Курсовая работа

По дисциплине: Теория управления

на тему: Развитие функции мотивации

Омск-2006

# Содержание

# Введение

# 1. Теоретические основы функции мотивации

# 1.1 Понятие и содержание функции мотивации

# 1.2 Основные теории мотивации

# 2. Изменения функции мотивации в России

# 2.1 Значение функции мотивации в советское время

# 2.2 Значение функции мотивации в современный период

# Заключение

# Список литературы

# Введение

Выход России на мировой уровень требует от предприятий повышения эффективности производства, конкурентоспособности продукции на основе внедрения достижений научно-технического прогресса, эффективных форм хозяйствования и современных методов управления персоналом.

Эти задачи не могут быть эффективно реализованы без создания действенных стимулов к труду и предприимчивости в сочетании с высокой организованностью и дисциплиной.

На сегодняшний день на отечественных предприятиях эффективность работы с персоналом недостаточна. При командно- административном управлении работе с кадрами не уделялось должного внимания. В условиях рыночной экономики такой подход не оправдан.

Одной из основных проблем современной кадровой работы является проблема эффективной мотивации трудовой деятельности.

Выявление ресурсов качественного управления выступает одним из стратегических приоритетов развития организации. Без глубокого изучения таких явлений как потребности и мотивы, восприятие систем стимулирования, стиль руководства и лидерства, ценности и смыслы, установки и другие, невозможно говорить о научности подходов к решению проблем управления, развитию современной организации в условиях нарастающей конкуренции. Мотивация труда - важнейший фактор результативности труда, она составляет основу трудового потенциала работника.

Значительное внимание ее изучению уделяли многие ученые, среди них: А. Маслоу, Ф. Герцберг и Д. Мак Клелланд. и их исследования заслуживают специального анализа.

Целью работы является сравнительная характеристика значения функции мотивации в различные исторические периоды.

Поставленная цель требует решения следующих задач:

1. Изучить теоретические аспекты функции мотивации.

2. Проанализировать значение функции мотивации в советский период.

3. Проанализировать значение функции мотивации в современный период.

Объектом работы является мотивация сотрудников как фактор развития современной организации.

Предмет исследования: роль функции мотивации в различные исторические периоды в России.

Предпринимается попытка систематизировать типичные особенности системы мотивации персонала, к которым относятся: гибкость и наличие механизмов обратной связи; учет психологических и социально-психологических особенностей восприятия систем стимулирования; сопряженность с организационной культурой и стратегией развития организации.

Поставленные цель и задачи предопределили следующую структуру: работы: в первой главе рассматриваются теоретические аспекты мотивации, а также основные теории мотивации; во второй главе – значение функции мотивации в советский период и в настоящее время. Проводится сравнительная характеристика этих этапов. Основные выводы по работе представлены в заключении.

1. Теоретические основы функции мотивации

## 1.1 Понятие и содержание функции мотивации

В самом общем виде мотивация человека к деятельности понимается как совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий. Эти силы находятся вне и внутри человека и заставляют его осознанно или же не осознанно совершать некоторые поступки. При этом связь между отдельными силами и действиями человека опосредована очень сложной системой взаимодействий, в результате чего различные люди могут совершенно по-разному реагировать на одинаковые воздействия со стороны одинаковых сил.

Принимая во внимание сказанное, можно попытаться дать детализированное определение 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.

В процесс мотивации входят несколько составляющих:

* оценку неудовлетворенных потребностей;
* формулирование целей, направленных на удовлетворение потребностей;
* определение действий, необходимых для удовлетворения потребностей [2, С. 14].

Рассмотрим элементы процесса мотивации более подробно.

Процесс мотивации строится вокруг потребностей человека, которые и являются основным объектом воздействия с целью побуждения человека к действию.

Потребности - это ощущение недостатка в чем-либо; это то, что возникает и находится внутри человека, что достаточно общее для разных людей, но в то же время имеет определенное индивидуальное проявление у каждого человека.

Врождённые потребности, общие для всех людей (первичные потребности) получили название — нужда. Например, нужда в еде, сне и т.п. Приобретенные (вторичные) потребности связаны с существованием человека в группе, носят более персонифицированный характер и формируются под воздействием среды. Например, потребность в уважении, в достижении результата, любви и т. п.

Человек всегда стремится к удовлетворению своих потребностей.

Люди по-разному могут пытаться устранять потребности, удовлетворять их, подавлять или не реагировать на них. Пока потребность существует, человек испытывает дискомфорт, и именно поэтому будет стремиться найти средства удовлетворения потребности.

Потребности могут возникать как осознанно, так и неосознанно. При этом не все потребности осознаются и осознанно устраняют. Удовлетворенная потребность исчезает, но далеко не навсегда. Большинство потребностей возобновляются, при этом меняя форму проявления, переходя на другой уровень иерархии потребностей. Потребности являются основным источником активности человека, как в практической, так и познавательной деятельности.

Исходя из вышесказанного, можно вывести еще одно определение мотивации:

Мотивация - это создание условий, оказывающих воздействие на поведение человека.

Стимулы выполняют роль рычагов воздействия, раздражителей, воздействующих на работника извне с целью побуждения его к деятельности. Воздействие стимулов переводит существующие потребности в мотивы при условии соответствия их друг другу. Человек реагирует на многие стимулы не обязательно сознательно. На отдельные стимулы его реакция даже может не поддаваться сознательному контролю.

Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется процессом стимулирования. В современном понятии различают четыре основные формы стимулов: принуждение, материальное поощрение, моральное поощрение, самоутверждение. В практике управления одной из самых распространенных его форм является материальное стимулирование. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия, других людей, обещания и обязательства, предоставляемые возможности и т. п. [7, С. 35-36].

Но побуждение к деятельности может идти не только извне.

Мотив - побудительные причины поведения и действий человека, возникающие под влиянием его потребностей и интересов, представляющие собой образ желаемого человеком блага, которое удовлетворяет потребности при условии, если будут выполнены определенные трудовые действия.

Мотив находится “внутри” человека, имеет “персональный” характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов. Один и тот же мотив может быть порожден в зависимости от ситуации как внешним воздействием (стимулом — внешняя мотивация), так и внутренней мотивационной структурой (внутренняя мотивация).

Мотивы труда разнообразны. Они различаются по потребностям, которые человек стремится удовлетворить посредством трудовой деятельности, по тем благам, которые потребуются человеку для удовлетворения своих потребностей, по той цене, которую работник готов заплатить за получение искомых благ. Общим у них является то, что удовлетворение потребностей всегда связано с трудовой деятельностью.

Можно выделить несколько групп мотивов труда, образующих в совокупности единую систему. Это мотивы содержательности труда, его общественной полезности, статусные мотивы, связанные с общественным признанием плодотворности трудовой деятельности, мотивы получения материальных благ, а также мотивы, ориентированные на определенную интенсивность работы.

Поведение человека обычно определяется не одним мотивом, а их совокупностью, в которой мотивы могут находиться в определенном отношении друг к другу по степени их воздействия на поведение человека, поэтому мотивационная структура человек может рассматриваться как основа осуществления им определенных действий [27, С. 21-23].

Мотивационная структура человека обладает определенной стабильностью. Однако она может меняться, в частности, сознательно в процессе воспитания человека, его образования.

Мотивирование - это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов. Мотивирование составляет сердцевину и основу управления человеком. Эффективность управления в очень большой степени зависит от того, насколько успешно осуществляется процесс мотивирования.

С позиции теории социального управления трудовая мотивация рассматривается как управленческий процесс по формированию такой системы трудовых мотивов объекта управления, которая обеспечивает эффективность трудового поведения в соответствии с целями, поставленными субъектом управления. Формируя трудовую мотивацию в желательном направлении, субъект управления пользуется двумя типами воздействий на работников: непосредственным и опосредованным.

Непосредственное управленческое воздействие осуществляется двумя способами. Первый способ, который в научной литературе по управлению обозначается видом прямой мотивации, представляет собой непосредственное воздействие на личность работника с целью изменения его системы ценностей и тем самым формирования желательной системы трудовых мотивов. Совершается данное воздействие с помощью таких методов и средств, как убеждение, внушение, психологическое заражение, информирование, пропаганда, агитация, демонстрация примера и т. п. В случае успеха этого способа управленческого воздействия цели управления становятся собственными целями объекта. Тем самым формируется и затем проявляется в делах личная заинтересованность работников в эффективных результатах собственного труда, в успешной производственной деятельности своего коллектива и предприятия [24, С. 53].

Для оперативного управления характерен другой способ непосредственного воздействия на работников, который в научной литературе по управлению обозначается видом властной, или принудительной, мотивации. Этот способ управления базируется преимущественно на угрозе ухудшения удовлетворения определенных потребностей работников в случае невыполнения ими требований субъекта управления. На практике он реализуется с помощью приказов, распоряжений, предписаний, инструкций, требований, негативных санкций. В условиях оперативного управления властная, или принудительная, мотивация обладает рядом достоинств. Во-первых, она не требует глубины проникновения в субъективный мир работников. Для ее реализации достаточно использовать базовые, элементарные потребности работников, которые насущны для всех людей. Во-вторых, она максимально оперативна. В-третьих, данный способ воздействия на работников не требует использования каких-либо реальных жизненных благ. Ведь в его основе лежит не обещание вознаграждения за добросовестно выполненное задание, а угроза санкций в случае его невыполнения [15, С. 26-28].

Вместе с тем нельзя не отметить и ряд существенных недостатков психологического и социального характера, присущих этому управленческому способу формирования трудовых мотивов. Дело в том, что властная, или принудительная, мотивация может вызвать у работников не только стремление к устранению угрозы со стороны субъекта управления (за счет улучшения показателей в работе), но и быть источником прогрессирующего страха, боязни утратить достигнутые позиции в труде. Тем самым принудительная мотивация может быть причиной как конструктивной активности, так и конфликтов, неврозов, нарушений трудовой дисциплины, текучести кадров.

В целом данный управленческий способ воздействия ориентирован на жесткое подчинение работников субъекту управления, его целям и требованиям. И такая ориентация имеет свое обоснование в существующих на производстве отношениях власти и подчинения. Тем не менее ориентация на жесткое подчинение работников субъекту управления чревата, как показывает практика, определенными негативными следствиями: властная мотивация может ограничивать возможности самореализации работников, сдерживать их творческие начала, не способствовать развитию инновационной активности подчиненных. Все это свидетельствует, что принудительная мотивация сама по себе не является оптимальным управленческим способом формирования желательных трудовых мотивов.

Методы мотивации труда аналогичны методам, используемым в управлении персоналом вообще. Среди них есть общие, широко применяемые в управлении другими объектами (производством, народным хозяйством в целом): административные, экономические, социальные и большое количество конкретных частных методов[22].

Итак, управление персоналом и в частности мотивацией труда должно основываться на принципах системного подхода и анализа, что означает охват всего кадрового состава предприятия, принятие конкретных решений с учетом влияния их на всю систему в целом, а также анализ и принятие решений в отношении персонала с учетом факторов внешней и внутренней среды во всей полноте взаимосвязей.

**1.2 Основные теории мотивации**

Теория мотивации стала активно разрабатываться в ХХ в., хотя многие мотивы, стимулы и потребности были известны с древних времен. В настоящее время существует два подхода к изучению теорий мотивации. Первый подход основывается на исследовании содержательной стороны теории мотивации. Такие теории базируются на изучении потребностей человека, которые и являются основными мотивом их проведения, а, следовательно, и деятельности. К сторонникам такого подхода можно отнести американских психологов Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида Мак Клелланда. Второй подход к мотивации базируется на процессуальных теориях. Здесь говорится о распределении усилий работников и выборе определенного вида поведения для достижения конкретных целей. К таким теориям относятся теория ожиданий, или модель мотивации по В.Вруму, теория справедливости и теория или модель Портера - Лоулера.

Содержательные теории мотивации.

Теория мотивации по А. Маслоу.

Первая из рассматриваемых теорий называется иерархией потребностей Маслоу. Сущность ее сводится к изучению потребностей человека. Это более ранняя теория. Ее сторонники, в том числе и Абрахам Маслоу, считали, что предметом психологии является поведение, а не сознание человека. В основе же поведения лежат потре6ности человека, которые можно разделить на пять групп:

* физиологические потребности, необходимые для выживания человека: в еде, в воде, в отдыхе и т.д.;
* потребности в безопасности и уверенности в будущем - защита от физических и других опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворяться и в будущем,
* птребность принадлежать к социальной группе - необходимость в социальном окружении, в общении с людьми и поддержке;
* потребности в уважении, в признании окружающих и стремлении к личным достижениям,
* потребность самовыражения, т.е. потребность в собственном росте и в реализации своих потенциальных возможностей.

Первые две группы потребностей первичные, а следующие три вторичные. Согласно теории Маслоу, все эти потребности можно расположить в строгой иерархической последовательности в виде пирамиды, в основании которой лежат первичные потребности, а вершиной являются вторичные. Смысл такого иерархического построения заключается в том, что приоритетны для человека потребности более низких уровней и это сказывается на его мотивации [10, С. 125-128].

Потребности по-разному проявляются в зависимости от многих ситуационных факторов (содержание работы, положение в организации, возраст, пол и т.д.). Далеко не всегда наблюдается жесткое следование одной группы потребностей за другой, как это представлено в пирамиде Маслоу; удовлетворение верхней группы потребностей не обязательно приводит к ослаблению их воздействия на мотивацию. Потребности признания и самовыражения могут оказывать усиливающее воздействие на мотивацию в процессе их удовлетворения и гасить физиологические потребности.

Теория мотивации Дэвида Мак Клелланда.

С развитием экономических отношений и совершенствованием управления значительная роль в теории мотивации отводится потребностям более высоких уровней. Представителем этой теории является Дэвид МакКлелланд. Согласно его утверждению структура потребностей высшего уровня сводится к трем факторам: стремлению к успеху, стремлению к власти, к признанию. При таком утверждении успех расценивается не как похвала или признание со стороны коллег, а как личные достижения в результате активной деятельности, как готовность участвовать в принятии сложных решений и нести за них персональную ответственность. Стремление к власти должно не только говорить о честолюбии, но и показывать умение человека успешно работать на разных уровнях управления в организациях, а стремление к признанию - его способность быть неформальным лидером, иметь свое собственное мнение и уметь убеждать окружающих в его правильности.

Согласно теории МакКлелланда люди, стремящиеся к власти, должны удовлетворить эту свою потребность и могут это сделать при занятии определенных должностей в организации.

Управлять такими потребностями можно, подготавливая работников к переходу по иерархии на новые должности с помощью их аттестации, направления на курсы повышения квалификации и т.д. Такие люди имеют широкий круг общения и стремятся его расширить. Их руководители должны способствовать этому.

Теория мотивации Фредерика Герцберга.

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

Фредерик Герцберг создал двухфакторную модель, которая показывает удовлетворенность работой.

1. Гигиенические факторы, к ним относят: политика фирмы и администрации, условия работы, заработок, межличностные отношения, степень непосредственного контроля за работой.
2. Мотивирующие факторы, к ним относят: успех, продвижение по службе, признание и одобрение, высокая степень ответственности, возможность творческого и делового роста.

Первая группа факторов (гигиенические факторы) характеризует внешние обстоятельства работы. Их улучшение, например повышение зарплаты, улучшение условий труда и т. п., лишь уменьшает неудовлетворенность работой, но само по себе не повышает удовлетворенность ею. Ухудшение гигиенических факторов приводит к ослаблению трудовой мотивации, на ее усиление воздействуют главным образом мотиваторы. Вторая группа факторов мотивации связана с характером и сущностью самой работы. Руководитель здесь должен помнить о необходимости обобщения содержательной части работы.

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

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

Таким образом, содержательные теории мотивации базируются на исследовании потребностей и выявлении факторов, определяющих поведение людей [1, С. 69-71].

Процессные теории мотивации.

Теория ожиданий В. Врума.

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

Процессуальные теории ожидания устанавливают, что поведение сотрудников определяется поведением:

* руководителя, который при определенных условиях стимулирует работу сотрудника;
* сотрудника, который уверен, что при определенных условиях ему будет выдано вознаграждение;
* сотрудника и руководителя, допускающих, что при определенном улучшении качества работы ему будет выдано определенное вознаграждение;
* сотрудника, который сопоставляет размер вознаграждения с суммой, которая необходима ему для удовлетворения определенной потребности.

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

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

Теория справедливости.

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

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

Теория мотивации Л. Портера-Э. Лоулера.

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

Л. Портер и Э. Лоулер ввели три переменные, которые влияют на размер вознаграждения: затраченные усилия, личностные качества человека и его способности и осознание своей роли в процессе труда. Элементы теории ожидания здесь проявляются в том, что работник оценивает вознаграждение в соответствии с затраченными усилиями и верит в то, что это вознаграждение будет адекватно затраченным им усилиям. Элементы теории справедливости проявляются в том, что люди имеют собственное суждение по поводу правильности или неправильности вознаграждения по сравнению с другими сотрудниками и соответственно и степень удовлетворения. Отсюда важный вывод о том, что именно результаты труда являются причиной удовлетворения сотрудника, а не наоборот. Согласно такой теории результативность должна неукоснительно повышаться [7, С. 68].

Итак, существует несколько подходов к рассмотрению основ мотивации сотрудников. Авторы по-азному классифицируют потребности человека и мотивы его поведения, предлагают различные методы мотивации сотрудников, но все они сходятся в одно, подчеркивая важность данной функции в системе управления персоналом.

Таким образом, перед управленцами стоит непростая задача, учитывая в той или иной мере все теории мотивации, аспекты и слабые места выбрать для своего предприятия верный путь развития, учитывая также специфику российского менталитета.

**2. Изменения функции мотивации в России**

2.1 Значение функции мотивации в советское время

В основе советской модели организации труда, направленного на достижение макроцелей ("Догнать и перегнать Америку!", "Пятилетку - в три года"), лежали принципы стимулирования труда, опирающиеся на тарифные ставки и разряды. Эта модель обеспечивала социальную защищенность работников, однако, с учетом существовавшей в стране скрытой инфляции с присущими ей замораживанием цен, а следовательно, отсутствием конкурентоспособности предприятий, дефицитом на товары социального спроса, материальные потребности людей были принижены. Самоуважение и самовыражение также не могли иметь большого значения, т.к. при полном огосударствлении экономики творческая инициатива и самостоятельность в принятии решений, являющиеся краеугольными камнями этих человеческих потребностей, имели крайне малое значение. Основной потребностью людей, которая удовлетворялась практически полностью, была потребность в безопасности и защищенности. Работники были уверены в том, что у них всегда будет работа, т.к. Конституция и К30Т гарантировали право на труд, однако в то же время такая уверенность людей в отсутствии безработицы не способствовала интенсивному труду. Работники имели полную гарантию пенсионного обеспечения и гарантии социального характера, отпуск, оплату временной нетрудоспособности, значительные социальные льготы. Обучение за счет предприятий также имело место. Предприятия направляли своих работников на различные курсы повышения квалификации и на учебу в институты, выплачивая стипендии за весь период обучения. Средства на эти цели направлялись из специальных фондов развития и потребления предприятия, т.к. прибыль полностью отдавалась государству и вкладывать ее в различные инвестиции, в т.ч. и в "человеческий капитал" не было возможности.

Социальные потребности удовлетворялись на довольно высоком уровне, однако, это осуществлялось не по инициативе и желаниям работников, а организовывалось сверху. Комсомольские, партийные и профсоюзные организации на местах проводили различные собрания, на которых присутствовали все члены трудового коллектива. На повестке дня стояли разные вопросы, как общественно-политического, так и внутрипроизводственного характера. Ответы на вопросы были заранее известны. Тем не менее,такая деятельность имитировала участие работников в руководстве предприятием и способствовала повышению самоуважения.

Среди других социальных мероприятий имели место коммунистические субботники, еженедельные политинформации, помощь подшефным колхозам и совхозам в уборке урожая, походы на овощные базы с отрывом от производства, участие в народных дружинах, патрулировавших вместе с милицией темные дворы и улицы, первомайские и ноябрьские демонстрации и некоторые другие. Несмотря на государственную направленность этих мероприятий, они, тем не менее, действительно сплачивали работников в единый трудовой коллектив, имели место дружеские и товарищеские отношения между коллегами по работе [10, С. 226-227].

Активных участников трудового процесса и общественной деятельности руководство выделяло, отмечало моральными поощрениями - почетными грамотами, знаками отличия, представляло к награждению орденами и медалями. Фотографии "ударников" вывешивались на Доску Почета, чтобы работники коллектива знали в лицо своих героев. Кстати, следует отметить, что к награждению почетной грамотой или фотографией на Доске почета прилагалось денежное поощрение.

Таким образом, основными удовлетворявшимися потребностями сотрудников в советское время были потребности в безопасности и защищенности, социальные потребности и частично потребности в самоуважении.

Но в целом существовавшая в СССР система стимулирования трудовой активности в значительной мере оказалась малоэффективной и стала одной из причин кризиса труда.

В основе системы стимулирования лежал тезис о выгодности дешевого труда. Сверхвложения в индустриализацию народного хозяйства осуществлялись за счет минимизации оплаты труда. В результате основная масса работников государственного сектора промышленности не удовлетворяет свои потребности в необходимом объеме, а часть их осуществляет это за счет нетрудовых доходов.

Так называемый дешевый труд на самом деле дорого обходится обществу. Он малопроизводителен, воспроизводит неразвитого работника, не восприимчивого к возможности зарабатывать больше путем увеличения производительности труда, убивает инициативу и тем самым препятствует научно-техническому прогрессу, консервирует низкий уровень организации и условий труда. Такое положение ведет к чрезмерному износу здоровья и понижению работоспособности человека.

Основными причинами такого положения являются следующие:

* низкий уровень трудовой и производственной дисциплины предопределял низкое качество продукции и высокий травматизм и, как следствие безответственного отношения к труду, низкий уровень заработной платы;
* в условиях ограниченности сферы мотивированного поведения работника у абсолютного большинства трудящихся практически не было возможности свободного выбора места приложения труда, степени интенсивности работы, социальной и профессиональной мобильности;
* многие руководители нередко делали ставку на исполнительного и безотказного работника вместо высокопрофессиональных инициативных специалистов;
* отсутствовала эффективная система стимулирования трудовой деятельности, так как в оплате труда во многом процветала уравнительность, размер заработков слабо зависел от личного трудового вклада работника в результат деятельности коллектива;
* внутренняя противоречивость системы заработной платы ослабляла связь между размером заработка и содержательностью труда. Суть этого противоречия в том, что стимулировалось, прежде всего, закрепление работников на местах с непривлекательным (монотонным, малосодержательным, тяжелым, ручным, с вредными условиями и т. д.) трудом, в результате чего оплата труда на таких местах выше, чем на рабочих местах, требующих высокой квалификации.

Результатом отчуждения труда стала общая трудовая пассивность. Работа в общественном производстве во многом потеряла престиж, перестала быть социально значимой ценностью [5, С.29-30].

Падение престижа труда, особенно в общественном производстве, привело к тому, что значительная часть населения, не видя реальных возможностей получения благ за счет честного, добросовестного труда, предпочитает снизить уровень своих притязаний, ограничить свои потребности. Здесь трудовая пассивность сочетается с потребительской пассивностью, что делает эту группу маловосприимчивой к стимулированию.

Одной из форм проявления трудовой пассивности стало снижение интереса к повышению квалификации. В структуре жизненных ценностей учеба и творчество в нашей стране занимали самые низкие места.

В последние годы существования СССР стала меняться общественная атмосфера, в которой активизацию работников все больше связывают с материальной и имущественной заинтересованностью. И в этом не было бы ничего плохого, если бы размер доходов зависел от эффективности труда. Однако в условиях самостоятельности предприятий в определении цены на свою продукцию большинство из них повышали цены без существенного улучшения потребительских свойств товаров. В результате заработки работников стали необоснованно расти при сохранении уровня организации и условий труда, технологии производства, и, как следствие этого, нарастала трудовая пассивность.

Заметно повысилась неудовлетворенность работой даже на фоне повышения заработной платы, усилилось ощущение несправедливости распределительных отношений. Увеличился удельный вес работников, считающих оплату своего труда несправедливой как по отношению к своему трудовому вкладу, так и по отношению к оплате других работников. При общем росте заработков стимулирующая функция оплаты труда снизилась, т.е. снизилась материальная заинтересованность в повышении эффективности труда.

Негативным последствием недостатков системы материального стимулирования является то, что не поощряются развитие и полное использование способностей работника: полностью реализуют свои способности в трудовой деятельности только 25%, что говорит о наличии значительных неиспользуемых резервов повышения трудового вклада [25, С. 83-85].

Оценка системы стимулирования подтверждает наличие уравнительности в распределении заработка и несоответствие его трудовому вкладу. В результате резко снижен уровень отдачи работника.

В процессе введения новых условий оплаты труда и перевода предприятий на полное или частичное владение собственностью в организации оплаты труда не реализована полностью ее главная функция - стимулирование работника к творческому труду. Новый механизм стимулирования, проявив воздействие на уровне предприятия, т. е. трудового коллектива в целом, не доведен до каждого конкретного работника.

Условия, в которые был поставлен работник, не позволяют ему, используя свой опыт и мастерство, в значительной степени повысить свой заработок Связано это с сохранением сложившихся принципов оценки работника в рамках тарифной системы, ориентированной на средние стандарты, нормированностью квалификации, работы, профессиональной типизацией, технологической заданностью, что приводит к противоречию со стимулированием раскрытия и полного использования творческих способностей, особенно в сферах деятельности, определяющих внедрение научно-технических достижений, прогрессивных экономических преобразований. В целом не преодолен стереотип иждивенческого экономического мышления, суть которого не в поиске новых путей зарабатывания коллективом средств, а в поиске способов распределения средств, имеющихся в распоряжении.

Получившая широкое распространение трудовая пассивность на государственных предприятиях обусловлена недостатками хозяйственного механизма, сформированного в условиях так называемой командно-административной экономики и поддерживаемого некоторыми социальными институтами (идеологией, культурой, моралью).

Итак, состояние трудовой мотивации в советский период можно охарактеризовать следующими основными признаками: общей трудовой пассивностью; низкой значимостью общественных мотивов труда, служебного, профессионального и квалификационного роста; определением социального статуса личности в большой степени по нетрудовым критериям; желанием иметь стабильную, высокооплачиваемую работу, обеспечивающую необходимый уровень потребностей, но с низкой интенсивностью неквалифицированного труда. Такое состояние трудовой мотивации и выражает кризис труда.

**2.2 Значение функции мотивации в современный период**

Макроэкономическая ситуация, возникшая в России в начале 90-х годов прошлого века, поставила задачу формирования принципиально иной управленческой культуры в сфере трудовых отношений. Закономерности индивидуального и группового поведения, изученные и описанные в западной литературе, специфически трансформировались в российской практике. На почве кардинального изменения отношений собственности существенным образом изменился характер организационно-экономических факторов и их структура.

Выявление закономерностей формирования эффективной системы мотивации персонала было серьезной задачей не только для теоретиков, но и значительным экономическим ресурсом для практиков, поскольку создание систем нормирования и мотивации труда с учетом установленных связей позволило бы повысить эффективность деятельности организаций.

Но далеко не все, касающееся мотивации, находится в руках менеджеров.

Субъекты, создающие мотивацию к труду, достаточно многообразны. Мотивация труда работников зависит от их потребностей, интересов, ценностных ориентаций. Мотивация труда зависит от предприятия, на котором работают люди, от того какая политика администрации проводится по отношению к работникам, какие методы социальной защиты применяются, какая существует социальная инфраструктура.

Предприятие - это открытая система, действующая в определенной социокультурной среде и испытывающая влияние этой среды. Существует, по меньшей мере, три фактора, которые даже после стабилизации российской экономики затрудняют как использование имеющихся мотивационных ресурсов, так и формирование мотивационных структур, повышающих мотивационный потенциал наемных работников.

1. Дешевизна рабочей силы, низкий удельный вес заработной платы в себестоимости продукции. У собственника – как «частника», так и государства – сегодня нет стимула работать над повышением отдачи от капитала, вложенного в человека, так как этот капитал относительно невелик.
2. Сочетание в российской промышленности доиндустриального, индустриального и постиндустриального секторов. Для каждого из этих секторов действуют свои внешние и внутренние мотиваторы.

В постиндустриальном и в значительной степени в индустриальном секторе очень эффективно действую мотивы, связанные с содержанием труда, не менее эффективно действует и материальное стимулирование, механизм действия которого опирается на внутреннюю инструментальную мотивацию, но абсолютно не эффективен метод властного принудительного стимулирования.

Для другой части индустриального сектора и для доиндустриального прямая мотивация, основанная на интересе к процессу труда, имеет весьма ограниченное применение. В этих условиях основным видом мотивации к труду является стимулирование. Однако если человека интересуют некие блага вне труда, а трудовой процесс есть всего лишь полоса препятствий, которую нужно преодолеть, чтобы получить желаемый стимул, всегда есть опасность действий, направленных на обход полосы препятствий. Поэтому возникает необходимость жесткого административного контроля и, соответственно, в большей или меньшей степени использования властного побуждения к труду.

3. Факторы социокультурного происхождения. Один из важнейших признаков большинства российских работников – ограниченная структура, неразвитость материальных потребностей. То приводит к тому, что даже тогда, когда заработная плата напрямую связана с результатами труда, по достижению определенного уровня заработка у работников пропадает желание увеличивать трудовую нагрузку и, соответственно, больше зарабатывать [6, С. 59-63].

Основными элементами внешней среды являются общество и государство. Общество выражает интересы всех работников в целом и создает социальную ориентацию на определенные группы ценностей. Так в настоящее время в России большая часть общества тяготеет к накоплению капитала. Материальные ценности превалируют над духовными и культурными. Поэтому в плане мотивации труда в обществе преобладают материальные потребности и многие руководители, а также определенные группы ученых-экономистов стараются свести сложный процесс мотивации к экономическому стимулированию, доказывая, что мотивация - лишь основа стимулирования и для эффективного труда достаточно простого материального вознаграждения.

Государство - еще один элемент внешней среды, ответственный за эффективную мотивацию. Роль государства заключается в том, чтобы создавать законы, обязательные для выполнения предприятиями и работниками. Законы должны отражать ценностные интересы общества и обеспечивать защиту прав работников, и социальную защиту малооплачиваемых и малоимущих слоев населения. Все работающие должны быть равны перед законом. Основным сборником законов о труде является Трудовой Кодекс РФ, введенный в действие с 1 февраля 2002 г. Работники, зная о защите своих прав государственными органами, будут работать более эффективно. Но в основном мотивация труда формируется на конкретных предприятиях.

Задача функции мотивации состоит в том, чтобы сотрудники фирмы выполняли работу в соответствии с планом и делегированными им полномочиями. Современному управлению необходимы приоритеты мотивации. Менеджер должен знать, что именно заставляет каждого конкретного работника его фирмы работать хорошо, отдавать максимум усилий, искать пути лучшего выполнения своей работы. Также необходимо знание того, какая работа приносит человеку удовольствие и удовлетворение и можно ли сделать так, чтобы все работники фирмы работали с полной отдачей без понукания и принуждения [22].

Чтобы эффективно мотивировать своих сотрудников, руководитель должен знать, каковы на самом деле их потребности и обеспечить способ удовлетворения этих потребностей через хорошую работу.  
В России функция мотивации имеет свои особенности. Здесь мотивирование отдельного работника может быть чревато конфликтом в коллективе. Поэтому следует учитывать российский менталитет, обстановку в коллективе, внутриличностную культуру, семейное положение, а также склонность к энтузиазму и терпеливости [13, С. 153].

На ряде российских предприятий по инициативе руководства были проведены организационные изменения и впервые созданы отделы (группы) мотивации. Основными задачами и функциями таких подразделений по мотивации персонала являются:

* систематическое изучение мотивации работников различных подразделений предприятия;
* оценка эффективности используемых на предприятии систем и методов стимулирования труда;
* разработка предложений по совершенствованию системы стимулирования применительно к различным категориям работников;
* определение и внедрение новых методов стимулирования труда;
* изучение опыта отечественных и зарубежных предприятий по оценке мотивации и применению различных методов стимулирования [18].

Эффективные системы мотивации используются на многих предприятиях. Так например, международная компания МЕТRО Кэш энд Керри использует все известные методы материального и нематериальной стимулированной мотивации персонала. К материальным методам, используемым этой компанией относятся система бонусов, которая распространяется на все руководителей и кассиров; пересмотр заработной платы вследствие изменения стоимости жизни; повышение заработной платы по результатам оценки работы сотрудника; частичная компенсация стоимости обеда; медицинская страховка. Также существуют программы нематериальной мотивации: программа «Лучший сотрудник месяца», ежеквартальный корпоративный журнал, который распространяется среди всех сотрудников; подарки женщинам на 8 марта, бесплатные билеты на елку для всех детей сотрудников. Одним из важных факторов мотивации в этой компании является возможность карьерного роста. Информация о каждом повышении сотрудников обязательно размещается на доске объявлений.

В каждом торговом центре существуют свои локальные программы, которые также повышают мотивацию сотрудников: коллектив одного из московских торговых центров хочет достичь такого же объема продаж, как более крупный магазин, поэтому каждый день на стенде перед столовой появляется «сводка» вчерашних продаж и сравнение с тем, «догнали! они или «перегнали! коллег из другого магазина. Такие методы коммуникации делают сотрудников более информированными от результатов компании и повышают их интерес к работе [19].

Другим примером успешной мотивации персонала является ОмПО «Радиозавод им. А.С.Попова» г. Омска. На этом предприятии стало традицией отмечать знаменательные даты спортивными соревнованиями, создана своя команда по футболу, периодически проводятся повышающие командный дух соревнования между цехами и отделами. Два года подряд проводился конкурс «Мисс Радиозавод», проходили соревнования между цехами за самую красивую клумбу. Помимо нематериальной мотивации используется также и система материального поощрения работников. На заводе разработана система оплаты труда, позволяющая оценить вклад каждого работника и назначить индивидуальную надтарифную надбавку.

Таким образом, на современном этапе функция мотивации сотрудников становится все более важным фактором успешной деятельности предприятия. Но успех зависит не только от действий руководителей, но и от воздействий внешней среды. Следовательно, подходить к этой проблеме нужно не с помощью единичных усилий отдельных лиц, но путем длительного воздействия со стороны различных субъектов. Для принятия верных решений необходимо также учитывать специфику российских предприятий, их слабые места и преимущества.

Итак, несмотря на пережитые кризисы, на современном этапе происходит развитие функции мотивации. Существуют и определенные трудности и одна из них это груз прошлых лет. В период перехода к новой системе хозяйствования был сделан резкий поворот от отсутствия эффективных мотиваторов и отчуждения работника от результатов собственного труда к новой системе мотивации, основывающейся на материальных и нематериальных стимулах и личной заинтересованности работника в успехе предприятия. Для того чтобы сломить старую идеологию и стереотипы требовались значительные усилия как менеджеров так и государства в целом. На современном этапе мотивация персонала продолжает приобретать все большее значение и становится одной из важнейших функцией управленцев.

# Заключение

Итак, значение функции мотивации для успешного функционирования предприятия очевидно. Помимо методов формальной организации работы в рамках реализации функции планирования, организации и контроля менеджер должен проводить специфическое управление, направленное на развитие осознанного эффективного труда сотрудников для достижения целей организации. В этом состоит главная задача функции мотивации. Со времен промышленной революции человеческое общество становилось все более сложным, изменилось отношения к труду. В результате перемен современный менеджер ежедневно сталкивается с проблемой мотивации деятельности персонала. Личное удовлетворение от хорошо выполненной работы и гордость за плоды своего труда прививает сотрудникам чувство цели. И это имеет не менее важное значение для мотивации труда, чем материальное вознаграждение.

Вся важность мотивации как функции управления начинает осознаваться именно сейчас, в период бурного развития экономики страны. Основной причиной повышающегося значения функции мотивации является возникшая необходимость сохранять конкурентоспособность на рынке, когда от вклада каждого работника зависит в целом успех предприятия. Такой проблемы просто не существовало в советский период в связи с существованием командно-административной экономики и отсутствием основных механизмов рынка и отчуждением работников от результатов собственного труда.

Таким образом, уже проделан немалый путь по совершенствованию методов и форм мотивирования сотрудников: созданы теории мотивации, проведены соответствующие эксперименты, результаты которых проверены на практике, но тема еще не исчерпана до конца и перед современными теоретиками и практиками стоит задача дальнейшего исследования всех аспектов данной функции управления.

# Список литературы

1. Баткаева И.А. Мотивация трудовой деятельности. – М.: ГАУ, 1996. – 134 с.
2. Большаков А.С., Михайлов В.И. Современный менеджмент: теория и практика – СПб: Питер, 2002. – 416 с.
3. Варданян И. Мотивационная система персонала // Управление персоналом. – 2006. - №
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. – 4-е изд., перераб. И доп. – М.: Экономистъ, 2006. – 670 с.
5. Галенко В.П., Страхова О.А., Файбушевич С.И. Как эффективно управлять организацией? 2-е Изд. Перераб. И доп. – М.: Бератор, 2004. – 176 с.
6. Глухов В.В. Основы менеджмента. - С.-Петербург.: «Спец.литература», 1995. – 126 с.
7. Гончаров В.И. Менеджмент. Учеб. Пособие. – Мн: Мисанта, 203. – 624 с.
8. Горбунова М.В., Горшкова, Л.А. Основы теории управления: Уч. Пособие. – Н.Новгород: Изд-во ВВАГС, 1998. – 189 с.
9. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Одегов Ю.Г., Пихало В.Т. Управление персоналом: Учебник для вузов. – М.: Академия, 2000. – 736 с.
10. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие. – Н.Новгород: НИМБ, 2003. – 320 с.
11. Зайцев Г.Г., Файбушевич С.И. Управление кадрами на предприятии: персональный менеджмент. – СПб.: Изд-во Санкт-Петербург. Ун-та экономики и финансов, 1992. – 351 с.
12. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. – СПб.: Питер,2002. – 512 с.
13. Каверин С.Б. Мотивация труда. – М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 1998. – 224 с.
14. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учеб. пособие. 3-е изд. – М.: ИНФРА – М, 2005. – 638с.
15. Кибанов А.Я.,Баткаева, И.А., Гагаринская Г.П. Мотивация трудовой деятельности: Уч. Пособие. – Самара, 2001. – 77 с.
16. Князев С.Н. Управление: искусство, наука, практика: Учебное пособие.: - Мн.: Армита – маркетинг, менеджмент, 2002. – 512 с.
17. Ковалев В.И. Мотивы поведения и деятельности. – М.: Наука, 1988. – 193 с.
18. Комаров Е.И., Жданина Н.А. Современные тенденции и стимулирование персонала // Управление персоналом. – 2006. - № 12.
19. Кожевникова, Т. Международная компания МЕТRО Кэш энд Керри // Управление персоналом. – 2004. - № 17.
20. Магура М.И. Управление мотивацией персонала // Управление персоналом. – 2004. - № 17.
21. Мишурова И.В., Кутелев П.В. Управление мотивацией персонала: Учебно-практическое пособие. – М.: ИКЦ «МарТ»;, 2003. – 224 с.
22. Подобный Д.Л. Мотивация для управлением промышленным предприятием // Управление персоналом. – 2004. - № 20
23. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией: Учеб. Пособие для вызов / Пер с англ. Под ред. Проф. Климова Е.А. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 339 с.
24. Ручка А.А., Сакада Н.А. Стимулирование и мотивация труда на промышленном предприятии. – Киев.: Изд-во. Наукова думка, 1988. – 223 с.
25. Саакян А.К., Зайцев Г.Г., Лашманова Н.В., Дягилева Н.В. Управление персоналом в организации. – СПб.: Питер, 2001. – 176 с.
26. Самоукина Н.В. мотивация персонала как проблема // Управление персоналом. – 2004. - № 7.
27. Шаховой В.А. Мотивация трудовой деятельности. - М.: ИНФРА-М. 2003 – 120 с.