**Содержание:**

Введение.........................................................................................................2

1. Определение мотивации...........................................................................3

2. Теории мотивации.....................................................................................4

3. Современные методы мотивации............................................................8

4. Факторы мотивации................................................................................12

Заключение..................................................................................................14

Литература...................................................................................................16

**Введение**

В последние десятилетия произошли крупные перемены в управлении бизнесом. В частности, на первое место по влиянию на долгосрочный успех организации выходит так называемый "человеческий фактор". Хорошо обученный, правильно организованный персонал определяет судьбу любой организации. Сегодня невозможно эффективно управлять организацией, не добившись вовлеченности всего персонала, которая, в свою очередь недостижима без мотивации. Это осознано и в США, и в Европе, и в Японии. Успех предприятия напрямую зависит от качества работы каждого отдельного сотрудника. И вполне естественно, что разумные руководители заинтересованы в создании для своих работников таких условий, в которых они могли бы выкладываться целиком и полностью. Но вопрос успешной мотивации персонала на предприятии до сих пор остается открытым и остается актуальным и в настоящее время. Каковы же причины актуальности этой проблемы?

Конечно, каждый предприниматель заинтересован в том, чтобы его сотрудники работали с наиболее высокой производительностью труда. В то же время каждый работник по-своему определяет свои цели и задачи, смысл жизни. У одного на первом месте деньги, у другого - карьера, у третьего - другие предпочтения. Серьезной проблемой, которая стоит перед каждым руководителем (особенно актуальна она для малых фирм), является то, как заинтересовать своих работников. Однако, как показывает практика отечественных предпринимателей, арсенал их методов и способов мотивации персонала, как правило, не изобилует разнообразием. Это, безусловно, связано, с одной стороны, с тем, что весьма трудно осуществить быстрый переход от методов централизованного управления экономикой к рыночным. С другой стороны, многие предприниматели не знакомы с современной теорией мотивации и опытом применения ее прогрессивных методов и способов. Поэтому поиск путей эффективной мотивации у многих предпринимателей идет весьма медленно и зачастую дедовским методом проб и ошибок. Что же представляет собой мотивация?

**1. Определение мотивации**

Мотивацию можно определить как совокупность факторов, определяющих поведение, а также как совокупность причин психологического характера, объясняющих поведение человека.[[[1]](#footnote-1)] В отношении управления персоналом мотивацию можно определить как процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации. Менеджер должен предложить нечто такое, что, по мнению работников, будет достаточной целью и даже стоить дополнительных усилий. Другими словами, и сама необходимость, и ожидаемое удовлетворение должны быть достаточно сильными, чтобы явиться достойной компенсацией за тяжелую работу.

Можно дать другое определение мотивации. Мотивация - это воздействие на работников компании с целью направить и интенсифицировать их действия в интересах организации.[[[2]](#footnote-2)]

Мотивация к качественному труду является одним из главных вопросов менеджмента для любой организации. Особенно остро эта проблема стоит перед российскими компаниями, где персонал (за редким исключением) не вовлечен в процессы управления и улучшения качества.

Систематическое изучение мотивации с психологической точки зрения не позволяет определить точно, что же побуждает человека к труду. Однако многочисленные исследования в этой области позволяют создать некоторые модели мотивации сотрудника на рабочем месте.

Политика в области мотивации и стимулирования сотрудников в большинстве случаев преследует две цели:

1) выработать у сотрудника желание наиболее эффективным способом добиваться поставленных перед ним целей и задач;

2) повысить лояльность, приверженность сотрудника компании.

Менеджеру по персоналу (руководству компании) следует постоянно помнить, что высококвалифицированные специалисты отличаются высокой мобильностью. Они могут уволиться в любой момент, так как у них есть собственные «средства производства» (их знания, компетенция, способности, опыт), собственные цели, которых они хотят достигнуть (и не только профессиональные), и их с удовольствием возьмут конкуренты.

Низкая мотивация сотрудников может привести к негативным последствиям в компании: падению производительности труда; ухудшению социально-психологического климата в коллективе; снижению качества труда; ухудшению имиджа компании на рынке.

Знание механизма мотивации позволяет руководителю разнообразить формы признания и оценки труда работников и эффективно их использовать в различных ситуациях.

**2. Теории мотивации**

За последнюю сотню лет мировая наука выработала около десяти теорий мотивации, известных сегодня каждому квалифицированному менеджеру. На предприятиях, практикующих научный подход к этой задаче, применяют принципы одной из них. Именно одной, поскольку взгляды авторитетных теоретиков различаются в корне, и каждая из десяти концепций призывает руководителя или менеджера по персоналу в одной и той же ситуации вести себя по-разному. Порой авторы теорий дают нам абсолютно противоречивые советы, причем вполне обстоятельно обосновывая их, опираясь на результаты тех или иных экспериментов.

Различают содержательные и процессуальные теории мотивации.

Содержательные теории мотивации стремятся определить (идентифицировать) те потребности, которые побуждают людей к действию, особенно при определении объема и содержания работы. Они представлены в работах Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга, Дэвида Мак Клелланда.

Одним из самых крупных авторитетов в области разработок по проблемам мотивации по сей день считают основателя так называемой гуманистической школы психологии Абрахама Маслоу. Его концепция базируется на выделении в каждом человеке пяти групп потребностей, причем расположенных в определенном иерархическом порядке. Когда удовлетворены «низменные» потребности, становятся актуальными «высокие» — так гласит теория. Последовательность возрастания их такова: на самом низшем уровне стоят физиологические (тепло, пища, секс и пр.), выше — потребность в безопасности, еще выше — желание любви и уважения. Если и оно удовлетворено, то просыпается жажда самоуважения. Венцом же человеческих потребностей Маслоу считает самоактуализацию. Только активация этого высшего уровня, по мнению ученого, может пробудить в человеке способность мыслить творчески и относиться к работе с полной самоотдачей.

Интересный взгляд на проблему предложил в свое время Дэвид Мак Клеланд — ученый, потративший около двадцати лет на изучение человеческих потребностей как инструмента для мотивации. В отличие от Маслоу он предложил к рассмотрению всего лишь три их типа: потребность достижения, позволяющая человеку решать непосильные для прочих задачи, потребность присоединения, толкающая его на мирное урегулирование межличностных отношений, и потребность власти, которая, превалируя в человеке, определяет любого лидера.

Согласно теории каждая из этих групп потребностей заложена в любом из нас генетически, но развиться по полной программе может только одна из них. А какая именно, зависит от того, как прошло наше детство. Так, ребенок, приученный быть самостоятельным и независимым, получает «в награду» доминирующую потребность в достижениях. Если родители приучают ребенка устанавливать теплые и дружеские отношения с другими людьми, в нем особенно ярко развивается потребность в присоединении. Ну, а если человек еще в детстве постигнет удовольствие от контроля над окружающими людьми, то потребность во власти возьмет в нем верх над остальными.

Менеджер по персоналу и руководитель обязаны выявлять, какая из потребностей в сотруднике доминирует, и в зависимости от этого назначать его на ту или иную должность.

Процессуальные теории мотивации анализируют то, как именно человек распределяет свои усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Они не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных сданной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения. К этим моделям относят теорию справедливости, модель Портера-Лоулер, теорию ожидания, получившую за последние годы большое распространение. Она базируется на том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого.

Большинство людей ожидают, например, что окончание института позволит им получить лучшую работу и что, если работать с полной отдачей, можно продвинуться по службе.

При анализе мотивации к труду теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей: затраты труда - результаты; результаты - вознаграждение и валентность (удовлетворенность вознаграждением).

Ожидания в отношении затрат труда - результатов (3 - Р) - это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами. Так, например, торговый агент может ожидать, что, если он посетит на 10 человек больше в неделю, чем обычно, объем продаж возрастет на 15%.

Ожидания в отношении результатов - вознаграждений (Р - В) есть ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов. Тот же торговый агент может ожидать, что при повышении объема продаж на 15% он получит премию 10% или будет повышен в должности.

Третий фактор, определяющий мотивацию в теории ожидания - это валентность или ценность поощрения или вознаграждения. Валентность - это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения.

Если значение любого из этих трех критически важных для определения мотивации факторов будет мало, то будут слабой мотивация и низкими результаты труда.

Все перечисленные выше теории – это не взаимоисключающие модели мотивации. Развивались они эволюционно и параллельно.

Они были созданы во времена, когда промышленная технология, включая конвейер, стремилась свести к минимуму возможности вмешательства человека в технологические процессы, сделать их независимыми от квалификации, мастерства и навыков персонала. Стандартизация производственных процессов давала возможность широко применять труд низкой квалификации, позволяющий экономить на издержках, связанных с наймом, обучением и оплатой рабочей силы. Имело место безусловное разделение труда на управленческий и исполнительский, преобладали подетальная специализация и жесткий пооперационный контроль.

Научно-технический прогресс стал причиной крупных изменений в трудовой деятельности. Традиционная технология уступила место гибким производственным комплексам, робототехнике, компьютерной технике и современным средствам связи, био - и лазерной технологии. Вследствие их внедрения существенно сокращается численность производственного персонала, повышается удельный вес специалистов, - руководителей и рабочих высокой квалификации.

Возрастает стоимостной объем капитала, приводимого в движение одним работником. На отдельных предприятиях отношение численности административно-управленческого персонала и ИТР к численности производственных рабочих сегодня уже превышает 100%.[[3]](#footnote-3) Затраты на содержание управленческого персонала подчас приближаются к затратам на производственный персонал.

Изменилось и содержание трудовой деятельности. В целом падает роль навыков физического манипулирования предметами и средствами труда и возрастает значение концептуальных навыков у персонала - умение в целостной системе представлять сложные процессы, вести диалог с компьютером, понимать статистические величины. Приобретают особое значение внимательность и ответственность, навыки общения, устной и письменной коммуникации.

**3. Современные методы мотивации**

Среди множества современных методов мотивации выделим четыре основные: принуждение; вознаграждение; солидарность (отождествление); приспособление.

Принуждение основано на страхе подвергнуться наказанию и испытать при этом отрицательные эмоции. В материальной сфере принуждение связано со штрафами, увольнениями, переводом на другую, низкооплачиваемую должность или работу. В социально-психологической сфере управления метод принуждения чаще всего использует формы, связанные со страхом публичного унижения, оскорбления и/или стресса. Человек, боясь быть оскорбленным или беспокоясь за свое здоровье, становится покорным.

Метод принуждения ведет не к согласованию целей и интересов организации и ее работников, а лишь к усилению их покорности. Но покорность - это не то, что нужно для эффективности. Почти все передовые страны отказываются от использования такого рода принуждения. Однако американские и европейские компании и сейчас применяют угрозу увольнения сотрудников, в то время как Япония старается не использовать методов принуждения.

В философии Всеобщего качества (TQM) к методу принуждения, основанном на страхе, грубости, хамстве крайне отрицательное отношение. Однако корректное применение методов принуждения, характерных для административных систем, основанных на приказах и распоряжениях, необходимо. Методы принуждения должны носить "пограничный" характер, т.е. устанавливать зоны действий, переступать которые не допускается. Это похоже на роль закона в обычной жизни людей. Не переступая границы закона, человек может быть уверен, что методы принуждения к нему неприменимы. Они могут касаться производственной дисциплины, в том числе распорядка работы, соблюдения требований нормативных актов (приказов, распоряжений) и т.п.

Вознаграждение может осуществляться как в денежной форме, так и в форме подарка, дополнительного отпуска, а также в нематериальной форме - награда, благодарность, популяризация работника через публикацию материалов о нем в газетах, радио. Разумеется, ситуация в каждом бизнесе (производственном, сфере услуг или торговом) уникальна. Это означает, что любая схема вознаграждений работников будет уникальна для каждого бизнеса. При этом следует представлять, что вознаграждение - это все, что человек считает ценным для себя и ради чего готов работать. Вознаграждение всегда должно быть связано с приятными эмоциями и чувствами работника.

Однако при этом не следует забывать об ограниченных возможностях материального стимулирования, в частности, учитывать понятие, известное в экономике как функция полезности денег. Суть его в том, что с увеличением суммы денег, имеющейся у человека, прирост полезности денежной единицы уменьшается.

При одних формах вознаграждения труда (например, сдельной и премиальной) стимулируется повышение эффективности индивидуального труда, при других - (долевое участие в прибыли и премирование целых групп работников), коллективного труда. Однако наиболее прогрессивные системы материального стимулирования труда исходят из того, что к повышению эффективности труда должно стремиться большинство работников, независимо от того, каков вклад каждого из них.

Системы стимулирования результатов труда используются не только в хозяйственном, но и в государственном секторе. Так, в 1993 г. по инициативе правительства Великобритании по этой системе стал оплачиваться труд 15 млн. государственных служащих.[[[4]](#footnote-4)]

Между тем, некоторые специалисты в области менеджмента оспаривают эффективность систем материального стимулирования по результатам труда, приводя следующие основные аргументы: результаты труда, трудно поддаются оценке, денежное вознаграждение не является идеальным стимулом, системы материального стимулирования результатов труда нередко снижают эффективность управления, системы материального стимулирования результатов труда поглощают значительные средства на их сопровождение,

Сторонники материального стимулирования результатов труда признают, что многие из этих критических замечаний верны, но при этом утверждают, что виной тому - неумелое применение систем материального стимулирования, а не сама концепция.

В основе этих противоречий - объективное изменение ситуации. Организации постепенно отходят от жесткой формулы 80-х гг., когда целые отрасли применяли один и тот же метод количественной оценки результатов труда. В настоящее время они все чаще внедряют методы, специально разрабатываемые для каждой из них.

Используя метод солидарности или отождествления, через убеждение, воспитание, обучение, а также путем создания определенного морально-психологического климата в организации у работников развивают устремления, совпадающие или близкие к целям фирмы. При этом мотивы ощущаются работниками как внутренние. В результате работники начинают рассматривать благополучие организации как основу своего благополучия, а ее успехи и неудачи - как свои личные.

Это очень эффективный современный метод мотивации, в основе которого - знание социальной психологии, создание атмосферы единой команды, семейного стиля менеджмента и т.п. Он особенно распространен в Японии (в том числе, благодаря кружкам качества).

Солидарность, взаимовыручка, дружественные взаимоотношения между рабочими, руководством, отделами и коллективами разных уровней являются одним из основных методов мотивации.

Приспособление, как метод мотивации, наиболее применим для менеджеров среднего и даже верхнего уровней управления. Он позволяет сотрудникам влиять на цели и задачи самой организации, приспосабливая их частично к своим целям. Люди охотнее следуют своим установкам, чем чужим. Сила этого метода мотивации, прежде всего в том, что у работников, оказывающих влияние на цели и задачи организации, появляется ощущение совладельца, соучастника в важнейших стратегических вопросах существования организации или своего подразделения. Этот метод сопровождается широким делегированием полномочий, что способствует облегчению выбора целей и задач организации все большим числом сотрудников. Это является мощным мотивом для внутреннего объединения целей фирмы с индивидуальными целями отдельных сотрудников и подразделений.

Следует подчеркнуть, что современные методы мотивации рассчитаны, с одной стороны, на хорошо образованный персонал, обладающий высоким самосознанием и свободой выбора. С другой стороны, обучение и самообучение становится постоянной составляющей жизни компаний, работники которых должны быть мотивированы к обучению. Все вместе это приводит к созданию нового климата и изменению корпоративной культуры организаций в направлении формирования производственных отношений на основе принципов всеобщего качества (TQM).

**4. Факторы мотивации**

Все факторы, влияющие на направленность и энергичность действий работников, можно разделить на три группы: внешние, внутренние, социально-страховые.

При использовании внешних по отношению к организации факторов мотивации работник рассматривается как продавец своего труда, личные интересы которого лежат вне организации: в семье, в реализации физиологических потребностей и нужд (питание, одежда, жилье), в развлечениях и удовольствиях, получаемых в обмен за свой труд. Конечно, это главное, ради чего человек приходит на работу. Но здесь заложено и главное противоречие - работник-организация. Работник изначально заинтересован отдать поменьше, взять побольше. Организация же через условия оплаты, надбавок, премирования и других материальных эквивалентов затраченного труда, а также методов принуждения, старается направить интересы работника в сторону интересов организации.

К внешним факторам мотивации можно отнести: стабильность работы; комфортность и безопасность условий работы; контрактные условия; карьеру, как способ улучшения материального положения; размер зарплаты; размер надбавок, премий; административные наказания (замечания, выговоры и т.п.); угрозу увольнения; размер и условия штрафования.

Руководство компании постоянно ищет баланс между интересами организации и персонала, так как главное противоречие остается - компания дает больше лишь тому, кто отдал больше ей. Непрочность, неповоротливость, а иногда антиэффективность такой мотивации хорошо известна. Например, сдельная оплата труда приводит к тому, что качество продукции не интересует работника, и чтобы он работал качественно, нужны дополнительные условия и действия: платить только за правильно сделанную работу, вычитать за брак. Но даже в этом случае противоречия не устраняются.

Внутрифирменные факторы мотивации (факторы внутреннего характера по отношению к организации) учитывают, что работа - это часть жизни любого сотрудника, что она связана с его эмоциями и чувствами, что работник начинает себя чувствовать членом команды. (Команда - частный случай коллектива, объединенного общими целями, интересами, использующего взаимоподдержку, взаимозаменяемость и групповые добровольные формы работы). Данные факторы названы внутренними по отношению к интересам организации, т.к. они связаны с мотивами жизни, существования работника внутри фирмы. Его эмоционально-психологическое восприятие жизни смещается в сторону трудовой деятельности. И здесь на первый план выходят такие факторы мотивации как: возможность самовыражения; возможность работы в команде; карьера как стремление к лидерству; оценка руководства; оценка (внимание и восхищение) коллег; получение удовольствия от работы и ее результатов; гордость за принадлежность к данной организации.

В условиях рыночных отношений, для которых характерно волнообразное изменение конъюнктуры рынка, конкурентная борьба, гонка за удержанием доли рынка, вероятность изменения профиля деятельности организации, вторая группа факторов мотивации становится особенно важной.

Социально-страховые факторы мотивации связаны с ситуациями, когда работник теряет полностью или частично, временно или постоянно трудоспособность, либо возникают внешние обстоятельства, влияющие на его жизнь или условия жизни. Болезнь или смерть близких, Пожары, стихийные бедствия - во всех этих случаях организация может взять на себя расходы по определенной компенсации потерь. Это: оплата больничных; страхование от несчастных случаев; размер выходного пособия; пенсионное обеспечение; резервное состояние (ожидание работы) и т.п.

Если все перечисленные группы факторов согласованы с интересами организации, т.е. продолжительность и качество работы служащих, их квалификация, усердие приводят к увеличению пенсий, пособий, страховок, то все это является сильными мотивами к улучшению работы служащих, особенно людей среднего возраста.

При создании и развитии систем мотивации организации следует учитывать, что "скорость" включения перечисленных групп факторов различна: быстрее всего вступают в действие внешнефирменные факторы, значительно медленнее "включаются" внутрифирменные факторы, связанные с созданием новой корпоративной культуры, ибо это требует изменения психологии и менталитета работников, создания атмосферы доверия к руководству, к его компетентности. Для этого философия и политика руководства предприятия должны базироваться на отказе от принципа поиска виновных, на искоренении страха и грубости из методов менеджмента, на развитии гуманистических ценностей менеджмента, основанных на понимании факта, что главная ценность организации - это хорошо обученный, инициативный, творчески работающий персонал.

На каждом этапе проектирования системы мотивации необходимо предусмотреть изменение соотношения между базисной зарплатой, определяемой должностью работника, его квалификацией и ответственностью; надбавками, определяемыми качеством исполнения поручаемой работы, и премией за качество, определяемой результатами работы всего коллектива над улучшением качества продукции и процессов.

В определенные периоды развития организации очень эффективны методы материального стимулирования, но оно может разрушить атмосферу командной работы. Система мотивации должна быть логичной и понятной персоналу, иначе он ее отвергнет.

**Заключение**

Подведем итоги в виде обобщающих выводов. Сегодня невозможно эффективно управлять организацией, не добившись вовлеченности всего персонала, которая, в свою очередь недостижима без мотивации.

Мотивация к качественному труду является одним из главных вопросов менеджмента для любой организации. Особенно остро эта проблема стоит перед российскими компаниями, где персонал (за редким исключением) не вовлечен в процессы управления и улучшения качества. Знание механизма мотивации позволяет руководителю разнообразить формы признания и оценки труда работников и эффективно их использовать в различных ситуациях.

За последнюю сотню лет мировая наука выработала около десяти теорий мотивации, известных сегодня каждому квалифицированному менеджеру. Различают содержательные и процессуальные теории мотивации.  
Содержательные теории мотивации стремятся определить (идентифицировать) те потребности, которые побуждают людей к действию, особенно при определении объема и содержания работы. Они представлены в работах Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга, Дэвида Макклелланда.

Процессуальные теории мотивации анализируют то, как именно человек распределяет свои усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Они не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных сданной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения. К этим моделям относят теорию справедливости, модель Портера-Лоулер, теорию ожидания.

Среди множества современных методов мотивации выделим четыре основные: принуждение; вознаграждение; солидарность (отождествление); приспособление.

Все факторы, влияющие на направленность и энергичность действий работников, можно разделить на три группы: внешние, внутренние, социально-страховые.

**Литература**

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент, 3-е изд. М.: Гардарика, 1998.

2. Махорт Н. Проблема мотивации в трудовой деятельности. Управление персоналом 2002. № 7

3. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, 3.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. М.: ИНФРА-М, 1998.

4. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М. 1997.

5. Устинкин С.В., Лапидус В.А., Шунина А.А. Основы менеджмента (Проблемы совершенствования менеджмента в государственных организациях): Учебное пособие. - Н. Новгород, 2000.

1. *Махорт Н. Проблема мотивации в трудовой деятельности. Управление персоналом 2002. № 7*  [↑](#footnote-ref-1)
2. *Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М. 1997.*  [↑](#footnote-ref-2)
3. *Устинкин С.В., Лапидус В.А., Шунина А.А. Основы менеджмента (Проблемы совершенствования менеджмента в государственных организациях): Учебное пособие. - Н. Новгород, 2000.* [↑](#footnote-ref-3)
4. *Устинкин С.В., Лапидус В.А., Шунина А.А. Основы менеджмента (Проблемы совершенствования менеджмента в государственных организациях): Учебное пособие. - Н. Новгород, 2000.* [↑](#footnote-ref-4)