ПЛАН

Введение 2

Основные понятия 3

Мотивация как процесс 7

Теории мотивации 9

Особенности мотивации в научных организациях 17

Заключение 19

Литература 19

# Введение

 Все люди работают ради чего-то. Одни стремятся к деньгам, другие – к славе, третьи – к власти, четвертые просто любят свою работу. Эти и многие другие обстоятельства, побуждающие человека к активной деятельности, называются мотивами, а их применение – мотивацией.

Причины, которые заставляют человека отдавать работе максимум усилий, трудно определить, они очень разнообразны и сложны. Различные внутренние и внешние силы вызывают у разных людей далеко не одинаковую реакцию. Одни люди выполняют легкую работу и остаются недовольны, а другие делают трудную работу и получают удовлетворение. Что нужно делать для того, чтобы люди работали качественнее и производительнее? Каким образом можно сделать работу привлекательнее? Что вызывает у человека желание работать? Эти и подобные вопросы всегда актуальны в любой сфере бизнеса. Руководство организации может разработать прекрасные планы и стратегии, установить самое современное оборудование, использовать самые лучшие технологии. Однако все это может быть сведено на нет, если члены организации не будут работать должным образом, если они не будут хорошо справляться со своими обязанностями, не будут вести себя в коллективе соответствующим образом, стремиться своим трудом способствовать достижения организацией своих целей. Механическое принуждение к труду не может давать положительные результаты, но из этого не следует, что человеком невозможно эффективно управлять. Если хорошо понимать, что движет человеком, что побуждает его к действиям и к чему он стремится, выполняя определенную работу, можно построить управление человеком таким образом, что он сам будет стремиться выполнять свои обязанности наилучшим образом и наиболее результативно.

Причинами, которые определяют участие человека в работе, являются его желание, возможности и квалификация, но особенно – мотивация (побуждение). В процессе мотивации задействованы потребности и мотивы. Потребности – это внутренние побуждения к действию. Процесс собственно мотивации завершается выработкой мотива, определяющего готовность личности реализовывать трудовой процесс с той или иной эффективностью. В рамках собственно мотивации помимо потребностей участвуют также и ценностная ориентация, убеждения, взгляды. Мотивация не является реально наблюдаемым фактом, это сконструированное понятие, т.е. мотивацию нельзя непосредственно наблюдать или определить эмпирическим путем. О ней может быть сделано заключение только на основании поведения или высказываний наблюдаемых людей.

Путь к эффективному управлению человеком лежит через понимание его мотивации. Только зная то, что движет человеком, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления им. Для этого необходимо знать, какие мотивы лежат в основе действий человека, как возникают или вызываются те или иные мотивы, как мотивы могут быть приведены в действие, как осуществляется мотивирование людей. Этим вопросам и посвящена данная работа.

 Примеры в работе приведены из деятельности ОАО «Ультрамикроскопия в науке и технике» (УМНТ).

# Основные понятия

 Мотивация – это процесс побуждения себя и других членов коллектива к активной деятельности для достижения собственных целей и целей своей организации. В основе мотивации лежат потребности человека, которые побуждают его к действиям.

 Потребность – это нехватка чего-то, вызывающая состояние дискомфорта. Потребности могут быть естественными (в пище, воде и т.п.) и социальными, то есть обусловленными общественными отношениями (в признании, славе); врожденными (например, в общении) и приобретенными (в обучении); первичными (в одежде, тепле) и вторичными (в развитии личности); материальными и нематериальными (духовными).

 Можно выделить три уровня удовлетворения потребностей: минимальный, который обеспечивает элементарное выживание людей; нормальный, поддерживающий у работника способность с должной отдачей трудиться и уровень роскоши, когда удовлетворение потребностей становится самоцелью или средством демонстрации высокого общественного положения.

 Потребность заставляет человека работать, если ее удовлетворение падает ниже приемлемого уровня. Тогда желание его повысить значительно увеличивает эффективность труда.

 Однако сами по себе потребности не всегда могут заставить людей преодолеть свою инерцию и что-то делать ради их удовлетворения. Для этого нужен определенный толчок, или мотив (от лат. мoveo - двигаю) – повод, причина, обстоятельства, побуждающие человека к активной деятельности. Мотив может быть и каким-то внутренним порывом, трудно поддающимся логическому объяснению, а может быть обусловлен и внешними обстоятельствами, подстегивающими человека действовать. Например, человек может стремиться чем-либо обладать или, наоборот, избежать этого обладания. Так, интересная работа приносит удовлетворение, и люди часто готовы выполнять ее практически бесплатно. В противоположном случае человек бывает согласен на все, лишь бы избежать неинтересную работу.

 Поведение человека, как правило, определяется не одним мотивом, а их суммой, в рамках которой они находятся в конкретном отношении друг к другу по уровню их воздействия на поведение человека.

 Мотивирование – это процесс воздействия на человека для побуждения его к конкретным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов. Эффективность управления во многом зависит от того, насколько успешно осуществляется мотивирование.

 В зависимости от того, какие при этом преследуются цели, какие задачи оно решает, выделяют основные типы мотивирования. Один из них – когда посредством внешних воздействий на человека приводятся в действие конкретные мотивы, побуждающие человека к определенным действиям, приводящим к необходимому результату. При этом важно точно знать, какие мотивы способны побуждать человека к желательным действиям, а также каким образом вызывать эти мотивы. Данный тип мотивирования похож на торговую сделку: «Я дам тебе то, что тебе надо, а ты предоставишь мне то, в чем я нуждаюсь». Если у двух сторон не оказывается точек соприкосновения, процесс мотивирования не имеет места.

Иной тип мотивирования ориентируется на формировании конкретной мотивационной структуры человека. Здесь основное внимание обращается на развитие и усиление необходимых мотивов действий человека, или ограничение действия мотивов, которые мешают эффективному управлению человеком. Данный тип мотивирования имеет воспитательный и образовательный характер и может быть не связан с конкретными действиями, которые предполагается получить от человека как итог его деятельности. Подобное мотивирование связано с большими усилиями, требует многих знаний и способностей для его реализации. Но его результаты, как правило, намного выше результатов первого типа мотивирования.

 Разные типы мотивирования нельзя противопоставлять друг другу, поскольку обычно на практике стремятся сочетать достоинства этих двух типов мотивирования.

 Соотношение различных мотивов, влияющих на поведение человека, образует его мотивационную структуру. Она достаточно устойчива, но поддается целенаправленному формированию, например, в процессе воспитания. У каждого человека она индивидуальна и обусловливается множеством факторов: достигнутым уровнем благосостояния, социальным статусом, квалификацией, ценностями и т.д.

 Для успешного руководства людьми каждый менеджер должен хотя бы в общих чертах представлять, чего хотят и чего не хотят его подчиненные, каковы основные мотивы их поведения, как можно воздействовать на них и каких результатов при этом ожидать.

 Необходимо также отметить, что между мотивацией и конечным результатом деятельности человека нет однозначной связи. Здесь вмешивается много случайных или субъективных факторов, таких, например. как способности, настроение в данный момент, понимание ситуации, влияние коллег, знакомых и т.д.

 Внешние обстоятельства, воздействующие на поведение человека, получили название «стимулов» (stimulus (лат.) – заостренная палка, которой в древнем Риме погоняли животных). Стимулы являются инструментами, вызывающими действие определенных мотивов.

Добиться желаемого поведения человека можно двумя путями: подобрать человека с заданным уровнем внутренней мотивации или воспользоваться внешней с помощью стимулов.

По содержанию стимулы бывают экономическими и неэкономические (организационные и моральные). Суть экономических состоит в том, что люди в результате выполнения требований, предъявляемых к ним, получают определенные выгоды, повышающие их благосостояние. Экономические стимулы относятся ко всем тем потребностям, которые удовлетворяются с помощью благ и услуг, имеющих цену. Такие стимулы могут быть прямыми (денежный доход) или косвенными, облегчающими получение прямых (дополнительное свободное время, позволяющее заработать в другом месте).

Использование разнообразных стимулов для мотивирования людей и представляет процесс стимулирования, который имеет самые различные формы. Одной из самых распространенных является материальное стимулирование. Роль последнего в условиях рынка особенно значительна. Здесь важно правильно оценивать ситуацию, в рамках которой материальное стимулирование реализуется, стараться не преувеличивать его возможности, учитывая, что человек характерен очень сложной системой потребностей, интересов, приоритетов и целей.

Кроме того, поведение человека не является полностью рациональным. Очень часто экономические стимулы на практике корректируются привычками и подсознательными механизмами, например, внутренним неприятием риска. Поэтому экономическое стимулирование и не дает такого эффекта, который, казалось бы, от него можно было ожидать.

Неэкономические стимулы делятся на организационные и моральные. Положительное влияние на мотивацию оказывает, например, информирование об успехах, планирование профессионального развития и карьеры, регулярная положительная оценка, продвижение по службе.

Так, в своей работе руководители ОАО УМНТ Используют следующие стимулы для повышения работы организации:

- свободный график работы для научных работников;

- возможность работы на передовом оборудовании;

- возможности дальнейшего роста (защита диссертаций);

- предоставление определенной свободы в выборе тем работы;

- различные поощрения и премии;

- возможность работы дома и т.д.

Идея стимулирование основывается на том, что любые действия работника должны иметь для него определенные последствия, в зависимости от того, как он выполняет полученную работу.

Положительные последствия увеличивают вероятность продолжения желательной линии поведения, отрицательные – уменьшают. Отсутствие последствий обычно ведет к медленному затуханию активности. При этом, на одинаковые стимулы разные люди реагируют по-разному и с различной степенью интенсивности.

В то же время нужно иметь в виду, что стимулирование не заменяет административных методов воздействия. Цель стимулирования – не вообще побудить к работе, а заставить делать больше и лучше, чем это предусмотрено заданиями.

Воздействие стимулов на текущее поведение людей рассматривает теория подкрепления, разработанная В. Синклером. Она предлагает такие способы воздействия на людей, как положительное и отрицательное подкрепление, гашение и наказание.

Суть положительного подкрепления состоит в том, что поощряются действия, имеющие позитивную направленность. При отрицательном подкреплении поощряется отсутствие действий с негативной направленностью (например, прогулы).

На поведение сотрудников можно и не обращать внимания. Тогда происходит так называемое гашение, когда при отсутствии подкрепления отрицательных или положительных действий они сами по себе затухают.

Наказанием является прямое воздействие на человека, направленное на пресечение негативных действий, недопущения их в будущем. Оно может иметь вид материального взыскания (штрафы), снижения социального статуса в коллективе, понижения в должности и т.п.

Эффективное подкрепление всегда должно быть своевременным и конкретным, чтобы человек знал, с чем оно связано и как ему быть дальше.

Итоговое вознаграждение (или наказание) связывается с достигнутым результатом (конечным или промежуточным), поэтому оно должно отражать вклад в него сотрудника, быть справедливым, побуждать его в будущем работать еще лучше.

Стимулирование в принципе отличается от мотивирования. Разница заключается в том, что стимулирование выступает средством, с помощью которого можно осуществлять мотивирование. Чем выше уровень развития человеческих отношений в организации, тем реже в качестве инструмента управления людьми используется стимулирование. Воспитание, обучение как методы мотивирования людей, обусловливают положение, когда члены организации проявляют заинтересованное участие в делах организации, осуществляют необходимые действия, не дожидаясь или даже не получая никакого стимулирующего воздействия.

# Мотивация как процесс

Мотивация, рассматриваемая как процесс, теоретически может быть представлена в виде шести следующих одна за другой стадий.

Естественно, такое рассмотрение процесса носит достаточно условный характер, так как в реальной жизни нет столь четкого разграничения стадий и нет обособленных процессов мотивации. Однако для уяснения того, как разворачивается процесс мотивации, какова его логика и составные части, может быть приемлема и полезна ниже приводимая модель.

Первая стадия - *возникновение потребностей*. Потребность проявляется в виде того, что человек начинает ощущать, что ему чего-то не хватает. Проявляется она в конкретное время и начинает “требовать” от человека, чтобы он нашел возможность и предпринял какие- то шаги для ее устранения. Потребности могут быть самыми различными. Условно можно разбить на три группы:

* Физиологические
* Психологические
* Социальные

Вторая стадия - *поиск путей устранения потребности*.

Раз потребность возникла и создает проблемы для человека, то он начинает искать возможности устранить ее: удовлетворить, подавить, не замечать. Возникает необходимость что-то сделать, что-то предпринять.

Третья стадия - *определение целей (направления) действия*- Человек фиксирует, что и какими средствами он должен делать, чего добиться, что получить для того, чтобы устранить потребность. На данной стадии происходит увязка четырех моментов:

* что я должен получить, чтобы устранить потребность;
* что я должен сделать, чтобы получить то, что желаю;
* в какой мере я могу добиться того, чего желаю;
* насколько то, что я могу получить, может устранить потребность.

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

Пятая стадия - *получение вознаграждения* за осуществление действия. Проделав определенную работу, человек либо непосредственно получает то, что он может использовать для устранения потребности, либо то, что он может обменять на желаемый для него объект. На данной стадии выясняется то, насколько выполнение действий дало желаемый результат. В зависимости от этого происходит либо ослабление, либо сохранение, либо же усиление мотивации к действию.

Шестая стадия - *устранение потребности*. В зависимости от степени снятия напряжения, вызываемого потребностью, а также от того, называет устранение потребности ослабление или усиление мотивации деятельности, человек либо прекращает деятельность до возникновения новой потребности, либо продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности.

Знание логики процесса мотивации не дает существенных преимуществ в управлении этим процессом. Можно указать несколько факторов, которые усложняют и делают неясным процесс практического развертывания мотивации. Важным фактором является не очевидность мотивов. Можно предполагать, догадываться по поводу того, какие мотивы действуют, но в явном виде их “вычленить” невозможно.

Следующим важным фактором является изменчивость мотивационного процесса. Характер мотивационного процесса зависит от того, какие потребности инициируют его. Однако сами потребности находятся между собой в сложном динамическом взаимодействии, зачастую противореча друг другу либо же, наоборот, усиливая действия отдельных потребностей - при этом составляющие этого взаимодействия могут меняться во времени, изменяя направленность и характер действия мотивов поэтому даже при самом глубоком знании мотивационной структуры человека, мотивов его действия могут возникать непредвиденные изменения в поведении человека и непредвиденная реакция с его стороны на мотивирующие воздействия.

Еще одним фактором, делающим мотивационный процесс каждого конкретного человека уникальным и не на сто процентов предсказуемым, является различие инновационных структур отдельных людей, разная степень влияния одинаковых мотивов на различных людей, различная степень зависимости действия одних мотивов от других. У одних людей стремление к достижению результата может быть очень сильным, у других же оно может быть относительно слабым. В этом случае данный мотив будет по-разному действовать на поведение людей. Возможна и другая ситуация: два человека имеют одинаково сильный мотив на достижение результата. Но у одного этот мотив доминирует над всеми другими, и он будет добиваться результата любыми способами. У другого же этот мотив соизмерим по силе действия с мотивом на соучастие в совместных действиях. В этом случае данный человек будет вести себя по-другому.

Необходимо также отметить, что мотивирование нельзя использовать без применения других функций управления: планирования, организации, регулирования, контроля и учета.

Здесь уместно привести следующий пример. Перед группой молодых ученым, проводящих эксперимент, руководителем были поставлены основные задачи: конечный результат (или один из возможных) и примерная дата окончания работ. И при этом предоставлена почти полная свобода действий в выборе повседневного графика работы, в задействовании дополнительного оборудования и материалов. С энтузиазмом взявшись за работу, из-за отсутствия необходимого опыта и самодисциплины, постепенно они полностью отошли от первоначального плана и стали «изобретать велосипед».

И хотя мотивирующие факторы были достаточно высоки (свобода действий, возможность защиты по материалам эксперимента кандидатских диссертаций, получение премий за результат), в конечном счете отсутствие постоянного контроля привело не только к снижению эффективности, но и к полному невыполнению поставленной задачи. Таким образом, необходимо учитывать, что различные стимулы и мотивы необходимо применять и в зависимости от индивидуальных особенностей человека отсутствие опыта, целеустремленности и самодисциплины без должного контроля и организации не могут привести к положительному результату.

# Теории мотивации

 Руководители всегда осознавали, что необходимо стимулировать людей к работе на организацию. Однако они полагали, что для этого достаточно обычного материального вознаграждения. Современные теории мотивации деятельности персонала и использование их на практике доказывают, что далеко не всегда материальные стимулы побуждают человека трудиться усерднее.

Процесс мотивации очень сложен и неоднозначен. Существует большое количество различных теорий мотивации, пытающихся дать объяснение этому явлению. Все они пытаются найти ответ на вопрос, как привлечь человека к эффективному труду. Главное во всех этих теориях -–выяснение того, удовлетворение каких именно потребностей побуждает человека к активным действиям.

Различные теории мотивации можно подразделить на две группы: психоаналитические и содержательные.

***Содержательные теории мотивации***

К содержательным теориям относятся:

* Теория иерархии потребностей Абрахама Маслоу;
* Теория приобретенных потребностей Девида Мак-Клелланда;
* Двухфакторная модель Фредерика Герцберга и др.

Первым роль потребностей в деле стимулирования труда оценил основоположник научного менеджмента Фредерик Тейлор. Он сформулировал классическую теорию мотивации, положившую начало так называемому содержательному подходу к ней. В соответствии с ней, поступками людей движет желание удовлетворять возрастающие потребности, поэтому они заинтересованы зарабатывать деньги. Основываясь на этом, Тейлор создал стимулирующую систему оплаты труда. Она предполагала повышенное вознаграждение за перевыполнение норм выработки (что и давало возможность более полного удовлетворять потребности) и пониженное в случае их невыполнения. Это заставляло большинство людей работать на пределе возможностей.

Другим вариантом содержательного подхода к мотивации стала **теория иерархии потребностей А. Маслоу**. В ее рамках потребности объединялись в группы, находившиеся в иерархическом отношении друг к другу. Маслоу выделил пять таких групп и расположил их в виде пирамиды, показанной на схеме. Такая форма объясняется тем, что, чем более высокое место занимают потребности в иерархии, тем для меньшего числа людей они становятся реальными мотиваторами поведения.

### Пирамида потребностей Маслоу

К первому уровню потребностей Маслоу отнес физиологические (в пище, жилье, отдыхе и пр.). Их удовлетворение обеспечивает человеку элементарное выживание. Это требует минимального уровня заработной платы и сносных условий труда.

Ко второму уровню были причислены потребности в безопасности и уверенности в будущем. Они удовлетворяются с помощью заработной платы, превышающей минимальный уровень. Это позволяет приобретать страховой полис, делать взносы в пенсионный фонд и т.д. Кроме того, удовлетворению таких потребностей способствует работа в надежной организации, предоставляющей сотрудникам определенные социальные гарантии.

На третьем уровне Маслоу поместил потребности в поддержке со стороны окружающих, признании заслуг человека, принадлежности к той или иной общности. Для их удовлетворения необходимо участие в групповой работе, коллективном творчестве, внимание со стороны руководителя, уважение товарищей.

Четвертый уровень образуют потребности в самоутверждении, признании со стороны окружающих. Они удовлетворяются путем приобретения знаний, завоевания авторитета, известности, получения публичного признания. Управление обладателями этих потребностей облегчает присвоение им титулов, званий, вручением наград и пр. Потребности такого рода не следует путать с тщеславием.

Наконец, на пятую ступень иерархии Маслоу поставил потребности в самовыражении и реализации своих потенциальных возможностей, причем относительно независимо от внешнего признания. Для их удовлетворения человек должен иметь максимальную свободу творчества, выбора средств решения стоящих перед ним задач. Поскольку с развитием личности расширяются ее возможности, потребности в самовыражении никогда не могут быть полностью удовлетворены.

В концепции Маслоу имеется ряд слабых мест. Например, не учитываются индивидуальные особенности людей; влияние, которое оказывают на потребности ситуационные факторы; она настаивает на жесткой последовательности при переходе от одного уровня потребностей к другому только в направлении снизу - вверх; считает, что удовлетворение потребностей верхней группы приводит к ослабеванию их воздействия на мотивацию.

В ряде случаев положения теории Маслоу оспаривают другие сторонники содержательного подхода.

Например, Д.Мак-Клелланд выдвинул **теорию приобретенных потребностей.** В ней по-своему представлены высшие уровни потребностей Маслоу, но уже без иерархичности. Автор выделяет три их вида: в успехе, во власти и в причастности.

Потребность в успехе проявляется как стремление человека достигать поставленных целей более эффективно, чем прежде, Потребность в причастности реализуется через поиск и установление хороших отношений с окружающими, получение от них поддержки. Потребность во власти состоит в стремлении оказывать влияние на поведение людей, брать на себя ответственность за их действия. Однако в данном случае речь идет не только об административной власти, но и о власти авторитета, власти таланта и т.п. Менеджерам, например, нужна власть для решения назревших проблем организации, которые они понимают лучше других и готовы взять на себя все связанные с их решением тяготы.

Еще одной концепцией в рамках содержательного подхода является **двухфакторная модель Ф. Герцберга**. Автор показал, что на поведение людей влияет не только удовлетворенность, но и неудовлетворенность тех или иных потребностей. Причем, эти состояния друг с другом не связаны, и факторы, влияющие на одно, совершенно не обязательно должны воздействовать на другое.

Исходя из своей модели, Герцберг предложил две своего рода «шкалы», на одной из которых изменение состояния потребности показывалось от удовлетворенности до полного отсутствия удовлетворенности, а на другой - от неудовлетворенности до полного отсутствия неудовлетворенности. Сами же потребности Герцберг разбил на две группы: мотивационные (в признании, успехе, творческом росте, продвижении по службе и пр.) и «гигиенические», связанные с условиями труда (заработок, состояние внутренней среды и т.п.).

Факторы, влияющие на удовлетворенность в работе, по Герцбергу, представлены в следующей таблице:

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

Герцберг показал, что возможность удовлетворения потребностей в мотивационных факторах повышает результативность труда. Но, когда потребности удовлетворены, их воздействие исчезает. В то же время, неудовлетворенность этих потребностей не расхолаживает. С потребностями в гигиенических факторах дело обстоит наоборот - их неудовлетворенность вызывает у людей значительное недовольство и резко снижает стимулы к активной деятельности. Однако удовлетворенность не вызывает трудового подъема, а лишь создает предпосылки для него. Таким образом, гигиенические факторы не мотивируют работников, а только предотвращают появление у них чувства неудовлетворенности своей деятельностью и ее условиями. Это привело Герцберга к неожиданному на первый взгляд выводу, что с помощью заработной платы мотивировать людей нельзя. Для стимулирования трудовых усилий необходимо включение еще и мотивационных факторов.

Теория мотивации Герцберга имеет много общего с теорией Маслоу. Гигиенические факторы Герцберга соответствуют физиологическим потребностям, потребностям в безопасности и уверенности в будущем. Его мотивации сравнимы с потребностями высших уровней Маслоу. Но Маслоу считал, что гигиенические факторы вызывают определенную линию поведения, при их удовлетворении человек начинает работать лучше. Герцберг же, напротив, считает, что работник начинает обращать внимание на гигиенические факторы только тогда, когда считает их реализацию несправедливой.

Основные положения теорий Маслоу, МакКлелланда и Герцберга представлены в следующей таблице:

|  |
| --- |
| Теория Маслоу |
| * Потребности делятся на первичные и вторичные и представляют пятиуровневую иерархическую структуру, в которой они располагаются в соответствии с приоритетом;
* Поведение человека определяет самая нижняя неудовлетворенная потребность иерархической структуры;
* После того, как потребность удовлетворена, ее мотивирующее воздействие прекращается.
 |

|  |
| --- |
| Теория МакКлелланда |
| * Три потребности, мотивирующие человека – это потребность власти, успеха и принадлежности (социальная потребность);
* Сегодня особенно важны эти потребности высшего порядка, поскольку потребности низших уровней, как правило, уже удовлетворены.
 |

|  |
| --- |
| Теория Герцберга |
| * Потребности делятся на гигиенические факторы и мотивации;
* Наличие гигиенических факторов всего лишь не дает развиться неудовлетворению работой;
* Мотивации, которые примерно соответствуют потребностям высших уровней у Маслоу и МакКлелланда, активно воздействуют на поведение человека;
* Для того, чтобы эффективно мотивировать подчиненных, руководитель должен сам вникнуть в сущность работы.
 |

 Процессуальные теории мотивации

Хотя Герцберг и другие сторонники данного подхода внесли важный вклад в понимание мотивации и ее факторов, они не учитывали многих обстоятельств, необходимых для объяснения ее механизма. В первую очередь это касается психологических моментов и влияния внешней среды. Указанные недостатки попытались преодолеть авторы процессного подхода.

Процессный, или психоаналитический, подход к мотивации - группа теорий, утверждающих, что, помимо потребностей, человеком движут различного рода субъективные оценки (вероятность достичь результата, получить вознаграждение, быть удовлетворенным им), цели, возможность участия в делах организации.

Этот подход включает следующие основные теории:

* Теория ожиданий Виктора Врума;
* Теория справедливости Д. Адамса;
* Модель Портера-Лоулера;
* Теория постановки целей Э. Лока;
* Теория партисипативного управления и др.

Согласно процессному подходу, поведение личности определяется не только ее потребностями, но и восприятием ситуации, ожиданиями, связанными с ней, учетом своих возможностей, последствий выбранного типа поведения, В результате их «комплексной оценки» человек принимает решение об активных действиях или бездействии.

В рамках процессного подхода, прежде всего, необходимо выделить **теорию ожиданий** Виктора Врума. Он считал, что помимо осознанных потребностей, людьми движет надежда на справедливое вознаграждение. Степень его желательности, удовлетворенности или неудовлетворенности им, получила название валентность. Если вознаграждение желаемо, имеет ценность, то валентность положительна; если отношение к нему негативное - валентность отрицательна; если же безразличное - нулевая.

Причем, валентность весьма субъективна, и для разных людей неодинакова. Это очень хорошо видно на примере заработной платы, ту или иную величину которой одни считают недостойной, а другие готовы трудиться ради нее с утра до ночи.

Представление людей о том, в какой мере их действия приведут к определенным результатам, получило название ожидания. Оно может относиться к возможности выполнения какой-то работы и возможности получения за нее справедливого вознаграждения.

Ожидание зависит от психологии личности, ее опыта, интуиции, способности оценить обстановку и свои возможности. Оно оказывает значительное влияние на активность человека, его стремление к достижению поставленной цели. Поскольку ожидание является вероятностной категорией, его числовая характеристика изменяется в диапазоне от 0 до 1.

Итоговая оценка, определяющая степень мотивированности человека к определенной деятельности, интегрирует в себе оценки вероятности того, что, во-первых, работник сможет справиться с поставленной задачей (ожидание того, что усилия дадут желаемые результаты); во-вторых, его успех будет замечен руководителем и должным образом вознагражден и, в-третьих, оценку возможного вознаграждения как такового (валентность).

Если значение любого из этих трех факторов будет мало, то будет слабой и мотивация и низки результаты труда. Соотношение этих факторов отображает схема:

Ожидание того, что усилия дадут желаемый результат

Ожидание того, что результаты повлекут за собой ожидаемое вознаграждение

Ожидаемая ценность вознаграждения

МОТИВАЦИЯ

 × × =

 Модель мотивации по В.Вруму

Действие этой теории можно рассмотреть на следующем примере.

Руководитель предложил работнику выполнить сложную и срочную работу. Так как работа трудная и на ее выполнение мало времени, ожидание результатов со стороны работника может быть низким (0,1). Но при этом руководитель намекнул, что завершение задания может означать повышение, в котором работник очень заинтересован. В этом случае валентность может быть высокой (1), так как для работника получение этого вознаграждения за результат имеет очень важное значение.

 Однако поскольку руководитель не сказал, что повышение – уже решенный вопрос, а только намекнул, то реальное ожидание этого вознаграждения может быть не очень высоким (0,5). Таким образом, усилия человека, прилагаемые к выполнению данного задания, можно определить следующим образом:

 0,1 × 1,0 × 0,5 = 0,05.

 Учитывая, что максимальный результат равен 1, можно предположить возникновение проблемы мотивации в связи с выполнением задания.

Другой концепцией в рамках процессного подхода является **теория** **справедливости** Дж. Адамса. Последний утверждает, что на мотивацию человека в значительной степени влияет справедливость оценки его текущей деятельности и ее результатов. Справедливость определяется из сопоставления текущей оценки с предыдущими, а также с оценками аналогичных достижений других людей. Если человек видит, что к нему подходят с той же меркой, что и к остальным, он чувствует себя удовлетворенным и будет проявлять активность.

По мнению Адамса, каждый субъект всегда мысленно оценивает отношение:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Индивидуальные доходы |  |  |  | Доходы других лиц |
| Индивидуальные затраты |  | Затраты других лиц |

Если в результате всех оценок и сопоставлений делается вывод, что нарушений нет, человек продолжает активно работать. Если же нарушения обнаруживаются, он начинает «восстанавливать справедливость»: требует повышения заработной платы, улучшения условий труда, продвижения по службе; снижает производительность; увольняется. Если же людям переплачивают, большей частью свое поведение они менять не склонны.

В некоторых организациях пытаются решить проблему возникновения у сотрудников чувства несправедливой оценки их труда за счет сохранения сумм выплат в тайне. К сожалению, это часто заставляет людей подозревать несправедливость и там, где ее на самом деле нет.

**Лайман Портер и Эдвард Лоулер** разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости. В их модели 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.

Один из наиболее важных выводов Портера и Лоулера состоит в том, что результативный труд ведет к удовлетворению. Это прямо противоположно выводам ранних теорий, полагавших, что удовлетворение ведет к достижению высоких результатов в труде или, другими словами, более довольные трудятся лучше. Портер и Лоулер, наоборот, полагают, что чувство выполненной работы ведет к удовлетворению и способствует повышению результативности.

Таким образом, модель Портера-Лоулера внесла огромный вклад в понимание мотивации. Она, в частности, показала, 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 взаимосвязанной системы.

К процессному подходу принадлежит также **теория постановки целей**, основным автором которой является Э. Лок. Эта теория исходит из того, что люди в той или иной степени воспринимают цель организации как свою собственную и стремятся к ее достижению. Если цели реальны, конкретны, ясны, приемлемы для работника, то, чем они выше, тем, как правило, упорнее он будет к ним стремиться. При этом он получает удовлетворение от процесса выполнения работы, и, несмотря на сложность, сумеет добиться в ней больших результатов. Достижение последних, в свою очередь, повышает мотивацию, а неуспех ее снижает.

К теории постановки целей близка по духу концепция **партисипативного управления**, исходящая из того, что человек получает удовлетворение от участия в делах организации. В результате он работает не только с повышенной эффективностью, но и максимально раскрывает свои способности и возможности.

В рамках партисипативного управления рядовые работники получают право самостоятельно принимать решения о методах выполнения поставленных задач, привлекаются к консультированию по специальным вопросам, участвуют в рационализаторстве и изобретательстве, деятельности специальных творческих групп; получают возможность самостоятельно контролировать свою работу.

На практике все эти формы используются совместно в той или иной пропорции в зависимости от характера организации и специфики внутренних процессов в ней.

# Особенности мотивации в научных организациях

По мере развития научно-технического прогресса управлять человеком извне становится все сложнее. Результат деятельности все в большей степени начинает зависеть от воли и возможностей работника, определяемых его квалификацией. В этих условиях каждый человек сам должен определять свое поведение. Мотивация и квалификация становятся основной, центральной проблемой управления персоналом, а создание условий для более полного выявления его трудового потенциала приобретает ключевое значение для жизнеспособности организаций.

Вопросы мотивации для лиц, занятых научной деятельностью, играют значительно большую роль, чем для других работников. Разумеется, для научных работников совершенно неприемлемы принципы, разработанные американским инженером Ф.У. Тейлором в его «системе выжимания пота».

Труд работников, занятых научной деятельностью, сложно нормировать; усложняется также процесс контроля этих работников. Так, например, практически теряет смысл визуальное наблюдение за ними (что имеет смысл в случае с рабочими, занятыми, например, неквалифицированным ручным трудом), контроль начала и окончания работы и т.д.

Определяющее значение для научных работников имеют потребности в знаниях, авторитете, творчестве. Людьми движут нравственные идеалы, великие цели, моральные убеждения, привычки, традиции, мода и т.д.

Вместе с тем преуменьшать роль денег не следует. Когда заработная плата чрезмерно низка и составляет незначительную часть от прожиточного минимума, деньги побуждают к действию большее число работников и становятся одним из главных факторов мотивации; другие же факторы мотивации играют определенное значение только лишь для узкого круга ученых.

Так, В. А. Ядов выделяет несколько групп ученых, исходя из деления по типам мотивации. Одну образуют подлинные энтузиасты, ученые классического типа, для которых сам процесс познания представляет самоценность и способ реализации. Вторая, наиболее распространенная группа - это вполне профессиональные и компетентные работники, которые трезво смотрят на жизнь и организацию науки, ее функции в обществе. Они достаточно реалистичны и стремятся сочетать научное творчество с заслуженными материальными благами, которые должны стимулировать эффективную работу ученых. Третью группу образуют честолюбивые, инициативные и достаточно прагматичные ученые, которые обеспокоены достижением высокого положения в официальной структуре.

Резкое изменение экономической ситуации в стране, возникновение рыночных отношений повлияли на систему ценностей. Так, возникновение новых, более широких возможностей приводит к увеличению роли денег. Это, очевидно, не могло не повлиять на совокупность мотивационных установок ученых, когда на первый план выходят материальные потребности, а профессиональные интересы занимают второстепенные места.

Кроме того, роль денег возрастает и потому, что в настоящее время у значительного числа российских ученых работников не полностью реализованы физиологические потребности, которые удовлетворяются с помощью денег.

 В вопросах мотивации научных работников особую важность приобретает теория ожиданий. Это происходит потому, что в процессе их деятельности обычно наблюдаются большие возможности выбора того или иного пути поставленной задачи, чем у работников, характер работы которых не носит ярко выраженный поисковый характер.

# Заключение

 Мотивационный менеджмент, безусловно, является одним из эффективнейших типов современного управления. Он представляет управление, в котором ключевые приоритеты отдаются мотивированию творческой, производительной, инициативной и профессиональной деятельности человека.

 При всей широте методов, с помощью которых можно мотивировать работников, руководитель должен сам выбирать, каким образом стимулировать каждого работника для выполнения главной задачи – выживание фирмы в жесткой конкурентной борьбе. Если этот выбор сделан удачно, то руководитель получает возможность координировать усилия многих людей и сообща реализовывать потенциальные возможности коллектива на благо процветания своей организации, да и общества в целом.

 В заключение можно привести основные правила управления мотивацией труда, учет которых, несомненно, поможет менеджеру улучшить мотивацию подчиненных, управлять ими более грамотно и эффективно. К ним относятся следующие:

1. Поощрение всегда эффективнее наказания (особенно в расчете на перспективу);
2. Стимулирующее воздействие оказывается тем энергичнее, чем лучше представлены способ и форма подкрепления, вне зависимости от его непосредственной величины;
3. Подкрепление должно быть конкретным и осуществляться без промедления, т.к. чем больше временной промежуток, тем меньше конечный эффект;
4. Нестандартные поощрения за особые заслуги стимулируют более действенно;
5. Поощрение за промежуточные результаты активизирует мотивацию работников, способствует росту их отдачи, сокращает время достижения основной цели;
6. Самостоятельность, свобода выбора системы действий, право принимать решения, определяя ответственность, формируют мотивацию, наращивают эмоциональную удовлетворенность работой, укрепляют чувство уверенности в собственных силах;
7. Неоправданно большое вознаграждение, как правило, вызывает зависть персонала и ведет к напряженности в коллективе. Возможно, поощрять в этом случае следует частями;
8. Конкуренция внутри коллектива эффективно мотивирует работников, способствует выдвижению новых идей, проявлению творческой инициативы;
9. Повышать трудовую мотивацию можно за счет развития интеллектуального и предпринимательского потенциала на основе непрерывного образования и переподготовки.

# Литература

1. В.Р.Веснин. Основы менеджмента. – М.: «ГНОМ-пресс» при сод. Т.Д. «Элит-2000», 1999. –440 с.
2. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 501 с.
3. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов/Под ред. С.Д.Ильенковой. – М.: ЮНИТИ, 2000. – 327 с.
4. Менеджмент: Учебник для вузов/М.М. Максимцов, А.В. Игнатьева, М.А. Комаров и др.; Под ред. М.М. Максимцова, А.В. Игнатьевой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 343 с.
5. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: «Дело», 1992. – 702 с.
6. Социальные проблемы и факторы интенсификации научной деятельности//Сб. научных трудов /Под ред. В.А.Ядова и Д.Д. Райковой – М.: Наука, 1992.
7. Э.А.Уткин. Основы мотивационного менеджмента. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС, 2000. – 352 с.