ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА «МЕНЕДЖМЕНТ»

РЕФЕРАТ

Мотивация деятельности в менеджменте

Выполнил\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Принял(а) ГОНЧАРОВА С.Г.

Москва

2008

**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение

1. Процесс мотивации

1.1. Потребность, мотив, мотивация, задачи мотивации

1.2. Стадии процесса мотивации

1.3. Факторы мотивации

2. Мотивационные теории

2.1. Содержательные теории мотивации

2.2. Процессуальные теории мотивации

2.3. Параллельная теория мотивации Д. Макгрегора и ее развитие

3. Мотивационный менеджмент

3.1. Соотношение между категориями «мотивация» – «менеджмент» – «мотивационный менеджмент»

3.2. Национальные особенности мотивационного менеджмента

3.3. Практические рекомендации для менеджеров

Заключение

Литература

**ВВЕДЕНИЕ**

Руководители всегда сознавали, что необходимо побуждать людей работать на организацию. Однако они полагали, что для этого достаточно простого материального вознаграждения. Обычно это оказывается успешным, хотя, по существу, и неверно. Следует рассеять стойкое заблуждение, что деньги всегда побуждают человека трудиться усерднее. Истинные побуждения, которые заставляют отдавать работе максимум усилий, трудно определить – они чрезвычайно сложны.

Овладев современными моделями мотивации, руководитель сможет значительно расширить свои возможности в привлечении образованного, обеспеченного работника сегодняшнего дня к выполнению задач, направленных на достижение целей организации.

Мотивация – одна из важнейших функций управления. Не случайно говорится, что для России решение проблемы мотивации является стратегической задачей. Без правильного решения проблемы мотивации качественное управление в России невозможно в принципе. Многократный рост капитала возможен только благодаря капитализации компании. Напомним, что капитализация – исчисление ценности имущества по приносимому им доходу. Он может быть многократно увеличен именно путём решения проблемы мотивации труда, создания необходимой модели трудовых отношений.

Мотивация не только является одной из ведущих и специфичных функций управления, она органически вплетена в ткань всего управленческого процесса от стадии выработки целей и принятия решения до получения конечного результата.

Итак, почему люди работают? Почему для одних людей работа – удовольствие, а для других – тяжкая повинность? Что нужно сделать, чтобы люди работали производительнее? Эти и многие другие вопросы обязательно возникают, когда происходит управление людьми.

Если хорошо знать и понимать, что движет человеком, что побуждает его действовать, можно так построить управление человеком, что он сам будет стремиться выполнять свою работу наилучшим образом с точки зрения достижения организацией своих целей.

Истинные побуждения, которые заставляют отдавать работе максимум усилий, трудно определить – они чрезвычайно сложны. Многочисленные теории мотивации – яркое тому подтверждение.

**1. ПРОЦЕСС МОТИВАЦИИ**

**1.1. Потребность, мотив, мотивация, задачи мотивации**

Что такое мотивация? В основе мотивации лежит сложный и непрерывный процесс психологического выбора человеком того или иного типа поведения, механизмов его «запуска» и оценки результатов. Это означает, что человек постоянно находится в состоянии ситуационного выбора, взвешивая ценность (полезность, выгоду) своих действий, ожидаемого результата и затрат на их достижение. Стоит ли вкладывать свои сбережения в рубли или в доллары, на банковский депозит или в собственное дело, в недвижимость (имущество) или «в чулок». Продолжать ли учебу в вузе или прервать ее в связи с необходимостью зарабатывать на жизнь. Платить налоги или укрываться от них, увеличивать или уменьшать процентную ставку. Выбирать либерально-рыночную или иную модель общесистемного развития. Эти и многие другие, и альтернативные задачи возникают перед каждой системой (человеком) постоянно.

На основании чего человек делает выбор, действует в жизни тем или иным образом?

В основе человеческого поведения лежат потребности.

Первоначально изучение поведения людей базировалось на наблюдении их реакций на различные внешние воздействия (стимулы).

Однако выяснилось, что одни и те же факторы вызывают разное поведение и наоборот, одинаковое поведение вызывается разными факторами. Подобная неопределенность привела к необходимости исследовать внутренние причины действий людей в различных ситуациях. Что движет человеком?

Потребность – нужда в чем-либо или в ком-либо.

Психологи говорят, что человек испытывает потребность, когда он ощущает физиологически или психологически недостаток чего-либо. Потребности невозможно наблюдать – можно наблюдать только поведение людей. Психологи, наблюдая за людьми, определили, что потребности служат мотивом к действию. Когда потребность ощущается человеком, она пробуждает в нем состояние устремленности.

Побуждение – это ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность. Оно является поведенческим проявлением потребности и сконцентрировано на достижении цели. Цель в этом смысле – это нечто, что осознается как средство удовлетворения потребности. Когда человек достигает такой цели, его потребность оказывается удовлетворенной, частично удовлетворенной или неудовлетворенной.

Например, если человек ощущает потребность в сложной работе, это может побудить его попытаться достичь цели в виде получения места, обеспечивающего ее. Получив такое место, он может обнаружить, что работа там на самом деле не такая сложная, как он предполагал. Это может заставить его работать с меньшим усердием или искать другое место, на котором эта потребность будет удовлетворена. Здесь на рисунке показан такой тип поведения.

Мотив – это осознанное внутреннее побуждение личности к определенному поведению для удовлетворения потребности.

В этом плане мотивами могут быть:

1. политические, нравственные идеалы, представления о будущем, о перспективе;
2. достаточно действенные интересы к получению впечатлений;
3. стремление к организации жизни и быта, влечение к труду, творческой деятельности, к семейной жизни и т. п.;
4. сильная потребность в чем-то;
5. достаточно сильное чувство;
6. действенные моральные убеждения;
7. привычки;
8. подражание.

То есть, «любой фактор, влияющий на возникновение побуждения и принятие решения, объявляется мотивом» [5, с. 7].

Различают внутренние и внешние мотивы. Мотивы характеризуют волевую сторону поведения. Особенности мотивационной сферы:

* мотив порождается определенной потребностью;
* имеет место борьба мотивов, побеждает более сильный мотив;
* мотивы тесно связаны со средой жизнедеятельности.

Как же возникает мотив? Что влияет на потребностно-мотивационную сферу человека?

Термин мотивация представляет собой более широкое понятие, чем термин мотив. Слово «мотивация» используется в двояком смысле: как обозначающее систему факторов, детерминирующих поведение (потребности, мотивы, цели, намерения, стремления и многое другое), и как характеристика процесса, который стимулирует и поддерживает поведенческую активность на определенном уровне.

Вопрос о мотивации деятельности возникает каждый раз, когда необходимо объяснить причины поступков человека.

Далее рассмотрим основные способы мотивации, которые делятся на прямые (на человека) и косвенные (через стимулы).

Основными задачами мотивации являются:

* признание труда сотрудников, добившихся значительных результатов;
* демонстрация отношения фирмы к высоким результатам;
* популяризация качественного труда сотрудников;
* применение различных форм признания заслуг;
* поднятие морального состояния через признание;
* обеспечение процесса повышения трудовой активности.

**1.2. Стадии процесса мотивации**

Процесс мотивации включает пять основных стадий:

1. Возникновение потребности. Потребность проявляется в виде нехватки чего-либо. Проявляется она в конкретное время и начинает «требовать» от человека, чтобы он нашел возможность и предпринял какие-то шаги для ее устранения. Потребности условно можно разбить на три группы:

* физиологические;
* психологические;
* социальные.

1. Поиск пути устранения (удовлетворения) потребности. Человек начинает искать возможности устранить неудовлетворенность, подавить или не замечать.
2. Определение направления действия. Человек фиксирует, что и какими средствами он должен делать, чтобы устранить потребность:

* «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».

1. Осуществление действия. Человек затрачивает усилия для того, чтобы осуществить действия, которые, в конечном счете, должны предоставить ему возможность получения чего-то, чтобы устранить потребность.
2. Удовлетворение потребности. В зависимости от степени снятия напряжения и от того, вызывает удовлетворение потребности, ослабление или усиление мотивации деятельности, человек или прекращает деятельность до появления новой потребности, или продолжает осуществлять действия по устранению потребности.

**1.3. Факторы мотивации**

Знание логики процесса мотивации не дает существенных преимуществ в управлении этим процессом.

Важным фактором является неочевидность мотивов. Можно предполагать, догадываться о том, какие мотивы действуют, но в чистом 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 действие отдельных потребностей. 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.

Важными факторами, делающими мотивационный процесс непредсказуемым, является различие инновационных структур отдельных людей, разная степень влияния одинаковых мотивов на различных людей и 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.

Процесс мотивации очень сложен и неоднозначен. Такое рассмотрение процесса носит достаточно условный характер, так как в реальной жизни нет столь четкого разграничения стадий и нет обособленных процессов мотивации.

**2. Мотивационные теории**

Как уже говорилось, истинные побуждения, лежащие в основе поведения человека, трудно определить – они чрезвычайно сложны. Для ученых важно было систематизировать представления о том, что движет человеком. Так появились многочисленные теории мотивации. Вопрос о мотивации деятельности возникает каждый раз, когда необходимо объяснить причины поступков человека.

Существует достаточно большое количество теорий, пытающихся дать объяснение тому, что же движет человеком. Еще в 20-е гг. XX в. американский исследователь Элтон Мэйо (1880-1949) выявил большие выгоды от использования методов управления, соответствующих психологическим особенностям и потребностям человека, опирающихся на социальное взаимодействие и групповое поведение. Эти методы могут в значительной мере повышать производительность труда человека. Мы рассмотрим наиболее популярные теории.

Теории мотивации подразделяются на содержательные, процессуальные и параллельные.

Содержательные теории мотивации основаны на определении тех внутренних побуждений, которые заставляют человека действовать так, а не иначе. В этой связи рассмотрим теории А. Маслоу, Д. Мак-Клелланда, Ф. Герцберга.

Более современные – процессуальные теории. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории основываются на формировании поведения человека в группе в соответствии с его восприятием обстановки, образованием, опытом и внешним окружением.

Существуют и так называемые параллельные теории, которые включают элементы процессуальных и содержательных теорий. Мы рассмотрим параллельную теорию мотивации Д. Макгрегора.

Важно понять, что хотя эти теории и расходятся по ряду вопросов, они не являются взаимоисключающими. Содержательные теории мотивации базируются на потребностях и связанных с ними факторах, определяющих поведение людей. Процессуальные теории рассматривают мотивацию в ином плане: в них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям, поведение личности является также функцией его восприятия, ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

**2.1. Содержательные теории мотивации**

Теория иерархии потребностей А.Х. Маслоу

Одним из ведущих исследователей мотивационно-потребностной сферы является американский психолог Абрахам Харольд Маслоу (1908-1970).

Создавая свою теорию мотивации в 40-е гг. XX в., он признавал, что люди имеют множество различных потребностей. Эти потребности можно условно разделить на пять основных категорий. Маслоу исходит из того, что на человека влияет целый комплекс ярко выраженных потребностей, которые можно объединить в группы, расположив их по принципу иерархии. Руководитель, хорошо знающий уровень потребностей своего подчиненного, может предвидеть, какой тип потребностей будет доминировать у него в обозримом будущем, и использовать соответствующий мотиватор для повышения эффективности его деятельности.

1. Физиологические потребности. К ним относятся потребности в пище, одежде, жилье, сне, отдыхе, сексе и т.п. Их удовлетворение необходимо для поддержания жизни, выживания. Применительно к производству они проявляются как потребности в заработной плате, отпуске, пенсионном обеспечении, перерывах в работе, благоприятных рабочих условиях, освещении, отоплении, вентиляции и т.п. Работники, поведение которых детерминируется этими потребностями, мало интересуются смыслом и содержанием труда, их заботит, главным образом, его оплата и условия.
2. Потребности в безопасности. Имеются в виду и физическая, и экономическая безопасность. Они отражают желание сохранить положение, которое уже достигнуто, в том числе уровень зарплаты и различные льготы, защитить себя от опасности или лишений. В организациях эти потребности выражаются в форме борьбы трудящихся за стабильную занятость, безопасность работы, создание и (или) сохранение профсоюзов, социальное страхование, выходное пособие и т.п.
3. Потребности в причастности. Ориентируются на общение и эмоциональные связи с другими: дружбу, любовь, принадлежность к группе. Будучи существами социальными, коллективными, люди испытывают желание нравиться другим и общаться с ними. В организации это проявляется в том, что они входят в формальные и неформальные группы, или сотрудничают с товарищами по работе. Мотивированный социальными потребностями человек рассматривает свой труд как частичку деятельности всего коллектива. Руководство такими людьми должно иметь характер дружеского партнерства.
4. Потребности в уважении. К ним относятся потребности, как в самоуважении, так и в уважении со стороны других, в том числе потребности в престиже, авторитете, власти, служебном продвижении. Самоуважение обычно формируется при достижении цели; кроме того, оно связано с наличием самостоятельности и независимости. Потребность в уважении со стороны других людей ориентирует человека на завоевание и получение общественного признания, репутации, статуса внутри группы, внешними проявлениями которых могут выступать выражение признания, похвала, почетные звания, продвижение по службе и т.д.
5. Потребности в самореализации (самовыражении). Они включают в себя потребности в творчестве, в осуществлении собственных замыслов, реализации индивидуальных способностей, развитии личности, в том числе познавательные, эстетические и т.п. потребности. По своему характеру потребности в самореализации более индивидуальны, чем другие. Они характеризуют наиболее высокий уровень проявления человеческой активности.

Первые четыре уровня потребностей обычно называют потребностями дефицита, поскольку степень их удовлетворения имеет предел. Пятый вид потребностей – потребности в самореализации – это потребности роста, которые могут быть безграничными.

Согласно модели Маслоу, между всеми группами потребностей существует иерархия, определенное соотношение, которое можно изобразить в виде пирамиды. Также первые два уровня потребностей считают первичными, а следующие три – вторичными.

Правило Маслоу. Рекомендации руководителю. Для того чтобы следующий, более высокий уровень иерархии потребностей начал влиять на поведение человека, не обязательно удовлетворять потребность более низкого уровня полностью. Однако, прежде всего, следует стремиться удовлетворить потребности нижних уровней пирамиды Маслоу. Это приемлемый уровень оплаты труда, стабильность занятости, безопасность труда. После этого можно приступить к удовлетворению потребностей более высокого уровня. Таким образом, иерархические уровни не являются дискретными ступенями. Например, люди обычно начинают искать свое место в некотором сообществе задолго до того, как будут обеспечены их потребности в безопасности или полностью удовлетворены физиологические потребности.

Теория мотивационных потребностей Д. Мак-Клелланда

Заметный вклад в разработку проблемы мотивации поведения вносит теория мотивационных потребностей Дэвида Мак-Клелланда.

Не отрицая значимости предыдущих теорий и их выводов о важности биологических и других «базисных» потребностей в мотивации поведения работников, Д. Мак-Клелланд попытался выявить наиболее важные среди «вторичных потребностей», которые актуализируются при условии достаточной материальной обеспеченности.

Он утверждает, что любая организация предоставляет работнику возможности реализовать три потребности высшего уровня: во власти, в успехе и в принадлежности.

Все сотрудники в какой-то мере испытывают потребности в успехе, власти и принадлежности. Однако у разных людей эти потребности выражены по-разному или существуют в определенных комбинациях. То, как они сочетаются, зависит, помимо прирожденных качеств, от личного опыта, ситуации и культуры человека. Потребности во власти, успехе и принадлежности проявляются в соответствующих мотивах. Основные мотивы устойчивы, и изменяются лишь в течение длительного промежутка времени. Вместе с тем они подвержены краткосрочным колебаниям. Например, установлено, что стремление к власти растет с повышением степени алкоголизации сотрудников.

1. Потребность во власти выражается в стремлении к лидерству, желании влиять на других людей, контролировать их поведение, а также в готовности отвечать за других. Эта потребность положительно влияет на эффективность руководства. Вот почему на руководящие посты целесообразно отбирать людей с выраженной потребностью во власти. Такие люди обладают высо­ким самоконтролем. Они более преданы своей организации, увлечены делом, и работают, не считаясь со временем. Власть – способность одних людей подчинять других своей воле, оказывая на них влияние, т.е. воздействие, изменяющее поведение в нужную для организации сторону, побуждающее более эффективно работать. В то же время власть может быть разрушительной. Абсолютная власть никогда не существовала и не может существовать, ибо люди зависят от коллег.
2. Потребность в успехе не в равной степени выражена у разных работников. Человек, ориенти­рованный на достижение успеха, обычно желает автономии и готов нести ответственность за результаты своей работы. Такие люди стремятся ставить реально достижимые цели, избегать необоснованного риска. Они получают удовлетворение не столько от награды за проделанный труд, сколько от самого процесса работы, особенно от ее успешного завершения. Потребность в успехе подвержена развитию, что можно использовать для повышения эффективности работы. Люди, ориен­тированные на успех, чаще других добиваются его. В процессе мотивирования сотрудников менеджеры должны учитывать особенности людей с ярко выраженной потребностью в успехе, давая им соответствующие задания.
3. Большое влияние на поведение людей в организации оказывает потребность в принадлежности– это потребность быть не только исполнителем, но и инициатором. Она проявляется в желании общаться и иметь дружеские отношения с другими людьми. Со­трудники с острой потребностью в принадлежности достигают высоких результатов в первую очередь при выполнении заданий, требующих высокого уровня социального взаимодействия и хороших межличностных отношений.

Считается, что на практике эта теория в большей мере применима к мотивации людей, занимающих (или стремящихся занять) высокие позиции в организации.

Теория «двухфакторной модели» трудовой мотивации Ф. Герцберга

Широкий резонанс среди ученых и менеджеров вызвала теория «двухфакторной модели» трудовой мотивации Фредерика Герцберга. Он исследовал двести инженеров и бухгалтеров с целью выявления мотивационных факторов и их силы. Служащим задавались два вопроса: «Можете ли Вы детально описать, когда Вы чувствуете себя на работе исключительно хорошо?» и «Можете ли Вы детально описать, когда Вы чувствуете себя на работе исключительно плохо?».

В результате исследования отчетливо выявились две группы факторов, явно не одинаково влияющие на мотивацию труда. Первую группу факторов Герцберг назвал гигиеническими факторами (соответствуют трем первым уровням пирамиды Маслоу), вторую – мотиваторами (сопоставимы с двумя высшими ее уровнями). Термин «гигиена» употребляется здесь как предупреждение, предотвращение болезни, а не как лечение ее. Сами по себе гигиенические факторы не вызывают удовлетворенности, но их ухудшение порождает неудовлетворенность трудом.

При улучшении гигиенических факторов неудовлетворенность не ощущается, но когда такое улучшение воспринимается сотрудниками как естественное, само собой разумеющееся, то нет и удов­летворенности.

К гигиеническим факторам относятся:

* отношения с коллегами, начальством и подчиненными;
* вознаграждение (в случае фиксированной зарплаты);
* способности руководителя;
* физические условия труда.

Вторую группу факторов составляют мотиваторы, которые непосредственно вызывают удовлетворенность трудом, высокий уровень мотивации и трудовых достижений.

К ним относятся: достижение целей, признание, интересное содержание труда, самостоятельность и ответственность, профессионально-должностной рост, потребности самореализации. Конечно, грани между отдельными гигиеническими факторами и мотиваторами относительны. Так, деньги в форме фиксированной зарплаты относятся к факторам гигиены, в то же время такой мотиватор, как должностной рост, также подразумевает повышение зарплаты.

Для того чтобы не появилась неудовлетворенность трудом, достаточно наличия гигиенических факторов в обычном объеме, по­вышение же производительности труда достигается с помощью мотиваторов.

Ф. Герцберг сделал ряд выводов:

1. отсутствие гигиенических факторов ведет к неудовлетворенности трудом;
2. наличие мотиваторов может лишь частично и неполно компенсировать отсутствие факторов гигиены;
3. в обычных условиях наличие гигиенических факторов воспринимается как естественное и не оказывает мотивационного воздействия;
4. позитивное максимальное мотивационное воздействие достигается с помощью мотиваторов при наличии факторов гигиены.

Модель Герцберга отличается от многих мотивационных теорий тем, что она отрицает простую альтернативность в воздействии различных мотивационных факторов на удовлетворенность трудом. Например, теория человеческих отношений однозначно определяет их взаимосвязи.

Главный практический вывод из теории Герцберга заключается в том, что руководители должны весьма осторожно подходить к использованию различных стимулов, и, когда потребности низшего уровня достаточно удовлетворены, не делать ставку на гигиенические факторы. И им не следует тратить время и средства на использование мотиваторов, пока не удовлетворены гигиенические потребности сотрудников.

В качестве практических рекомендаций для менеджеров можно назвать следующие:

1. сотрудники должны регулярно узнавать о позитивных и негативных результатах своей работы;
2. им необходимо создать условия для роста собственной самооценки и уважения (психологического роста);
3. им следует предоставить возможность самостоятельно составлять расписание своей работы;
4. они должны нести определенную материальную ответственность;
5. они должны иметь возможность открытого и приятного общения с руководителями всех уровней управления;
6. они должны отчитываться за работу на доверенном им участке.

**2.2. Процессуальные теории мотивации**

В менеджменте используются также процессуальные теории мотивации, которые акцентируют внимание на процессе мотивации. К ним относятся теория В. Врума, теория справедливости и комплексная теория Портера – Лоулера.

Основное содержание теории В. Врума состоит в том, что мотивация определяется ожидаемым результатом деятельности, ожидаемым вознаграждением и ожидаемой ценностью вознаграждения. Эту теорию называют теорией ожиданий (или теорией «предпочтения – ожидания»).

Модель ожиданий, разработанная Виктором Врумом, заключается в утверждении, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека для достижения определенной цели. Человек обычно надеется на то, что выбранный им тип поведения приведет к моральному удовлетворению или приобретению желаемого. Под ожиданием понимается в данном случае оценка личностью вероятности определенного события. Модель ожидания опирается на связи следующих факторов:

* «затраты труда – результаты» (З-Р);
* «результаты – вознаграждение» (Р-В);
* «валентность» (удовлетворенность вознаграждением, или привлекательность) – перспективы (УВ).

Теорию ожиданий можно представить в виде формулы:

Мотивация = (З-Р) × (Р-В) × (УВ)

Ожидания по факторам затрат усилий и результатов (З-Р) – это соотношение между затратами усилий и полученным результатом. Иногда человек может и не рассчитывать, что его усилия приведут к желаемым результатам, однако чаще бывает наоборот. Если человек чувствует, что прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигнутыми результатами нет, то, согласно модели ожиданий, мотивация будет ослаблена.

Ожидания по факторам результата – вознаграждения (Р-В) – это надежда на определенное вознаграждение или поощрение в ответ на достигнутый уровень результатов. В этом случае мотивация деятельности также будет ослабевать, если человек не будет видеть и ощущать четкую связь между достигнутыми результатами и желаемым поощрением. Мотивация будет слабой также и в том случае, если человек уверен, что при разумных затратах усилий ему не достичь результатов, которые будут вознаграждены.

Ожидания по валентности (УВ) или ценности поощрения (вознаграждения) – необходимый элемент процессуальной модели мотивации. Здесь предполагается, что валентность – это степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающих вследствие получения определенного поощрения. У различных людей потребности и пожелания в отношении вознаграждения различны. Конкретное вознаграждение, предлагаемое в ответ на достигнутые результаты, может и не иметь никакой ценности. Если валентность низкая и ценность получаемого вознаграждения для человека незначительна, то мотивация деятельности также будет слабой.

То есть, все три группы факторов взаимодействия в процессе деятельности человека должны иметь определенный уровень и сопряжение. Если этого не будет, то мотивация окажется слабой. У работников надо формировать понимание высокого, но реалистичного уровня ожидаемых от них результатов.

Модель ожиданий представляет менеджеру множество различных возможностей для мотивации человека к производительной деятельности. Однако разные люди имеют разные потребности, поэтому менеджеру необходимо сопоставлять предлагаемое вознаграждение с потребностями и привести их в соответствие.

Для эффективной мотивации менеджер должен установить твердое соотношение между достигнутыми результатами и вознаграж­дением (Р-В).

Последнее необходимо давать только за эффективную работу. При этом у работни­ков надо формировать понимание высокого, но реалистичного уровня ожидаемых от них результатов. Производительность труда работников напрямую зависит от уровня ожиданий менеджера. Если уровень ожиданий менеджера высок, то производительность чаще всего будет также высокой, и наоборот.

Но при этом следует помнить, что работник сумеет достичь уровня производительности и результативности, необходимого для получения вознаграждения, в том случае, если делегированные ему полномочия и профессиональные навыки достаточны для выполнения функций или поставленных задач.

В организации необходимо создать подходящий климат для мотивации посредством реализации ожиданий.

Сторонники теории справедливости, разработанной Д. Адамсом, исходят из того, что люди воспринимают вознаграждение субъективно и сопоставляют его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. До тех пор, пока человек не начнет считать, что его вознаграждение справедливо (отвечает его вкладу в производство, адекватно другим вознаграждениям), то он существенно снижает производительность и качество труда (возникает напряжение, которое является фактором мотивации). Однако следует учитывать, что восприятие и оценка справедливости носят относительный, а не абсолютный характер.

Л. Портер и Э. Лоулер разработали комплексную теорию мотивации, которая совмещает модели ожидания и справедливости. В их теории фигурируют пять переменных: приложенные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения.

Согласно теории Портера – Лоулера, уровень приложенных усилий определяется ценностью вознаграждений и степенью уверенности в том, что определенный уровень усилий действительно повлечет за собой соответствующий уровень вознаграждения. Достигнутые результаты зависят от приложенных усилий, способностей и характерных особенностей работника, а также осознания им своей роли. Объем затрачиваемых усилий зависит от оценки работником ценности вознаграждения и степенью уверенности в том, что эти усилия действительно повлекут за собой определенный уровень вознаграждения.

Результативный труд ведет к удовлетворению, а не наоборот, как было принято считать ранее.

Удовлетворение является мерилом того, насколько ценно вознаграждение на самом деле. Эта оценка будет влиять на восприятие человеком будущих ситуаций.

Теоретические положения, развитые в построении этих моделей, нашли определенное отражение в методах мотивации работников, используемых организациями.

**2.3. Параллельная теория мотивации Д. Макгрегора и ее развитие**

К параллельным теориям мотивации относится наиболее простая и широко распространенная (классическая) теория мотивации труда – концепция Дугласа Макгрегора. Эта концепция включает две противоположные (параллельные) теории: теорию «X» и теорию «Y».

Теория «X» во многом отражает основные воззрения Ф. У. Тейлора на работника:

* средний человек стремится избегать работы;
* работники не очень честолюбивы, боятся ответственности и хотят, чтобы ими руководили;
* для достижения целей предприятия надо принуждать работников трудиться под угрозой санкций, не забывая при этом о вознаграждении;
* строгое руководство и контроль являются главными методами управления;
* в поведении работников доминирует стремление к безопасности.

Вывод теории «X» таков: в деятельности руководителя должна преобладать негативная мотивация, основанная на страхе наказания.

Теория «Y», являющаяся дополнением теории «X», строится на противоположных принципах:

* нежелание работать – это не врожденное качество работника, а следствие плохих условий труда, которые подавляют прирожденную любовь к труду;
* при благоприятном, успешном прошлом опыте работники стремятся брать на себя ответственность;
* лучшие средства осуществления целей организации – вознаграждение и личностное развитие;
* при наличии соответствующих условий сотрудники формируют в себе самодисциплину и самоконтроль;
* трудовой потенциал работников выше, чем принято считать.

Вывод теории «Y» таков: необходимо предоставлять работникам больше свободы для проявления самостоятельности и творчества.

«XY-теорию» необходимо использовать, учитывая конкретное состояние уровня сознания и мотивации работников. Менеджеры должны стремиться развивать группу, если она недостаточно мотивирована, от состояния «X» к состоянию «Y», или от состояния «экономического человека» к «человеку социальному».

Одну из современных интерпретаций теории «Y» предложили Зигерт и Ланг. Эти важнейшие положения (постулаты), подтвержденные эмпирическим опытом, полезно учитывать в практической работе по мотивации персонала.

**3. Мотивационный менеджмент**

**3.1. Соотношение между категориями «мотивация» – «менеджмент» – «мотивационный менеджмент»**

Мотивация – это побуждение человека к определенным видам деятельности, ее результатам, отношению к работе, качеству и пр. Мотивация определяется существованием потребностей и созданием условий их реализации.

Мотивационный тип управления особый, в нем отдается приоритет мотивации над администрированием и жестким контролем.

Мотивация – необходимый элемент всякого управления. Есть ли смысл говорить о мотивационном менеджменте?

Действия по мотивации включают экономическое и моральное стимулирование, обогащение самого содержания труда и создание условий для проявления творческого потенциала работников и их саморазвития. Осуществляя эту функцию, менеджеры должны постоянно воздействовать на факторы результативной работы членов трудового коллектива, такие как:

- разнообразие работы по содержанию;

- рост и расширение профессиональной квалификации работающих;

- удовлетворение от работы и ее результатов;

- повышение ответственности;

- условия для проявления инициативы;

- осуществления самоконтроля.

Но, как уже говорилось, не только мотивы определяют деятельность человека. Иногда вопреки мотивам осуществляются те или иные действия. Сильная система ценно­стей, например, может противоречить мотивам деятельности.

Самая распространенная система мотивирующих факторов – «кнут и пряник»: страх, дисциплинарная ответственность – доверие, авторитет, вознаграждение. Комбинация этих подходов позволяет судить о разной степени выраженности мотивационного менеджмента.

Поэтому в менедж­менте большую роль играют приоритеты.

Вообще в использовании тех или иных средств менеджмента всегда существуют приоритеты, которые должны выбирать­ся менеджером сознательно в соответствии с масштабами управления, конкрет­ной ситуацией, особенностями персонала и пр. Это главная идея использования механизма менеджмента.

Но мотивационный менеджмент – это не только установление мотивов деятельности, это построение управления на основе приоритетов тех или иных мотивов, это опора на моти­вы как средства управления.

Под мотивационным управлением понимается управление, обеспечивающее осознание и выбор способов преобразования влияния внешних стимулов (средствами оценивания, целеполагания, принятия решений), а также ожиданий и корректировки деятельности на уровне людей и групп посредством согласования их ценностей, норм и интересов. Мотивационный тип управления – особый, в нем отдается приоритет мотивации над администрированием и жестким контролем.

Предметом мотивации является деятельность человека. Но это самое общее представление о мотивации.

В этой деятельности можно и нужно выделить те факторы, которые могут рассматриваться как приоритетные. Выбор этих факторов опре­деляется пониманием их состава, который, в свою очередь, отражает потребности конку­ренции, особенности фирмы, цели ее развития, положение на рынке и пр. В современных условиях развития экономики России наиболее важными приоритетами, из которых сле­дует делать выбор, являются: стабильность развития, экономия времени, экономия ресур­сов, эффективность, производительность труда, качество. Важными приоритетами мотивирова­ния в современных условиях являются образование работников, творчество, групповая динамика. При этом опорой мотивации может быть либо поиск альтернатив поведения, либо иссле­дование возможностей мотивации с точки зрения персонала, организации работы, осо­бенностей менеджера, условий работы и целей фирмы.

При понимании мотивации следует иметь в виду, что существует мотивация на уровне топ-менеджмента и мотивация на уровне непосредственного управления.

Они отличаются масштабами деятельности менеджера, масштабами управления. В первом случае надо раз­рабатывать мотивацию отдельных коллективов, групп, а для мотивации непосредственно­го управления главным приоритетом является каждый человек в отдельности.

В топ-менед­жменте это оказывается технически невозможным, хотя и здесь существует индивидуаль­ное мотивирование, которое осуществляется относительно непосредственно подчиненных менеджеру служащих, его заместителей.

**3.2. Национальные особенности мотивационного менеджмента**

Рассмотренные выше концепции мотивирования отражают, главным образом, американскую систему ценностей – индивидуализм, рацио­нализм, межличностную конкуренцию.

В России иные ценности и, следовательно, ключи мотивации. Модели мотивации должны учитывать внутриличностную культуру, семейное положение, социальную обстановку, политические факторы, российский менталитет, склонность к патриотизму и энтузиазму, терпеливость.

Здесь мотивирование отдельного работника чревато конфликтными ситуация­ми в коллективах. Поэтому следует помнить, что все модели мотивации в практике рос­сийского менеджмента должны учитывать внутриличностную культуру, семейное положе­ние, социальную обстановку, политические факторы, российский менталитет, склон­ность к патриотизму и энтузиазму, терпеливость.

Замечено, что материальные потребности и потребности в безопасности доминируют в странах с переходной экономикой. В промышленно развитых странах на первый план выд­вигается стремление к саморазвитию, достижению амбициозных жизненных планов, ав­торитета и уважения, получению творческой удовлетворенности.

В современном мире люди – главный источник эффективного развития.

Говоря о национальных особенностях мотивационного менеджмента, стоит отметить, что недооценка потенциала и интеллектуальных ресурсов людей, работающих в организациях – существенный недостаток руководства российских предприятий.

**3.3. Практические рекомендации для менеджеров**

Существует множество различных моделей мотивации. Менеджер должен построить свою концепцию мотивационного менеджмента. Она должна опираться на знание мотивов поведения и деятельности человека. Мотивирование зависит от предмета (качество, производительность и пр.), целей, учета особенностей и степени знания персонала.

Мотивирование наиболее ярко проявляется в механизме управления, но возможности эффективного мотивирования должны быть заложены и в методологии, и в организации управления.

Предполагая, что управление функционированием и развитием опирается на разные приоритеты в мотивировании, сформулируем примерные рекомендации для менеджеров по управлению этими процессами.

Для управления функционированием организации рекомендуется:

* устанавливать результат деятельности достаточно высокий, но реалистичный для сотрудника (В. Врум);
* устанавливать твердое отношение результата и вознаграждения (В. Врум) и разъяснять зависимость одного от другого (Д. Адамс).

Проблема: точное определение ценности вознаграждения (Л. Портер – Э. Лоулер):

* сопоставлять вознаграждение с потребностями сотрудника;
* обеспечивать положительную обратную связь (А. Маслоу);
* создавать и контролировать рабочие условия: освещенность, отопление, вентиляция и т.д.) (Ф. Герцберг, А. Маслоу);
* разрабатывать схемы социальной поддержки (соцпакет): различные виды страхования, кредиты, льготы и субсидии (А. Маслоу, Ф. Герцберг).

Для управления процессами развития необходимо учитывать ситуацию неопределенности, в которую попадают сотрудники при разработке и внедрении изменений в организации. Для мотивации в ходе развития рекомендуется:

* делегирование полномочий: право контроля за качеством собственной работы, выбор сотрудником средств осуществления работы, выбор режима работы и т.д. (А. Маслоу);
* привлечение к принятию решений: по поводу выполняемой сотрудником работы, по вопросу формирования рабочих групп для совместной деятельности, по совершенствованию и развитию деятельности организации (участие в постановке целей) (А. Маслоу);
* обеспечение возможности обучения и развития подчиненных (А. Маслоу).

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

**Несоответствия:**

1. Отсутствуют ссылки на обобщающие содержание кадры ЛОС.

Без решения вопросов мотивации невозможно наладить эффективное и качественное управление в России. Люди – это главный источник эффективного развития.

В современных условиях весь персонал организации должен действовать как сплоченная команда с четким видением будущего, ясным представлением о своем значении и мотивацией на самостоятельные действия для достижения поставленных целей. Хорошо организованный и мотивированный персонал реально определяет судьбу предприятия.

Мотивация является с одной стороны – ведущей и специфической функцией управления, с другой – органически вплетена в ткань всего управленческого процесса от стадии выработки целей и принятия решения до получения конечного результата.

С развитием рыночных отношений усилилась конкуренция между организациями, где создается необходимый продукт, а его качество и своевременность появления зависит от мотивированности работников и отношений между ними в организации. Отсутствие внимания к человеку приводит к разрушительным для организации последствиям. Потребность человека является единственной движущей силой как в его действиях, так и в развитии психики и сознания. Задача руководителей всех рангов создавать условия и организационные механизмы для того, чтобы выполнение работы приводило к удовлетворению и развитию потребностей работников.

Опора в менеджменте на мотивацию дает новый тип управления – мотивационный менеджмент, приоритетами которого являются стабильность развития, экономия времени и ресурсов, эффективность деятельности, производительность труда, качество. Национальные особенности мотивационного менеджмента характеризуются российским менталитетом, склон­ностью к патриотизму и энтузиазму, терпеливостью.

Главная задача менеджера – достижение целей организации на основе учета интересов и потребностей ее сотрудников. Практические рекомендации для менеджеров о том, как это возможно, мы тоже рассмотрели сегодня. Перечень этих рекомендации, безусловно, может быть продолжен. На практических занятиях Вы можете составить свои рекомендации для менеджеров на основе полученных знаний.

**Литература**

1. Блинов А.О. Мотивация персонала корпоративных структур: Библиотека финансового менеджмента. – М., 2001.
2. Веснин В.Р. Менеджмент в вопросах и ответах: Учеб. пособие. – М.: Велби, Проспект, 2003. – 176 с.
3. Друкер П.Ф. Практика менеджмента: Пер. с англ. – М.: ИД «Вильямс», 2000. – С. 257-261.
4. Иванова С.В. Мотивация на 100%: А где же у него кнопка? – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
5. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. – СПб.: Питер, 2000. – 512 с.
6. Коротков Э.М. Концепция менеджмента: Учеб. пособие. – М.: ДеКа, 1996. – 304 с.
7. Коротков Э.М. Концепция российского менеджмента: Учеб. пособие. / Изд. 2-е, дополн. и перераб. – М.: ДеКа, 2004.
8. Краснов А.В. Четыре составляющие менеджмента: Библиотека финансового менеджмента. – М., 2001.
9. Лафта Дж. К. Менеджмент: Учебное пособие – М.: ТК Велби, 2004.
10. Маклаков А.Г. Общая психология. – СПб.:Питер, 2002. – 592 с.: ил. (Серия «Учебник нового века»).
11. Менеджмент (конспект лекций): В помощь студенту. Пособие для сдачи экзаменов. // Авт.-сост. Гавриленко М.В. – М.: Приор-Издат, 2004 . – 160 с.
12. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992.
13. Пичужкин И.В., Жарков В.Н., Максимов С.А. Основы менеджмента: Учеб. пособие. – М.: Юрайт-Издат, 2003. – 286 с.
14. Пономарев И.П. Мотивация работой в организации. – М.: Едиториал УРСС, 2004. – 224 с.
15. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией: Учеб. пособие для вузов: Пер. с англ. / Под ред. проф. Е.А. Климова. – М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2004.
16. Румянцева З.П. Общее управление организацией: Теория и практика: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 304 с. (Серия «Высшее образование»).
17. Ходеев Ф.П. Менеджмент: Учеб. пособие для студентов ср. учеб. заведений. – Р.-н.-Д.: Феникс, 2002. – 224 с.
18. Ядов В.А. Отношение к труду: Концептуальная модель и реальные тенденции // «Социологические исследования», 1983, № 3.