия работы, безопасность на рабочем месте, величина заработной платы, статус, межличностные отношения с начальниками, коллегами, подчиненными, степень непосредственного контроля за работой. Отсутствие указанных факторов вызывает у работника чувство неудовлетворенности, одновременно с этим, согласно Герцбергу, наличие данной группы факторов не обязательно вызывает состояние удовлетворенности. Одним из парадоксальных выводов, сделанных Герцбергом из анализа гигиенических факторов, явился вывод о том, что зарплата не является мотивирующим фактором.

Основываясь на данную теорию, можно сказать, что менеджеры в первую очередь должны обращать внимание на факторы, вызывающие неудовлетворенность и делать все для того, чтобы эту неудовлетворенность устранить. После этого менеджер должен привести в действие мотивирующие факторы и пытаться добиваться хороших результатов труда посредством достижения работниками состояния удовлетворенности.

В заключение данной главы следует отметить, что четыре вышеописанных теории позволяют сделать вывод о том, что не существует определенного четкого учения о том, что лежит в основе мотивации человека и чем определяется мотивация. Описанные теории принципиально отличаются друг от друга, имеют что-то особенное, вместе с этим они имеют что-то общее. Это связано с тем, что они изучают потребности человека, классифицируют их, что позволяет сделать некие выводы о механизме мотивации человека. Все четыре теории характеризуются тем, что они четко излагают определенный взгляд на мотивацию, но недостаток их состоит в том, что, уделяя большое внимание анализу мотивирующих факторов, они совсем не учитывают анализ процесса мотивации, что ограничивает их применение на практике.

**Глава 4. Процессуальные теории мотивации**

Процессуальные теории мотивации базируются на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания. В данных теориях рассматривается распределение человеком усилий для достижения тех или иных целей и выбор какого-либо вида поведения. С позиции процессуальных теорий мотивации, поведение человека зависит не только от его потребностей. «Человек, осознав задачи и возможное вознаграждение за их решение, соотносит эту информацию со своими потребностями, мотивационной структурой и возможностями, настраивает себя на определенное поведение, вырабатывает определенное расположение и осуществляет действия, приводящие к конкретному результату, характеризующемуся определенными качественными и количественными характеристиками»[[[6]](#footnote-6)]

В управленческой мысли современного времени существует множество теорий, описывающих процесс мотивации. В данной главе будут рассмотрены следующие теории:

* теория ожидания
* теория постановки целей
* теория справедливости (равенства) Стейси Адамса
* Модель Портера-Лоулера
* Концепция партисипативного управления

Разработка теории ожидания началась в 30-е годы ХХ века Куртом Левиным. Продолжили и дополнили данную теорию В. Врум, П. Портера, Э. Лоулер.

Хорошо известно то, что человек на каждом ходу делает какой-либо выбор, сталкиваясь при этом со множеством альтернатив. Теория ожидания нацелена на то, чтобы дать ответ на вопрос, почему человек делает тот или иной выбор и насколько он смотивирован добиваться результата в соответствие со сделанным выбором. В обобщенном виде теория ожиданий – это «учение, описывающее зависимость мотивации от двух моментов: как много человек хотел бы получить и насколько возможно для него получить то, что он хотел бы получить, в частности как много усилий он готов затрачивать для этого»[[7]](#footnote-7) Теория ожиданий изучает взаимодействие трех блоков:

1. усилия
2. исполнение
3. результат,

при этом усилия рассматриваются как следствие мотивации, исполнение – следствие взаимодействия усилий, личных возможностей и состояния среды, а результат, в свою очередь, – функция, зависящая от использования и от степени желания получить результаты определенного типа. Теория ожидания также включает в себя три категории: (результат, валентность, ожидание), которые будут рассмотрены ниже.

В теории ожидания результат рассматривается на двух уровнях: результаты первого уровня представляют собой результаты выполнения работы, осуществления действий (качество и количество произведенного продукта, объем затраченного времени и т.д.). Результаты второго уровня – это последствия для человека, вытекающие из результатов первого уровня и связанные с возможным вознаграждением или наказанием, последующие со стороны руководства на основе оценки результатов первого уровня. Результаты второго уровня могут быть проявлены в увеличении или уменьшении зарплаты, повышении или понижении по службе, реакция коллектива, одобрительная или нет.

Валентность – это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения. Валентность бывает положительная (если результат высоко ценится человеком), отрицательная (если результат отрицается человеком) и равная нулю (если человек безразличен к результату).

Ожидание является отражением представления человека о том, в какой мере его действия приведут к определенным результатам. В большинстве случаев ожидание основывается на опыте, на анализе того, что уже приводило к успеху или поражению, на степени самоуверенности, на знании своих возможностей. Оценка ожидания расположена в диапазоне от нуля до одного. В случае, если человек убежден, что результаты не зависят от его усилий, валентность равна нулю. В противном случае валентность равна единице. Ожидание оказывает достаточно сильное воздействие на поведение человека в организации, потому что, основываясь на этом, он определяет для себя, сколько усилий ему необходимо затрачивать для выполнения работы. В рамках теории ожидания выделяют два вида ожиданий:

 – ожидания, связывающие усилия и исполнение работы. Данная группа отражает то, насколько усилия человека определяют выполнение работы, то есть результаты первого уровня. При условии, что человек уверен в том, что выполнение работы зависит от его усилий, оценка ожидания близка к единице, в противном случае равна нулю.

– ожидания, связывающие исполнение работы и результаты, наступающие за этим. Данный вид ожиданий является показателем того, насколько человек ассоциирует возможные результаты работы (вознаграждения, наказания) с уровнем выполнения своей работы. Как и в предыдущем случае ожидание равно единице, если в представлении человека результаты второго уровня полностью зависят от уровня исполнения, в противоположном случае равна нулю. Суть теории ожидания состоит в объяснении процесса мотивации человека к деятельности, исходя из увязки в единое целое представлений человека об усилиях необходимых для выполнения работы, ее исполнении и ожидаемых результатах. При этом теория уделяет особое внимание трем основным цепочкам:

1. «Усилия – исполнение»
2. «Исполнение – результаты второго уровня»
3. Валентность результатов

В итоге, согласно теории ожиданий, мотивация человека к работе связана с его заинтересованностью выполнять ее. Сначала человек обдумывает свое поведение, благодаря которому будут достигнуты результаты первого уровня, в связи с этим формируется ожидание результат первого уровня. Потом человек обдумывает какое вознаграждение он получит. На этой стадии вырабатывается ожидание результатов второго уровня. В конце концов человек определяет, насколько ценным буде для него полученный результат, иными словами он оценивает валентность второго уровня. В зависимости от того, к какой оценке человек придет, сформируется его мотивация на выполнение работы. Существует три основных положения описываемой теории:

1. Исполнение работы человеком зависит от значений возможности человека и его мотивации

2. Мотивация задается произведением величины ожидания результатов первого уровня на величину валентности результатов первого уровня.

3. Валентность результатов первого уровня задается произведением величины валентности результатов второго уровня на ожидание отдельных результатов второго уровня. В результате, человек выбирает ту альтернативу, где будет выше мотивация.

Итак, согласно описываемой теории, мотивация человека к деятельности определяется уровнем и структурой ожиданий результатов второго уровня и степенью их связей в сознании работника с результатами первого уровня. Исходя из вышесказанного менеджеру в качестве обязательных условий успешного мотивирования необходимо знать структуру, валентность и величину ожидания результатов второго уровня. При этом важно помнить, что не существует единого подхода ко всем работникам, так как ожидания второго уровня являются индивидуальными. В добавление ко всему, менеджеру следует добиваться связать сознание работников результаты первого уровня с результатами второго уровня для эффективного управления.

Эффективный процесс мотивации с точки зрения теории ожидания требует выполнения нескольких условий: работник должен быть убежден в том, что от его усилий зависят результаты его труда, а из последних вытекают вознаграждения. Менеджер должен внушить работникам, что, работая на достижение целей организации, они тем самым создают условия для наилучшего достижения результатов второго уровня.

Следующей процессуальной теорией мотивации, которая будет рассмотрена ниже, является теория постановки целей. Данная теория распространяется с начала 1966 года. Разработка данной теории приписывается Эдвину Локку, также значительный вклад в нее внесли Т. Райен, Г. Латэм. Теория постановки целей основывается на положении о том, что поведение человека определяют цели, которые человек ставит перед собой. Постановка целей, с точки зрения данной теории является сознательным процессом. В добавлении к этому нужно отметить, что в основе определения поведения человека лежат осознанные цели и намерения. Существует модель, описывающая процесс постановки целей. Вначале человек, учитывая эмоциональную реакцию, оценивает окружающие его события. Далее он определяет для себя цели, к которым планирует стремиться. После этого человек осуществляет определенные действия, иными словами ведет себя определенным образом, достигает какого-либо результата и получает от этого удовлетворение. С точки зрения теории постановки целей, уровень исполнения работы в значительной степени зависит от следующих характеристик целей:

* Сложность
* Специфичность
* Приемлемость
* Приверженность

Сложность цели неразрывно связана с выполнением работы. Человек добивается хороших результатов в случае постановки сложных целей, при условии, что они достижимы и реалистичны.

Специфичность цели означает ее ясность и определенность. Чем конкретнее цель, тем лучше ее достижение. Но нужно обратить внимание на то, что чрезмерное сужение цели ведет к отбрасыванию человеком некоторых важных аспектов, что может негативно сказаться на его деятельности.

Приемлемость цели означает степень восприятия человеком цели, как достижимой, выгодной, реалистичной, справедливой, безопасной.

Приверженность цели включает в себя готовность человека на затрачивание определенных усилий для достижения цели. Приверженность имеет свойство меняться по мере исполнения работы, именно поэтому руководство должно регулярно отслеживать уровень приверженности цели со стороны работников и принимать определенные меры для поддержания ее на должном уровне.

Теория постановки целей, рассматривая зависимость исполнения от целей, подчеркивает, что качество исполнения зависит не только от усилий работника, но и еще от следующих групп факторов:

1. Организационные факторы
2. Способности работника

Последней ступенью процесса мотивации в теории постановки целей является удовлетворенность работника результатом. Данный аспект, кроме того, что он завершает цепочку процесса мотивации, еще является начальным для осуществления следующего цикла мотивации. Теория постановки целей утверждает, что удовлетворенность или же неудовлетворенность человека результатами деятельности определяется внутренними по отношению к человеку процессами и внешними.

Внутренние процессы, приводящие к удовлетворенности, прежде всего связаны с тем, как человек оценивает полученный им результат, соотнося его с первоначальной целью. При условии, что цель достигнута, человек испытывает чувство удовлетворенности, в противоположном случае – нет.

Внешними процессами, в свою очередь, являются благодарность руководства, повышении по службе, увеличение зарплаты, похвала коллег, одним словом – реакция окружения на результаты труда. Если реакция позитивна, то человек испытывает чувство удовлетворенности, в обратном случае – неудовлетворенность.

Теория постановки целей, как и множество других, не является идеальной в силу того, что она не проста в практической ее реализации. Существует достаточное количество слабых сторон описываемой теории. Во-первых, теорию постановки целей невозможно применить для всех людей, так как различные люди обладают целевой ориентацией в зависимости от возраст, пола, образования, эрудиции, сферы деятельности.

Во-вторых, не совсем понятно, кто должен ставить цели: руководство или те, кто их будет достигать.

В-третьих, нет четкого ответа на вопрос о том, перед кем должны ставиться цели: группой или индивидом. В случае постановки цели перед отдельными членами, может возникнуть конкуренция. Хотя деятельность каждого работника активизируется, это может ослабить дополнительный эффект, возникающий при работе группы. Если же ставить цель перед группой, то это может породить межгрупповую конкуренцию, что нередко приводит к снижению индивидуальной отдачи. К сожалению, теория постановки целей не дает ответа на вопрос о том, как сочетать индивидуальную постановку целей групповую.

Еще одной процессуальной теорией мотивации является теория справедливости (равенства). Основателем которой является Стейси Адамс. Данная теория базируется на предположении о том, что люди всегда стремятся получить справедливую оценку своим поступкам и действиям, причем справедливость связывается с равенством, в сравнении с отношением к другим и оценке их действий. Человек, видя, что к нему относятся так же как и к другим, без дискриминации, ощущая справедливое отношение к себе, испытывает чувство удовлетворенности. В случае, когда человек чувствует, что его достоинства принижают, а другие члены организации получают незаслуженную высокую оценку, он испытывает чувство обиды, расстройства, неудовлетворенности. Вкратце основную идею теории справедливости можно сформулировать следующим образом: « В процессе работы человек сравнивает то, как были оценены его действия с тем, как были оценены действия других. И на основе этого сравнения в зависимости от того, удовлетворен ли он своей сравнительной оценкой или нет, человек модифицирует свое поведение»[[8]](#footnote-8)

Нужно отметить, что в теории справедливости учитывается то, что сравнение, несмотря на то, что используется объективная информация, величина зарплаты например, осуществляется человеком на основе его личных ощущений и восприятий. В описываемой теории рассматриваются следующие понятия:

Индивид – человек, рассматривающий оценку организацией своих действий с точки зрения справедливости и несправедливости.

Сравниваемые лица – отдельные люди (группы людей), действия которых индивид сравнивает со своими.

Воспринятое вознаграждение индивида – общее вознаграждение, получаемое индивидом за результаты его деятельности.

Воспринятое вознаграждение других – общие вознаграждения, которые в представлении индивида получают сравниваемые лица.

Воспринятые затраты индивида – восприятие человеком того, что он внес со своей стороны для осуществления действий и получения результата. В данную категорию кроме прочих вложений относятся еще такие персональные характеристики, как социальный статус, стаж работы, квалификация, возраст.

Воспринятые затраты других – представление индивидом величины затрат вклада, осуществленный сравниваемыми лицами.

Норма – отношение воспринятых затрат к воспринятому вознаграждению. Причем выделяют нормы двух типов : норма первого типа определяется соотношением воспринятого вознаграждения индивида к воспринятым затратам индивида. Норма второго типа определяется отношением воспринятого вознаграждения других к воспринятым затратам других. Согласно теории справедливости для человека огромное значение имеет то, как соотносится его норма с нормой других при условии, что нормы равны, человек ощущает справедливость, в обратном случае – несправедливость по отношению к себе или другим.

В практике бытует мнение, что равенство демотивирует людей к достижению высоких результатов, но это не всегда так. Равенство плохо тогда, когда низок общий уровень исполнения. Если уровень исполнения в организации высокий, равенство является мотивирующим фактором успешной работы.

В случае, когда индивид считает, что его труды вознаграждены несправедливо, он теряет мотивацию к активным действиям, приносящим успех организации, это приводит к негативным последствиям. С точки зрения Адамса, существует шесть возможных реакций человека на состояние неравенства:

1. Человек может решить, что он работает слишком много, так как его зарплата не так высока. Он может снизить свои усилия.
2. Человек может попытаться увеличить свое вознаграждение требованиями повышения зарплаты например. Или же пытаться увеличить свое вознаграждение нелегальным способом, воровством например.
3. У человека может понизиться уверенность в себе, так как он будет думать, что увеличения его затрат не приводят к благоприятным ожиданиям.
4. Человек может попытаться повлиять на организацию и сравниваемые лица, например, с целью добиться уменьшения их вознаграждения.
5. Человек попросту выбирает себе другой, более схожий, объект для сравнения.
6. Человек может перейти в другую организацию.

На основе вышеописанной теории можно сделать значимые выводы для управленческой практики. Всегда нужно помнить о том, что описываемые восприятия носят субъективный характер. В связи с этим в организации должна быть широко доступна информация о том, кто, как, за что и какие получает вознаграждения. Крайне важно наличие конкретной, четкой системы оплаты труда и факторов ее определяющих.

В итоге, менеджер, с целью эффективного управления должен стремиться быть справедливым, создавать атмосферу равенства, а также хорошо знать, считают ли сотрудники вознаграждения справедливыми и равными.

Ниже рассматривается Модель Портера-Лоулера.

Рис3 «Модель Портера-Лоулера»

Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости. В их модели, показанной на рис3, фигурирует пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. Согласно модели Портера-Лоулера, достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также осознания им своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения. Более того, в теории Портера-Лоулера устанавливается соотношение между вознаграждением и результатами, т.е. человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждений за достигнутые результаты.

Для того чтобы лучше понять, как Портер и Лоулер объяснили механизм мотивации, давайте последовательно разберем их модель элемент за элементом. Цифры, приводимые в тексте в скобках, взяты из рис3. Согласно модели Портера-Лоулера результаты, достигнутые сотрудником, зависят от трех переменных: затраченных усилий (3), способностей и характерных особенностей человека (4), а также от осознания им своей роли в процессе труда (5). Уровень затрачиваемых усилий в свою очередь зависит от ценности вознаграждения (1) и того, насколько человек верит в существование прочной связи между затратами усилий и возможным вознаграждением (2). Достижение требуемого уровня результативности (6) может повлечь внутренние вознаграждения (7а), такие, как чувство удовлетворения от выполненной работы, чувство компетентности и самоуважения, а также внешние вознаграждения (76), такие, как похвала руководителя, премия, продвижение по службе.

Пунктирная линия между результативностью и внешним вознаграждением означает, что может существовать связь между результативностью какого-либо сотрудника и выдаваемыми ему вознаграждениями. Дело в том, что эти вознаграждения отражают возможности вознаграждения, определяемые руководителем для данного сотрудника и организации в целом. Пунктирная линия между результативностью и вознаграждением, воспринимаемым как справедливое (8), использована для того, чтобы показать, что в соответствии с теорией справедливости, люди имеют собственную оценку степени справедливости вознаграждения, выдаваемого за те или иные результаты. Удовлетворение (9) — это результат внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости (8). Удовлетворение является мерилом того, насколько ценно вознаграждение на самом деле (1). Эта оценка будет влиять на восприятие человеком будущих ситуаций.

Один из наиболее важных выводов Портера и Лоулера состоит в том, что результативный труд ведет к удовлетворению. Это прямо противоположно тому, что думает на сей счет большинство менеджеров. Они находятся под влиянием ранних теорий человеческих отношений, полагавших, что удовлетворение, ведет к достижению высоких результатов в труде или, говоря другими словами, более довольные рабочие трудятся лучше. Портер и Лоулер, напротив, полагают, что чувство выполненной работы ведет к удовлетворению и, по-видимому, способствует повышению результативности.

Исследования, как представляется, подтверждают точку зрения Портера и Лоулера о том, что высокая результативность является причиной полного удовлетворения, а не следствием его. В итоге, модель Портера-Лоулера внесла основной вклад в понимание мотивации. Она показала, в частности, что мотивация не является простым элементом в цепи причинно-следственных связей. Эта модель показывает также, насколько важно объединить такие понятия как усилия, способности, результаты, вознаграждения, удовлетворение и восприятие в рамках единой взаимоувязанной системы.

Последней процессуальной теорией мотивации, рассмотренной в данной работе, является концепция партисипативного управления. Данная концепция основывается на заинтересованности человека принимать активное участие во внутриорганизационной деятельности, на получении человеком удовлетворения от этого. В связи с тем, что деятельность работника выходит за рамки его компетенции, работник чувствует себя увереннее, работает результативнее и качественнее. В общем, партисипативное управление позволяет работнику принимать решения по поводу вопросов, связанных с функциями в организации, более полно использовать свой потенциал.

Партисипативное реализуется, как правило, следующим образом: работникам может быть дано право самим составлять график своей работы, выбирать средства для осуществления своей деятельности. В ином случае, работники могут быть привлечены вышестоящим руководством для обсуждения целей и задач и способов их реализации. Также работникам может быть дано право контроля над качеством и количеством выполняемой ими деятельности, но в связи с этим на них возлагается соответствующая ответственность. В добавлении к этому работникам может быть дано право участвовать в рационализаторской деятельности, в вынесении предложений по совершенствованию работы. И, наконец, желательным является предоставление членам группы выбора коллег, с которыми им хотелось бы работать.

Вообще, идеи партисипативного управления возможно соотнести с содержательными теориями мотивации, то есть опирающимися на потребности человека. Как отмечалось выше, участие в постановки целей и задач, в их реализации способствует удовлетворению потребностей достижения, самореализации, самоутверждения и самоуважения. В какой то мере можно провести параллель между данной теорией и теорией ожидания, так как, участвуя в принятии решений, человек ожидает определенных результатов, вознаграждений за свою деятельность.

**Глава 5. Современные системы мотивации служащих**

В трех предыдущих главах работы были описаны теории мотивации человека к трудовой деятельности. Каждый менеджер выбирает свою тактику эффективного управления, основываясь на вышеописанные или иные теории. В данной главе будут рассмотрены системы мотивации служащих, реально работающие на практике в настоящее время.

В соответствии с законом человеку необходимо работать не менее 40 часов в неделю. Система, называемая «сжатая рабочая неделя» позволяет работать по 10 часов 4 дня в неделю. Данная система значительно снижает проблему прогулов, повышает степень удовлетворенности работников и вместе с этим увеличивает производительность труда.

Еще одним вариантом сжатой рабочей недели является так называемая программа «9-80». Суть ее состоит в том, что служащие работают по 9 часов с понедельника по четверг и по 8 часов через пятницу. Данный способ обеспечивает наличие свободного времени у сотрудников. Но тут имеются недостатки: во-первых, производительность труда работников к концу более продолжительной недели снижается, во-вторых, ухудшается качество обслуживания заказчиков и потребителей, в-третьих, данный график работы может не устраивать отдельных сотрудников, в-четвертых, данная система приводит к непродуктивному использованию производственного и офисного оборудования.

Следующим, наиболее распространенным способом мотивации является система гибкого рабочего времени, иначе гибкий график. Данный способ представляет собой систему планирования рабочего времени, при которой служащие должны отработать в неделю определенное количество часов, причем они могут самостоятельно распределять свое рабочее время. При использовании гибкого графика руководством назначается определенное основное время, когда служащие обязаны присутствовать на работе, а время ухода, прихода и обеденного перерыва определяется самостоятельно.

Вышеописанная система способствует снижению прогулов, улучшает микроклимат в организации и повышает интенсивность труда. Несмотря на то, что данный метод служит средством мотивации, он имеет ряд недостатков. При применении данного способа мотивации усложняется управление подчиненными вне общего основного времени. На рабочем месте в нужное время может не оказаться нужного специалиста. Система усложняет процесс планирования и управления рабочим временем. Кроме того, данный метод не пригоден для некоторых видов деятельности из-за высокой взаимозависимости задач. То есть когда работа отдельного служащего в значительной степени зависит от других людей как внутри организации, так и за ее пределами. Изложенный гибкий график не подходит, например, врачам, преподавателям и т.д.

Еще одним способом мотивации в современных условиях является разделение рабочего задания. То есть работу, охватывающую 40 часов в неделю, разделяют между двумя или несколькими служащими. Такая система обеспечивает преимущество как для отдельных служащих, так и для организации в целом, так как, благодаря этому методу, может быть использован опыт не одного, а нескольких сотрудников. К тому же данная система дает возможность организации нанимать квалифицированных служащих, которые не хотят или не могут работать полный рабочий день.

Последним способом мотивации, описанным в данной работе, является дистанционное присутствие на рабочем месте с помощью персонального компьютера. Данная система предполагает объединение людей, работающих на дому посредством локальных вычислительных сетей и Интернет, с менеджерами и коллегами, работающими в офисе. Данная система также имеет свои недостатки и преимущества. Благодаря данной системе, сокращается время и усилия на дорогу, увеличивается время на решение личных проблем. Недостатком является отсутствие на общественно-культурных мероприятиях и корпоративных вечеринках. Также данная система значительно понижает шансы на увеличение заработной платы и продвижения по карьерной лестнице.

**Глава 6. Мотивация трудовой деятельности в отечественной практике**

В заключительной, шестой, главе будут рассмотрены примеры систем мотивации трудовой деятельности в организациях.

К. Победоносцев писал: «У нас в России все только людьми можно сделать и всякое дело надобно держать, не отпуская ни на минуту: как только отпустить его в той мысли, что все идет само собой, так дело разоряется, и люди распускаются и расходятся»[[9]](#footnote-9). В современной жизни люди наталкиваются на мысль о том, что в центр концепции управления персоналом должна помещаться не только максимизация прибыли, но прежде всего, сама человеческая личность Люди сейчас являются таким же конкурентным преимуществом организации как технологии или финансы. Фирмы приобретают долгосрочное конкурентное преимущество, создавая условия привлечения квалифицированных специалистов. Именно поэтому концепция управления персоналом должна включать в себя всемирное усиление и развитие мотивации работников, полное доверие работнику и предоставление ему максимальной самостоятельности.

В данной работе уже не раз говорилось о том, что психологи связывают развитие и стимулирование мотивации с удовлетворением человеческих потребностей. Для увеличения производительности труда необходимо вносить не только изменения в технологию. Прежде всего, следует превратить работу из «слепого» занятия по производству продукции в занятие по реализации потребностей работника.

Необходимо отметить, что действенная трудовая мотивация возникает только в том случае, когда человек убедится, что хорошо выполненные трудовые обязанности гарантируют удовлетворение его потребностей.

 Как отмечалось ранее, существует бесчисленное множество различных теории, систем, способов мотивации человеческой деятельности, но, несмотря на это, необходимы более совершенные методы. При совершенствовании систем стимулирования человеческой деятельности наибольший интерес представляет выяснение следующих вопросов:

– какие методы стимулирования являются наиболее популярными в российских компаниях?

– какие из этих методов являются наиболее действенными?

Чтобы дать ответ на эти вопросы исследователи Санкт-Петербурга провели опрос, в котором участвовали 100 компаний России, среди которых банки, торгово-закупочные фирмы, предприятия розничной торговли, фирмы, занимающиеся продажей банковского оборудования и т.д. На вопросы отвечали руководители, менеджеры по персоналу и секретари, совмещающие функции менеджеров по персоналу.

Результаты исследования показали, что самыми популярными методами стимулирования являются:

- привязка зарплаты к результатам труда

- повышение зарплаты

- мероприятия по сплочению коллектива

- создание возможного карьерного и профессионального роста сотрудников.

Исходя их своих текущих и стратегических целей. Некоторые российские компании в XXI веке оплачивают своим сотрудникам занятия спортом, путевки на базы отдыха, оформляют медицинской страховки, дарят ценные подарки, ко всему перечисленному предоставляют возможность пользоваться бесплатно или со значительными скидками услугами или товарами, которые она реализует. При этом мужчинами очень ценятся занятия спортом, а женщин привлекают медицинская страховка и мероприятия направленные на улучшение и сохранение здоровья. Кстати, по оценкам опрошенных устные похвалы и вручение грамот не приносит желаемого результата. Также описываемое исследование выявило наиболее действенные методы стимулирования.

- повышение зарплаты(93% опрошенных)

- создание возможностей для карьерного и профессионального роста(32% опрошенных)

- улучшение условий труда(28%)

- мероприятия по сплочению коллектива

В начале XXI века одним из главных направлений мотивации сотрудников в компаниях считают программу признания результатов и успеха работников за квартал. Регулярно определяют лучших сотрудников , которые рекомендуются руководствами подразделений и утверждаются советом директоров компании. Результаты обсуждаются на общем собрании и номинанты получают диплом «Лучшего сотрудника» и ценный подарок. Два раза в год проводятся корпоративные мероприятия, на которых подводятся итоги, награждаются победители лауреаты, что позволяет не только выделить лучших сотрудников, но и улучшить климат в коллективе, так называемый «дух команды». Мероприятия обычно совмещаются со спортивными соревнованиями. Еще одним не менее важным факторов является вовлечение сотрудников в обсуждение и решение дел компании и постоянная информированность. Знание планов, задач компании, результатов ее работы создает у работников чувство сопричастности к делам своей организации, а также позволят планировать свое в рамках стратегии фирмы. В этих целях компания использует широкий спектр информационных средств: стенды, регулярные собрания, встречи с руководством компании, журнал и внутренний сайт компании.

Нужно отметить еще один важный метод мотивации : подготовка и обучение сотрудников за счет компании. Данный способ является по настоящему мотивирующим, так как работник думает: «В меня инвестируют, меня готовят, передо мной открывают перспективы, возможности карьерного роста». К тому же это не менее выгодно для фирмы, так как у нее появляется возможность в будущем иметь своих специалистов, которые смогут успешно решать новые задачи, связанные со стратегическими целями фирмы.

В компании «Вимм-Билль-Дан» внедрен большой проект под названием «Золотой Вимм-Билль-Дан». Данная система позволяет выделять наиболее важные для компании проекты по 10 номинациям, например, финансы, продажи и т.п. Все проекты долгосрочные (в среднем на 1 год). Данная система работает таким образом, что когда сотрудники номинируются на «Золотой Вимм-Билль-Дан» их начинают активно продвигать во внутрикорпоративной газете. После этого тайным голосованием директоров выбирается победитель, который получает статуэтку «Золотой Вимм-Билль-Дан» и оплаченное путешествие на экзотические острова. Компания выбрала именно такой вид мотивации, так как считает, что будущее за большими проектами, поэтому необходимо, чтобы о них знали все, чтобы люди знали, что к этим проектам приковано внимание.

Компания «Вимм-Билль-Дан» хорошо понимает, что эффективное управление персоналом предполагает заботу и о членах семьи. Для этого разработан проект «Дети компании», в который охвачены практически все возрастные группы детей сотрудников. Для дошкольников данный проект организовывает летние пикники детский клуб «Вимм-Билль-Дан». Для выпускников школ организуются профориентационные предприятия и знакомство с рынком труда. Студентам гарантируется прохождение практики в компании. Таким образом, компания «Вимм-Билль-Дан» остается успешной компанией, эффективно мотивирующей своих сотрудников, удовлетворяя потребности не только низших, но в большей степени высших уровней.

В продолжение хотелось бы описать систему мотивации сотрудников в Московском офисе инвестиционного банка «Морган Стенли», который объединился с инвестиционным банком «Дин Виттерс». Первое, что стоит отметить, это высокая стабильная заработная плата, наличие премий и бонусов. В данном банке сотрудники делятся на две категории: nonexempt и exempt. У сотрудников первой категории ненормированный рабочий день, то есть они работают столько часов, сколько требует обстановка. Сотрудники первой категории получают в конце года бонус в размере от 5% до 70% годовой заработной платы. Сотрудники второй категории работают по 8 часов в день, то есть имеют нормированный рабочий день, но если приходится работать сверхурочно, то не отказываются, за что получают дополнительную оплату. В данной компании используется эффективный метод мотивации: участие в прибыли компании. Хотя в этом и участвуют все сотрудники, от водителя до высших менеджеров, здесь наблюдается жесткая дифференциация. Руководители самого высшего звена получают до 70% доходов через акции компании, обычные сотрудники имеют право выбора: либо получать некоторый процент акций «Морган Стенли», либо получать бонус наличными.

В данной организации существует хорошая система льгот и дотаций, что крайне важно для ее сотрудников: оплата медицинской страховки, дотации на обед, предоставление транспорта тем, кто работает сверхурочно, дотации на занятия спортом на год. В добавление к перечисленному, «Морган Стенли» берет на себя выплату всех налогов.

В организации существует новая схема поощрений сотрудников: кредитование на 5-10 лет. Это также выгодно и для компании, так как на сегодняшний день очень остро стоит проблема не привлечения сотрудников, а их удержания. Регулярно проводится аттестация сотрудников, что дает возможность сотрудникам продвигаться по карьерной лестнице и увеличивать материальное вознаграждение. Также очень важным мотивационным фактором является обучение и повышении квалификации работников путем всевозможных тренингов, спецпроектов и т.п. Кроме материальных факторов, стимулирующих работу подчиненных, существует ряд нематериальных факторов. Работа в компании с мировым именем вызывает чувство гордости, поэтому имя компании является немаловажным фактором. В компании активно насаждается идея «мы делаем общее», то есть работников мотивирует осознание своей причастности к общему делу. Параллельно с этим через сайт компании сотрудники постоянно информируются о глобальной ситуации в организации. Наравне с этим хочется подчеркнуть значимость такого фактора, как оценка личного вклада, нужно сказать, что в процессе разработки любого финансового проекта обсуждается вклад (обязанности) каждого сотрудника. Регулярно проводятся собрания, на которых отмечается работа каждого человека, признаются успехи отдельных сотрудников. Стабильность компании выделяется как один из наиболее важных факторов мотивации. Даже в кризисные времена ни один сотрудник не был уволен, никому не была снижена зарплата. Конечно, в данной компании организуются совместные проекты и корпоративный отдых, что также является мотивирующим фактором, побуждающим в людях желание работать именно на эту организацию.

Ниже рассматривается практика антикризисного управления в ОАО «Безенчукское хлебоприемное предприятие», основанное в 1928 году, в 2000-2003 годах. В.В. Суриным была разработана система организации и мотивации персонала, которая вкупе с другими мерами помогла значительно улучшить экономическое положение предприятия, изменить отношение его работников к труду, а также создать благоприятный имидж организации.

Вообще, в сельском хозяйстве России нередко наблюдается банкротство, нестабильность развития, упадок предприятия и производств. Ср6еди множества причин не последнее место занимает неэффективность и нерациональность организации производственного процесса, применение консервативных методов управления и слабая мотивированность труда сотрудников. Именно эти обстоятельства сыграли роковую роль в возникновении крупного кризиса одного из предприятий сельскохозяйственного комплекса Самарской области в ОАО «Безенчукское хлебоприемное предприятие». Что касается деятельности данного предприятия стоит отметить, что оно принимает, сушит, перерабатывает и хранит зерновую и масличную продукцию, отгружает ее железнодорожным и автомобильным транспортом, закупает и продает зерновую и готовую продукцию. В настоящее время предприятие обладает мощностью единовременного хранения сорока тысяч тонн зерна и готовой продукции.

Апогей кризиса предприятия наступил в 1999-2000 годы. Серьезнейшими проблемами к этому времени стали: текучесть кадров, апатия и равнодушие к результатам труда, пьянство, воровство, прогулы. К тому же налицо был кризис управления – за 2000 год поменялось три директора. Работники вообще не участвовали в управлении производством и совершенно не имели информации о текущем состоянии дел и перспективах развития предприятия. К тому же у правления не было денежных средств не только на подготовку к сезону заготовок, но и на выплату заработной платы, правление имело долг на сумму более пяти миллионов рублей, в связи с этим отталкивало инвесторов. Внутри организации отсутствовала трудовая дисциплина, реальное единоначалие. Не было системы разграничения полномочий в осуществлении технологического процесса. Очень важным отрицательным аспектом явилось «Враждебное» отношение рядового работника к факту получения прибыли «родным» предприятием.

«Оппозиционное отношение рабочего к факту получения прибыли намного глубже его экономического интереса, оно основано на его нежелании подчинить свои личные намерения и цели общим целям и законам предприятия»[[[10]](#footnote-10)] – пишет П.Друкер.

С самого начала в ОАО сложилась ситуация, при которой вовлеченность и ответственность работников невозможно было «купить». (Кстати именно эти человеческие факторы повышают производительность труда). Поэтому в основе первых оздоровительных шагов на предприятии легла разработка и реализация мотивации. Впоследствии главным условием успеха «БХПП» оказались не технологические и финансовые достижения, а постоянные небольшие победы за умы и сердца работников. Как уже было отмечено, в 2000-2001 годы у предприятия совсем не было денег для существования, повышения зарплаты, улучшений условий труда и быта, охраны. В связи с этим вопреки известному тезису Брехта «сначала хлеб, а нравственность потом» новое руководство во главе с Суриным было вынуждено играть на самолюбии, совести и простой человеческой инерции. (Кстати, первые серьезные результаты по повышению заработной платы и улучшению условий труда были сделаны лишь в 2002 году)

Следует отметить, что здесь не применялись такие методы мотивации, как страх, принуждение, шантаж, запугивание, несмотря на безработицу и нищету. С точки зрения Сурина, люди нуждаются в позитивных стимулах, а не в запугивании, согласно этому, источниками эффективного труда на предприятии могут быть инициативность, ответственность, компетенция и сопричастность судьбе предприятия каждого работника.

Новое управление было построено следующим образом: в центре организации сильный, энергичный лидер, способный силой убеждения вдохновить людей на достижение поставленных целей. В основу новой системы управления был положен принцип совещательности. На предприятии образовалось два совещательных органа: производственное совещание и технический совет, включающий главного инженера, механика, старшего мастера, трех опытнейших работников. Три раза в день проводились плановые оперативные совещания не двух уровнях – с рабочим персоналом; инженерно-техническим персоналом, главными специалистами.

Инженерно-техническая работа строилась более самостоятельно и наделялась большей ответственностью. Руководительский состав был обязан самостоятельно принимать решение о поощрении и наказании работников. Скромным, но важным шагом по улучшению условий труда в ноябре 2000 года стали следующие проекты: ремонт душевых помещений, строительство теплого туалета, обеспечение спецодеждой и средствами индивидуальной защиты, аренда спортивного зала и бассейна. Необходимо отметить то, что на руководящие должности были приняты молодые (22-33 года) амбициозные, целеустремленные менеджеры, что дало большой толчок к успеху. Менеджерам была предоставлена достаточно большая свобода для творческой и самостоятельной работы. Несмотря на все, казалось бы эффективные нововведения, образ предприятия, увязшего в недостачах и долгах, отпугивал даже бесстрашную клиентуру. Пиар пришлось начинать с заметок о предприятии в межрайонной газете «Новый голос». Публикации подействовали на самих работников «БХПП», заставляя их ощутить значимость своей трудовой деятельности, гордости за предприятие. Из апатии и равнодушия выводили работников заметки о жизненном пути сотрудников, комментарии по поводу их работы. Для создания высокоэффективного предприятия было необходимо вводить работников всех уровней в курс дел предприятия, доводить до них новые цели, проекты, задачи. Постепенно, благодаря грамотному использованию ресурсов, были увеличены оклады.

К 2001-2002 году окончательно сформировалась новая организационно-управленческая структура «БХПП», в которой были отражены ведущие роли производственного совещания и технического совета в вопросах текущей деятельности, подготовки предприятия к каждому новому сезону. Все вопросы производственного характера решаются коллегиально на заседаниях технического совета.

Также неукоснительно соблюдается принцип бережного отношения к персоналу. За четыре года не было формального сокращения рабочих мест. Сотруднику либо предлагалось другое рабочее место, либо кто-то из персонала, достигший соответствующего возраста, провожался на пенсию. Фамилии лучших работников торжественно заносятся в восстановленную книгу почета.

Улучшение состояния «БХПП» стало возможным благодаря созданию команды единомышленников, удовлетворивших в борьбе за существование, а затем и прибыльность «БХПП» собственные устремления, благодаря достаточно эффективной системе мотивации.

**Заключение**

В данной работе были рассмотрены необходимые понятия и категории так или иначе связанные с мотивацией трудовой деятельности человека, были описаны и проанализированы основные концепции и теории ученых, занимающихся этим вопросом. Хорошему менеджеру, для эффективного управления своими подчиненными, крайне важно иметь представление об основных точках зрения на мотивацию, четко представлять себе структуру мотивационного процесса. Но кроме основополагающего теоретического материала необходимо изучать потребности современного человека и на основе этого строить результативные системы мотивирования. В связи с этим в работе изложены методы современной мотивации служащих.

Иллюстрацией к работе выступает шестая глава, в которой описаны способы мотивирования и стимулирования работников на примере конкретных организаций.

В заключение следует сказать, что проблема мотивации во все времена была актуальной, она остается таковой и по сей день. Несмотря на то, что придумано множество всяческих систем, имеющих как преимущества так и недостатки, не существует единого универсального метода мотивации. Мотивация и стимулирование эффективного человеческого труда всегда будут интересными и сложными вопросами, и каждый менеджер будет всегда пытаться дать свой тот или иной ответ и отстаивать свою точку зрения.

**Список литературы**

1. Виханский и Наумов «Менеджмент»
2. Егоров Е.Е. «Мотивация и стимулирование труда в управлении персоналом: монография: Министерство образования и науки РФ, ВГИПА, Н.Новгород, 2004
3. Егоршин А.П. «Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие для студентов ВУЗов, обучающихся по специальности 062100 «управление персоналом». Н. Новгород, 2003
4. Иванова С.В. «Кандидат, новичок, сотрудник: инструменты управления персоналом, которые реально работают на практике» 2-е издание, М: ЭКСМО, 2005
5. Лукичева Л.И. «Управление персоналом» под ред. Ю.П. Анискина, 2-е издание, стереотипное. М: ОМЕГА, 2006
6. Маслоу А.Г. «Мотивация и личность: Motivation and personality» (пер. с англ. А.М. Талыбаева) СПб: Евразия, 1999
7. Менеджмент в России и зарубежом №3 (журнал). Сурин В.В. «Антикризисное управление: практическое использование идеальных ресурсов» 2004
8. Менеджмент в России и зарубежом №1 (журнал). «Перспективы развития стратегического управления персоналом в России» 2004
9. Мескон М. «Основы менеджмента» (пер. с англ, общ ред и вступ ст Евенко Л.И.)М: Дело, 1998
10. Петрушин В.И. «Психология менеджмента: как сделать счастливым себя и своих подчиненных» М: институт практической психологии, 1996
11. Столяренко А.М. «Психология менеджмента» уч.пособие для студентов ВУЗов, обучающихся по специальности 061100 «Менеджмент организации, 061200 «Управление персоналом»М: ЮНИТИ, 2005
1. [1] стр133 [↑](#footnote-ref-1)
2. [9] [↑](#footnote-ref-2)
3. [1]стр134 [↑](#footnote-ref-3)
4. [1]стр 135 [↑](#footnote-ref-4)
5. [9] стр 371 [↑](#footnote-ref-5)
6. [1] стр158 [↑](#footnote-ref-6)
7. [1] стр 159 [↑](#footnote-ref-7)
8. [1] стр173 [↑](#footnote-ref-8)
9. [7] стр98 [↑](#footnote-ref-9)
10. [7]стр100 [↑](#footnote-ref-10)