# Оглавление

Введение 2

1. Содержательные теории мотивации. 4

2. Процессуальные теории мотивации. 10

3. Оценка результатов труда и вознаграждение. 16

Заключение. 26

Список использованной литературы: 29

**Введение**

Термин «мотивация» образован от слова «мотив», которое в свою очередь происходит от латинского глагола moreve, т.е. двигаться. Таким образом, мотив можно определить как нечто, что заставляет действовать.

Отличительной особенностью понятий мотива и мотивации является предположение, что вас побуждает к действию какая-то внутренняя сила. Это может быть потребность, желание или эмоция, однако именно она заставляет действовать – причем действовать определенным образом.

Мотив является внутренней потребностью или желанием – осознанным, наполовину осознанным или даже неосознанным, – которая воздействует на волю и вызывает те или иные действия. Мотивы необходимы для действия, но сами по себе не являются достаточными. Для того чтобы совершилось действие, необходимо принять решение или задействовать волю. Причины, по которым мы начинаем действовать, тем не менее, не всегда согласуются с нашими мотивами.

Понятие «мотивации» шире понятия «мотива», потому что это нечто такое, что можно приложить к другому человеку. Таким образом, мотивировать – значит дать человеку мотив или побуждение совершить то или иное действие. Этим вы инициируете его действия или поведение. Можно выразиться и по-другому – вы стимулируете интерес человека к определенному действию.

Самая старая теория мотивации на земле – и до сих пор самая распространенная – это пресловутая теория «кнута и пряника». Она предполагает возможное использование двух побудительных мотивов – вознаграждения и поощрения, с одной стороны, и страха перед неприятными последствиями – с другой. Это внешние стимулы, которые понимают и вьючные животные. Однако теория «кнута и пряника» хороша лишь до тех пределов, до которых срабатывает аналогия. Вы можете в той или иной степени – в зависимости от ситуации – воздействовать на других людей при помощи вознаграждения и наказания.

Однако человеческая природа, и особенно наша удивительная способность к общению, открывает и третий путь.

Вы можете разбудить или стимулировать в других людях широчайший диапазон мотивов, которые не имеют ничего общего со стремлением избежать боли или с поисками материального вознаграждения.

# 1. Содержательные теории мотивации

Одной из основных теорий этого направления является теория А. Маслоу. Маслоу исходит из того, что поведение работника определяется иерархической структурой его потребностей. Расположенные в последовательности, которая продиктована насущностью и приоритетностью их удовлетворения, они образуют своеобразную пирамиду из пяти уровней. При этом в основе пирамиды расположены первичные потребности (физиологические и потребности в безопасности); поднимаясь к вершине – вторичные (социальные и духовные) потребности.

Модель мотивации по Маслоу строится на том, что прежде чем начнут оказывать свое влияние на поведение человека потребности высших уровней, сначала должны быть удовлетворены потребности, расположенные у основания пирамиды. Когда наиболее сильные и приоритетные потребности удовлетворены, возникают и требуют удовлетворения потребности, стоящие в иерархии следом за ними, и т.д. а поскольку с развитием человека как личности расширяются его потенциальные возможности, потребность в самовыражении, находящаяся на вершине пирамиды, не может быть удовлетворена полностью. Поэтому и процесс мотивации поведения через потребности бесконечен.

Теория Маслоу оказала большое влияние на современных менеджеров. Идеи, на которых она базируется, позволяют лучше понять мотивацию сотрудников организации. Если работник не удовлетворил свои первичные потребности, организация сможет положительно воздействовать на его мотивацию, предоставляя достаточный уровень заработной платы, определенные льготы и гарантии занятости.

Для работников с потребностями более высокого уровня эти элементы не будут оказывать стимулирующего воздействия. Чтобы мотивировать таких людей, организация должна предоставить им возможности для самореализации, приобретения социального статуса и т.д. теория Маслоу требует от менеджеров:

* идентифицировать и принимать потребности работников;
* признавать различия их стремлений;
* стремиться к удовлетворению приоритетных для людей потребностей;
* понимать, что постоянное использование однотипных поощрений (особенно тех, которые удовлетворяют потребности более низкого порядка) постепенно приводит к снижению мотивации сотрудников.

Несмотря на свои очевидные достоинства, теория Маслоу подвергается острой критике. Во-первых, последующие исследования опровергают концепцию ранжирования потребностей человека в строгую иерархию. Например, представители русской школы психологов во главе с крупнейшим ученым Л.С. Выгодским пришли к выводу, что в психике человека присутствуют два параллельных уровня развития – низший и высший, которые обусловливают существование низших и высших потребностей. Причем механизмы их удовлетворения функционируют в том же режиме, то есть параллельно и самостоятельно. Во-вторых, существенным недостатком теории Маслоу является то, что она не учитывает индивидуальные отличия людей.

Следующей широко известной моделью мотивации, основанной на потребностях, является двухфакторная теория Герцберга. Вместе со своими сотрудниками Ф. Герцберг опросил 200 инженеров и служащих различных компаний. Задавались два вопроса:

1) Когда вы испытывали наиболее полное удовлетворение от своей работы и что его порождало?

2) Когда вы относились к работе хуже и что порождало это отношение?

Полученные ответы были расположены в таблице: на первый вопрос – с одной стороны, на второй – с другой. Получилась четкая картина: удовлетворенность сотрудников связана с содержанием работы, а неудовлетворенность – с внешними условиями. Факторы, вызывающие удовлетворенность, Герцберг назвал мотиваторами, а неудовлетворенность – гигиеническими факторами (или поддерживающими, то есть обеспечивающими поддержание разумного уровня мотивации работника).

*Двухфакторная теория Герцберга*

|  |  |
| --- | --- |
| ***Гигиенические факторы*** | ***Мотиваторы*** |
| Вознаграждение (зарплата) | Достижения |
| Гарантии рабочего места | Признание |
| Условия труда | Ответственность |
| Статус | Продвижение по службе |
| Деятельность компании | Работа как таковая |
| Качество руководства | Возможность роста |
| Качество внутрифирменныхотношений между коллегами,с начальником, подчиненными |  |

При этом ответы опрошенных давали основание сделать такие выводы. При отсутствии или недостаточном присутствии гигиенических факторов у человека возникает неудовлетворенность работой. В то же время если они присутствуют в достаточной мере, то сами по себе не могут мотивировать человека на что либо. Совершенно иначе себя проявляют мотиваторы. Их отсутствие или неадекватность не приводит к неудовлетворенности работой. Однако наличие их в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников на эффективную деятельность.

До появления теории Герцберга считалось, что существует единое одномерное пространство, на одном конце которого расположены факторы удовлетворенности, а на другом – неудовлетворенности. Если условия работы вызывают удовлетворенность у людей, то изменение этих условий влечет за собой неудовлетворенность, и наоборот.

Теория Герцберга пролила свет на содержание трудовой мотивации. До нее менеджеры обращали внимание главным образом на факторы, которые Герцберг назвал гигиеническими. Даже при возникновении моральных проблем в отношениях с работниками типичным решением было повышение зарплаты, увеличение дополнительных льгот и улучшение условий труда. Однако часто оказывалось, что такие упрощенные решения имели низкий эффект.

Герцберг был первым, кто сформулировал мысль о том, что существуют факторы, которые только поддерживают разумный уровень мотивации, и факторы, которые по-настоящему мотивируют труд людей, и что для того, чтобы люди были довольны своей работой и трудились эффективно, необходимо использовать как те, так и другие одновременно.

Вместе с тем, как и модель Маслоу, теория Герцберга имеет слабые стороны. Ее недостатки связаны в первую очередь с методом исследований. Разделение факторов на две группы является результатом подхода Герцберга к изучению проблемы. Кроме того, критики Герцберга считают, что его теория имеет ограниченный характер, так как выводы основываются на исследованиях только менеджеров, «белых воротничков».

В отличие от А. Маслоу, автор следующей теории Мак-Клелланд считает, что люди острее всего испытывают три потребности: власти, успеха и причастности.

Особое значение в теории Мак-Клелланда придается мотивации достижения. Для людей, которые имеют такую потребность, характерны такие черты:

* они избегают слишком легких и слишком трудных для исполнения целей, предпочитая ставить перед собой умеренные задачи;
* они предпочитают иметь быструю и надежную обратную связь о том, как оценивают их работу;
* они любят брать на себя ответственность за решаемые проблемы.

Мак-Клелланд разработал специальные тренинговые программы для формирования мотивации достижения. Эти программы включают 4 основных компонента:

* 1. Приобретение руководителем (работниками) информации о мотивации достижения и ее важности для успеха управленческой деятельности.
	2. Установление высокого уровня планируемых достижений.
	3. Помощь в осознании каждым человеком с высоким уровнем достижений.
	4. Оказание трудовой поддержки другим людям, которые стремятся к высоким достижениям.

Другой важной потребностью Мак-Клелланд считает потребность власти. Она выражается, по его мнению, как желание воздействовать на других людей. Люди с высокоразвитой потребностью власти – это не обязательно карьеристы в негативном значении этого слова. Гораздо чаще такие люди проявляют себя как откровенные и энергичные работники, которые не боятся конфронтации и стремятся отстаивать свои позиции.

Мотивация на основании потребности в причастности, по мнению Мак-Клелланда, схожа с мотивацией по Маслоу. Такие люди стараются быть дружелюбными, придают большое значение взаимопониманию, стараются оказывать помощь другим. Они предпочитают такую работу, которая не ограничивает межличностные отношения.

Как и предыдущие теории, теория Мак-Клелланда имеет своих приверженцев и своих критиков. Основным ее недостатком, как и предыдущих теорий, является абстрагирование от психологических особенностей каждого индивида. Она предполагает одинаковую реакцию любого работника на определенный мотивационный фактор и исключает вероятный характер мотивации.

В результате попытки преодолеть слабости рассмотренных моделей родилась теория Альдерфера. В отличии от Маслоу, Альдерфер предложил трехуровневую иерархию потребностей и назвал ее ERS – по начальным буквам уровней:

1. Существование (existence) – данный уровень объединяет физиологические и иные материальные потребности человека.

2. Родственность (relatedness) – потребности в межличностном взаимодействии, отношениях и оценке.

3. Рост (growth) – потребности развития и саморазвития.

Теория Альдерфера отличается от теории Маслоу не только количеством уровней иерархии потребностей. По Маслоу, каждый последующий уровень начинает мотивировать поведение человека только после удовлетворения потребностей предыдущего. Согласно же теории Альдерфера, движение идет не только вверх по иерархии, но и вниз (фрустрация). Полное блокирование или препятствие, встречающиеся на пути удовлетворения потребностей более высокого уровня, влекут за собой актуализацию потребностей более низкого уровня. Например, если у человека отсутствует возможность со временем выполнять более сложную и интересную работу, то он считает справедливым добиваться более высокой оплаты за тот же труд, чтобы компенсировать отсутствие перспектив развития.

Таким образом, теория Альдерфера полагает, что индивиды склонны ориентироваться на достижение одной из трех степеней потребностей. Это допущение увеличивает возможности для менеджера при мотивации работников.

Альдерферу, как и его предшественника, не удалось построить совершенную модель. Обладая рядом сильных сторон, присущих ранним содержательным теориям, она лишена многих свойственных им ограничений.

Каждая из четырех содержательных теорий мотивации объясняет человеческие потребности и поведение с очень небольшими различиями. Основная разница между ними состоит в том, что Мак-Клелланд выделяет потребности, приобретаемые у общества; Маслоу предлагает иерархическую систему статических потребностей, Альдерфер – гибкую трехуровневую классификацию, а Герцберг исследует внутренние и внешние факторы работы. В то же время все 4 теории, хотя и концентрируют внимание на индивидах, их особенностях, не ставят вопрос об индивидуальных различиях. Между тем, как нам известно из многих теорий личности, каждый индивид неповторим. Объединяет содержательные модели мотивации также и то, что им присуще несовершенство методики измерения мотивации. Вместе с тем каждая из них имеет определенную практическую ценность, и все вместе они создают базу для выработки методов мотивации работников.

# 2. Процессуальные теории мотивации

Первая из них – теория ожидания Врума. Суть своей теории Врум выразил в формуле:

Валентность \* ожидание \* инструментальность = мотивация

Для понимания теории необходимо объяснить ее основные термины.

1. ***Результаты первого и второго уровня***. Результаты первого уровня связаны с самим рабочим процессом. Они включают в себя производительность, текучесть кадров и качество продукции. Результаты второго уровня – это события (поощрения или наказания), к которым могут привести результаты первого уровня. Например, повышение зарплаты, продвижения по службе, признание и неприятие в группе.

***2. Инструментальность***. Под этим термином Врум подразумевает значимость результата первого уровня для достижения результата второго уровня. Например, человек может быть мотивирован выполнить свою работу на высшем уровне, поскольку хочет продвинуться по службе.

***3. Ожидание***. Этот термин означает веру личности в то, что за определенным поведением последует определенный результат. Ожидание имеет значения от 0 (нет шансов, что результат произойдет после определенного поведения) до +1 (уверенность в том, что ожидаемый результат последует за определенным поведением).

***4. Валентность***. Степень значимости получения поощрения для индивида, его устремленность к достижению поставленной цели. Валентность может принимать значения от -1 до +1. Если человек из двух вариантов – «добиваться» результата или «не добиваться» – отдает предпочтение первому, она положительная; если он равнодушен к результату – валентность равна нулю; в том же случае, когда человек предпочитает не добиваться результата, вместо того, чтобы его достичь, валентность принимает значение -1.

Если в основе моделей мотивации, базирующихся на потребностях, лежат широкие обобщения, позволяющие предсказать наиболее сильные побуждения или неудовлетворенные потребности работников, то теория Врума предполагает, что менеджер может выделить из набора различных поощрений индивидуальные предпочтения сотрудников и проанализировать их изменение.

*Некоторые комбинации валентности, ожидания и инструментальности*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Ситуация | Валентность | Ожидание | Инструментальность | Мотивация |
| 1 | Высокаяположительная | высокое | Высокая | Сильная мотивация |
| 2 | Высокаяположительная | Высокое | низкая | Умеренная мотивация |
| 3 | Высокаяположительная | Низкое | Высокая | Умеренная мотивация |
| 4 | Высокаяположительная | Низкое | Низкая | Слабая мотивация |
| 5 | Высокая отрицательная | Низкое | Низкая | Слабое уклонение |
| 6 | Высокая отрицательная | Высокое | Низкая | Умеренное уклонение |
| 7 | Высокая отрицательная | Низкое | Высокая | Умеренное уклонение |
| 8 | Высокая отрицательная | высокое | высокая | Сильное уклонение |

Как видно из таблицы, наиболее сильную мотивацию дает комбинация при высокой положительной валентности, высокой степени ожидания и высокой инструментальности. Если желание поощрения высоко, но какая-либо из составляющих триаду формулы низка, мотивация будет умеренной. В том случае, когда значения ожидания и инструментальности невелики, мотивация окажется слабой, даже если поощрение имеет высокую валентность.

Особый случай представляет собой отрицательная валентность. Например, некоторые работники не стремятся к повышению должности (стрессы, ненормированный рабочий день, дополнительные обязанности и т.д.). В то же время при разных значениях ожидания и инструментальности сила уклонения может принимать различные выражения и в конечном счете изменится под воздействием непосредственного опыта сотрудника и опыта его коллег.

Хотя теория Врума не дает конкретных решений мотивационных проблем, она помогает менеджерам понять взаимосвязь личных целей и целей организации, заставляет их задуматься о том, как протекает в сознании их подчиненных процесс мотивации.

Авторство другой процессуальной теории – теории справедливости – приписывают С. Адамсу. Она существует почти столько же, сколько и теория ожидания. Однако обратили на нее внимание только недавно.

Эта теория основана на положении о том, что большинство работников заинтересованы не только в удовлетворении своих потребностей, но и в справедливости системы вознаграждения (экономического, социального, психологического).

Справедливость и несправедливость зависят от того или другого индивида и получаемая им отдача отличаются от вклада и получаемой им отдачи другого работника.

При этом в понятие вклад входят возраст, пол, образование, социальный статус, положение в организации, квалификация и то, насколько усердно человек трудится. Полученная отдача заключается главным образом в различных видах поощрений, таких, как денежные выплаты, статус, повышение по службе, степень внутренней заинтересованности самой работой.

Если представление работника о собственном отношении «вклад-отдача» не соответствует представлению о том же отношении у других, он будет прилагать все усилия, чтобы восстановить справедливость. Сила такого рода мотивации, по мнению Адамса, находится в прямой зависимости от ощущения существующей несправедливости. Для восстановления справедливости человек может изменить свой вклад или получаемую отдачу, умышленно искажать их, бросить работу, пытаться влиять на других людей.

Сравнение теорий справедливости и ожиданий позволяет выделить в них сходные элементы – усилия (трудовой вклад) и вознаграждения (результат). Общим в них является также и то, что там и там основная роль принадлежит восприятию. Поэтому менеджеры должны стремиться получать информацию от работников, а не навязывать им свои оценки.

Одной из лучших процессуальных теорий, несмотря на ее сложность для применения на практике сегодня, считается теория Портера – Лоулера.

Л. Портер и Э. Лоулер исходят из предпосылки, что мотивация (усилие и энергия) не равна удовлетворенности или исполнительности. Мотивация, удовлетворенность и исполнительность представляют собой отдельные переменные и взаимодействуют иначе, чем принято считать.

Согласно модели Портера – Лоулера, результаты, достигнутые работником, зависят от трех переменных: затраченных усилий, способностей и черт характера, а также от восприятия им своей роли в процессе труда. Уровень затрачиваемых усилий в свою очередь зависит от ценности вознаграждения и того, насколько человек верит в существование прочной связи между затратами усилий и возможным вознаграждением. Достижение требуемого уровня результативности может повлечь внутреннее вознаграждение: чувство удовлетворения от выполненной работы, чувство компетентности и самоуважения, а также внешние вознаграждения – похвалу руководителя, премию, продвижение по службе.

Пунктирная линия между результативностью и внешним вознаграждением означает возможную связь между выполненной сотрудником работой и вознаграждением организации. Пунктирная линия между результативностью и вознаграждением, воспринимаемым как справедливое, использована для того, чтобы показать, что в соответствии с теорией справедливости люди имеют собственное мнение о степени объективности оценки. Удовлетворенность – это результат внутренних и внешних вознаграждений с учетом их справедливости.

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

Таким образом, успешная мотивация по Портеру – Лоулеру предполагает:

а) прямую зависимость достигнутых результатов и эффективность работы от затраченных усилий, способностей и характерных особенностей человека, а также от осознания им своей роли в процессе труда;

б) прямую зависимость затраченных усилий от ценности и справедливости вознаграждения;

в) необходимость исходить из того, что результативность труда порождает удовлетворенность, а не наоборот.

Было рассмотрено несколько теорий мотивации, каждая из которых имеет свои сильные и слабые стороны. Ни одна из них не является совершенной, но каждая добавляет нечто новое к пониманию мотивационного процесса. Обзор этих теорий позволяет сделать некоторые конкретные выводы для практики:

1. Менеджеры в состоянии воздействовать на мотивацию и управлять ею.
2. Все известные теории мотивации делают упор в конечном счете на определение перечня и структуры потребностей людей.
3. Потребности можно удовлетворить вознаграждениями – внешними (денежные выплаты, продвижение по службе) и внутренними (чувство успеха при достижении цели), получаемыми от самой работы.
4. Для удовлетворения первичных потребностей необходимо:
* совершенствовать систему денежной оплаты за труд. Заработная плата должна давать достаточно средств для оплаты разумных жизненных потребностей работника и вместе с тем способствовать его реальному вкладу в процветание организации;
* обеспечивать стабильность занятости работника. Люди должны быть в полной безопасности от конъюнктурных изменений в потребностях рабочей силы;
* создавать безопасные условия труда. Оборудование, условия труда должны способствовать реализации творческого потенциала работника.
1. Для удовлетворения вторичных потребностей необходимо:
* поручать сотрудникам такие работы, которые позволяли бы им общаться;
* создавать на рабочих местах обстановку единой команды;
* проводить периодические совещания с подчиненными не только для принятия стратегических решений, но и для обсуждения текущих вопросов;
* сохранять неформальные группы, если они не наносят реального ущерба организации;
* постоянно увеличивать содержательность работ для сотрудников;
* обеспечивать им эффективность обратной связи по результатам работ и реакции руководителя;
* проводить объективную оценку и поощрение достигнутых результатов;
* привлекать подчиненных к формулированию целей и разработке решений;
* делегировать подчиненным достаточно прав и полномочий;
* продвигать работников по служебной лестнице;
* обеспечивать и поддерживать их обучение и переподготовку;
* знать потенциал каждого работника и создавать необходимые условия для его реализации;
* поручать подчиненным сложные и важные задачи, требующие полной отдачи сил и возможностей;
* поощрять и развивать творческие способности подчиненных.

# 3. Оценка результатов труда и вознаграждение

Практическая эффективность всех теорий мотивации зависит, как мы теперь знаем, от вознаграждений. В свою очередь вознаграждения находятся в прямой зависимости от оценки результатов труда.

Таким образом системы оценки труда и вознаграждение являются основой работы по мотивации поведения сотрудников в любой организации.

*Оценка результатов труда.* Правильная оценка труда обеспечивает руководителей необходимой информацией для принятия решений о размерах вознаграждения работников, их обучении и развитии, продвижении по службе или наказании.

Система оценки результатов труда работников должна учитывать и отражать:

* стратегические цели организации;
* состояние внешней среды;
* организационную структуру и культуру организации;
* традиции;
* контингент работающих.

Для оценки используются различные формы и методы. В стабильных организациях с устойчивой иерархической структурой, как правило, применяются традиционные методы: бальный (рейтинговый) и сравнительный (ранжирование). Для динамичных организаций, действующих в условиях изменяющейся внешней среды, больше подходят нетрадиционные методы: ситуативная оценка, психологические тесты, свободная характеристика, управление по целям, круговая аттестация.

Наиболее распространенной формой является аттестация по результатам деятельности, то есть процесс оценки труда сотрудников, донесения до них информации о ее результатах и поиск путей совершенствования практики выполнения рабочих заданий. Аттестация позволяет менеджменту:

1. оптимизировать распределение ресурсов в динамичной внешней среде;
2. мотивировать и поощрять работников;
3. создавать устойчивую обратную связь с сотрудниками;
4. обеспечивать справедливость внутри рабочей группы;
5. обучать и развивать работников;
6. соблюдать правила равных возможностей при трудоустройстве.

В различных организациях используются различные показатели для аттестации. Однако в целом они подчинены задаче оценить производительность труда работников, их поведение и личные качества. Например, в ходе аттестации анализируются показатели качества и объема выполненных рабочих заданий, дисциплина (опоздания, прогулы), инициативность сотрудника, а также его общие установки. Для получения информации об этих и других показателях применяются различные формы и методы: письменные отчеты проверяющих, анализ критических (как позитивных, так и негативных) ситуаций, разнообразные типы рейтингов и т.д. однако независимо от принятой системы аттестации полученная информация должна быть доведена до аттестуемого сотрудника.

Собеседование по итогам аттестации предоставляет возможность укрепить обратную связь с работником, обсудить имеющиеся проблемы, наметить ближайшие цели и обговорить размер его будущей зарплаты.

Чтобы аттестационная система дала хорошие результаты, при ее разработке и проведении необходимо соблюдать определенные требования. Аттестующие должны:

* знать специфику труда аттестуемого сотрудника;
* использовать соизмеримые стандарты производительности;
* оценивать конкретные результаты деятельности;
* учитывать при оценке мнение сторонних наблюдателей;
* ограничивать критику до нескольких основных пунктов (что позволяет сотруднику сконцентрироваться на устранении недостатков);
* обеспечивать поддержку, одобрение и поощрение высоких результатов выполнения рабочих заданий;
* доброжелательно воспринимать предложения и реакцию работника и совместно обсуждать возникающие проблемы.

Проведение аттестации – сложная управленческая задача, выполнение которой осложняется поведенческими проблемами. В ходе собеседования отношения сторон могут приобрести конфронтационный характер, когда каждая из них непримиримо отстаивает свою точку зрения. Неудача аттестационного собеседования может быть связана с недостаточным жизненным опытом менеджера, отсутствием возможности для систематического сбора информации, неумением вовлечь сотрудника в процесс оценки, а иногда и неверием в возможность изменения поведения подчиненных.

Как показывает практика, высокий эффект имеет применяющаяся в некоторых организациях так называемая самоаттестация сотрудников. Она выступает как дополнительная оценка, проведенная самими сотрудниками. В этом случае работникам предлагается ответить на такие обязательные вопросы: «Какие достигнутые вами результаты оцениваются наиболее высоко?», «Какие производственные проблемы вызывают наибольшую тревогу?», «Какие изменения рабочего процесса способствовали бы повышению производительности труда?». Полученные ответы сравниваются с оценками менеджера, затем совместно обсуждаются.

Очень часто мнения совпадают. Такая практика способствует повышению чувства самоуважения сотрудников.

***Вознаграждение.*** Несмотря на всю важность внутреннего вознаграждения, а также продвижения по службе, отношения к работнику коллег и начальства, решающим элементом системы мотивации является экономическое стимулирование. Деньги пока играют существенную роль в жизни человека. С их помощью удовлетворяется большинство его первичных потребностей.

Для денежной оплаты труда применяются повременная и сдельная системы.

При повременной оплачивается проработанное время на основе тарифной ставки (часовой, дневной и месячной). Тарифные ставки «вилки», то есть разницу в оплате сотрудников одного и того же разряда (разряд устанавливается на основе классификации приблизительно равных по сложности или важности видов работ) определяют по качеству труда или стажа. Конечный заработок определяется в зависимости от количества проработанного времени.

Сдельная система оплаты применяется там и тогда, где и когда есть реальная возможность фиксировать количественные показатели результатов труда и нормировать их путем установления норм выработки или норм времени. По этой системе оплачивается количество произведенной продукции или выполненных операций при обеспечении надлежащего качества. Оплата производится на основе сдельных расценок, которые определяются расчетным путем – тарифная ставка по разряду выполняемой работы делится на норму выработки или умножается на норму времени. В зависимости от способа подсчета бывают прямая сдельная оплата, сдельно-прогрессивная, косвенная и аккордная.

При прямой сдельной оплате заработок определяется по одинаковой расценке за всю продукцию.

При сдельно-прогрессивной – за продукцию, установленную нормой, оплата производится на основе нормативной сдельной расценки, а за продукцию сверх нормы – по прогрессивно нарастающим расценкам.

Косвенная сдельная оплата применяется для вспомогательных рабочих, и размер ее зависит от результатов труда основных рабочих.

Аккордная плата предусматривает установление размера вознаграждения за полный комплекс выполненных работ без учета производственных операций.

Повременная и сдельная оплата труда применяются на практике, как правило, в сочетании с другими дополнительными системами, например премиальными, в связи с чем называются повременно-премиальная и сдельно-премиальная.

Премиальные системы закрепляются путем внутреннего регулирования в соответствующих положениях. Положение о премировании устанавливает конкретные условия и показатели, при выполнении которых работники имеют право требовать соответствующую премиальную выплату.

Важнейшей задачей при выборе способа оплаты труда работников является определение показателей и условий, а также экономическое обоснование премиальной системы. Суть обоснования сводится к расчету степени влияния вознаграждения на конечные экономические показатели работы организации (себестоимость продукции, рентабельность, производительность и т.д.).

Независимо от выбранной системы вознаграждения ее эффективность определяется сочетанием интересов каждого работника, структурного подразделения и организации в целом.

В современных российских условиях широко используется договорной способ установления вознаграждения за работу. Предоставляя договаривающимся сторонам право свободно определять размер оплаты труда, государство отказалось от действовавшего при советской власти ограничения максимальной оплаты. Однако выполняя функцию социальной защиты трудящихся, оно фиксирует минимальный размер вознаграждения, ниже которого он не может опускаться даже по обоюдному согласию работника и работодателя. Это закреплено в Конституции РФ (статья 37).

Кроме того, несмотря на предоставление полной свободы в установлении размеров вознаграждения, государство косвенно воздействует на оплату труда как отдельного работника (через подоходный налог), так и на размер фонда заработной платы организации путем начисления налогов на этот фонд.

Тем не менее действующая сегодня в нашей стране система вознаграждения за труд не всегда выполняет свою мотивационную функцию. Ей присущи серьезные недостатки:

* размеры оплаты труда в общественном производстве и непроизводственной сфере таковы, что не позволяют удовлетворить научно обоснованные нормы потребления – четверть населения имеет доходы ниже прожиточного минимума;
* кризис экономики и всеобщие неплатежи ведут к длительным задержкам выплаты зарплаты;
* процветает уравнительная система распределения, сводящая к нулю мотивационные усилия менеджера и снижающая интерес к повышению квалификации и производительности у работников;
* взаимосвязь между заработком и интенсивностью, качеством труда нарушается в результате политики, направленной на закрепление трудящихся на рабочих местах с непривлекательным трудом и вредными условиями. Подобное закрепление поддерживается зависимостью размера премий и бытовых благ от отработанного на предприятии срока, а также режимом прописки;
* премии используются не как награда за результаты труда, а как инструмент наказания за невыполнение требований администрации;
* нарушается соотношение рабочего и свободного времени трудящихся, игнорируются системы гибкого рабочего времени;
* хозяйственный механизм стимулирования ориентирован в первую очередь на методы материального стимулирования интенсивности труда в ущерб стимулированию его содержательности и общественной полезности.

В этих условиях правильная, научно обоснованная мотивация становится основной стратегией преодоления кризиса труда. Развиваться эта мотивация должна в двух направлениях:

1. Реформа государственной и негосударственной систем регулирования оплаты труда в направлении гуманизации труда и укрепления взаимосвязи заработка с реальным трудовым вкладом работника.

2. Переориентация служб социального развития отраслей и предприятий с узких бытовых проблем на разработку и внедрение комплексных программ повышения качества трудовой жизни сотрудников, удовлетворение их разнообразных социальных и духовных потребностей.

Как уже отмечалось, заработная плата должна давать достаточно средств для оплаты реальных жизненных потребностей работника и вместе с тем соответствовать его действительному вкладу в организацию.

С этой целью на многих предприятиях заработок делят на три части. Первая выплачивается постоянно в соответствии с тарифно-квалификационной сеткой, которая определяет оклад работника, выполняющего определенные должностные обязанности. Вторая также является величиной гарантированной, но ежегодно меняющейся, поскольку она включает в себя надбавки за выслугу лет, непрерывный стаж, компенсацию от инфляции и т.п. третья часть представляет собой величину переменную, которая напрямую зависит от результатов труда: при их повышении она повышается, при уменьшении – естественно, уменьшается.

Такая практика получила широкое распространение, например, в Англии и Франции.

Одной из форм дополнительного стимулирования является участие в прибылях. Эта система предусматривает распределение определенной части прибыли компании между ее сотрудниками либо непосредственно по итогам работы (в форме премий), либо по истечении определенного срока (в соответствии с соглашениями о доверительном управлении принадлежащими работникам акциями). Участие в прибылях широко используется в США.

Если большинство других систем заработной платы и стимулирования построены на признании индивидуальных различий сотрудников, то участие в прибылях – на признании взаимных интересов работника и организации, ибо от экономического успеха последней зависит размер вознаграждения первого.

В последнее время за рубежом начала использоваться система дополнительных выплат, называемая кафетерием. Суть ее заключается в том, что работников информируют об общей сумме разрешенных дополнительных выплат и они сами распределяют ее в соответствии со своими предпочтениями. Одни берут все выплаты деньгами, другие наряду с наличными приобретают специальные системы медицинского страхования, получают право на долгосрочное пенсионирование, удлиненный отпуск, сокращенную продолжительность рабочей недели и т.д.

Система «кафетерий» позволяет работникам, во-первых, играть активную роль в принятии решения о распределении дополнительных выплат. Во-вторых, работники получают выплаты, которые имеют для них максимальную персональную ценность.

Любая система материального вознаграждения за труд требует правильного подкрепления ее нематериальными стимулами. По мнению Л.В. Карташовой, Т.В. Никоновой и Т.О. Соломанидиной, основными условиями воздействия нематериальной мотивации на работу персонала должны быть ее последовательность, непротиворечивость, повторяемость и значимость для работников.

Одним из важнейших нематериальных стимулов является предоставление каждому человеку возможности сделать карьеру, что достигается обеспечением прозрачности организационной структуры предприятия, созданием условий для обучения и профессионального роста. Мотивации работника способствует также создание в организации климата кооперации и взаимопомощи, соблюдение сотрудниками принципов взаимного уважения и доверия.

Уважение руководителя по отношению к подчиненным проявляется не только при выполнении ими общих правил поведения, но и объективной оценке труда подчиненного, обсуждение с ним процесса выполнения задания, возникающих проблем и путей их решения, обмене информацией и идеями. Признание любого вклада сотрудника в общее дело должно быть позитивным, своевременным, понятным, честным, публичным и открытым, соответствующим мотивам его трудовой деятельности.

***Наказание.*** Оценка результатов труда предполагает не только вознаграждение, но и наказание. Наказание – это санкция против работника, который отклоняется от общих правил поведения: не выполняет нормы выработки, прогуливает, опаздывает на работу и т.д. наказания бывают разные: материальные штрафы, выговоры, предупреждения т. п.

Несмотря на то что наказание по своему воздействию может быть противоречивым и высказаны аргументы против его применения, оно может быть эффективным, как показывает практика, при соблюдении определенных условий. Наказание должно:

* быть мотивированным и ощутимым;
* осуществляться своевременно;
* налагаться за определенные нарушения, а не за поведение в целом;
* учитывать индивидуальные особенности наказуемого;
* быть одинаковым для всех за аналогичные нарушения.

В настоящее время многие европейские и американские компании применяют систему «дисциплины без наказания». Основной ее принцип – достижение с работником соглашения (принятия обязательств) об улучшении его дисциплины и изменении поведения. Такой подход оказывается часто более эффективным, поскольку уже сами обязательства настраивают работника на их соблюдение, а возможные нарушения означают не только нарушение правил, но и взятых обязательств. Важно также и то, что вместо предупреждений менеджер осуществляет позитивное воздействие на поведение работника, составляя вместе с ним план изменений.

**Заключение**

В основе любого осознанного действия лежит определенный мотив, то есть осознанная потребность. Люди постоянно испытывают те или иные потребности и стараются их удовлетворить. По мере того как они решают свои проблемы, один тип поведения оказывается вознагражденным, а другой – нет. Поэтому, когда в следующий раз человек встречается стой или иной проблемой, он пытается он пытается ее разрешить тем способом, который ему уже однажды помог. Другими словами, степень удовлетворения, полученная при достижении поставленной цели, влияет на его поведение в сходных обстоятельствах в будущем.

Ученые назвали это законом результата или законом следствия. Зная действие этого закона, можно побуждать людей к определенному поведению.

Процесс побуждения работников к деятельности для достижения их личных целей и целей организации называется мотивацией.

Для побуждения людей к эффективной деятельности применяются вознаграждения. При этом вознаграждение понимается в более широком смысле, чем просто деньги или удовольствия, с которыми обычно ассоциируется это слово. Вознаграждение включает в себя все, что человеку представляется ценным для его жизни.

Вознаграждения бывают внутренние и внешние.

***Внутренние вознаграждения*** человек получает от самой работы. Когда она ему кажется значимой и он ее хорошо выполняет, у него появляется чувство самоуважения. Внутренним вознаграждением можно считать дружбу и общение, которые возникают в процессе работы с коллегами.

Наиболее простой способ обеспечения внутреннего вознаграждения – это создание соответствующих условий для работы и правильная постановка задачи.

***Внешние вознаграждения*** человек получает от организации. Это – зарплата, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа, похвала и признание, а также дополнительные выплаты и льготы.

Чтобы определить, как и в каких пропорциях нужно применять внутренние и внешние вознаграждения в целях мотивации, менеджер должен знать, какие существуют у работников потребности и что заставляет их трудиться производительно.

Многочисленные исследователи пытаются ответить на эти вопросы по-разному. Одни из них видят источники мотивации во внутреннем мире человека, его потребностях, ценностях, устремлениях. Другие объясняют трудовую мотивацию действием внешних для человека факторов. Они считают, что поведение человека является реакцией на воздействие этих факторов и, следовательно, им можно управлять с помощью системы наказаний и поощрений.

Такой взгляд на трудовую мотивацию, достаточно популярный в начале прошлого века, подвергся суровой критике за свой антигуманный характер, хотя многие руководители разделяют его до сих пор и управляют своими сотрудниками на основе философии «кнута и пряника».

Современные теории мотивации подразделяются на две категории: содержательные и процессуальные.

***Содержательные теории*** основываются на идентификации тех потребностей, которые заставляют человека действовать так, а не иначе. К сторонникам этого подхода принадлежат, например, А. Маслоу, Д. Мак-Клелланд, Ф. Герцберг, К. Альдерфер, Л.С. Выгодский.

***Процессуальные теории*** рассматривают мотивации по-другому. Не оспаривая роли потребностей в жизни человека, они считают, что поведение людей определяется не только потребностями, но и другими факторами, например, ожиданием, что выбранный способ достижения цели приведет к удовлетворению или приобретению желаемого. С этими теориями связаны имена прежде всего В. Врума, Л. Портера, Э. Лоулера и С. Адамса.

В реферате были подробно рассмотрены некоторые наиболее известные теории как первого, так и второго направлений.

# Список использованной литературы

1. Адаир Д. «Эффективная мотивация». – М., 2003.
2. Гибсон Джеймс Л., Иванцевич Дж., Донелли Дж. «Организация: поведение, структура, процессы». – М., 2000.
3. Глумаков В.Н. «Организационное поведение». М., 2001.
4. Карташова Л.Н., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. «Организационное поведение». М., 2000
5. Красовский Ю.Д. «Организационное поведение». – М.: ЮНИТИ, 1999.
6. Молл Е.Г. «Менеджмент: организационное поведение». – М., 1998.
7. Спивак В.А. «Организационное поведение и управление персоналом». – СПб: Питер, 2000.