Федеральное агентство по образованию

Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования,

«Вятский государственный гуманитарный университет», филиал в г. Ижевске

КУРСОВая работа

по дисциплине

 «теория управления»

на тему:

Мотивация персонала в современных организациях

Выполнил: Гонцова М.И.

Группа: ГМУ-22

Проверил:

Дата\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Оценка \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Подпись\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Ижевск

2010

Содержание

Введение

1.Теоретические основы управления мотивацией персонала………….

1.1. Понятие мотива и мотивации.……………………

1.2. Роль и значение понятия мотива и мотивации………………………

* 1. Мотивация как функция менеджмента………………………

2.Теории мотивации…………………………………………………..

2.1. Содержательные теории……………………………………………

* 1. Процессуальные теории……………………………………………
	2. Практическое применение знаний о мотивации персонала………..

 3. Мотивация труда в России……………………………………………

 3.1 Отличительные особенности систем мотивации предприятий России от предприятий других стран……………………………………..

3.2. Практические советы успешного мотивирования персонала.

Заключение…………………………………………………………………..

Список используемых источников…………………………………………

Введение

В современном менеджменте все большее значение приобретают мотивационные аспекты. Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Основная цель процесса мотивации - это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия.

Особенностью управления персоналом в условиях рынка является возрастающая роль личности работника. Соответственно и меняется соотношение стимулов и потребностей, на которые может опереться система стимулирования. Для мотивации сотрудников компании используют как финансовые, так и нефинансовые методы вознаграждения. Между тем, определенной картины о соотношении отдельных аспектов мотивационной сферы сотрудников сегодня и наиболее эффективных методов управления ими ни теория менеджмента, ни практика управления персоналом не дает.

Актуальность рассматриваемой проблемы обусловлена тем, что переход к социально ориентируемому рынку предполагает необходимость создания адекватного механизма мотивации труда. Без этого нельзя рассматривать на практике объективные предпосылки для повышения эффективности производства - основы роста реальных доходов и уровня жизни населения. При этом конечным пунктом осуществления всех реформ является организация, где непосредственно происходит соединение рабочей силы со средствами производства, осуществляется процесс трудовой деятельности. Признание определяющей роли мотивационного механизма в условиях проводимых реформ делает обращение авторов к теме внутрифирменной мотивации персонала особенно актуальным.

Проблема мотивации персонала довольно широко рассматривается в научной и публицистической литературе. Однако попытки приспособить классические теории мотивации к современности во многом не систематизированы, что затрудняет практическое использование технологий и методов мотивации. Сложность практической организации системы мотивации персонала определяется так же слабой изученностью особенностей мотивации работников, занятых в отдельных отраслях экономики и видах производства. Определенную помощь в изучении структуры мотивов и стимулов персонала руководителям могут оказать проводимые социологические исследования по особенностям и тенденциям развития мотивационной сферы трудовой деятельности сегодня.(7)

1. Теоретические основы управления мотивацией персонала.

1.1 Понятие мотива и мотивации.

Существует большое количество мотивационных тенденций, из которых и складывается понятие мотивации, и которые в той или иной степени свойственны каждому человеку. К сожалению, четкого и общепризнанного определения понятия мотивации не существует. Разные авторы, дают определение мотивации, исходя из своей точки зрения. Например, у Г.Г. Зайцева встречается такое определение: “Мотивация-это побуждение к активной деятельности личностей, коллективов, групп, связанное со стремлением удовлетворить определенные потребности.”

С точки зрения Б.Ю. Сербинского.: “Мотивация-это побуждение людей к деятельности” Однако, все определения мотивации, так или иначе, сходны в одном: под мотивацией понимаются активные движущие силы, определяющие поведение живых существ. С одной стороны - побуждение, навязанное извне, а с другой стороны - самопобуждение. Следует отметить, что поведение человека всегда мотивировано. Мотивировать сотрудников - значит затронуть их важные интересы, потребности в чем- либо. Нарушения в мотивации могут иметь несколько причин, которые коренятся в межличностных конфликтах между сотрудниками. Образцовые компании, достигающие значительных результатов в побуждении у десятков и даже сотен людей приверженности к труду и склонности к постоянным нововведениям, показывают, что нет никаких причин, по которым невозможно создавать системы, позволяющие большинству персонала чувствовать себя победителями. (11)

На мой взгляд, более широко раскрывает понятие мотивации, следующее определение Э.А. Уткина: “ Мотивация - состояние личности, определяющее степень активности и направленности действий человека в конкретной ситуации”. [12] В данном определении мотив характеризуется двумя составными элементами.

Мотив всегда связан с определенной ситуацией. Исследования показывают, что соотношение деятельности (или активности) человека и результатов его работы характеризуется кривой линией. Вначале по мере роста активности результаты повышаются, позже на определенном уровне активности результаты сохраняются на одном уровне. Этот этап именуется Э.А. Уткиным оптимальным диапазоном активности, когда достигаются лучшие результаты. После того как активность начинает превышать границу оптимального диапазона, итоги работы начинают ухудшаться. Отсюда следует, что менеджер призван добиваться не максимальной активности подчиненных, а наращивания их активности до оптимального уровня. Следует учитывать, что активность не обеспечивает необходимой мотивации. Человек может работать старательно, быть активным, но положительных результатов может не быть, если он направляет свою деятельность в неправильном направлении. Подобная ситуация возникает тогда, когда подчиненный не представляет конечных целей работы. Причиной может быть неосведомленность, недостаточный контроль, неудовлетворительное руководство его деятельностью. Из-за неверной направленности труда реально также возникновение конфликта между собственными потребностями человека и целями коллектива. (4)

 Мотив выступает как повод, причина, объективная необходимость что-то сделать, побуждение к какому-либо действию. Создание и поддержание мотивации является достаточно сложным делом, так как действующие мотивы трансформируются в зависимости от особенностей работников, поставленных задач и времени. Но все же имеют место общие принципы формирования и сохранения мотивации, и менеджер призван, по возможности, искать мотивацию персонала в привлекательности труда, творческом ее характере.

 Мотивирование - это процесс воздействия на человека для побуждения его к конкретным действиям посредством побуждения в нем определенных мотивов. Интересен вопрос соотношения “внутренних” и “внешних” мотивов. (2) Деятельность человека находится под влиянием мотивов, возникающих при замкнутом взаимодействии человека и задачи, но бывает, что и мотивов, возникающих при открытом взаимодействии человека и задачи (внешняя среда задействует мотивы, побуждающие человека к решению задачи). В первом случае мотив именуют “внутренним”, ибо мотивы порождает непосредственно человек, сталкивающийся с задачей. Примером такой мотивации может быть стремление к конкретному достижению, завершению работы, познанию и т.д. В ином случае, мотивы деятельности, связанные с решением задачи, вызываются извне. Такой мотив можно назвать “внешним”. Здесь в этом качестве выступают процессом мотивирования оплата, распоряжение, правила поведения и другое.

 Наиболее элементарная модель процесса мотивации имеет всего три элемента:

1. потребности, которые представляют собой желания, стремления к определенным результатам. Люди испытывают потребность в таких вещах как одежда, дом, личная машина и т.д. Но также в таких “неосязаемых” вещах как чувство уважения, возможность личного профессионального роста и т.д.

2. целенаправленное поведение - стремясь удовлетворить свои потребности, люди выбирают свою линию целенаправленного поведения. Работа в компании - один из способов целенаправленного поведения. Попытки продвинуться на руководящую должность - еще один тип целенаправленного поведения, устремленного на удовлетворение потребностей в признании.

3. удовлетворение потребностей - понятие “удовлетворение потребностей” отражает позитивное чувство облегчения и комфортного состояния, которое ощущает человек, когда его желание реализуется.

В менеджменте большое значение уделяется также учету уровней мотивации. На уровне удовлетворительного поведения сотрудники достигают того минимума, который оказывается приемлемым для руководства. Для тех работников, чей уровень мотивации характеризуется отличным поведением, работа является желанной частью, что приносит награды и удовлетворение. Исследования показали, что сотрудники не работают обычно в полную силу и экономят часть своей энергии, а выкладываются лишь тогда, когда уверены, что их дополнительные усилия будут должным образом оценены и вознаграждены. Задача менеджера заключается в обеспечении для работников возможности удовлетворения всего спектра их потребностей в процессе работы, в обмен на их энергию и трудовую отдачу. Мотивацию, анализируемую как процесс, можно представит в виде ряда последовательных этапов.

Первый - возникновение потребностей

Второй этап - поиск путей обеспечения потребности, которую можно удовлетворить, подавить или просто не замечать.

Третий этап - определение целей (направлений) действия. Определяется, что именно и какими средствами нужно обеспечить потребность. Здесь выявляется, что нужно получить, чтобы устранить потребность, чтобы получить то, что желательно, в какой мере можно добиться того, что необходимо и то, что реально получить, способно устранить потребность.

Четвертый этап - реализация действия. Человек затрачивает усилия, чтобы осуществить действия, которые, открывают ему возможность приобретения того необходимого, что нужно для устранения потребности. Поскольку процесс работы оказывает влияние на мотивацию, то на этом этапе может происходить корректировка целей.

Пятый этап - получение вознаграждения за реализацию действия. Проделав необходимую работу, человек получает то, что он может использовать для устранения потребности, либо то, что он может обменять на желаемое для него. Здесь выявляется, насколько выполнение действий обеспечило желаемый результат. В зависимости от этого происходит изменение мотивации к действию.

Шестой этап - ликвидация потребности. Человек или прекращает деятельность до возникновения новой потребности, или продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности.

Знание логики процесса мотивации не обеспечивает решающих преимуществ в управлении данным процессом. Здесь немаловажным фактором является неочевидность мотивов. Можно догадываться, какие мотивы преобладают, но в конкретном виде их “вычленить” трудно.

Очень непросто выявить, какие мотивы являются ведущими в мотивационном процессе конкретного человека в конкретных условиях.(2)

* 1. Роль и значение мотивации персонала

Проблема мотивации и стимулирования имеет свою историю в нашей стране. Во времена СССР постоянно шли эксперименты в этой области, и опыт передовых коллективов стремились тиражировать по всей стране. Анализировалась западная и американская классика - А. Маслоу, Г. Герцберг, Э. Мак-Грегор др. В конце 70-х - начале 80-х гг. прошлого века много внимания уделялось анализу системы человеческих отношений, человеческого фактора, особенно на опыте «Дженерал Моторс», IBM, японских «кружков качества».

Отечественная социология труда и особенно некогда процветающая промышленная социология почти сошли на нет. Сейчас вместе с процессами экономического роста и относительной стабилизации в экономике России обозначились существенные изменения в этой сфере.

Государственные, частные, корпоративные предприятия на практике почувствовали, что развитие и успех рыночных отношений невозможен без интеграции в «глобальные лихорадочные усилия» по поиску новых современных форм мотивации и стимулирования труда. В то же время во многих странах Западной Европы и в США мотивационные аспекты управления персоналом компаний и фирм приобрели большое значение, и эти методы и опыт могут быть с успехом применены и в России. (5) Основной особенностью управления персоналом при переходе к рынку является возрастающая роль личности работника. Ситуация которая сложилась в настоящее время в нашей стране несёт как большие возможности, так и большие угрозы для каждой личности в плане устойчивости её существования. То есть сейчас существует крайне высокая степень неопределенности в жизни каждого человека. Следовательно, необходимо разработать новый подход к управлению персоналом, который заключается в следующем:

1. создание философии управления персоналом.
2. создание совершенных служб управления персоналом.
3. применение новых технологий в управлении персоналом.
4. создание и выработка совместных ценностей, социальных норм, установки поведения, которая регламентирует поведение отдельной личности.

Философия управления персоналом - это формирование поведения отдельных работников по отношению к целям развития предприятия. В таких условиях мотивация трудовой деятельности сотрудников фирмы приобретает особенно важное значение. Для того, чтобы человек выполнял порученную ему работу добросовестно и качественно, он должен быть в этом заинтересован или, иначе говоря, мотивирован.

В управлении персоналом мотивация рассматривается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создание стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду. В этой связи как синонимичные термину мотивация используются также термины стимулирование и мотивирование.(11) Целью мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом.

Представления о возможностях мотивации труда работников претерпели большие изменения в практике управления. Долгое время считалось, что естественным и достаточным стимулом для побуждения работника к эффективному труду является материальное вознаграждение. Тейлор, основатель школы научного менеджмента, разработал свою систему организации труда работников, убедительно доказывающую связь между производительностью труда и его оплатой. Однако эксперименты Мэйо в Хоторне обнаружили значительное влияние на производительность труда других факторов - психологических. Со временем появились различные психологические теории мотивации, пытающиеся с разных позиций рассмотреть определяющие факторы и структуру мотивационного процесса.

В результате так называемая политика «кнута и пряника» сменилась выработкой более сложных систем стимулирования мотивации работников к труду, базирующихся на результатах ее теоретического изучения. (6)

Мотивация как функция управления реализуется через систему стимулов, т.е. любые действия подчиненного должны иметь для него положительные или отрицательные последствия с точки зрения удовлетворения его потребностей или достижения его целей. Изучение коллектива может позволить руководителю создать мотивационную структуру, с помощью которой он осуществит воспитание коллектива в нужном направлении.

В настоящее время организация эффективной системы стимулирования персонала является одной из наиболее сложных практических проблем менеджмента. Типичными проблемами в организациях, связанными с низкой мотивацией персонала являются (13)

- Высокая текучесть кадров

- Высокая конфликтность

- Низкий уровень исполнительной дисциплины

- Некачественный труд (брак)

- Нерациональность мотивов поведения исполнителей

- Слабая связь результатов труда исполнителей и поощрения

- Халатное отношение к труду

- Отсутствие условий для самореализации потенциалов сотрудников

- Низкий уровень межличностных коммуникаций

- Сбои в производственном процессе

- Проблемы при создании согласованной команды

- Противоречия в отношениях между предпринимателем и работником

- Неудовлетворенность работой сотрудников

- Низкий профессиональный уровень персонала

- Безынициативность сотрудников

- Деятельность руководства негативно оценивается персоналом

- Неудовлетворительный морально психологический климат

- Недостаточное оснащение рабочих мест

- Организационная неразбериха

- Недостаточное внимание к учебе и стажировки резерва

- Неразвитость соцкультбыта предприятия

- Низкий моральный дух в коллективе

- Проблемы управления персоналом, склонному к честолюбию, карьерному росту и многие другие.

1.3. Мотивация как функция менеджмента

Мотивация - понятие, которое используется для описания побуждений, заставляющих человека действовать тем или иным образом. Менеджеру важно понимать, что заставляет людей искать работу, добиваться высоких производственных результатов, стремиться повысить свою квалификацию, быть лидером, завоевать доверие и авторитет в глазах окружающих, и наоборот - отлынивать от работы, быть безразличным к результатам собственного труда, наконец, искать другую работу. В первом случае говорят о позитивно мотивированных служащих, во втором - о негативной мотивации.

Менеджеры предпочитают иметь дело с позитивно мотивированными служащими, потому что те стараются найти лучший способ выполнения своей работы. Мотивированные служащие заинтересованы в производстве высококачественных товаров и услуг, имеется большая вероятность их высокой производительности по сравнению с работниками, которых отличает негативная мотивация. Они желают работать, быть частью единой команды и заинтересованы в помощи и поддержке своих коллег, поощрении в работе.

Нелегко найти универсальную систему принципов мотивации работников. Не существует единого подхода, который можно было бы применять в каждом конкретном случае. Однако разработанные в теории управления персоналом концепции и методы мотивации позволяют более эффективно использовать имеющиеся в подчинении менеджера человеческие ресурсы .(2)

Прежде чем планировать какие-либо действия по внедрению той или иной системы мотивации, менеджер должен выяснить потребности подчиненных. Потребности - это нужда в чем-либо необходимом, "нехватка" чего-либо в данный промежуток времени. Эти виды "нехватки" могут быть физиологического (например, потребность в еде), психологического (например, потребность в самоутверждении) или социологического свойства (потребность в социальном общении). Потребности являются "стартером" определенного поведения индивида. Это выражается в том, что при наличии определенных потребностей ("нехватки" чего-либо) индивид становится более восприимчив к попыткам менеджера повлиять на его поведение.

Каждому человеку свойственен определенный набор целей. Для того чтобы предсказать с достаточной точностью поведение служащего, менеджер должен располагать определенными сведениями о целях служащего и о действиях, которые он должен предпринять для их реализации. (9)

Многочисленные теории и исследования мотивации пытаются объяснить соотношение поведения и его результатов.

Теории мотивации разделяются на содержательные и процессуальные. Содержательные теории фокусируются на внутренних факторах индивида, которые дают импульс, направляют, поддерживают и прекращают данное поведение. Они описывают специфические потребности, мотивирующие людей. Процессуальные теории описывают и анализируют, как поведение получает импульс, направляется, поддерживается и прекращается.

Эти теории имеют большое значение для менеджеров, которые в силу своей деятельности включены в мотивационный процесс.

2.Теории мотивации.

2.1. Содержательные теории

Существует ряд содержательных теорий мотивации, призванных выявить природу мотивации, наиболее известными из которых являются: теория иерархии потребностей А. Маслоу, двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга и ERG-теория К. Алдерфера.

Теория (модель) иерархии потребностей А. Маслоу классифицирует человеческие потребности по возрастающей:

* физиологические - потребность в еде, пище, убежище и медицинской помощи;
* безопасность и защита - потребность в гарантии и защите от угроз окружающей среды;
* принадлежность - общественная и личная - потребность в дружбе, в стремлении стать членом сообщества, в общении и любви;
* утверждение - потребность в самоутверждении и независимости от других;
* самовыражение - потребность в самоактуализации, максимальном использовании своих сил, способностей, навыков и потенциала, стремление индивида максимально реализовать свои способности.

Согласно этой теории индивид сначала стремится удовлетворить более насущные потребности (физиологические), прежде чем перейти к удовлетворению высших потребностей (самовыражение). Низшие уровни потребностей должны быть удовлетворены еще до того, как потребности высшего порядка, такие как самовыражение, начнут контролировать поведение индивида. А. Маслоу отмечал, что удовлетворенная потребность перестает быть стимулом. Например, когда индивид решает, что получает достаточное вознаграждение за свой вклад в работу организации, деньги теряют для него роль стимула.(8)

Вследствие большой "нехватки" в потребностях утверждения и самовыражения менеджеры стараются проводить стратегию по устранению этой "нехватки". Этому способствует признание заслуг, предоставление большей самостоятельности при выполнении работы, расширение полномочий, разнообразие работы. Такая стратегия имеет большие шансы на успех, нежели сосредоточение на уже удовлетворенных потребностях низших порядков.

Так, следуя принципам этой теории, менеджер должен:

* идентифицировать и учитывать потребности работников;
* признавать различия стремлений сотрудников;
* предложить удовлетворение конкретных ненасыщенных потребностей;
* понимать, что постоянное использование однотипных поощрений (особенно тех, которые удовлетворяют потребности более низкого порядка) постепенно приводит к снижению мотивации сотрудников.

Двухфакторная теория (модель) мотивации Ф. Герцберга утверждает, что мотивация определяется двумя группами определенных, связанных с процессом труда факторов. Неудовлетворенность сотрудников вызывает, прежде всего, отсутствие таких условий, как гарантии работы и безопасность труда. Однако в общем случае их наличие обусловливает только нейтральное состояние работников, так как для этих факторов не характерно сильное мотивирующее воздействие. Такие потенциальные причины беспокойства и неудовлетворения Ф. Герцберг определял как гигиенические факторы (или поддерживающие), поскольку они необходимы для построения фундамента, на котором возможно поддержание разумного уровня мотивации работников. Он назвал следующие гигиенические факторы:

* вознаграждение (заработная плата);
* гарантии рабочего места;
* условия труда;
* статус;
* деятельность компании;
* качество руководства;
* качество внутрифирменных отношений между коллегами, между начальником и подчиненными и т.д.

Другая группа условий труда направлена в первую очередь на формирование мотивации, но отсутствие этих факторов обычно не вызывает отрицательных эмоций. Такого рода условия Ф. Герцберг отнес к мотивирующим факторам (мотиваторам или факторам удовлетворения):

* достижение;
* признание;
* ответственность;
* продвижение;
* собственно работа;
* возможность роста.

Оценивая модель Ф. Герцберга, следует отметить, что она проводит различия между необходимыми, но недостаточными для мотивации сотрудников гигиеническими факторами и мотивирующими факторами, которые непосредственно влияют на уровень интенсивности усилий работников. Двухфакторная модель позволила расширить "арсенал" менеджмента, продемонстрировав потенциал внутренних поощрений, возникающих из процесса труда как такового. Однако менеджеру не следует пренебрегать факторами, создающими, по крайней мере, нейтральную рабочую среду. Кроме того, отсутствие должного внимания к гигиеническим факторам инициирует значительно неудовлетворенность работников.(2)

ERG-теория (модель) К. Алдерфера продолжает традицию А. Маслоу по размещению потребностей в виде иерархии, однако ограничивается выделением только трех уровней:

* существование - потребности, удовлетворяемые такими факторами, как еда, воздух, вода, зарплата и условия работы;
* родственность - потребности, удовлетворяемые значимыми общественными и межличностными отношениями;
* рост - потребности, удовлетворяемые личным творческим и производственным вкладом индивида.

ERG-теория мотивации отличается от теории Маслоу не только количеством категорий, но и представлением о том, как люди движутся от одной ступени потребностей к другой. Маслоу предполагал, что каждая высшая ступень потребностей не задействуется до тех пор, пока не удовлетворены потребности низкого порядка. В противоположность этому, согласно ERG-теории, в дополнение к прогрессивно-последовательному восхождению Маслоу имеет место и регрессивный процесс, связанный с крушением планов и недосягаемостью поставленных целей. Это значит, что если индивид постоянно терпит неудачу в своих попытках удовлетворить потребность в росте, то вновь возникает потребность в родственности как главный мотивационный фактор, заставляющий индивида переопределить направление своих усилий на достижение потребностей более низкой категории. Предполагается, что индивиды в своем поведении склонны ориентироваться на достижение одной из трех ступеней потребностей.

2.2. Процессуальные теории мотивации

Если объектом изучения содержательных теорий мотивации являются потребности, свойственные человеку "от природы", то процессуальные теории нацелены на анализ сил, движущих поведением индивида. К их числу относятся: теория подкрепления; теория справедливости; теория ожиданий.

Теория подкрепления. В соответствии с ней поведение работника обусловлено прежде всего внешними факторами, которые называются средствами подкрепления. Под ними понимаются любые немедленные последствия, повышающие вероятность повторения конкретных форм поведения служащих; таким образом, последствия определяют поведение. Люди вероятнее всего будут вести себя тем или иным желательным для вас образом в том случае, если ожидают получить за это определенное вознаграждение; поощрение будет наиболее эффективным, если оно следует незамедлительно за желательным для вас поступком человека; поступок или поведение, за которыми не последовало поощрения, либо, более того, повлекшие за собой наказание, вряд ли будут повторены человеком в будущем.

Теория подкрепления отрицает влияние на мотивацию служащих таких факторов, как цели, ожидания и потребности, и акцентирует внимание на том, что происходит с человеком после того, как он предпринимает те или иные действия.

Согласно теории подкрепления менеджеры могут влиять на поведение служащих, подкрепляя действия, которые они считают правильными и благоприятными для организации. Однако учитывая, что акцент в данном случае делается на положительном подкреплении, а не наказании работников, управленческому персоналу не следует наказывать людей за неправильное поведение. Даже при условии, что в результате наказания служащий быстрее откажется от неправильных действий, такой эффект нередко носит кратковременный характер, но в будущем способен привести к негативным побочным последствиям, например к дисфункциональному поведению, возникновению конфликтов на рабочих местах, прогулам и текучести кадров [7].

Теория справедливости. Необходимо, чтобы служащие осознавали, что результаты их труда соответствуют усилиям на рабочем месте, которые они затрачивают, и затем сравнивали это соотношение с показателями своих коллег. Если служащий считает свою оценку равной таковой у его сослуживцев, то он понимает, что к нему относятся справедливо. В противном случае у работника возникает ощущение несправедливости, он считает, что его либо "недооценили", либо "переоценили". В этом случае служащие, как правило, пытаются что-то предпринять, чтобы исправить это положение.

Для исправления несправедливости служащие могут:

* исказить данные о своем соотношении вклада и результатов, либо эти сведения о других работниках;
* вести себя так, чтобы вынудить коллег изменить свои показатели данного соотношения;
* вести себя так, чтобы изменить свои показатели;
* выбрать для сравнения другого человека;
* уволиться с работы.

Всякий раз, когда работники ощущают несправедливое отношение к себе, они действуют так, чтобы исправить сложившуюся ситуацию. Результатом может стать снижение либо повышение производительности труда, снижение либо повышение качества выпускаемой ими продукции, увеличение количества прогулов и даже увольнение служащего.

Теория ожиданий. Она представляет наиболее полное на сегодняшний день объяснение проблем мотивации. Под ожиданиями понимается степень убежденности индивида в том, что его труд приведет к выполнению поставленной задачи.

Согласно данной теории люди в организации имеют склонность действовать определенным образом, основываясь на своих ожиданиях, что данное поведение будет сопровождаться определенным результатом, а также на том, насколько привлекателен этот результат для данного индивидуума. Теория включает три переменные:

* ожидания по поводу соотношения "затраты труда - результат" - воспринимаемая индивидом вероятность того, что определенный объем затраченных им трудовых усилий приведет к определенным результатам;
* ожидания по поводу соотношения "результат - вознаграждение" - уверенность индивида в том, что определенная интенсивность труда способствует получению ожидаемого им вознаграждения;
* привлекательность вознаграждения - предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения индивида от полученного им вознаграждения

Во-первых, следует сказать, что в данной теории уделяется особое внимание денежным и другим видам вознаграждения. Следовательно, мы должны исходить из того, что вознаграждение, которое предлагает организация, соответствует тому, что хотел бы иметь индивид. Следует помнить, что данная теория основана на личном интересе, поскольку каждый индивид стремится максимизировать ожидаемое им удовлетворение своих потребностей.

Во-вторых, теория ожидания акцентирует внимание на идее, что менеджеры должны понимать, почему их служащие рассматривают те или иные результаты своей деятельности как привлекательные или непривлекательные. Следует стремиться вознаграждать служащих именно тем, что лично они оценивают позитивно.

В-третьих, в этой теории особое значение придается ожидаемой от человека линии поведения. Знают ли служащие, чего от них ждет организация, и каким образом будут оцениваться их действия?

В-четвертых, теория ожидания учитывает момент восприятия. Реальное положение в данном случае несущественно. Уровень усилий, затрачиваемых сотрудником, определяется на основе его собственного восприятия результатов выполненной им работы, полученного вознаграждения и удовлетворения индивидуальной цели, а не фактическими результатами [5].

2.3. Практическое применение знаний о мотивации персонала

Как содержательные, так и процессуальные теории мотивации отображают разные стороны такого сложного явления, как мотивация персонала на рабочем месте. Можно сказать, что четкого и всеобъемлющего набора принципов, которыми можно было бы руководствоваться менеджерам при решении задач мотивации, не существует, однако общие принципы "идеальной" с точки зрения мотивации работы можно представить следующим образом. Работа должна:

иметь целостность, т.е. приводить к определенному результату;

оцениваться служащими как важная и заслуживающая быть выполненной;

давать возможность служащему принимать решения, необходимые для ее выполнения, т.е. должна существовать автономия (в установленных пределах) - либо, как вариант, групповая автономия;

обеспечивать обратную связь с работником, оцениваться в зависимости от эффективности его труда;

приносить справедливое, с точки зрения работника, вознаграждение.

Спроектированная в соответствии с этими принципами работа обеспечивает внутреннее удовлетворение, и на основе этих принципов американскими учеными Д. Хэкманом и К. Олдхэмом была разработана модель характеристик работы с точки зрения мотивации. Они выделили следующие требования к хорошо мотивированной работе:

* разнообразие умений и навыков;
* целостность работы;
* важность работы;
* автономия;
* обратная связь.

Однако, если присмотреться повнимательнее, эти теории несут в себе явный отпечаток психологизма, т.е. пытаются оценить мотивацию лишь из психологических особенностей или процессов, происходящих внутри человека.

Особенностью вышеперечисленных подходов является то, что они пытаются рассмотреть мотивационный процесс изнутри, не учитывая того факта, что сама мотивация, в качестве части организационного климата, – это довольно сложная и относительно самостоятельная система человеческих отношений. Поэтому будет вполне правомерным признать наличие у этой системы определенных функций, т.е. тех продуктов своей деятельности, которые она поставляет в иную, вышестоящую по отношению к ней систему – организацию в целом. Рассмотрение мотивации именно в таком ракурсе можно условно назвать системно-функциональным подходом или даже особой теорией мотивации. (8)

3. Мотивация труда в России.

3.1 Отличительные особенности систем мотивации предприятий России от предприятий других стран.

Отличительные особенности систем мотивации предприятий России от систем мотивации предприятий других стран весьма существенны по многим параметрам. Но прежде всего:

Первой отличительной особенностью развития систем мотивации является тот факт, что в производственно-хозяйственной деятельности предприятий Российского государства длительное время широко использовалась в практической деятельности преимущественно одна - единственная мотивационная модель "кнута и пряника", которая и сегодня не утратила своего применения.

Вторая отличительная особенность систем мотивации состоит в том, что модели мотивации нашей страны были и остаются стандартизированными и незыблемыми, всякое отклонение от этих стандартов считается нарушением существующих нормативных законодательных актов и локальных нормативных документов, которые базируются и функционируют на основе законодательных актов. Поэтому менеджеры высшего уровня управления четко соблюдали эти принципы (повременная, сдельно-премиальная системы оплаты и их разновидности, премиальные системы).

Третья отличительная особенность состояла в том, что мотивационные системы способствовали не только уравнительности в системах оплаты труда и премирования данной категории работников, но и сохраняли тенденцию стимулирования в равном объеме лучшего и худшего, так как размер должностного оклада управленцев одной квалификационной категории оплачивался одинаково, независимо от трудового вклада. Таким же методом осуществлялось премирование. Выплата премии независимо от итогов труда и даже незначительный отрыв премии от достигнутых результатов искажает их сущность, превращает в механическую добавку к основной заработной плате.

Четвертая отличительная особенность применения мотивационных систем заключается в том, что трудовой вклад, оценивался необъективно, формально, что приводило к равнодушию и незаинтересованности как в индивидуальных, так и коллективных результатах труда, снижало социальную и творческую активность.

Пятая отличительная особенность состояла в том, что мотивационные модели, действующие в России полностью исключали возможности инженерно-управленческих работников в области развития неспециализированной карьеры и развития совмещения должностей. Лишь за последние годы необходимость развития неспециализированной карьеры и совмещения должностей стала признаваться.

Шестая отличительная особенность мотивационных систем России состояла в том, что социальное стимулирование трудовой деятельности данных категорий работников осуществлялось преимущественно без учета результатов индивидуального труда, так как социальными благами коллективного труда пользовались как работники, достигшие высоких показателей в работе, так и работники, не проявляющие особого интереса к трудовой деятельности. Например, предприятие создало прекрасную социально-бытовую базу (сеть дошкольных, лечебных учреждений, профилакториев и баз отдыха, спортивных сооружений и т.д). Созданные коллективным трудом социальные блага предоставлялись в первую очередь рабочим и только затем инженерно-управленческому персоналу, так как главной производительной силой считался рабочий, а не работники интеллектуального труда, чьи творческие идеи рабочие воплощали в реальную жизнь. Более того, если рабочий трудился малопроизводительно, нарушал правила внутреннего распорядка, но отличался плохим здоровьем, ему в первую очередь предоставлялись социальные блага.

Седьмая отличительная особенность мотивационных систем состояла в том, что ни одна из мотивационных моделей предприятий капиталистических стран не предусматривала и не предусматривает сегодня блока моральных стимулов, так как в них в основном находят отражение стимулы материальные, социально-материальные, натуральные и социальной карьеры. В этом плане опыт, накопленный в России в части морального поощрения лучших работников, заслуживает не только одобрения, но и широкого распространения на предприятиях других стран. К тому же инженерно-управленческий корпус России моральному поощрению отводит второе место после материального.

Восьмая особенность в развитии мотивации состоит в том, что стимулирование рассматривалось, как правило, через призму социалистического соревнования. И соревнование, если отбросить идеологические догмы, не только не изжило себя, но по-прежнему должно являться одним из движущих мотивов повышения социальной и творческой активности работников в ускорении темпов научно-технического прогресса. Его необходимость доказана во многих защищенных докторских и кандидатских диссертациях, но изменение политической и экономической ситуации в России свело на нет его развитие и практическое применение, что явилось одной из причин того, что имеет Россия сегодня. В противовес России соревнование как таковое широко используется в фирмах Германии, США, Японии и других стран. (6)

Механизм реализации каждого из блоков модели мотивации зависит прежде всего от желания или нежелания конкретного предприятия России, а также от специфических условий, которые характерны для инженерных коллективов, где будет апробироваться данная мотивационная модель. Причем общие тенденции применения мотивационных моделей на предприятиях развитых стран свидетельствуют о том, что ни одна из мотивационных моделей не способна полностью устранить противоречия в стимулировании труда наемных работников, в том числе инженерно-управленческих.

3.2. Практические советы успешного мотивирования персонала.

1. Учтите советы предшественников

Ознакомьтесь с теорией гигиены Герцберга, Х- и У-теориями М.Грегора и иерархией потребностей Маслова. Хотя этим теориям довольно много лет, они всё еще действуют. Обратитесь к справочнику, чтобы получить основное представление об их главных принципах; это будет бесценно для создания климата честности, открытости и доверия.

2. Что мотивирует лично Вас?

Определите, какие факторы важны для Вас в вашей работе и как они взаимодействуют. Вспомните, что могло мотивировать Вас в прошлом или, наоборот, убедить Вас что-то не делать? Осознайте различие между настоящей долгосрочной мотивацией и быстро проходящими порывами.

3. Узнайте, чего ваши люди хотят от работы

Люди могут желать лучшего статуса, более высокой зарплаты, лучших условий работы и различных льгот. Но узнайте, что на самом деле мотивирует Ваших подчиненных - проведите анонимные опросы или анкетирование, поговорите с людьми о том, чего им бы больше всего хотелось.

Например, хотят ли они:

· более интересной работы?

· более квалифицированного руководства?

· больше возможностей увидеть конечный результат своей деятельности?

· большего участия?

· большего признания?

· большей конкуренции?

· больше возможностей для развития?

4. Проявляйте интерес к работе

Каждый день поощряйте сотрудников за хорошо сделанную работу. Проявляйте искренний интерес, не выходя за рамки и не стоя ни у кого за спиной. Если у вас есть какие-либо соображения о том, как улучшить чью-то работу, произносите их во всеуслышанье, но помогите этому человеку. Заслужите уважение, подавая всем пример; не нужно показывать, что Вы можете сделать что-то лучше, чем кто-то из сотрудников. Пусть все почувствуют, что Вы можете их поддержать.

5. Устраните мешающие факторы

Определите, что мешает успешной мотивации -- это могут быть физические (помещения, оборудование) или психологические (скука, несправедливость, препятствия на пути к продвижению, недостаток уважения и признания) причины. Некоторые из них можно легко устранить; другие потребуют большего планирования и времени. Сам факт, что вы достаточно уверены в том, что найдете и устраните негативные факторы - уже послужит для мотивации.

6. Проявляйте заботу

Если Ваша культура работы допускает возможные ошибки и терпима к промахам персонала, Ваши сотрудники должны понимать, на какую поддержку они могут рассчитывать. Зачастую практика мотивации и выстраивания отношений оканчивается неудачей только из-за того, что штат не чувствует, что может получить адекватную поддержку.

7. Осторожнее с денежными поощрениями!

Многие люди говорят, что они работают за деньги, и в разговоре требуют поощрения. Но если их вознаградить деньгами, то после небольшого периода подъема это придется повторять снова и снова. Дополнительные выплаты могут быть эффективны для привлечения новых работников, но вряд ли мотивируют уже долго проработавших сотрудников на более эффективное использование своих способностей.

8. Примите решение

Выслушав ваших сотрудников, сделайте шаги к изменению политики и позиций в вашей организации. Пусть ваша новая политика будет гибкой и учтет пожелания штата.

9. Управляйте изменениями

Принять политику - это одно, а совсем другое - применить её. Если немотивируемость уже укрепилась, Вам потребуется пересмотреть весь стиль управления в организации. Один из самых естественных инстинктов человека - сопротивляться переменам, даже если они могут приводить к улучшению. Так что от способа, которым будут внедряться изменения, будет очень сильно зависеть их успех или провал. Если Вы:

· просто инструктируете, а Ваша речь является монологом - вы игнорируете надежды, страхи и ожидания вашего штата;

· пытаетесь убедить людей - даже Ваши самые убедительные аргументы не будут действовать долго, если Вы не будете их обсуждать с людьми;

· советуете - будет очевидно, что Вы всё уже решили заранее;

· ищете единомышленников - чтобы поделиться с ними проблемой и принять общее решение в поддержку перемен -- Вы можете наряду с естественно происходящей адаптацией и компромиссами начать ожидать обязательств и собственничества.

10. Поймите их предпочтения в обучении

Перемены немыслимы без обучения. Питер Хани и Алан Мамфорд в своей Инструкции по Изучению Стилей (1992) определили четыре основных стилей обучения:

· активисты: любят принимать участие во всем новом. Не любят оглядываться назад, наблюдать и быть беспристрастными;

· теоретики: любят порассуждать теоретически. Не любят заниматься чем-то, не имея на то четких целей и причин;

· мыслители: любят посидеть и всё обдумать. Не любят, когда на них оказывают давление в принятии решений;

· прагматики: им нужно видеть связь между темой и выполняемой работой. Лучше всего они усваивают то, что могут опробовать на практике.

По мере того, как каждый учится разным стилям и подходам, Ваши люди будут всё лучше воспринимать мотивы и предложения для достижения общей цели.

11. Обеспечьте обратную связь

Обратная связь - один из наиболее важных элементов в цикле мотивации. Не заставляйте людей ждать вестей о том, насколько успешны их предложения и разработки. Аккуратно и тактично комментируйте события, не забывая о том, какие следующие шаги к достижению целей придется сделать.

Чтобы убедить ваш штат, что пришло время перемен - поступайте следующим образом:

· Признайте, что не можете ответить на все вопросы.

· Уделите время, чтобы узнать, как можно заслужить доверие.

· Ведите, вдохновляйте и помогайте сотрудникам - не заставляйте их силой что-то делать.

· Высказывайте им свое мнение. (ссылка)

Заключение.

Мотивы играют важную роль в трудовой деятельности человека. Без них трудовая деятельность вообще не может осуществляться целесообразно. Но мотивы бывают разные и могут воздействовать с различной силой, вызывая направленную или ненаправленную активность человека.

Практическая функция мотивации состоит в подборе различных способов и методов эффективного воздействия на персонал в целях его ориентации на результативную деятельность с учетом мотивационных установок работников и их профессионального и личностного потенциала.

Эффективность той или иной мотивационной системы в практической деятельности во многом зависит от органов управления, хотя за последние годы сделаны определенные шаги к повышению роли самих предприятий к разработке собственных систем мотивации, которые на конкретном отрезке времени позволяют претворять в жизнь стоящие перед предприятиями цели и задачи в условиях рыночных отношений.

Не существует единых методов мотивации персонала, эффективных в все времена и при любых обстоятельствах. Однако, любой метод, применяемый руководителем основан на выбранной фирмой стратегии управления человеческими ресурсами. Это означает, что выбор конкретного метода мотивации должна, в первую очередь, определять общая стратегия управления персоналом, которой следовала или желает следовать фирма.

Исследовав небольшую часть менеджмента - мотивации персонала, мы установили, что мотивация существенно повышает производительность труда, что влечёт увеличение прибыли.

Изучив теоретическую часть мотивации персонала, были сделаны практически значимые, на мой взгляд, выводы и рекомендации по наиболее эффективному мотивированию персонала организации.

Функционирование систем мотивации, их разработка преимущественно зависят от работников аппарата управления, от их квалификации, деловых качеств и других качественных характеристик.

Вместе с тем как в период до перехода России к рыночным отношениям, так и в настоящее время, проблема мотивации остается самой актуальной и, к сожалению, самой неразрешенной в практическом плане проблемой.