|  |
| --- |
| Финансовая академия при Правительстве Российской Федерации.  Кафедра: «Государственное, муниципальное  и корпоративное управление»  Реферат на тему:  «Мотивация труда в мире и в России»  Выполнила:  студ. гр. С II-2,  Донич Ю.  Проверила:  доц., Дрогобыцкая К.С.  Москва, 2004 |

План реферата.

1. Введение
2. Понятие «мотивация». Мотивационный процесс
3. Теории мотивации:

### Теория мотивации по А. Маслоу

### Теория мотивации Ф. Герцберга

### Теория мотивации Д.Мак Клеланда

### Теория ожидания В.Врума

### Теория справедливости

### Теория мотивации Л. Портера - Э.Лоулера.

* 1. Способы улучшения мотивации труда
  2. Мотивация: опыт зарубежных стран
  3. Рекомендации для современных условий в РФ
  4. Заключение
  5. Список литературы.

Ведение.

В современном мире мотивация труда играет немаловажную роль, так как правильное проведение политики мотивации труда среди персонала, обеспечивает как минимум улучшение качества труда работников и возможное повышение производительности труда.

В общем случае мотивация – это процесс побуждения к труду. Поэтому руководители, которые хотят добиться эффективной деятельности своих подчиненных, не должны забывать о наличии стимулов для работников.

В своем реферате я постараюсь раскрыть суть понятия «мотивация», рассмотреть основные западные теории мотивации труда, показать, что мотивация трудовой деятельности заключается не только в материальном вознаграждении работников, но и скрывается в других методах и приемах. Также попытаюсь дать некоторые рекомендации по поводу применения теорий мотивации в российской практике.

**Понятие «мотивация». Мотивационный процесс.**

Для того, чтобы понять как влияет мотивация работников на общий успех организации, я считаю, каждый руководитель должен для начала осознать сущность этого понятия.

Если рассматривать мотивацию человека к какой-либо деятельности в общем виде, то тогда она понимается как совокупность движущих сил, побуждающих человека к осознанному или неосознанному осуществлению определенных действий. При этом связь между отдельными силами и действиями человека опосредована очень сложной системой взаимодействий, в результате чего различные люди могут совершенно по-разному реагировать на одинаковые воздействия со стороны одинаковых сил. Более того, поведение человека, осуществляемые им действия в свою очередь также могут влиять на его реакцию на воздействия, в результате чего может меняться как степень влияния воздействия, так и направленность поведения, вызываемая этим воздействием.

Таким образом, я могу обозначить понятие мотивация, как – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей. Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, во многом индивидуально и может меняться под воздействием обратной связи со стороны деятельности человека.

Для того чтобы всесторонне раскрыть понятие мотивации, необходимо рассмотреть три аспекта этого явления:

1.      что в деятельности человека находиться в зависимости от мотивационного воздействия.
2.      каково соотношение внутренних и внешних сил;
3.      как мотивация соотносится с результатами деятельности человека. [[1]](#footnote-1)[2]

Прежде чем приступить к рассмотрению этих вопросов,

остановимся на уяснении смысла основных понятий, которые будут использованы в дальнейшем.

*Потребности* - это то, что возникает и находится внутри человека, что достаточно общее для разных людей, но в то же время имеет определенное индивидуальное проявление у каждого человека. Наконец, это то, от чего человек стремится освободиться, так как, пока потребность существует, она дает о себе знать и “требует” своего

устранения. Люди по-разному могут пытаться устранять потребности, удовлетворять их, подавлять или не реагировать на них. Потребности могут возникать как осознанно, так и неосознанно. При этом не все потребности осознаются и осознанно устраняют. Если потребность не устранена, то это не предполагает, что она устранена навсегда. Большинство потребностей периодически возобновляются, хотя при этом они могут менять форму своего конкретного проявления, а также степень настойчивости и влияния на человека.

*[[2]](#footnote-2)[3]Мотив* - это то, что вызывает определенные действия человека. Мотив находится “внутри” человека, имеет “персональный” характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов. Мотив не только побуждает человека к действию, но и определяет, что надо сделать и как будет осуществлено это действие. в частности если мотив вызывает действия по устранению потребности то у различных людей эти действия могут быть совершенно отличны, даже если они испытывают одинаковую потребность. Мотивы поддаются осознанию- человек может воздействовать на свои мотивы, приглушая их действие или даже устраняя их из своей мотивационной совокупности.

Поведение человека обычно определяется не одним мотивом, а их совокупностью, в которой мотивы могут находиться в определенном отношении друг к другу по степени их воздействия на поведение человека. поэтому *мотивационная структура* человек может рассматриваться как основа осуществления им определенных действий.

Мотивационная структура человека обладает определенной стабильностью. Однако она может меняться, в частности, сознательно в процессе воспитания человека, его образования.

Мотивирование - это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов. Мотивирование составляет сердцевину и основу управления человеком. Эффективность управления в очень большой степени зависит от того, насколько успешно осуществляется процесс мотивирования.

В зависимости от того что преследует мотивирование, какие,задачи оно решает можно выделить два основных типа мотивирования. [[3]](#footnote-3)[4]*Первый тип* состоит в том. что путем внешних воздействий на человека вызываются к действию определенные мотивы, которые побуждают человека осуществлять определенные действия, приводящие к желательному для мотивирующего субъекта результату. При данном типе мотивирования надо хорошо Знать то какие мотивы могут побуждать человека к желательным действиям и то, как вызывать эти мотивы. Этот тип мотивирования во многом напоминает вариант торговой сделки: “Я даю тебе что ты хочешь, а ты даешь мне что я хочу”. Если у двух сторон не оказывается точек взаимодействия то и процесс мотивирования не сможет состояться. *Второй тип* мотивирования своей основной задачей имеет формирование определенной мотивационной структуры человека. В этом случае основное внимание обращается на то, чтобы развить и усилить желательные для субъекта мотивирования мотивы действии человека, и наоборот, ослабить те мотивы, которые мешают эффективном управлению человеком. Этот тип мотивирования носит характер воспитательной и образовательной работы и часто не связан с какими-то конкретными действиями или результатами, которые ожидается получить от человека в виде итога его деятельности. Второй тип мотивирования требует гораздо больших усилий, знаний и способностей для его осуществления. Однако и его результаты в целом существенно превосходят результаты первого типа мотивирования. Организации, освоившие его и использующие в своей практике, могут гораздо успешнее и результативнее управлять своими членами.

Первый и второй типы мотивирования не следует противопоставлять, так как в современной практике управления прогрессивно управляемыми организации стремятся сочетать оба эти типа мотивирования.

Стимулы выполняют роль рычагов воздействия или носителей “раздражения”, вызывающих действие определенных мотивов. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещания, носители обязательств и возможностей, предложено человеку в компенсацию за его действия или что он желал бы получить в результате определенных действий. Человек реагирует на многие стимулы не обязательно сознательно. На отдельные стимулы его реакция даже может не поддаваться сознательному контролю.

Реакция на конкретные стимулы не одинакова у различных людей. Поэтому сами по себе стимулы не имеют абсолютного значения или смысла, если люди не реагируют на них. Например, в условиях развала денежной системы, когда практически ничего невозможно купить за деньги, заработная плата и денежные знаки в целом теряют свою роль стимулов и могут быть очень ограниченно использованы в управлении людьми.

Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется процессом стимулирования. Стимулирование имеет различные формы. В практике управления одной из самых распространенных его форм является материальное стимулирование. Роль данного процесса стимулирования исключительно велика.

Однако очень важно учитывать ситуацию, в которой материальное стимулирование осуществляется, и стараться избрать преувеличения его возможностей, так как человек имеет очень сложную и не однозначную систему потребностей, интересов, приоритетов и целей.

Стимулирование принципиально отличается от мотивирования. Суть этого отличия состоит в том, что стимулирование - это одно из средств, с помощью которого может осуществляется мотивирование. При этом чем выше уровень развития отношений в организации, тем реже в качестве средств управления людьми применяется стимулирование. Это связано с тем что воспитание и обучение как один из методов мотивирования людей приводят к тому что члены организации сами проявляют заинтересованное участие в делах организации, Осуществляя необходимые действия не дожидаясь или же вообще не получая соответствующего стимулирующего воздействия.

Если посмотреть, на что в деятельности человека оказывает воздействие мотивация то выяснится что это следующие характеристики деятельности:

1.      усилие;
2.      старание;
3.      настойчивость;
4.      добросовестность;
5.      направленность. [[4]](#footnote-4)[5]

Одну и ту же работу человек может делать, затрачивая различные усилия. Он может работать в полную силу, а может работать в полсилы. Также он может стремиться брать работу полегче, а может браться за сложную и тяжелую работу, выбирать решение попроще, а может искать и браться за сложное решение. Все это отражает то, какие ***усилия*** готов затрачивать человек. И зависит это от того, на- сколько он смотивирован на затрату больших усилий при выполнении своей работы.

Человек может по-разному  ***стараться***, выполняя свою роль в организации. Одному может быть 6езразлично качество его труда, другой может стремиться делать все наилучшим образом, работать с полной отдачей, не отлынивать от работы, стремиться к повышению квалификации, совершенствованию своих способностей работать и взаимодействовать с организационным окружением.

Третья характеристика деятельности, на которую влияет мотивация, состоит в ***настойчивости*** продолжать и развивать начатое дело. Это очень важная характеристика деятельности, так как часто встречаются люди, которые быстро теряют интерес к начатому делу. И даже если они имели очень хорошие результаты деятельности в начале, потеря интереса и отсутствие настойчивости может привести к тому, что они сократят усилия и станут меньше стараться, выполняя свою роль на существенно более низком уровне по сравнению с их возможностями. Отсутствие настойчивости сказывается также негативно на доведении дела до конца. Работник может выдвигать прекрасные идеи и ничего не делать для их выполнения, что на практике будет оборачиваться для организации упущенными возможностями.

***Добросовестность*** при исполнении работы, означающая ответственное осуществление работы, с учетом всех необходимых требований и регулирующих норм, для многих работ является важнейшим условием их успешного выполнения. Человек может обладать хорошей квалификацией и знанием, быть способным и созидательным, много работать. Но при этом он может относиться к своим обязанностям “спустя рукава”, безответственно. И это может сводить на нет все положительные результаты его деятельности. Руководство организации должно хорошо представлять себе это и стараться таким образом строить систему мотивирования, чтобы она развивала у сотрудников эту характеристику их поведения.

***Направленность*** как характеристика деятельности человека указывает на то, к чему он стремится, осуществляя определенные действия. Человек может выполнять свою работу потому что она приносит ему определенное удовлетворение (моральное или материальное) , а может делать ее потому, что он стремиться помочь своей организации добиться ее целей. Для управления очень важно знать направленность действий человека, однако не менее важно также уметь, если надо, с помощью мотивирования ориентировать эти действия в направлении определенных целей.

**3. МОТИВАЦИОННЫЙ ПРОЦЕСС.**

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

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

*[[5]](#footnote-5)[6] Первая* стадия - **возникновение потребностей**. Потребность проявляется в виде того, что человек начинает ощущать, что ему чего-то не хватает. Проявляется она в конкретное время и начинает “требовать” от человека,чтобы он нашел возможность и предпринял какие- то шаги для ее устранения. Потребности могут быть самыми различными. Условно можно разбить на три группы:

1.      Физиологические
2.      Психологические
3.      Социальные

*Вторая* стадия - **поиск путей устранения потребности**.

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

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

1.      что я должен получить, чтобы устранить потребность;
2.      что я должен сделать, чтобы получить то, что желаю;
3.      в какой мере я могу добиться того, чего желаю;
4.      насколько то, что я могу получить,может устранить потребность.

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

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

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

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

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

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

Процесс мотивации очень сложен и неоднозначен. Существует большое количество различных теорий мотивации, пытающихся дать объяснение этому явлению.

**Мотивация деятельности.**

Традиционно считается, что раз работник получает оплату за свой труд, значит он должен быть доволен. В случае плохого отношения к служебным обязанностям его можно уволить. Значит стимулы у него есть. При всей примитивности изложения ситуации, я сам сталкивался с таким подходом. Старый армейский анекдот : "Копать от забора до обеда" , лишний раз демонстрирует "желание" военнослужащих выкопать побольше. Армия – это срез общества, так что такая логика присутствует повсеместно.

На советских предприятиях постоянно встречалась ситуация неадекватной оплаты труда: завышенная, заниженная или стабильная вне зависимости от результатов. Только ленивый не ругает нашу бывшую систему поощрения, успешно перешедшую в современную жизнь. Даже Ленин писал, что наряду с внутренним поощрением должно существовать внешнее(материальное). Сам видел почётную грамоту гласившую, что рабочему было присвоено почётное звание и *ценный подарок -- патефон.* Ещё вопрос, что было для него ценнее. В 20-е годы патефон был редкостью.

Касаясь терминологии, внешнее вознаграждение – это оплата, ценность оплаты, уверенность в связи усилия оплат с ценностью вознаграждения; внутреннее вознаграждение – это похвала, премия, продвижение по службе и т.д. Это две составляющие поощрения сотрудника. Вторая считается наиболее прогрессивной хотя бы потому, что относится к верхней части пирамиды потребностей Маслоу.

Потребность в самовыражении.

Потребность в уважении.

Социальные потребности.

Потребность самосохранения.

Физиологические потребности.

Создаётся впечатление, что советское руководство попыталось достичь вершины, забыв об основании. Пресловутые почётные грамоты с маленькой премией были плохим поощрением труда. Как следствие, персоналу не было стимула выкладываться ради мифической вершины пирамиды при полной не обустроенности быта.

Задачей современного менеджмента является создание таких условий, при которых потенциал персонала будет использован наилучшим образом. Традиционная теория Х , или как её называют, метод “кнута и пряника” в цивилизованных странах перестаёт срабатывать даже применительно к работникам физического труда. Поэтому все процветающие корпорации США придерживаются подхода Y, по которому главной обязанностью эффективного менеджера является достижение заинтересованности работников в труде и эффективности их работы. Дуглас Мак Грегор создал свою теорию, применительно к американским компаниями, а японец Уильям Оучи, основываясь на его теории, развил свой подход в управлении персоналом и назвал его теорией Z (см. таблицу 1).

*Таблица 1*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Традиционный подход | Современный подход | |
| Теория Х | Теория Y | Теория Z |
| 1. Большинство сотрудников не любит работу и старается по возможности её избегать . | 1. Работа является желанной для большинства сотрудников. | 1. Необходима забота о каждом сотруднике в целом ( забота о качестве жизни) |
| 2. Большинство сотрудников необходимо заставлять выполнять работу, оказывая административное, экономическое и психологическое давление. | 2. Сотрудники способны к целеустремлённости и самоконтролю, способны самостоятельно определять стратегии достижения целей. | 2. Привлечение сотрудников к групповому процессу принятия управленческих решений. |
| 3. Большинство сотрудников заинтересованы только в безопасности. | 3. Заинтересованность работников зависит от системы вознаграждений по окончательному результату. | 3. Периодическая ротация кадров и **пожизненная гарантированность занятости.** |
| 4. Большинство сотрудников предпочитает быть исполнителями и избегает ответственности. | 4. Сотрудник стремится к ответственности и самостоятельно принимает управленческие функции. |  |
| 5. Почти все сотрудники не имеют творческих способностей и инициативы. | 5. Многие сотрудники имеют развитое воображение, творческие способности, изобретательность. |  |

На мой взгляд, в такой таблице к первому столбцу можно отнести наиболее необразованных и нерадивых работников. Сомнительна их потребность во внутренней мотивации. Можно также сказать, что движение от левого столбца к правому есть процесс эволюции персонала. Статистика говорит, что только один - два процента людей стремится к вершине пирамиды Маслоу. Таким людям надо предоставить возможность самовыражения, обеспечив, естественно, стабильным основание пирамиды. Внутреннее поощрение приносит свои плоды только при социальной защищённости работника. В противном случае, энтузиазм от похвалы – продукт скоропортящийся.

Сталин не зря говорил, что кадры определяют всё. Лучшие фирмы США, такие, как “IBM”, ”AMD” и др., затрачивают на совершенствование каждого своего специалиста от 25 до 40 дней в году. В Японии фирмы через каждые 1,5-2 года производят ротацию кадров : каждого работника стараются развить всесторонне, в него “вкладывают” деньги, обучают новой профессии и обеспечивают горизонтальный рост.

Но в настоящее время менеджеры разных стран имеют проблемы с системой вознаграждения. Американские менеджеры удивляются, почему их работники не так преданы своей работе, как японцы. Ответ ясен, если мы сравним американскую и японскую системы вознаграждения. Обычно японские работники имеют пожизненно гарантированную работу и более 30% оплаты их труда зависит от прибыли фирмы. Поэтому в каждом техническом новшестве японский рабочий видит свой будущий успех. Американские рабочие не имеют гарантированной работы, и, если дела на фирме идут плохо, то в первую очередь сокращение коснется рабочих. Поэтому в каждом техническом новшестве американец видит угрозу себе и своим коллегам. Плюс ко всему, большинство американских работников получают вознаграждение не за конечные результаты, а за отработанное время (что, кстати, типично и для России).

Говорить о Японии можно много и долго. Один советский журналист писал, что прожив в Японии неделю, европеец пишет роман, прожив месяц он пишет повесть, прожив много лет, получается короткий рассказ. Это абсолютно другой мир. Можно только пытаться предположить, что корни поведения японцев в их системе ценностей, абсолютно отличной от общепринятой. Почти наверняка наибольшее значение , для них имеет внутренне вознаграждение. Хотя нельзя забывать, что традиционно пожизненный найм на работу даёт уверенность в завтрашнем дне и является хорошим стимулом к работе на ставшую тебе «родной» компанию. Надо по возможности учиться у японских менеджеров.

**В менеджменте применяются по крайней мере 8 способов вознаграждения :**

1. ДЕНЬГИ. Стимулирующая роль денег особенно эффективна, когда предприятия вознаграждают своих сотрудников в зависимости от выполнения работы и получения конкретных результатов, а не за отсиженное на рабочем месте время.

Генри Форд придавал деньгам доминирующее значение в стимулировании. Он значительно увеличил минимальную заработную плату до 5 долларов в день, сократив продолжительность рабочего дня с 10 до 8 часов. Его нововведения по стимулированию были встречены с большим воодушевлением и оказали помимо материального большой психологический эффект. В 1914 г. такой дневной заработок вдвое превышал общепринятый. Мало кто понимал, что Форд предложил такую заработную плату отнюдь не из большой щедрости. Его вовсе не заботил жизненный уровень рабочих. Генри Форд никогда не скрывал истинной причины введения дневной платы рабочим в 5 долларов: он хотел, чтобы размер заработка его рабочих позволял им со временем покупать производимые ими самими автомобили. А разве мечтой любого рабочего не являлась покупка собственного автомобиля.

2. ОДОБРЕНИЕ. Одобрение является еще более мощным способом вознаграждения, чем деньги, которые, конечно всегда будут много значить. Почти все люди положительно реагируют, если чувствуют, что их ценят и уважают. По мнению Мэри Кэй Эш, владелицы преуспевающей фирмы “Мэри Кэй Косметикс”, есть только две вещи, которые люди хотят больше, чем секса и денег - это одобрение и похвала. Достаточно одобрить хорошее поведение, и оно вскоре повторится.

Существуют следующие правила менеджеров:

1. хвалите сразу
2. хвалите работу человека
3. говорите, что вы довольны и вам приятно оттого, что работник это сделал
4. после этого не стоит стоять над душой работника, поэтому, выполнив свою миссию, уходите .

3. ДЕЙСТВИЕ. Служащие, которые приобретают акции и становятся совладельцами, ведут себя как владельцы. Но для того, чтобы использовать этот способ вознаграждения, предприятие должно использовать групповое принятие управленческого решения вместо авторитарного и производить конкурентоспособный товар. Генри Форд также использовал этот метод. На его предприятиях рабочие были акционерами. Исследования Университета штата Мичиган показали, что использование этого способа вознаграждения может в 1,5 раза повысить доход фирмы. К сожалению, в нашей российской действительности существует жалкая пародия на эту систему по причине невыполнения вышеуказанных условий.

4.ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ СВОБОДНЫМ ВРЕМЕНЕМ. Это поможет удержать сотрудников от формирования привычки транжирить время попусту и позволит сотруднику больше тратить времени на себя и свою семью, если он будет справляться с работой раньше отведенного срока. Такой метод подходит для людей со свободным расписанием. В противном случае у руководства появляется соблазн повысить объём работы.

5.ВЗАИМОПОНИМАНИЕ И ПРОЯВЛЕНИЕ ИНТЕРЕСА К РАБОТНИКУ. Способ вознаграждения наиболее значим для эффективных сотрудников-профессионалов. Для них внутреннее вознаграждение имеет большой вес. Такой подход требует от менеджеров хорошего неформального контакта со своими подчиненными, а также знания того, что их волнует и интересует.

6.ПРОДВИЖЕНИЕ ПО СЛУЖЕБНОЙ ЛЕСТНИЦЕ И ЛИЧНЫЙ РОСТ. Этот способ вознаграждения требует серьезных финансовых затрат высшего руководства, но именно он позволяет в настоящее время таким компаниям, как “IBM”, ”Digital equipment corp.”, ”General Motors”, сохранять лидирующее положение на рынке в США. Продвижение вверх даёт власть, а не только материальные блага. Люди её любят даже больше, чем деньги.

7. ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОСТИ И ЛЮБИМОЙ РАБОТЫ. Этот способ особенно хорош , когда работники стремятся стать профессионалами, но ощущают над собой пресс контроля или чувствуют, что другую работу они выполняли бы гораздо профессиональнее, с большей отдачей и лучшими результатами. Здесь искусство менеджера состоит в способности выявить такого сотрудника, что может быть затруднено приятием этих действий за очередное контрольное мероприятие. Очень часто такие люди могли бы работать эффективно без надзора сверху, но отсутствие некоторой смелости не позволяет им обратиться по этому поводу к руководству.

8. ПРИЗЫ. Этот способ вознаграждения зависит от воображения менеджера. Наиболее эффективен при вручении приза в присутствии работников фирмы.

Важно затронуть вопрос материального стимулирования. На современном этапе он остаётся одним из основных средств мотивации и часто играет первостепенную роль.

**Повременная или поденная оплата.**

«Поденная оплата противоречит не только основному принципу вознаграждения за производительность, но и всем принципам справедливости, в ней нет никакого равновесия между фактической работой и оплатой» -- писал Эмерсон Гаррингтон в работе “Двенадцать принципов производительности. Трудно не согласиться, хотя такая система продолжает существовать

**Сдельная оплата.**

Заработок равен числу произведенных единиц изделий, умноженных на расценку. Здесь есть новшества. Среди систем премирования, используемых в США, все более широкое распространение получает система СКЭНЛОН”, впервые примененная в 50-х годах. При ней заранее определяется нормативная доля прямых затрат на рабочую силу в общей стоимости условно-чистой продукции. В случае успешной работы предприятия и при экономии на заработной плате образуется премиальный фонд в сумме этой экономии. Он распределяется в следующей пропорции:

1. 25% идет в резервный фонд на покрытие возможного перерасхода затрат на рабочую силу;
2. 75% распределяется между руководством предприятия (25%) и рабочими (50%).

В целом по всей компаниям, использующим эту систему, процент доплат колеблется в пределах от 5 до 20 %.

Система “РАККЕРА”. По этой системе выплата премий за снижение издержек производства формально зависит от того, получила ли компания прибыль за истекший промежуток времени или нет. Объем премиального фонда определяется в виде доли от условно-чистой продукции. 25% общей суммы фонда отчисляется в резерв на покрытие возможного в будущем превышения издержек на рабочую силу. Остальная часть делится между работниками и администрацией. Там, где несколько бригад трудятся над выполнением одного задания, из этих бригад создаются единые советы по премиям, куда входят и работники вспомогательных служб, непосредственно участвующие в данной работе.

**Участие в прибылях.**

Наиболее распространенной формой коллективного поощрения является так называемая система ”УЧАСТИЯ В ПРИБЫЛЯХ”. Сущность системы “участия в прибылях” заключается в том, что за счет заранее установленной доли прибыли формируется премиальный фонд, из которого работники получают регулярные выплаты. Размер выплат ставится в зависимость от уровня прибыли, общих результатов производственной и коммерческой деятельности предприятий. Выплаты рабочим и служащим (в том числе и представителям высшей администрации) в порядке “участия в прибылях” не облагаются налогом. Таким образом, предприниматели поощряются государством к распространению этой системы. Во многих случаях “участие в прибылях” предусматривает выплату всей или части премии в виде акций.

В системе “участия в прибылях” премии начисляются за достижение конкретных результатов производственной деятельности предприятий: повышение производительности труда и снижение издержек производства. Начисляются премии, как правило, пропорционально заработной плате каждого работника с учетом личных и трудовых характеристик исполнителя: производственный стаж, отсутствие опозданий и прогулов, рационализаторская деятельность, а также склонность к сотрудничеству, верность фирме и т.п.

Эта система, как говорилось выше, безусловно хороша только для предприятий, производящих конкурентоспособные товары и имеющих стабильную прибыль. Скорее всего это крупные фирмы.

Рассмотренные системы стимулирования не слишком многим отличаются от применяемых в России. Принципиальным является то, что объем заработной платы не определен еще до начала работы, а формируется в процессе производства и в большей степени зависит от его результатов. Хотя, существует такой серьёзный на мой взгляд недостаток, как определённая субъективность при определении норм.

Большой акцент сейчас делается на моральное стимулирование. На предприятиях с производством мирового уровня в последнее время при организации систем стимулирования практически не применяется показатель производительности труда, рассчитанный как выработка на одного производственного рабочего, или на один человеко-час рабочего времени.

Причин здесь несколько. Во-первых, подобного рода показатель, заставляя повышать индивидуальную производительность труда, может отрицательно сказываться на повышении производительности в целом, что связано с образованием новых узких мест в производстве, ростом объемов незавершенного производства и увеличением запасов. Таким образом, погоня за ростом индивидуальной производительности труда в ряде случаев может привести лишь к дополнительным затратам и аритмии в производстве.

Во-вторых, ориентация на нормы выработки неизбежно ведет к росту объемов производства в ущерб качеству. К тому же выполнив норму, рабочий часто не стремится искать пути совершенствования работы, что, в конечном итоге, ведет к сдерживанию рационализаторской активности. На передовых фирмах при организации стимулирования от показателей индивидуальной выработки переходят к показателям, характеризующим производительность труда рабочих и служащих в целом.

Возвращаясь к вопросу оплаты труда, следует еще раз отметить, что в рамках нового управленческого подхода происходит отказ не только от индивидуальной сдельной оплаты труда, но прежде всего, от повременной системы, при этом система материального стимулирования ориентируется на фактическую квалификацию работника, не на квалификацию, полученную по диплому, а на уровень квалификации выполняемой работы или используемой при принятии решения и так далее.

На предприятиях таких фирм, как “Дженерал Моторс” и “Тойота” повременная оплата отсутствует, работники же получают фиксированное жалованье за квалификацию, а не за число человеко-часов, проведенных на своем рабочем месте. Под фактической квалификацией понимается способность работника не только выполнять свои непосредственные служебные обязанности, но и способность участвовать в решении производственных проблем, знать их и разбираться в любом аспекте хозяйственной деятельности своего предприятия.

Нельзя недооценивать важность наличия у работника мотивации выполнять любую работу не для себя. Для любой человеческой деятельности должен быть стимул. Основная задача менеджера(руководителя) найти для

каждого работника лично его мотив трудиться. В больших коллективах сложно осуществить личный контроль. На таких сложных производствах, как конвейер, за каждым работником не следишь. Качество же изделия зависит от каждого. Просто отбывая рабочие часы на конвейере рабочий менее серьёзно относится к поставленной задаче. Как его уговорить или принудить? Сборочный конвейер в автомобилестроении достигает в длину более километра. На нём тысячи рабочих. Здесь сразу хочется вспомнить Японию с её высочайшим качеством сборки. Безусловно надо заставить каждого работника осознать, что от его результатов зависит общий успех. Что трудно. Хотя методы есть.

К примеру, если плохо впаять резистор в печатную плату, то изделие признаётся бракованным и ко всей бригаде применяются штрафные санкции. После этого внутри коллектива, обычно, быстро разберутся, кто плохо работает. Это достаточно действенный метод. Как студент 6-го курса я скажу, что на младших курсах именно такие рубежи контроля, как сессии, помогли мне приобрести тот багаж знаний который я имею сейчас. К сожалению теория Х будет ещё долго оставаться реальностью. Поэтому разумный контроль никогда не повредит.

Трудно говорить о мотивации для некой абстрактной производственной области. В этой короткой работе я только пытался охватить основные тенденции. Очевидно, что прямое копирование методов управления применяемых в машиностроении будет неэффективно в розничной торговле. Очевидно только то, что стимулирование сотрудника будет осуществляться целым комплексом мероприятий.

Управление людьми это искусство. Ему нельзя выучиться в вечернем институте. Только практика, годы работы, много прочитанных книг и только отдельные теоретические методы, работающие в реальной жизни.

**Литература.**

1. Берн Э. Игры, в которые играют люди. Психология человеческих взаимоотношений. Люди, которые играют в игры. Психология человеческой судьбы. Москва, "Прогресс", 1988.

2. Тарасов В. Персонал - технология : отбор и подготовка

менеджеров. Ленинград, "Машиностроение", 1989.

3. Герчикова И. И. "Менеджмент: Учебник", М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995.

# Введение

В условиях рыночных отношений предприятие является основным звеном всей экономики, поскольку именно на этом уровне создается нужная обществу продукция, оказываются необходимые услуги.

Предприятие – это самостоятельный, организационно обособленный хозяйствующий субъект производственной сферы народного хозяйства, который производит и реализует продукцию, выполняет работы промышленного характера или представляет платные услуги.

Предприятие имеет конкретное название – завод, фабрика, комбинат, шахта, мастерская и т.п.

Любое предприятие является юридическим лицом, имеет законченную систему учета и отчетности, самостоятельный бухгалтерский баланс, расчетный и другие счета, печать с собственным наименованием и товарный знак (марку).

Главной целью (миссией) создания и функционирования предприятия является получение максимально возможной прибыли за счет реализации потребителям производимой продукции (выполненных работ, оказанных услуг), на основе которой удовлетворяются социальные и экономические запросы трудового коллектива и владельцев средств производства.

## На основе общей миссии предприятия формируются и устанавливаются

общефирменные цели, которые определяются интересами владельца, размерами капитала, ситуацией внутри предприятия, внешней средой и должны отвечать следующим требованиям: быть конкретными и измеримыми, ориентированными во времени, досягаемыми и взаимно поддерживаемыми.

Каждое предприятие – это сложная производственно-экономическая система с многогранной деятельностью. Наиболее четко выделяются направления, которые следует отнести к главным:

1) комплексное изучение рынка (маркетинговая деятельность);

2) инновационная деятельность (научно-исследовательские и опытно-

конструкторские разработки, внедрение технологических, организационных, управленческих и других новшеств в производство);

3) производственная деятельность (изготовление продукции, выполнение работ и оказание услуг, разработка номенклатуры и ассортимента, адекватных спросу на рынке);

4) коммерческая деятельность предприятия на рынке (организация и стимулирование сбыта производственной продукции, услуг, действенная реклама);

5) материально-техническое обеспечение производства (поставка сырья, материалов, комплектующих изделий, обеспечение всеми видами энергии, техникой, оборудованием, тарой и т.д.);

6) экономическая деятельность предприятия (все виды планирования, ценообразования, учет и отчетность, организация оплаты труда, анализ хозяйственной деятельности и т.п.);

7) послепродажный сервис продукции производственно-технического и потребительского назначения (пусконаладочные работы, гарантийное обслуживание, обеспечение запасными частями для ремонта и т.д.);

8) социальная деятельность (поддержание на надлежащем уровне условий труда и жизни трудового коллектива, создание социальной инфраструктуры предприятия, включающей собственные жилые дома, столовые, лечебно-оздоровительные и детские дошкольные учреждения, ПТУ и т.д.).

**2. Мотивация и оплата труда**

**2.1. Мотивация трудовой деятельности**

Мотивация труда – это стимулирование работника или группы работников к деятельности по достижению целей предприятия через удовлетворение их собственных потребностей.

На предприятии необходимо создавать такие условия, чтобы работники воспринимали свой труд как осознанную деятельность, являющуюся источником самосовершенствования, основой их профессионального и служебного роста.

Главные рычаги мотивации – стимулы (например, заработная плата) и мотивы (внутренние установки человека).

Отношение к труду определяется системой ценностей человека, условиями труда, созданными на предприятии и применяемыми стимулами.

Система мотивации на уровне предприятия должна гарантировать:

* занятость всех работников трудом;
* предоставление равных возможностей для профессионального и

служебного роста;

* согласованность уровня оплаты с результатами труда;
* Поддержание в коллективе благоприятного психологического климата и

др.5

Методы мотивации можно классифицировать на:

1) экономические (прямые) – повременная и сдельная оплата труда; премии за качественные и количественные показатели труда; участие в доходах предприятия; оплата обучения и др.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

5Ильин Е.П. Мотивация и мотивы – Спб.: «Питер», 2000

2) экономические (непрямые) – предоставление льгот в оплате жилья, транспортного обслуживания, питания на предприятии;

3) не денежные – повышение привлекательности труда, продвижение по службе, участие в принятии решений на более высоком уровне, повышение квалификации, гибкие рабочие графики выхода на работу и др.

Основными формами мотивации работников предприятия являются:

1.Заработная плата, как объективная оценка вклада работника в результате деятельности предприятия.

2.Система внутрифирменных льгот работника: эффективное премирование, доплаты за стаж, страхование здоровья работников за счет предприятия, предоставление беспроцентных ссуд, оплата расходов на проезд к месту работы и обратно, льготное питание в рабочей столовой, продажа продукции своим работникам по себестоимости или со скидкой; увеличение продолжительности оплачиваемых отпусков за определенные успехи в работе; более ранний выход на пенсию, предоставление права выхода на работу в более удобное для работников время и т.д.

3.Мероприятия, повышающие привлекательность и содержательность труда, самостоятельность и ответственность работника.

4.Устранение статусных, административных и психологических барьеров между работниками, развитие доверия и взаимопонимания в коллективе.

5.Моральное поощрение работников.

6.Повышение квалификации и продвижение работников по службе6.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

6Ильин Е.П. Мотивация и мотивы – СПб: Издательство «Питер», 2000.

**2.2 Современная политика оплаты труда.**

Оплата труда – это вознаграждение, исчисленное, как правило, в денежном выражении, которое по трудовому договору собственник либо уполномоченный им орган выплачивает работнику за выполненную им работу7.

Размер оплаты труда зависит от сложности и условий выполняемой работы, профессионально-деловых качеств работника, результатов его труда и хозяйственной деятельности предприятия.

Расходы на оплату труда состоят из:

1) основной заработной платы – вознаграждения за выполненную работу в соответствии с установленными нормами труда. Она устанавливается в виде тарифных ставок (окладов) и сдельных расценок для рабочих и должностных окладов для служащих;

2) дополнительный заработной платы – вознаграждения за труд сверх установленной нормы, за трудовые успехи и изобретательность и за особые условия труда. В нее входят доплаты, надбавки, гарантийные и компенсационные выплаты, предусмотренные действующим законодательством; премии, связанные с выполнением производственных заданий и функций;

3) других поощрительных и компенсационных выплат в форме вознаграждений по итогам работы за год, премии по специальным системам и положениям, компенсационные и другие денежные и материальные выплаты, не предусмотренные актами действующего законодательства, либо которые проводятся сверх установленных указанными актами норм.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

7Авчиренко Л.К. Управление персоналом организации – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2001.

В основу организации труда положены следующие основные принципы:

* осуществление оплаты труда в зависимости от количества и качества

труда;

* дифференциация заработной платы в зависимости от квалификации

работника, условий труда и отраслевой принадлежности предприятия;

систематическое повышение реальной заработной платы, т.е. превышение темпов роста номинальной заработной платы над инфляцией;

* превышение темпов роста производительности труда над темпами

роста средней заработной платы;

* предоставление предприятиям максимальной самостоятельности в

вопросах организации и оплаты труда8.

Оплата труда обеспечивает нормальное воспроизводство рабочей силы (воспроизводительная функция) и мотивирует работников для эффективных действий на своем рабочем месте (стимулирующая функция).

Организация оплаты труда на предприятии состоит из следующих элементов: формирование фонда оплаты труда; нормирование труда; установление тарифной системы; выбор форм и систем оплаты труда.

Государственная политика оплаты труда реализуется путем установления: минимальной заработной платы; государственных норм и гарантий в оплате труда (за работу в сверхурочное время, праздничные и выходные дни и за время выполнения государственных обязанностей); условий определения части дохода предприятия, направляемого на оплату труда; межотраслевых соотношений в оплате труда; условий и размеров оплаты труда в бюджетных организациях и учреждениях; максимальных размеров должностных окладов руководителей государственных предприятий; уровня налогообложения предприятий и доходов работников.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

8Экономика предприятия: Учебник/под общей редакцией проф., д.э.н. А.И. Руденко – Минск, 2001.

Минимальная заработная плата регулируется с учетом уровня экономического развития, уровня производительности труда, уровня средней заработной платы и стоимостной величины минимального потребительского бюджета (черты малообеспеченности).

Реализация политики оплаты труда осуществляется на основе договорного регулирования путем заключения системы тарифных соглашений на трех уровнях:

* межотраслевом (генеральное тарифное соглашение);
* отраслевом или региональном;
* производственной (тарифное соглашение как составная часть

коллективного договора).

Тарифное соглашение – это договор между представителями сторон переговоров по вопросам оплаты труда и социальных гарантий, предметом которого на уровне предприятия являются: формы и системы оплаты труда для различных категорий работников; минимальная тарифная ставка; размеры тарифных ставок и должностных окладов по разрядам работ и должностям работников; виды и размеры доплат, надбавок, премий и др.

**2.3. Тарифная система. Формы и системы оплаты труда**

Соизмерять разнообразные виды труда, учитывая их сложность и условия выполнения, позволяет тарифная система.

При организации оплаты труда рабочих основными элементами тарифной системы являются:

* тарифно-квалификационные справочники, с помощью которых определя-

ют разряд работы и разряд рабочего;

* тарифная сетка – перечень тарифных разрядов, тарифных коэффициентов

и тарифных ставок;

* тарифный разряд определяет степень сложности работы и в зависимости

от этого – размер оплаты труда рабочего;

* тарифный коэффициент, показывающий, во сколько раз тарифная ставка

данного разряда больше тарифной ставки I разряда;

* тарифная ставка, которая определяет размер оплаты труда рабочего

каждого разряда за единицу времени.

Тарифная система предполагает две формы оплаты труда: сдельную и повременную.

При сдельной оплате заработок меняется в зависимости от количества произведенной продукции по сдельным расценкам (за единицу продукции). Существуют такие ее системы:

* Прямая сдельная (индивидуальная и коллективная). При ней рабочим

оплачивается их выработка: расценка за единицу продукции умножается на количество выработанной продукции.

* Сдельно-прогрессивная. В этом случае выработка продукции в пределах

нормы оплачивается по обычным расценкам, а сверх этой нормы – по повышенным, возрастающим прогрессивно, в зависимости от размера выполнения норм.

* Сдельно-премиальная. Предусматривает, кроме заработка по прямым

сдельным расценкам, выплату премии за качественные и количественные показатели в работе.

* Косвенно-сдельная. Используется при оплате труда вспомогательных

рабочих, их заработок зависит от выработки тех основных рабочих, которых они обслуживают.

* Аккордная. При ней расценка устанавливается на весь объем работ (а не

на отдельную операцию), оговаривается срок выполнения работ.

При повременной оплате заработок складывается из тарифных ставок за фактическую продолжительность рабочего времени. Существует две системы повременной оплаты:

* Простая повременная. В таком случае заработок определяется

умножением часовой тарифной ставки на количество отработанных часов.

* Повременно-премиальная. Оплата, когда, кроме заработной платы по

тарифу (окладу), начисляют премии за высокие показатели в работе.

На предприятиях, применяющих коллективные формы организации труда, широкое распространение получила подрядная форма оплаты труда (заработок бригады определяется умножением бригадной расценки за единицу продукции на фактически выполненный бригадой по договору объем работ).

В условиях перехода к рыночным условиям хозяйствования нашла применение бестарифная система оплаты труда, которая зависит от ряда факторов: квалификационного уровня работника (от директора до рабочего), коэффициента трудового участия (КТУ) и фактически отработанного времени.

Некоторые предприятия ориентируют систему материального стимулирования на фактическую квалификацию работника – способность не только выполнять свои непосредственные обязанности, но и участвовать в решении производственных проблем, разбираться в любом аспекте хозяйственной деятельности своего предприятия. Такие работники получают фиксированное жалование за квалификацию.

На большинстве предприятий оплата труда служащих осуществляется в соответствии с установленным им по штатному расписанию окладом и в соответствии с действующей системой премирования.

Разновидностью бестарифной системы оплаты труда является контрактная система.

Из всего разнообразия существующих форм и систем оплаты труда предприятие выбирает те, которые в большей степени соответствуют конкретным условиям производства: характеру выпускаемой продукции, применяемой технологии, уровню управления, рынку сбыта, объему спроса и т.д.

**2.4. Системы участия работников в прибылях (доходах) предприятия**

Участие в прибылях (доходах) состоит в распределении определенной их части между работниками предприятия, которое может быть срочным (например, ежемесячные выплаты) или выступать в форме распространения между работниками акций предприятия.

Дополнительные выплаты с прибылей зависят от уровня затрат на производство и цен, конкурентоспособности продукции и финансового состояния предприятия. Их размеры определяются специальным документом (соглашением), прилагаемым к коллективному договору.

Можно выделить следующие системы участия работников в прибылях (на основе оценки заслуг):

1. по результатам общей деятельности предприятия:

а) системы стимулирования конкретных объемов работ, объемов продаж

и др.;

б) системы участия в прибылях в зависимости от продуктивности;

в) системы премиальных выплат (бонусов);

1. на основе отношений собственности:

а) системы предоставления своим работникам акций предприятия;

б) системы совладения активами предприятия под посредничеством

инвестиционных фондов;

в) системы распространения опционов акций9.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

9 Авчиренко Л.К. Управление персоналом организации – М.:ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2001.

Мотивация труда – это стимулирование работника или группы работников к деятельности по достижению целей предприятия через удовлетворение их собственных потребностей.

На предприятии необходимо создавать такие условия, чтобы работники воспринимали свой труд как осознанную деятельность, являющуюся источником самосовершенствования, основой их профессионального и служебного роста.

Главные рычаги мотивации – стимулы (например, заработная плата) и мотивы (внутренние установки человека).

Отношение к труду определяется системой ценностей человека, условиями труда, созданными на предприятии и применяемыми стимулами.

Система мотивации на уровне предприятия должна гарантировать:

* занятость всех работников трудом;
* предоставление равных возможностей для профессионального и

служебного роста;

* согласованность уровня оплаты с результатами труда;
* создание условий безопасности труда;
* поддержание в коллективе благоприятного психологического климата

и др.

Методы мотивации можно классифицировать на:

1. экономические (прямые) – повременная и сдельная оплата труда;

премии за качественные и количественные показатели труда; участие в доходах предприятия; оплата обучения и др.;

1. экономические (непрямые) – предоставление льгот в оплате жилья,

транспортного обслуживания, питания на предприятии;

1. не денежные – повышение привлекательности труда, продвижение по

службе, участие в принятии решений на более высоком уровне, повышение квалификации, гибкие рабочие графики выхода на работу и др.

Основными формами мотивации работников предприятия являются:

1. Заработная плата, как объективная оценка вклада работника в результаты деятельности предприятия.
2. Система внутрифирменных льгот работникам: эффективное

премирование, доплаты за стаж, страхование здоровья работников за счет предприятия, предоставление беспроцентных ссуд, оплата расходов на проезд к месту работы и обратно, льготное питание в рабочей столовой, продажа продукции своим работникам по себестоимости ли со скидкой; увеличение продолжительности оплачиваемых отпусков за определенные успехи в работе; более ранний выход на пенсию, предоставление права выхода на работу в более удобное для работников время и т.д.

1. Мероприятия, повышающие привлекательность и содержательность

труда, самостоятельность и ответственность работника.

1. Устранение статусных, административных и психологических

барьеров между работниками, развитие доверия и взаимопонимания в коллективе.

1. Моральное поощрение работников.
2. Повышение квалификации и продвижение работников по службе.

**Список использованной литературы**

1. Авчиренко Л.К. Управление персоналом организации – М.: ИНФРА-М;

Новосибирск: НГАЭиУ, 2001.

2. Балабанов И.Т. Основы организации и мотивации - М.: Финансы и

статистика, 1999.

3. Ворст И., Ревентлоу П. Экономика фирмы: Учебник – М.: Высшая школа,

1994.

4. Герасименко В.В. Ценовая политика фирмы. – М.: Финстатинформ, 2000.

5. Грузинов В.П. Экономика предприятия и предпринимательства. – М.:

СОФИТ, 1998.

6. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы СПб.: Издательство «Питер», 2000.

7. Курс предпринимательства: Учебник для вузов / под ред. проф. В.Я.

Горфинкеля, проф. В.А. Швандара – И.: Финансы, ЮНИТИ, 1997.

8. Основы предпринимательской деятельности / под ред. В.М. Власовой – М.:

Финансы и статистика, 1995.

9. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации – М.: Аспект Пресс,

1999.

10. Розанова В.А. Психология организации труда на современном предприятии

– М.: ЗАО «Бизнес-щкола «Интел-Синтез», 2000.

11. Румянцева З.П. и др. Менеджмент организаций. – М.: ИНФРА-М, 1996.

12. Руденко А.И. Стратегическое планирование на предприятии. КФ КИЭУ.

Симферополь, 1997.

13. Удальцова М.В., Авчиренко Л.К. Социология и психология управления –

ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999.

14. Экономика предприятия. Учебник для вузов / Л.Я. Аврашков, В.В. Адамчук,

О.В. Антонова и др.; под ред. проф. В.Я. Горфинкеля, проф. В.А.

Швандара. – 2-е изд. перераб. и доп. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.

15. Экономика предприятия: Учебник / под ред. Проф. С.Ф. Покропыного – К.:

Из-во «Хвиля-Прес», 1995.

16. Экономика предприятия: Учебник / под общей редакцией проф., д.э.н. А.И.

Руденко – Минск, 2001.

17. Экономика предприятия: Учебник / под ред. проф. О.И. Волкова – М.:

ИНФРА-М, 1997.

18. Яркина Т.В. Основы экономики предприятия. Краткий курс. Учебное

пособие для студентов вузов – М., 2000.

19. Экономика предприятия: Учебник / под ред. проф. В.Я. Горфинкеля, проф.

Е.М. Куприянова – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1996.

**2. Мотивация и оплата труда**

2.1.Мотивация трудовой деятельности

2.2. Современная политика оплаты труда

2.3. Тарифная система. Формы и системы оплаты труда

2.4. Системы участия работников в прибылях (доходах) предприятия

**План:**

I. С точки зрения теории

II. Способы улучшения мотивации труда

III. Теории мотивации труда на Западе

IV. Мотивация: опыт зарубежных стран

V. Рекомендации для современных условий

I. В условиях формирования новых механизмов хозяйствования, ориентированных на рыночную экономику, перед промышленными предприятиями встаёт необходимость работать по-новому, считаясь с законами и требованиями рынка, овладевая новым типом экономического поведения, приспосабливая все стороны производственной деятельности к меняющейся ситуации. В связи с этим возрастает вклад каждого работника в конечные результаты деятельности предприятия. Одна из главных задач для предприятий различных форм собственности - поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизации человеческого фактора.

Решающим причинным фактором результативности деятельности людей является их мотивация.

Мотивационные аспекты управления трудом получили широкое применение в странах с развитой рыночной экономикой. В нашей стране понятие мотивации труда в экономическом смысле появилось сравнительно недавно в связи с демократизацией производства. Ранее оно употреблялось, в основном, в промышленной экономической социологии, педагогике, психологии. Это объяснялось рядом причин. Во-первых, экономические науки не стремились проанализировать взаимосвязь своих предметов с названными науками, и, во-вторых, в чисто экономическом смысле до недавнего времени понятие «мотивация» заменялось понятием «стимулирования». Такая усеченность понимания мотивационного процесса приводила к ориентации на краткосрочные экономические цели, на достижение сиюминутной прибыли. Это разрушительно действовало на потребностно-мотивационную личности работника, не вызывало заинтересованности в собственном развитии, самосовершенствовании, а ведь именно эта система сегодня наиважнейший резерв повышения эффективности производства.

Трудовая мотивация - это процесс стимулирования отдельного исполнителя или группы людей к деятельности, направленный на достижение целей организации, к продуктивному выполнению принятых решений или намеченных работ.

Это определение показывает тесную взаимосвязь управленческого и индивидуально-психологического содержания мотивации, основанную на том обстоятельстве, что управление социальной системой и человеком, в отличии от управления техническими системами, содержит в себе, как необходимый элемент согласование цепей объекта и субъекта управления. Результатом его будет трудовое поведение объектом управления и в конечном итоге определенных результат трудовой деятельности.

Р. Оуэн и А. Смит считали деньги единственным мотивирующим фактором. Согласно их трактовке, люди - чисто экономические существа, которые работают только для получения средств, необходимых для приобретения пищи, одежды, жилища и так далее.

Современные теории мотивации, основанные на результатах психологических исследований, доказывают, что истинные причины, побуждающие человека отдавать работе все силы, чрезвычайно сложны и многообразны. По мнению одних учёных, действие человека определяется его потребностями. Придерживающиеся другой позиции исходят из того, что поведение человека является также и функцией его восприятия и ожиданий.

При рассмотрении мотивации следует сосредоточиться на факторах, которые заставляют человека действовать и усиливают его действия. Основные из них: потребности, интересы, мотивы и стимулы.

Потребности нельзя непосредственно наблюдать или измерить, о них можно судить лишь по поведению людей. Выделяют первичные и вторичные потребности. Первичные по природе своей являются физиологическими: человек не может обойтись без еды, воды, одежды, жилища, отдыха и тому подобное. Вторичные вырабатываются в ходе познания и приобретения жизненного опыта, то есть являются психологическими потребность в привязанности, уважении, успехе.

Потребности можно удовлетворить вознаграждением, дав человеку, что он считает для себя ценным. Но в понятии «ценность» разные люди вкладывают неодинаковый смысл, а, следовательно, различаются и их оценки вознаграждения. Например, состоятельный человек, возможно, сочтет несколько часов отдыха в кругу семьи более значительными для себя, чем деньги, которые он получит за сверхурочную работу на благо организации. Для работающего в научном учреждении более ценными могут оказаться уважение коллег и интересная работа, а не материальные выгоды, которые он получил бы, выполняя обязанности, скажем, продавца в престижном супермаркете.

«Внутреннее» вознаграждение человек получает от работы, ощущая значимость своего труда, испытывая чувство к определенному коллективу, удовлетворение от общения дружеских отношений с коллегами.

«Внешнее» вознаграждение - это зарплата, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа.

Мотивационный процесс может быть представлен в виде следующих одна за другой стадий: осознание работником своих потребностей как системы предпочтения, выбор наилучшего способа получения определенного вида вознаграждения, принятие решения о его реализации; осуществление действия; получение вознаграждения; удовлетворение потребности. Стержнем управления на основе мотивации будет воздействие определенным образом на интересы участников трудового процесса для достижения наилучших результатов деятельности.

Для управления трудом на основе мотивации необходимы такие предпосылки, как выявление склонностей и интересов работника с учетом его персональных и профессиональных способностей, определение мотивационных возможностей и альтернатив в коллективе и для конкретного лица. Необходимо полнее использовать личные цели участников трудового процесса и цели организации.

Никакие установленные извне цели не вызывают заинтересованности человека в активизации своих усилий до тех пор, пока они не превратятся в его «внутреннюю» цель и далее в его «внутренний» план действия. Поэтому для конечного успеха большое значение имеет совпадение целей работника и предприятия.

Для решения этой задачи необходимо создание механизма мотивации повышения эффективности труда. Под этим подразумевается совокупность методов и приёмов воздействия на работников со стороны системы управления предприятия, побуждающие их к определенному поведению в процессе труда для достижения целей организации, основанной на необходимости удовлетворения личных потребностей.

II. Рассмотрим способы улучшения мотивации труда. Они объединяются в пять относительно самостоятельных направлений: материальное стимулирование, улучшение качества рабочей силы, совершенствование организации труда, вовлечение персонала в процесс управления и неденежное стимулирование.

Первое направление отражает роль мотивационного механизма оплаты труда в системе повышения производительности труда. Оно включает в качестве элементов совершенствование системы заработной платы, предоставление возможности персоналу участвовать в собственности и прибыли предприятия.

Безусловно, мотивационному механизму оплаты труда отводится большая роль, но постоянное повышение уровня оплаты труда не способствует как поддержанию трудовой активности на должном уровне, так и росту производительности труда. Применение этого метода может быть полезным для достижения кратковременных подъемов производительности труда. В конечном итоге происходит определенное наложение или привыкание к этому виду воздействия. Одностороннее воздействие на работников лишь денежными методами не может привести к долговечному подъему производительности труда.

Хотя труд в нашей стране, в отличие от высокоразвитых стран, на сегодняшний день рассматривается, в основном, лишь как средство заработка, можно предположить, что потребность в деньгах будет расти до определенного предела, зависящего от уровня жизни, после которого деньги станут условием нормального психологического состояния, сохранения человеческого достоинства. В этом случае в качестве доминирующих могут выступить другие группы потребностей, связанные с потребностью в творчестве, достижении успехов и другие. Для руководителя очень важно умение распознавать потребности работников. Потребность более низкого уровня должна удовлетворяться прежде, чем потребность следующего уровня станет более значительным фактором, определяющим поведение человека.

Потребности постоянно меняются, поэтому нельзя рассчитывать, что мотивация, которая сработала один раз, окажется эффективной и в дальнейшем. С развитием личности расширяются возможности, потребности в самовыражении. Таким образом, процесс мотивации путем удовлетворения потребностей бесконечен.

Следующее направление улучшения мотивации - совершенствование организации труда - содержит постановку целей, расширения трудовых функций, обогащения труда, производственную ротацию, применение гибких графиков, улучшению условий труда.

Постановка целей предполагает, что правильно поставленная цель путем формирования ориентации на ее достижение служит мотивирующим средством для работника.

Расширение трудовых функций подразумевает внесение разнообразия в работу персонала, то есть увеличение числа операций, выполняемых одним работником. В результате удлиняется рабочий цикл у каждого работника, растет интенсивность труда. Применение данного метода целесообразно в случае недозагруженности работников и собственного желания их расширить круг своей деятельности, в противном случае это может привести к резкому сопротивлению со стороны работников.

Обогащение труда подразумевает предоставление человеку такой работы, которая давала бы возможность роста, творчества, ответственности, самоактуализации, включения в его обязанности некоторых функций планирования и контроля за качеством основной, а иногда и смежной продукции. Данный метод целесообразно применять в сфере труда инженерно-технических работников.

Для массовых рабочих профессий лучше всего использовать производственную ротацию, которая предполагает чередование видов работы и производственных операций, когда рабочие в течение для периодически обмениваются рабочими местами, что характерно преимущественно для бригадной формы организации труда.

Улучшение условий труда - острейшая проблема сегодняшнего дня. На этапе перехода к рынку возрастает значимость условий труда как одной из важнейших потребностей человека. Новый уровень социальной зрелости индивида отрицает неблагоприятные условия трудовой среды. Условия труда, выступая не только потребностью, но и мотивом, побуждающим трудиться с определенной отдачей, могут быть одновременно фактором и следствием определенной производительности труда и его эффективности.

Следует отличать еще одну сторону этой проблемы - низкая трудовая культура самих работников. Длительное время работая в неудовлетворительных санитарно-гигиенических условиях, человек не умеет, да и не хочет правильно организовывать свое рабочее место. В последнее время на наших передовых предприятиях в качестве эксперимента стали внедряться японские методы управления производительности, одним из которых является повышение культуры производства. Соблюдение пяти принципов работы является одним из элементов трудовой морали.

1. 1) Ликвидировать ненужные предметы на рабочих местах
2. 2) Правильно располагать и хранить нужные предметы
3. 3) Постоянно поддерживать чистоту и порядок на рабочем месте
4. 4) Постоянная готовность рабочего места к проведению работы
5. 5) Усвоить дисциплину и соблюдать перечисленные принципы.

Состояние рабочего места оценивается ежедневно при проверке побальной оценки на соответствии его содержания указанным правилам. Рабочие прямо заинтересованы в постоянном поддержании в хорошем состоянии своего места, так как в этом случае увеличивается на 10% тарифная часть его заработка. Применение такой системы позволяет повысить уровень культуры производства и способствует росту производительности труда.

III. На Западе существует множество теорий мотивации труда. К примеру, теория Д. Мак-Киеланда делает упор на потребности высшего уровня: власть, успех, причастность. У разных людей может доминировать та или другая из них. Люди, ориентированные на власть, проявляют себя как откровенные и энергичные индивидуумы, стремящимися отстаивать свою точку зрения, не боящиеся конфликтов и конфронтации. При определенных условиях из них вырастают руководители высокого уровня.

Люди, у которых преобладает потребность в успехе, как правило, не склонны к риску, способны брать ответственность на себя. Таким людям организация должна предоставлять большую степень самостоятельности и возможность самим доводить дело до конца.

Мотивация на основании потребности в причастности характерна для людей, заинтересованных в развитии личных связей, налаживании дружеских отношений, оказании помощи друг другу. Таких сотрудников следует привлекать к работе, которая даст им возможность широкого общения.

Известный ученый в области лидерства Д. Мак. Грегор, выделяя два основных принципа влияния на поведение людей, сформулировал «теорию х» и «теорию у».

«Теория х» - это авторитарный тип управления, ведущий к прямому регулированию и жесткому контролю. Согласно этой теории люди изначально не любят работать, поэтому их следует принуждать, контролировать, направлять, угрожать наказанием, чтобы заставлять трудиться для достижения целей организации. Средний человек предпочитает, чтобы им руководили, он избегает ответственности.

«Теория у» основана на демократических принципах делегирования полномочий, обогащения содержания работы, улучшения взаимоотношений, признании того, что мотивацию людей определяет сложная совокупность психологических потребностей и ожиданий. Демократический руководитель считает, что работа человека, естественное состояние, и «внешний» контроль не главное и не единственное средство воздействия, работник может осуществлять самоконтроль, стремиться к ответственности, склонен к самообразованию и изобретательности.

IV. Мотивация: опыт зарубежных фирм.

В практике американских фирм «Форд», «Дженерал Моторс» и других используются различные методы мотивации и гуманизации труда. Многие из них связаны с материальным поощрением. Часто применяют так называемые аналитические системы заработной платы, особенность которых - дифференциальная оценка в баллах степени сложности выполняемой работы с учётом квалификации исполнителей, физических усилий, условий труда и другие. При этом переменная часть заработной платы, которая выступает в качестве награды за повышение качества продукции, рост производительности труда, экономию сырья достигает 1/3 зарплаты. Используются различные формы участия рабочих в распределении прибыли. Для решения производственных задач формируются кружки качества и совместные комиссии рабочих и администрации, принимающие решения о материальном поощрении рабочих в зависимости от вклада, в том числе в повышении производительности труда.

Материальное поощрение практикуется в различных видах. Большое распространение в британских фирмах получило поощрение в форме подарков. Так, в компании «British Telecom» награждают ценными подарками и туристическими путёвками. Процедура награждения проводится в соответствии с достигнутыми успехами: на рабочих местах, на публичных мероприятиях и празднованиях. Это позволяет популяризировать достижения в области повышения эффективности работы ее качества, которые прежде оставались незамеченными.

Применяемые промышленными фирмами системы мотивации работников путем продвижения их по службе можно свести к ротации с учетом личных качеств и стажа работы. Первое чаще применяется на предприятиях США, второе характерно для Японии.

Одной из форм мотивации, нашедшей широкое применение в практике зарубежных и отечественных предприятий стало внедрение гибких графиков работы. В государственных учреждениях графства Оксфордшир (Великобритания) в начале 90-хх годов в экспериментальном порядке введена новая форма организации труда, дающая служащим значительную степень свободы - возможность трудиться как на рабочем месте, так и дома, в зависимости от конкретных обязанностей сотрудника и договоренности между ним и его руководителем. В некоторых случаях количество часов, проводимых в учреждении, оговаривается заранее. Могут быть назначены конкретные часы сбора всех сотрудников подразделения для обмена информацией, ознакомление с новыми заданиями. Такой режим рекомендуется и руководителям. Так, контракт начальника бухгалтерии одного из учреждений предполагает следующее распределение рабочего времени: 75% (30 часов в неделю) - в учреждении, 25% (10 часов в неделю) - в домашних условиях. Начальник бухгалтерии дома в основном работает на компьютере, проверяет цифровые данные финансовых документов, а в учреждении участвует в совещаниях и занимается другой работой, требующей контакта с сотрудниками.

Работа, которая выполняется только дома за компьютером называется телеработой. Основной ее недостаток - изоляция, однако, для некоторых категорий работников, к тому же обременённых семейными обязанностями, предпочтительнее именно такая форма организации труда.

Эксперимент оправдал ожидания и был подхвачен другими компаниями. Фирма «Бритиш Телеком» прогнозирует, что к 2000 году телеработой будет занято около 15% рабочей силы. Если этот прогноз оправдается будет получен колоссальный эффект: количество автомобилей на дорогах сократится на 1.6 млн. единиц, а бензина будет сожжено на 7.5 млрд. литров меньше, фирмы сэкономят по 20 тыс. фунтов стерлингов (около 33 тыс. долларов) в год на каждом сотруднике, а сами сотрудники будут в среднем экономить по 750 фунтов стерлингов в год на бензине и дорожных расходах.

Один из действенных методов мотивации - создание самоуправляемых групп. В качестве примера можно сослаться на опыт американской фирмы «Digital Equipment», где такие группы сформированы в управлении общего учета и отчетности, входящим в один из 5 центров управления финансовой деятельностью. Группы самостоятельно решают вопросы планирования работ, приема на работу новых сотрудников, проведения совещаний, координации с другими отделами. Члены групп поочередно участвуют в совещаниях менеджеров компаний.

V. Оплата труда является мотивирующим фактором, только если она непосредственно связана с итогами труда. Работники должны быть убеждены в наличии устойчивой связи между получаемым материальным вознаграждением и производительностью труда. В заработной плате обязательно должна присутствовать составляющая, зависящая от достигнутых результатов.

Для российской ментальности характерно стремление к коллективному труду, признанию и уважению коллег и так далее. Сегодня, когда из-за сложной экономической ситуации трудно высокую оплату труда, особое внимание следует уделять нематериальному стимулированию, создавая гибкую систему льгот для работников, гуманизируя труд, в том числе:

1.    признавать ценность работника для организации, предоставлять ему творческую свободу,
2.    применять программы обогащения труда и ротации кадров;
3.    использовать скользящий график, неполную рабочую неделю, возможность трудиться как на рабочем месте, так и дома;
4.    устанавливать работникам скидки на продукцию, выпускаемую компанией, в которой они работают;
5.    предоставлять средства для проведения отдыха и досуга, обеспечивать бесплатными путёвками, выдавать кредит на покупку жилья, садового участка, автомашин и так далее.

Попытаемся сформулировать мотивирующие факторы организации труда, которые ведут к удовлетворению потребностей высших уровней.

На своём рабочем месте каждый хочет показать, на что он способен и что он значит для других, поэтому необходимы признание результатов деятельности конкретного работника, предоставление возможности принимать решения по вопросам, относящимся к его компетенции, консультировать других работников.

На рабочих местах следует формулировать мировоззрение единой команды: нельзя разрушать возникающие неформальные группы, если они не наносят реального ущерба целям организации.

Практически каждый имеет собственную точку зрения на то, как улучшить свою работу. Опираясь на заинтересованную поддержку руководства, не боясь санкций, следует организовать работу так, чтобы у работника не пропало желание реализовать свои планы.

Потому, в какой форме, с какой скоростью и каким способом работники получают информацию, они оценивают свою реальную значимость в глазах руководства, поэтому нельзя принимать решения, касающиеся изменений в работе сотрудников без их ведома, даже если изменения позитивны, а также затруднять доступ к необходимой информации. Информация о качестве труда сотрудника должна быть оперативной, масштабной и своевременной.

Работнику нужно предоставлять максимально возможную степень самоконтроля.

Большинство людей стремится в процессе работы приобрести новые знания. Поэтому так важно обеспечивать подчиненным возможность учиться, поощрять и развивать их творческие способности.

Каждый человек стремится к успеху. Успех - это реализованные цели, для достижения которых работник приложил максимум усилий. Успех без признания приводит к разочарованию, убивает инициативу. Этого не случится, если подчиненным, добившийся успеха, делегировать дополнительные права и полномочия, продвигать их по служебной лестнице.

**Литература**

1. 1. Комарова Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы. || Человек и труд 1997 №10.
2. 2. Капитонов Э. Социология XX века - Ростов-на-Дону «Феникс» 1996.
3. 3. Мирская М.И., Дикарева А.Л. Социология труда.
4. 4. Социология социологии. История и технологии. М. 1996.
5. 5. Экономика предприятия / Под ред. Семенова В.М. М. 1996.

**ПЛАН КУРСОВОЙ РАБОТЫ:**

1. **1.**Введение
2. **2.**Что такое мотивация
3. **3.**Мотивационный процесс
4. **4.**Теории мотивации
5. **4.1** Теория мотивации по А. Маслоу
6. **4.2** Теория мотивации Д.Мак Клеланда
7. **4.3** Теория мотивации Ф. Герцберга
8. **4.4** Теория ожидания В.Врума
9. **4.5** Теория справедливости
10. **4.6** Теория мотивации Л. Портера - Э.Лоулера.
11. **5.** Заключение
12. **6.** Список литературы

**1.ВВЕДЕНИЕ**

Понятие мотивации тесно связано с проблемой управления персоналом. Новые экономические отношения, порожденные переходным периодом, выдвигают и новые требования к персоналу. Это не только подбор, обучение и расстановка кадров, но и формирование нового сознания, менталитета, а следовательно, и методов мотивации.

В настоящего время, при переходе к рыночным отношениям, основным мотивирующим фактором работников является желание иметь гарантированную заработную плату. При этом ни интенсивность, ни качество труда в расчет не берутся, преобладает желание иметь спокойную работу с небольшим, но гарантированным заработком, нежели интенсивную работу с высокой оплатой.

Вместе с тем, на рынке труда появляются работники, обладающие достаточным профессионализмом и новым трудовым сознанием, т. е. люди с хорошей нравственной основой и пониманием труда. Однако шансов наши хорошую работу у них немного из-за возрастного барьера (до и более 50 лет) или отсутствия рекомендаций (в основном у молодых специалистов).

Таким образом, и потребности, и мотивация большинства работников нуждаются в дальнейшем изучении и систематизации. Что же такое мотивация?

Мотивация - это процесс побуждения каждого сотрудника и всех членов его коллектива к активной деятельности для удовлетворения своих потребностей и для достижения целей организации.

[[6]](#footnote-6)[1]Основные задачи мотивации:

1.      формирование у каждого сотрудника понимания сущности и значения мотивации в процессе труда;
2.      обучение персонала и руководящего состава психологическим основам внутрифирменного общения;
3.      формирование у каждого руководителя демократических подходов к управлению персоналом с использованием современных методов мотивации.

Для решения этих задач необходим анализ:

1.      процесса мотивации в организациях
2.      индивидуальной и групповой мотивации, если таковая имеется в зависимости между ними
3.      изменений, происходящих в мотивации деятельности человека при переходе к рыночным отношениям.

Для решения указанных задач применяются различные методы мотивации, сущность которых рассмотрим ниже.

Самым первым и наиболее распространенным методом был метод наказания и поощрения, так называемая политика «кнута и пряника». Этот метод использовался для достижения желаемых результатов и просуществовал довольно долго в условиях административно-командной системы. Постепенно он трансформировался в систему административных и экономических санкций и стимулов.

Такой метод был эффективен при повторяющихся рутинных операциях,. незначительной содержательной части работы, невозможности поменять место работы ( по разным причинам), а также в условиях бригадных и коллективных подрядов, где действовали регламентированные надбавки и удержания.

С повышением роли человеческого фактора появились психологические методы мотивации. В основе этих методов лежит утверждение, что основным модифицирующим фактором являются не только материальные стимулы, но и нематериальные мотивы, такие, как самоуважение, признание со стороны окружающих членов коллектива, моральное удовлетворение работой и гордость своей фирмой. Такие методы мотивации базируются на изучении потребностей человека, т. е. осознанного ощущения недостатка в чем-либо. Ощущение недостатка в чем-либо имеет вполне определенную цель, которая и служит средством удовлетворения потребностей.

Изучение потребностей человека привело к появлению двух глобальных теорий мотивации: содержательной теории и процессуальной, которые описаны ниже.

**2.ЧТО ТАКОЕ МОТИВАЦИЯ?**

В самом общем виде мотивация человека к деятельности понимается как совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий. Эти силы находятся вне и внутри человека и заставляют его осознанно или же не осознанно совершать некоторые поступки. При этом связь между отдельными силами и действиями человека опосредована очень сложной системой взаимодействий, в результате чего различные люди могут совершенно по-разному реагировать на одинаковые воздействия со стороны одинаковых сил. Более того, поведение человека, осуществляемые им действия в свою очередь также могут влиять на его реакцию на воздействия, в результате чего может меняться как степень влияния воздействия, так и направленность поведения, вызываемая этим воздействием.

Принимая во внимание сказанное, можно попытаться дать более детализированное определение мотивации. Мотивация - это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей. Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, во многом индивидуально и может меняться под воздействием обратной связи со стороны деятельности человека.

Для того чтобы всесторонне раскрыть понятие мотивации, необходимо рассмотреть три аспекта этого явления:

1.      что в деятельности человека находиться в зависимости от мотивационного воздействия.
2.      каково соотношение внутренних и внешних сил;
3.      как мотивация соотносится с результатами деятельности человека. [[7]](#footnote-7)[2]

Прежде чем приступить к рассмотрению этих вопросов,

остановимся на уяснении смысла основных понятий, которые будут использованы в дальнейшем.

*Потребности* - это то, что возникает и находится внутри человека, что достаточно общее для разных людей, но в то же время имеет определенное индивидуальное проявление у каждого человека. Наконец, это то, от чего человек стремится освободиться, так как, пока потребность существует, она дает о себе знать и “требует” своего

устранения. Люди по-разному могут пытаться устранять потребности, удовлетворять их, подавлять или не реагировать на них. Потребности могут возникать как осознанно, так и неосознанно. При этом не все потребности осознаются и осознанно устраняют. Если потребность не устранена, то это не предполагает, что она устранена навсегда. Большинство потребностей периодически возобновляются, хотя при этом они могут менять форму своего конкретного проявления, а также степень настойчивости и влияния на человека.

*[[8]](#footnote-8)[3]Мотив* - это то, что вызывает определенные действия человека. Мотив находится “внутри” человека, имеет “персональный” характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов. Мотив не только побуждает человека к действию, но и определяет, что надо сделать и как будет осуществлено это действие. в частности если мотив вызывает действия по устранению потребности то у различных людей эти действия могут быть совершенно отличны, даже если они испытывают одинаковую потребность. Мотивы поддаются осознанию- человек может воздействовать на свои мотивы, приглушая их действие или даже устраняя их из своей мотивационной совокупности.

Поведение человека обычно определяется не одним мотивом, а их совокупностью, в которой мотивы могут находиться в определенном отношении друг к другу по степени их воздействия на поведение человека. поэтому *мотивационная структура* человек может рассматриваться как основа осуществления им определенных действий.

Мотивационная структура человека обладает определенной стабильностью. Однако она может меняться, в частности, сознательно в процессе воспитания человека, его образования.

Мотивирование - это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов. Мотивирование составляет сердцевину и основу управления человеком. Эффективность управления в очень большой степени зависит от того, насколько успешно осуществляется процесс мотивирования.

В зависимости от того что преследует мотивирование, какие,задачи оно решает можно выделить два основных типа мотивирования. [[9]](#footnote-9)[4]*Первый тип* состоит в том. что путем внешних воздействий на человека вызываются к действию определенные мотивы, которые побуждают человека осуществлять определенные действия, приводящие к желательному для мотивирующего субъекта результату. При данном типе мотивирования надо хорошо Знать то какие мотивы могут побуждать человека к желательным действиям и то, как вызывать эти мотивы. Этот тип мотивирования во многом напоминает вариант торговой сделки: “Я даю тебе что ты хочешь, а ты даешь мне что я хочу”. Если у двух сторон не оказывается точек взаимодействия то и процесс мотивирования не сможет состояться. *Второй тип* мотивирования своей основной задачей имеет формирование определенной мотивационной структуры человека. В этом случае основное внимание обращается на то, чтобы развить и усилить желательные для субъекта мотивирования мотивы действии человека, и наоборот, ослабить те мотивы, которые мешают эффективном управлению человеком. Этот тип мотивирования носит характер воспитательной и образовательной работы и часто не связан с какими-то конкретными действиями или результатами, которые ожидается получить от человека в виде итога его деятельности. Второй тип мотивирования требует гораздо больших усилий, знаний и способностей для его осуществления. Однако и его результаты в целом существенно превосходят результаты первого типа мотивирования. Организации, освоившие его и использующие в своей практике, могут гораздо успешнее и результативнее управлять своими членами.

Первый и второй типы мотивирования не следует противопоставлять, так как в современной практике управления прогрессивно управляемыми организации стремятся сочетать оба эти типа мотивирования.

Стимулы выполняют роль рычагов воздействия или носителей “раздражения”, вызывающих действие определенных мотивов. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещания, носители обязательств и возможностей, предложено человеку в компенсацию за его действия или что он желал бы получить в результате определенных действий. Человек реагирует на многие стимулы не обязательно сознательно. На отдельные стимулы его реакция даже может не поддаваться сознательному контролю.

Реакция на конкретные стимулы не одинакова у различных людей. Поэтому сами по себе стимулы не имеют абсолютного значения или смысла, если люди не реагируют на них. Например, в условиях развала денежной системы, когда практически ничего невозможно купить за деньги, заработная плата и денежные знаки в целом теряют свою роль стимулов и могут быть очень ограниченно использованы в управлении людьми.

Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется процессом стимулирования. Стимулирование имеет различные формы. В практике управления одной из самых распространенных его форм является материальное стимулирование. Роль данного процесса стимулирования исключительно велика.

Однако очень важно учитывать ситуацию, в которой материальное стимулирование осуществляется, и стараться избрать преувеличения его возможностей, так как человек имеет очень сложную и не однозначную систему потребностей, интересов, приоритетов и целей.

Стимулирование принципиально отличается от мотивирования. Суть этого отличия состоит в том, что стимулирование - это одно из средств, с помощью которого может осуществляется мотивирование. При этом чем выше уровень развития отношений в организации, тем реже в качестве средств управления людьми применяется стимулирование. Это связано с тем что воспитание и обучение как один из методов мотивирования людей приводят к тому что члены организации сами проявляют заинтересованное участие в делах организации, Осуществляя необходимые действия не дожидаясь или же вообще не получая соответствующего стимулирующего воздействия.

Если посмотреть, на что в деятельности человека оказывает воздействие мотивация то выяснится что это следующие характеристики деятельности:

1.      усилие;
2.      старание;
3.      настойчивость;
4.      добросовестность;
5.      направленность. [[10]](#footnote-10)[5]

Одну и ту же работу человек может делать, затрачивая различные усилия. Он может работать в полную силу, а может работать в полсилы. Также он может стремиться брать работу полегче, а может браться за сложную и тяжелую работу, выбирать решение попроще, а может искать и браться за сложное решение. Все это отражает то, какие ***усилия*** готов затрачивать человек. И зависит это от того, на- сколько он смотивирован на затрату больших усилий при выполнении своей работы.

Человек может по-разному  ***стараться***, выполняя свою роль в организации. Одному может быть 6езразлично качество его труда, другой может стремиться делать все наилучшим образом, работать с полной отдачей, не отлынивать от работы, стремиться к повышению квалификации, совершенствованию своих способностей работать и взаимодействовать с организационным окружением.

Третья характеристика деятельности, на которую влияет мотивация, состоит в ***настойчивости*** продолжать и развивать начатое дело. Это очень важная характеристика деятельности, так как часто встречаются люди, которые быстро теряют интерес к начатому делу. И даже если они имели очень хорошие результаты деятельности в начале, потеря интереса и отсутствие настойчивости может привести к тому, что они сократят усилия и станут меньше стараться, выполняя свою роль на существенно более низком уровне по сравнению с их возможностями. Отсутствие настойчивости сказывается также негативно на доведении дела до конца. Работник может выдвигать прекрасные идеи и ничего не делать для их выполнения, что на практике будет оборачиваться для организации упущенными возможностями.

***Добросовестность*** при исполнении работы, означающая ответственное осуществление работы, с учетом всех необходимых требований и регулирующих норм, для многих работ является важнейшим условием их успешного выполнения. Человек может обладать хорошей квалификацией и знанием, быть способным и созидательным, много работать. Но при этом он может относиться к своим обязанностям “спустя рукава”, безответственно. И это может сводить на нет все положительные результаты его деятельности. Руководство организации должно хорошо представлять себе это и стараться таким образом строить систему мотивирования, чтобы она развивала у сотрудников эту характеристику их поведения.

***Направленность*** как характеристика деятельности человека указывает на то, к чему он стремится, осуществляя определенные действия. Человек может выполнять свою работу потому что она приносит ему определенное удовлетворение (моральное или материальное) , а может делать ее потому, что он стремиться помочь своей организации добиться ее целей. Для управления очень важно знать направленность действий человека, однако не менее важно также уметь, если надо, с помощью мотивирования ориентировать эти действия в направлении определенных целей.

**3. МОТИВАЦИОННЫЙ ПРОЦЕСС.**

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

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

*[[11]](#footnote-11)[6] Первая* стадия - **возникновение потребностей**. Потребность проявляется в виде того, что человек начинает ощущать, что ему чего-то не хватает. Проявляется она в конкретное время и начинает “требовать” от человека,чтобы он нашел возможность и предпринял какие- то шаги для ее устранения. Потребности могут быть самыми различными. Условно можно разбить на три группы:

1.      Физиологические
2.      Психологические
3.      Социальные

*Вторая* стадия - **поиск путей устранения потребности**.

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

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

1.      что я должен получить, чтобы устранить потребность;
2.      что я должен сделать, чтобы получить то, что желаю;
3.      в какой мере я могу добиться того, чего желаю;
4.      насколько то, что я могу получить,может устранить потребность.

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

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

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

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

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

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

Процесс мотивации очень сложен и неоднозначен. Существует большое количество различных теорий мотивации, пытающихся дать объяснение этому явлению.

**4. ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ.**

Существуют два подхода к изучению теорий мотивации.

Первый подход основывается на исследовании содержательной стороны теории мотивации. Такие теории базируются на изучении потребностей человека, которые и являются основными мотивом их проведения, а следовательно, и деятельности. К сторонникам такого подхода можно отнести американских психологов Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида Мак Клелланда. рассмотрим подробнее эти теории.

***4. 1 Теория мотивации по А. Маслоу*.** Первая из рассматриваемых теорий называется иерархией потребностей Маслоу. Сущность ее сводится к изучению потребностей человека. Это более ранняя теория. Ее сторонники, в том числе и Абрахам Маслоу, считали, что предметом психологии является поведение, а не сознание человека. В основе же поведения лежат потре6ности человека, которые можно разделить на пять групп[[12]](#footnote-12)[7]:

1.      физиологические потребности, необходимые для выживания человека: в еде, в воде, в отдыхе и т.д.;
2.      потребности в безопасности и уверенности в будущем - защита от физических и других опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворяться и в будущем,
3.      социальные потребности - необходимость в социальном

окружении. В общении с людьми, чувство «локтя» и

поддержка;

1.      потребности в уважении, в признании окружающих и стремлении к личным достижениям,
2.      потребность самовыражения, т.е. потребность в собственном росте и в реализации своих потенциальных возможностей.

Первые две группы потребностей первичные, а следующие три вторичные.Согласно теории Маслоу, все эти потребности можно расположить в строгой иерархической последовательности в виде пирамиды, в основании которой лежат первичные потребности, а вершиной являются вторичные.

[[13]](#footnote-13)[8]

ПОТРЕБНОСТИ

1. 1. В самовыражении
2. 2. В уважении
3. 3. В общении с людьми
4. 4. В безопасности и социальной
5. 5. защищенности
6. 6. Физиологические

Смысл такого иерархического построения заключается в том, что приоритетны для человека потребности более низких уровней и это сказывается на его мотивации. Другими словами, в поведении человека более определяющим является удовлетворение потребностей сначала низких уровней, а затем, по мере удовлетворения этих потребностей, становятся стимулирующим фактором и потребности более высоких уровней.

Самая высокая потребность - потребность самовыражения и роста человека как личности - никогда не может быть удовлетворена полностью, поэтому процесс мотивации человека через потребности бесконечен.

Долг руководителя заключается в том, чтобы тщательно наблюдать за своими подчиненными, своевременно выяснять,

какие активные потребности движут каждым из них, и принимать решения по их реализации с целью повышения эффективности работы сотрудников.

***4.2.Теория мотивации Дэвида Мак Клелланда***. С развитием экономических отношений и совершенствованием управления значительная роль в теории мотивации отводится потребностям более высоких уровней. Представителем этой теории является Дэвид Мак Клелланд.Согласно его утверждению структура потребностей высшего уровня сводится к трем факторам: стремлению к успеху, стремлению к власти, к признанию. При таком утверждении успех расценивается не как похвала или признание со стороны коллег, а как личные достижения в результате активной деятельности, как готовность участвовать в принятии сложных решений и нести за них персональную ответственность. Стремление к власти должно не только говорить о честолюбии, но и показывать умение человека успешно работать на разных уровнях управления в организациях, а стремление к признанию - его способность быть неформальным лидером, иметь свое собственное мнение и уметь убеждать окружающих в его правильности.

Согласно теории Мак Клелланда люди стремящиеся к

власти, должны удовлетворить эту свою потребность и могут это сделать при занятии определенных должностей в организации.

Управлять такими потребностями можно, подготавливая работников к переходу по иерархии на новые должности с помощью их аттестации, направления на курсы повышения квалификации и т.д. Такие люди имеют широкий круг общения и стремятся его расширить. Их руководители должны способствовать этому.

***4.3.Теория мотивации Фредерика Герцберга***. Эта теория появилась в связи с растущей необходимостью выяснить влияние материальных и нематериальных факторов на мотивацию человека.

Фредерик Герцберг создал двухфакторную модель, которая показывает удовлетворенность работой.

**[[14]](#footnote-14)[9]Факторы, влияющие на удовлетворенность в работе**

***Гигиенические факторы*** ***Мотивация***

Политика фирмы и адми-

нистрации Успех

Условия работы Продвижение по службе

Заработок Признание и одобрение рез-а

Межличностные отношения Высокая степ-ь ответственности

Степень непосредственного Возможность творческого и

контроля за работой делового роста

Первая группа факторов (гигиенические факторы) связана с самовыражением личности, ее внутренними потребностями. а также с окружающей средой, в которой осуществляется сама работа. Вторая группа факторов мотивации связана с характером и сущностью самой работы. Руководитель здесь должен помнить о необходимости обобщения содержательной части работы.

Гигиенические факторы Ф. Герцберга, как видно, соответствуют физиологическим потребностям,. потребности в безопасности и уверенности в будущем.

Разница в рассмотренных теориях следующая: по мнению

А. Маслоу, после мотивации рабочий обязательно начинает лучше работать, по мнению Ф. Герцберга, рабочий начнет лучше работать только после того, как решит, что мотивация неадекватна.

Таким образом, содержательные теории мотивации базируются на исследовании потребностей и выявлении факторов, определяющих поведение людей.

**Мотивация или удовлетворение? Как сами работники оценивают различные характеристики своей работы.[[15]](#footnote-15)[10]**

Факторы повышения Заставляют Делают работу И то,

производительности работать более и др.

интенсивнее привлек-й %

Хорошие шансы

продвижения по 48 22 19

службе

Хороший заработок 45 27 22

Оплата, связанная с

результатами труда 43 31 16

Признание и одобрение

хорошо выполненной

работы 41 34 17

Работа, которая

заставляет развивать

свои способности 40 27 20

Сложная и трудная

работа 38 30 15

Работа, позволяющая

думать самостоятельно 37 33 17

Высокая степень

ответственности 36 35 18

Работа, требующая

творческого

подхода 35 31 20

Факторы которые Заставляют Делают работу И то,

делают работу работать более и др.

более привлек-й интенсивнее привлек-й %

% %

Работа без больших

напряжений и

стрессов 15 61 13

Удобное расположение 21 56 12

На рабочем месте нет

шума и каких-либо

загрязнений среды 21 56 12

Работа с людьми,

которые нравятся 17 54 13

Хорошие отношения с

непосредственным

начальником 19 52 12

Достаточная

информация

о том, что вообще

происходит на фирме 20 49 16

Гибкий темп работы 20 49 12

Значительные доп.

льготы 27 45 18

[[16]](#footnote-16)[11]

Второй подход к мотивации базируется на процессуальных теориях. Здесь говорится о распределении усилий работников и выборе определенного вида поведения для достижения конкретных целей. К таким теориям относятся теория ожиданий, или модель мотивации по В. Вруму, теория справедливости и теория или модель. Портера - Лоулера.

***4.4. Теория ожиданий В. Врума***. Согласно теории ожиданий не только потребность является необходимым условием мотивации человека для достижения цели, но и выбранный тип поведения.

Процессуальные теории ожидания устанавливают, что поведение сотрудников определяется поведением:[[17]](#footnote-17)[12]

1.      руководителя, который при определенных условиях стимулирует работу сотрудника;
2.      сотрудника, который уверен, что при определенных условиях ему будет выдано вознаграждение;
3.      сотрудника и руководителя, допускающих, что при определенном улучшении качества работы ему будет выдано определенное вознаграждение;
4.      сотрудника, который сопоставляет размер вознаграждения с суммой, которая необходима ему для удовлетворения определенной потребности.

Сказанное означает, что в теории ожидания подчеркивается необходимость в преобладании повышения качества труда и уверенности в том, что это будет отмечено руководителем, что позволяет ему реально удовлетворить свою потребность.

Исходя из теории ожиданий можно сделать вывод, что работник должен иметь такие потребности, которые могут быть в значительной степени удовлетворены в результате предполагаемых вознаграждений. А руководитель должен давать такие поощрения, которые могут удовлетворить ожидаемую потребность работника. Например, в ряде коммерческих структур вознаграждение выделяют в виде определенных товаров, заведомо зная, что работник в них нуждается.

***4.5.Теория справедливости.*** Согласно этой теории эффективность мотивации оценивается работником не по определенной группе факторов, а системно с учетом оценки вознаграждений, выданных другим работникам, работающим в аналогичном системном окружении.

Сотрудник оценивает свой размер поощрения по сравнению с поощрениями других сотрудников. При этом он учитывает условия в которых работают он и другие сотрудники. Например один работает на новом оборудовании, а другой- на старом , у одного было одно качества заготовок, а другого - другое. Или например руководитель не обеспечивает сотрудника той работой, которая соответствует его квалификации. Или отсутствовал доступ к информации, необходимой для выполнения работы, и.т.д.

***4.6.Теория мотивации Л. Портера - Э. Лоулера***. Эта теория построена на сочетании элементов теории ожиданий и теории справедливости. Суть ее в том, что введены соотношения между вознаграждением и достигнутыми результатами.

Л. Портер и Э. Лоулер ввели три переменные, которые влияют на размер вознаграждения:затраченные усилия,личностные качества человека и его способности и осознание своей роли в процессе труда. Элементы теории ожидания здесь проявляются в том, что работник оценивает вознаграждение в соответствии с затраченными усилиями и верит в то, что это вознаграждение будет адекватно затраченным им усилиям. Элементы теории справедливости проявляются в том, что люди имеют собственное суждение по поводу правильности или неправильности вознаграждения по сравнению с другими сотрудниками и соответственно и степень удовлетворения. Отсюда важный вывод о том, что именно результаты труда являются причиной удовлетворения сотрудника, а не наоборот. Согласно такой теории результативность должна неукоснительно повышаться.

Среди отечественных ученых наибольших успехов в разработке теории мотивации достигли Л.С. Выгодский и его ученики А. Н. Леонтьев и Б. Ф. Ломов. Они исследовали проблемы психологии на примере педагогической деятельности, производственные проблемы они не рассматривали. Именно по этой причине их работы не получили дальнейшего развития. По моему мнению, все основные положения теории Выгодского подходят и для производственной деятельности.

Теория Выгодского утверждает, что в психике человека имеются два параллельных уровня развития - высший и низший, которые и определяют высокие и низкие потребности человека и развиваются параллельно. Это означает, что удовлетворение потребностей одного уровня с помощью средств другого невозможно.

Например, если в определенный момент времени человеку

требуется удовлетворение в первую очередь низших потребностей, срабатывает материальное стимулирование. В таком случае реализовать высшие потребности человека можно только нематериальным путем. Л.С.Выгодский сделал вывод о том, что высшие и низшие потребности развиваясь параллельно и самостоятельно, совокупно управляют поведением человека и его деятельностью.

По всему мнению, эта теория более прогрессивна, чем любая другая. Однако она не учитывает высшие проблемные потребности человека.

Исходя из системного представления человеческой деятельности, можно утверждать, что человек принимает решения на уровне регулирования, адаптации и самоорганизации. Соответвественно и потребности должны быть реализованы на каждом из указанных уровней одновременно. Можно утверждать, что низшие, высшие и самые высшие потребности развиваются параллельно и совокупно и управляются поведением человека на всех уровнях его организации, т. е.  *существует тройственный характер удовлетворения потребностей через материальное и нематериальное стимулирование.*

**5.ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Человек осуществляет определенные действия в соответствии с давление на него совокупности внутренних и внешних по отношению к нему сил. Совокупность этих сил, называемая мотивацией, вызывает у людей далеко не одинаковую реакцию. Поэтому невозможно однозначно описать процесс мотивации. Но на основе эмпирических исследований было разработано несколько концепций, описывающих факторы, влияющие на мотивацию и содержание процесса мотивации.

Теории содержания мотивации основное внимание уделяют тому, как различные группы потребностей оказывают влияние на поведение человека. Широко признанными концепциями этой группы являются теории А.Маслоу, Ф.Герцберга, В.Врума, Л.Портера, Э.Лоулера, Л.С.Выгодского. Несмотря на принципиальные отличия этих концепций, они тем не менее имеют нечто общее в своей основе, что отражает определенную общность в мотивации человека к действиям.

**6.Список использованной литературы.**

1. 1.  Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. -М.: Экономика, 1989
2. 2.  Веснин В.Р. Основы менеджмента. - М.: «Триада,ЛТД», 1997
3. 3.  Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент, М.: Гардарика, 1998
4. 4.  Герчикова И.Н. Менеджмент. - М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 1995
5. 5.  Глухов В.В. Основы менеджмента. - С.\_Петербург.: «Спец.литература», 1995
6. 6.  М.А.Комаров «Менеджмент», ЮНИТИ,1998г.,
7. 7.  Максимцов М.М, Игнатьева А.В., Менеджмент, М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998
8. 8.   Мескон М.Х., Альберт Н., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.:Дело, 1992. - с. 373
9. 9.  Фалмер Р.М. Энциклопедия современного управления. Т1,3. - М.: 1992.

1. [2] О.С. Виханский, А.И. Наумов «Менеджмент», Москва, Гардарика,1998, 133 с.

   [↑](#footnote-ref-1)
2. 1. 1.   [3] Глухов В.В. Основы менеджмента. - С.\_Петербург.: «Спец.литература», 1995, с. 77

   [↑](#footnote-ref-2)
3. 1. 1.   [4] Глухов В.В. Основы менеджмента. - С.\_Петербург.: «Спец.литература», 1995 ,с 98

   [↑](#footnote-ref-3)
4. [5][5] О.С. Виханский, А.И. Наумов «Менеджмент», Москва, Гардарика,1998, 136 с.

   [↑](#footnote-ref-4)
5. [6] М.А.Комаров «Менеджмент», ЮНИТИ,1998г., 84с. [↑](#footnote-ref-5)
6. [1] Максимцов М.М, Игнатьева А.В., Менеджмент, М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998, с.144

   [↑](#footnote-ref-6)
7. [2] О.С. Виханский, А.И. Наумов «Менеджмент», Москва, Гардарика,1998, 133 с.

   [↑](#footnote-ref-7)
8. 1. 1.   [3] Глухов В.В. Основы менеджмента. - С.\_Петербург.: «Спец.литература», 1995, с. 77

   [↑](#footnote-ref-8)
9. 1. 1.   [4] Глухов В.В. Основы менеджмента. - С.\_Петербург.: «Спец.литература», 1995 ,с 98

   [↑](#footnote-ref-9)
10. [5][5] О.С. Виханский, А.И. Наумов «Менеджмент», Москва, Гардарика,1998, 136 с.

    [↑](#footnote-ref-10)
11. [6] М.А.Комаров «Менеджмент», ЮНИТИ,1998г., 84с. [↑](#footnote-ref-11)
12. [7] Максимцов М.М, Игнатьева А.В., Менеджмент, М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998 106 с.

    [↑](#footnote-ref-12)
13. 1. 1.   [8] Максимцов М.М, Игнатьева А.В., Менеджмент, М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998, с.146

    [↑](#footnote-ref-13)
14. [9] Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. -М.: Экономика, 1989, с 188

    [↑](#footnote-ref-14)
15. [10] Мескон М.Х., Альберт Н., Хедоури Ф. Основы менджмента. - М.:Дело, 1992. - с. 373 [↑](#footnote-ref-15)
16. [11][11] Мескон М.Х., Альберт Н., Хедоури Ф. Основы менджмента. - М.:Дело, 1992. - с. 373

    [↑](#footnote-ref-16)
17. [12] Фалмер Р.М. Энциклопедия современного управления. Т1. - М.: 1992., с. 45

    [↑](#footnote-ref-17)