**Мотивация как функция управления. Основные задачи процесса мотивации.**

# Введение

Почему люди работают? Почему одни делают легкую работу и остаются, недовольны, а другие делают тяжелую работу с удовольствием? Что нужно делать для того, чтобы люди работали лучше и производитель­нее? Как сделать работу увлекательнее? Что вызывает желание и потреб­ность работать? Эти и многие другие аналогичные вопросы возникают тогда, когда происходит управление людьми. Руководство организации может разработать прекрасные планы и стратегии, найти оптимальные структуры и создать эффективные системы передачи и обработки ин­формации, установить в организации самое современное оборудование и использовать самые современные технологии. Однако, все это будет сведено на нет, если члены организации не будут должным образом ра­ботать, справляться со своими обязанностями, вести себя в коллективе соответствующим образом, стремиться своим трудом способствовать достижению организацией целей и выполнению ею своей миссии.

Готовность и желание человека выполнять свою работу являются од­ними из ключевых факторов успеха функционирования организации. Человек не машина, его нельзя “включить”, когда требуется его работа, и “выключить”, когда необходимость в его труде отпадает. Даже если че­ловек должен выполнять рутинную работу, очень простую по содержа­нию и легко поддающуюся контролю и учету, не требующую творческо­го подхода и высокой квалификации, принуждение к труду не может дать высокого положительного результата.

Человек, имея определенные желания и настроение, исходя из конкретной системы ценностей, следуя установленным нормам и правилам поведения, “очеловечивает” работу, придавая ей в определенной степе­ни уникальный характер. Однако из этого не следует, что им невозмож­но эффективно управлять. Напротив, если хорошо знать и понимать, что движет человеком, что побуждает его к действиям и к чему он стремится, выполняя конкретную работу, можно, в отличие от принуждения, требующего постоянного воздействия и контроля, построить управление человеком так, что он сам будет стремиться выпол­нять свою работу наилучшим образом и наиболее результативно.

Путь к эффективному управлению человеком лежит через понима­ние его мотивации. Только зная, какие мотивы лежат в основе деятельности человека, можно разработать эффективную систему форм и мето­дов управления им. Для этого необходимо знать, как возникают или вызываются те или иные мотивы, какими способами они могут быть приведены в действие, как осуществляется механизм мотивирования лю­дей.

## Роль, понятие и механизм мотивации

Мотивация сотрудников занимает одно из центральных мест в управлении персоналом, поскольку она выступает непосредственной причиной их поведения и ориентирует их на достижение целей. Сегодня для эффективной деятельности организации требуются ответственные и инициативные работники, высокоорганизованные и стремящиеся к трудовой самореализации личности. Обеспечить эти качества работника невозможно с помощью традиционных форм материального стимулирования и строгого внешнего контроля, зарплаты и наказаний. Только те люди, которые осознают смысл своей деятельности и стремятся к достижению целей организации, могут рассчитывать на получение высоких результатов. Формирование таких работников – задача мотивационного менеджмента.

Мотивация характеризуется по трем главным позициям:

1. Направленность мотивации (что человек собирается сделать, к какой именно цели он стремиться).
2. Сила мотивации (усердие, с которым он старается выполнить свое намерение, усилие, которое человек готов предпринять).
3. Настойчивость (продолжительность усилия, показывающая, как долго будет действовать побуждение).

Различается внутренняя (самомотивация) и внешняя мотивация. В первом случае человек, используя сознание, волю и стимулы, сам побуждает себя к определенному поведению, во втором – он побуждается другими или ситуацией, т.е. посредством воздействия извне.

Мотивация – это процесс побуждения человека к деятельности для достижения целей[[1]](#footnote-1). Влияние мотивации на поведение человека завист и от множества факторов, оно очень индивидуально и может меняться под воздействием мотивов и обратной связи с деятельностью человека.

Мотивация - это то, что активизирует, стимулирует человека и направляет его действия к поставленной цели.

Существует два смысла слова "мотивация". С одной стороны, мотивацию рассматривают как систему внешних воздействий, призванных побуждать человека к работе с высокой отдачей [[2]](#footnote-2).

Трудовая мотивация – процесс побуждения работника к эффективному труду, в котором формируется трудовое поведение индивида, работника в соответствии с целями его работы, особенностями и условиями труда в организации.

Мотив – это то, что вызывает определенные действия человека, его внутренние и внешние движущие силы.

Процесс мотивации можно разбить на четыре основных этапа:

* 1. Возникновение потребности (голод, жажда, влечение к другому человеку, желание получить образование и т.д.).
  2. Разработка стратегии и поиск путей удовлетворения потребностей (купить пищу или пообедать в кафе, познакомиться с тем, кто вызвал интерес и симпатию или погасить эмоции, поступить в вуз или заняться самообразованием и т.д.).
  3. Определение тактики деятельности и поэтапное осуществление действий (быстро или медленно действовать, найти средства, определить пути действия, анализ альтернатив, выбор решения и т.п.).
  4. Удовлетворение потребности и получение материального или духовного вознаграждения.

Потребности – это нужда в чем-то, объективно необходимом для поддержания жизнедеятельности и развития организма, личности и социальной группы. В зависимости от объекта различают материальные и духовные потребности.

Материальные (биологические) потребности – это потребности в пище, воде, воздухе, продолжении рода, жилище, одежде, транспорте, необходимые для поддержания организма в нормальном жизнедеятельном состоянии.

Духовные (социальные) потребности – это потребности в образовании, здравоохранении, принадлежности к национальной и социальной группе, самовыражении и планировании карьеры. Потребности находятся в динамическом развитии и имеют тенденцию к росту, как для отдельного человека, так и для общества в целом.

Большое значение в удовлетворении потребностей имеют стимулы[[3]](#footnote-3). Стимул – это побуждение к действию или причина поведения человека.

Различают четыре основные формы стимулов:

1. Принуждение. История свидетельствует о широком спектре форм принуждения, начиная с казни, пыток и физического наказания до лишения имущества, гражданства и звания. В демократическом обществе на предприятиях используют административные методы принуждения: замечания, выговор, перевод на другую должность, строгий выговор, перенос отпуска, увольнение с работы.
2. Материальное поощрение. Сюда относят стимулы в материально-вещественной форме: заработная плата и тарифные ставки, вознаграждение за результаты, премии из дохода или прибыли, компенсации, путевки, кредиты на покупку автомобиля или мебели, ссуды на строительство жилья.
3. Моральное поощрение. Стимулы, направленные на удовлетворение духовных и нравственных потребностей: благодарности, почетные грамоты, доски почета, почетные звания, ученые степени, дипломы, публикации в прессе, правительственные награды.
4. Самоутверждение. Внутренние движущие силы человека, побуждающие его к достижению поставленных целей без прямого внешнего поощрения. Например, написание диссертации, публикация книги, авторское изобретение, съемка фильма, получение второго образования. Это самый сильный стимул известный в природе, однако, он проявляется только у наиболее развитых членов общества.

***Управление мотивацией***

Для того чтобы понять роль мотивации в эффективном управлении предприятием, ответим на вопрос, какой сотрудник представляет наибольший интерес для компании. Ответы могут быть самыми разными, но вряд ли найдутся те, кто не согласится с тем, что это будет человек, который может и хочет выполнить поставленные перед ним задачи. Как показывает практика, навыки сотрудника не принесут результата, если он не заинтересован в этом результате. Поэтому при приёме на работу и постановке задач необходимо, прежде всего, понять, насколько способен работник выполнить поставленные перед ним задачи, и насколько он мотивирован для их выполнения. Решение задачи эффективного управления персоналом, прежде всего, сводится к совершенствованию навыков работников и к изысканию наилучших способов побуждения сотрудников к результативной работе. Учитывая эти факторы, можно произвести следующую градацию потенциальных сотрудников компании:

1. Компетентные и мотивированные.
2. Мотивированные, но недостаточно компетентные.
3. Компетентные, но недостаточно мотивированные.
4. Недостаточно компетентные и недостаточно мотивированные.

Важно определить отношение к каждой группе претендентов на работу и работников организации, и правильно расставить приоритеты при наборе персонала и расстановке имеющихся кадров. Очевидно, что любой менеджер хотел бы работать с компетентными и мотивированными сотрудниками, но, как правило, оказывается, что среди претендентов на работу в компании нет достаточного количества таких специалистов. И тогда возникает вопрос, какому из факторов отдать предпочтение – мотивации или компетенции. Каждая организация должна чётко определить своё отношение к этой проблеме и выработать собственные программы обучения сотрудников и их стимулирования. Отдать приоритет одному из этих факторов, и не обращать внимания на другой нельзя. Для каждого сотрудника важно, прежде всего, определить, в какой степени он нуждается в каждом из них. Даже самый большой профессионал нуждается в постоянном совершенствовании своих навыков и приобретении новых знаний и умений. А даже самый мотивированный человек нуждается в постоянном удовлетворении своих потребностей. В современной организации каждый сотрудник должен учиться и каждый сотрудник должен быть соответствующим образом мотивирован.

Мотивация представляет собой сложный процесс, систему, включающую разнообразные элементы, находящиеся в определенным образом организованном взаимодействии.

«Система мотивации» (или «мотивационная система») употребляются в узком и широком значениях.

Мотивационная система организации в узком значении – это совокупность взаимосвязанных факторов (стимулов) мотивирования сотрудников. В этом значении содержание понятия «система мотивации» довольно ограничено и вполне может быть заменено такими, например, категориями, как «система стимулирования» или «система факторов мотивации».

Этого нельзя сказать о термине «мотивационная система», понимаемом в широком значении. В этом случае система мотивации представляет собой процесс и результат взаимодействия трех элементов: потребностей человека, способных удовлетворить их стимулов, а так же ситуации, в которой осуществляется достижение стимула[[4]](#footnote-4).

Для понимания сути мотивационного процесса и обеспечения его эффективности руководителю крайне необходимы знание и учет в практической работе основных компонентов системы мотивации:

1) потребностей и ценностей сотрудника;

2) факторов мотивации, включающих стимулы и антистимулы (наказания) и

3) конкретной ситуации, в которой осуществляется мотивационное воздействие.

Практическая работа по мотивированию сотрудников должна начинаться с выяснения их потребностей (и сформировавшихся на их основе ценностей и установок). Несмотря на общность основополагающих потребностей человека, у различных людей они проявляются по-разному. У части работников некоторые потребности могут либо отсутствовать, либо быть выражены крайне слабо. Выявление и учет специфики сотрудников – необходимое условие успеха работы по мотивации персонала. В передовых компаниях определение потребностей персонала осуществляется с помощью составления мотивационного профиля. Он представляет собой отображение (картину) основных потребностей и ценностей сотрудника и степени их выраженности. Мотивационный профиль составляется на основе специальных тестов, опросов и наблюдений.

Конкретная ситуация, в которой осуществляется мотивационное воздействие, может быть охарактеризована по многим параметрам. К ним относятся общее состояние организации, состояние коллектива, характер решаемых задач, профиль деятельности, общая ситуация в стране и на рынке труда и др.

Знание мотивационных профилей сотрудников, а так же учет конкретной ситуации, в которой находится организация, позволяют эффективно использовать различные факторы мотивации: стимулы и антистимулы.

Стимулы, как уже частично отмечалось,– это все то, что способно удовлетворить потребности человека, это различного рода вознаграждения.

Термин «антистимул» иногда заменяется такими словами, как «негативный стимул», «наказание» и т.п.

Значение рассмотренных выше терминов следует учитывать при определении основных факторов мотивации.

Таких факторов достаточно много. В специальной литературе существуют их различные классификации. Одна из них – деление всех факторов мотивации в зависимости от характера, формы существования используемых стимулов (и антистимулов) на:

1. Факторы внешней мотивации. Они включают все те средства (блага и наказания), которые использует организация для влияния на потребности сотрудников.

2. Факторы внутренней мотивации. Они базируются на психологических стимулах (и антистимулах), связанных с самооценкой человека: чувством самоудовлетворенности, повышением Я-концепции (т.е. представлений о себе) и т.п.

В зависимости от субъекта мотивации (т.е. от того, кто использует стимулы) выделяют:

1. Личностные факторы. В этом случае человек сам поощряет себя за решение той или иной задачи. Пример: «решу задачу – попью кофе».

2. Организационные факторы. Стимулы использует организация, ее руководители.

3. Социальные факторы. Субъектом мотивации выступает правительство, местные органы власти и т.п., объявляющие премии и почетные звания[[5]](#footnote-5).

На практике мотивация персонала осуществляется главным образом посредством организационных факторов внешней мотивации. В зависимости от характера используемых стимулов и соответствующих им потребностей мотивацию разделяют на два вида:

1) материальную (экономическую) – использующую материальные стимулы и имеющую непосредственное денежное выражение;

2) нематериальную – использующую внеэкономические стимулы.

Для использования различных факторов в практической работе может быть применена дифференцированная классификация факторов мотивации в зависимости от формы стимулов и антистимулов и характера их воздействия. Эта классификация включает следующие факторы:

1. Денежное (экономическое) вознаграждение: зарплата, премии, материальная помощь и т.п. Для того чтобы денежное вознаграждение обладало мотивационной силой, оно должно восприниматься работником как привлекательное, достаточное, заслуженное и справедливое.

2. Социальные льготы (трансферты). Социальные льготы выплачиваются из прибыли, и это их отличает от материального вознаграждения.

Социальные льготы делятся на две группы:

а) льготы, гарантированные законом (отпуск, оплачиваемый больничный лист и т.п.).

б) льготы предприятий, не предусмотренные законом: социальные льготы в денежном выражении (выплаты по случаю юбилеев служебной деятельности, рождения детей и т.п.); социальные льготы в форме услуг или подарков (ценные подарки, путевки в дома отдыха и т.п.); обеспечение сотрудников дополнительным негосударственным пенсионным страхованием (пенсией по старости); предоставление сотрудникам права бесплатного или льготного пользования учреждениями социальной сферы предприятия (столовыми, спортзалами, пунктами медицинской помощи, предоставление жилья или помощь в строительстве); помощь членам семей работников (создание детских садов, организация новогодних праздников).

3. Организационно-административные (административно-распорядитель-ные) меры: должностные требования, приказы, уставы, распоряжения, нормы и правила.

4. Статусно-временные факторы:

а) карьерно-статусные факторы. К ним относятся повышение в должности, ротация, связанная с более интересной работой, повышение статуса (разряда) в рамках одной должности и т.п.

б) партиципационные (участия) и в том числе информационные факторы. Они прямо связаны с развитием производственной демократии и элементов самоуправления.

в) мотивация временем: сокращение продолжительности рабочего времени; предоставление сотрудникам дополнительного отпуска или дополнительных нерабочих дней; работа по гибкому графику, предоставляющему сотруднику; мотивация стажем работы.

5. Мотивация возможностью профессионального и личностного развития, самореализации.

6. Мотивация работников через содержание, условия и организацию труда.

а) разнообразие знаний и навыков, используемых в процессе работы.

б) завершенность выполняемых работником задач.

в) самостоятельность при выполнении задания.

г) значимость, важность задания.

д) наличие обратных связей – информации о результатах трудовых усилий.

е) условия труда: санитарно – гигиенические условия.

7. Социально – психологические и коммуникационные факторы повышения трудовой мотивации. К ним относятся влияние руководителей, товарищей по работе, рабочей группы в целом[[6]](#footnote-6).

## Мотивирующая организация труда

По мнению экспертов, для того, чтобы организация труда стала мотивирующей, необходимы следующие способы организации труда:

- обогащение труда;

- постановка целей;

- гибкие рабочие графики[[7]](#footnote-7).

В рамках данного исследования особую актуальность имеют первые два способа мотивирующей организации труда.

Сущность процесса обогащения труда. Мотивирующие воздействия на работника оказывают не только традиционные средства стимулирования (денежные и моральные), но и то, в какой степени само содержание труда и условия работы согласуется с требованиями, установками и ожиданиями работника. Настрой на работу, заинтересованность в конечных результатах, готовность работать с высокой отдачей - то есть основные проявления рабочего поведения, отражающие высокий уровень трудовой мотивации, - в значительной степени зависят именно от этого. Для того чтобы эффективно воздействовать на трудовую мотивацию работников через организацию их труда, следует обращать внимание на важнейшие характеристики выполняемой ими работы.

Исследования Герцберга и позже Хэкмена и Олдхема показали, что преимущественное влияние на трудовую мотивацию работников оказывают следующие характеристики выполняемой ими работы:

- разнообразие навыков, необходимых для выполнения работы;

- законченность выполняемых работником задач;

- значимость, важность, ответственность заданий;

- самостоятельность, предоставляемая исполнителю;

- обратная связь.[[8]](#footnote-8)

Разнообразие навыков предполагает выполнение профессиональных задач с опорой на разные способности работника. Монотонная, однообразная работа, не требующая от работников использования разнообразных навыков, снижает их мотивацию.

И все же основным методом борьбы с монотонностью остается внесение разнообразия в работу, и одним из действенных способов внести разнообразие в рабочие обязанности работника является ротация.

Ротация может быть кратковременной - поработав на другой должности от нескольких дней до нескольких месяцев, специалист возвращается на прежнее место. Основная задача знакомство с деятельностью другого подразделения. В других случаях сотрудника просто переводят на новую должность или в другое территориальное подразделение.

Желательно, чтобы ротация была добровольной. Если сотрудник не заинтересован в ротации, вряд ли можно ожидать хорошего результата.

Законченность работы - это возможность выполнения тех или иных операций, рабочих заданий от начала и до конца с видимым результатом. Например, законченность работы портного, шьющего костюм для заказчика от начала до конца, выше, чем степень законченности работы швеи, специализирующейся на выполнении отдельной операции (вшивание рукава или пришивание пуговиц). Законченность работы предполагает, что выполняемые работником задания позволяют ему увидеть результаты своего труда, за которые он несет ответственность.

Законченность задания позволяет работнику переживать дополнительные положительные эмоции, связанные с достижением намеченной цели при успешном завершении задания.

Значимость работы - это то влияние, которое выполняемая работа имеет на других людей (внутри организации или в более широком окружении). Часто приходится наблюдать, как непонимание значимости своей работы у небольшой части сотрудников, выражающееся в таком отношении: "какая разница, как я общаюсь с покупателями, никуда они не денутся", приводит к трагическим последствиям для бизнеса. Следствием такого отношения могут явиться действия, чреватые крупными убытками и наносящие ущерб деловой репутации компании, либо отсутствие действий в ситуациях, когда промедление недопустимо.

Самостоятельность, предоставляемая исполнителю, - это степень, в которой работники имеют свободу и право планировать свою работу, определять график и порядок ее выполнения. Возможности для принятия самостоятельных решений повышают чувство личной ответственности за результаты своего труда.

Обратная связь - это информирование работника, призванное сообщать ему о соответствии результатов его труда установленным требованиям. Если работа выполняется недостаточно успешно, это мотивирует работников к дополнительным усилиям, к внесению тех или иных изменений в свою работу. Успешное выполнение работы само по себе является дополнительным стимулом, повышающим уровень мотивации исполнителя.

Эффективная обратная связь может дать работнику ценную информацию, которая поможет ему внести необходимые коррективы в различные аспекты своей работы: насколько хорошо он ее выполняет, насколько хорошо он взаимодействует с другими людьми, а также насколько верно он оценивает успех в работе, те ли критерии он использует.

Постановка целей также является важным инструментом мотивации.

Участие сотрудников в постановке целей лежит в основе широко распространенной практики управления по целям (Management by Objectives - MBО), которая является хорошим примером прикладного использования теории. В основе этого процесса лежит достижение согласия между руководителем и подчиненным по вопросам, касающимся конкретных целей и ожиданий, связанных с выполнением работы. Управление по целям призвано оказывать влияние на мотивацию работников через установление тесной связи между индивидуальными целями и целями подразделения (предприятия).

Центральная идея управления по целям заключается в том, что совместная (руководителя и подчиненного) постановка целей и планирование путей их достижения обеспечивает в последующем более высокую вовлеченность сотрудников в работу по реализации намеченного, чем в том случае, когда руководители в одностороннем порядке определяют цели и навязывают их подчиненным.

Большое значение имеет и доверие руководителя к способностям работника. Показано, что если начальник доверяет способностям работников, они ставят перед собой более высокие цели, которые ведут к более высокой производительности. Одна из форм поддержки - выражение признательности работникам за достижение целей.

# 

# Заключение

Мотивация трудового коллектива в современном менеджменте занимает особое место. Благодаря умелому руководству этим процессом, можно внести значительный вклад в результативность работы организации и добиться с наименьшими затратами поставленных ею целей.

В основе мотивации лежат такие психологические понятия как мотивы, стимулы, потребности. Их взаимосвязь позволяет увидеть не только механизм выстраивания этого процесса, но и его результат.

Существуют два вида научных теорий мотивации:

1) содержательные (классическая, иерархическая А. Маслоу, трехфакторная Д. Мак-Клелланда, двухфакторная Ф. Герцберга);

2) процессуальные (теория ожидания В.Врума, теория справедливости, модель Л. Портер – Э. Лоулера).

Изучение основных идей описанных теорий позволяет рассмотреть мотивацию с разных точек зрения, а, следовательно, подойти к оценке данного процесса в трудовом коллективе более широко. Соотнесенные между собой психические явления (потребности, притязания, ожидания, стимулы, установки, ценности) образуют механизм мотивации. Эффективность управления мотивацией обеспечивают потребности и ценности сотрудников, факторы, конкретная ситуация в мотивационный период. Особого внимания заслуживают факторы мотивации. Их классификация достаточно разнообразна. Но наиболее часто встречающаяся – это деление на материальные и нематериальные, а также факторы внутренней и внешней мотивации. А в зависимости от формы и взаимодействия стимулов и антистимулов различают следующие факторы мотивации: денежное вознаграждение, социальные льготы, организационно-административные, статусно-временные, профессионального роста, организационно-содержательные, социально-психологические.

Большой интерес также вызывает рассмотренная в работе базовая модель мотивации и трудового поведения В.И. Герчикова. В ней выделены четыре типа работников с характерными признаками поведения в зависимости от мотивации достижения или избегания:

1. инструментальный;
2. профессиональный;
3. патриотический;
4. хозяйский.

Знание моделей поведения помогает управлению персоналом решить задачи расстановки кадров, их обучения и развития, организации труда, коммуникации. Однако, данная модель не нашла в работе практического применения в силу того, что научно обоснованных источников в виде диагностических материалов нигде в литературе не представлены. Для работы с данной моделью требуется достаточно много времени, чтобы изучить поведенческий аспект работников.

Список используемой литературы:

1.Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. - 6-е изд., доп. и испр. – Нижний Новгород: НИМБ, 2007

2.Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 1992

3.Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. - 6-е изд., доп. и испр. – Нижний Новгород: НИМБ, 2007

4.Пугачев В.П. Руководство персоналом. – М.: Аспект Пресс, 2006

5.Кибанов А.В. Мотивация и стимулирование персонала: взаимосвязь понятий. // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2008

6.Хэкман Дж.Р., Олдхэм Г., Джонсон Р., Пэдди К. Новая стратегия обогащения работы. - М: Стоу Б.М. Антология организационной психологии. - М.: Вершина, 2005

1. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. - 6-е изд., доп. и испр. – Нижний Новгород: НИМБ, 2007. С. 586. [↑](#footnote-ref-1)
2. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 1992. С. 128. [↑](#footnote-ref-2)
3. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. - 6-е изд., доп. и испр. – Нижний Новгород: НИМБ, 2007. С. 586 – 587. [↑](#footnote-ref-3)
4. Пугачев В.П. Руководство персоналом. – М.: Аспект Пресс, 2006. С. 251. [↑](#footnote-ref-4)
5. Пугачев В.П. Руководство персоналом. – М.: Аспект Пресс, 2006. С. 252 – 254. [↑](#footnote-ref-5)
6. Пугачев В.П. Руководство персоналом. – М.: Аспект Пресс, 2006. С. 255 – 259. [↑](#footnote-ref-6)
7. Кибанов А.В. Мотивация и стимулирование персонала: взаимосвязь понятий. // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2008. №6. С. 8. [↑](#footnote-ref-7)
8. Хэкман Дж.Р., Олдхэм Г., Джонсон Р., Пэдди К. Новая стратегия обогащения работы. - М: Стоу Б.М. Антология организационной психологии. - М.: Вершина, 2005. С. 70-92. [↑](#footnote-ref-8)