**- 3 -**

***1. ВВЕДЕНИЕ.***

*Ру­ко­во­ди­тель, ори­ен­ти­ро­ван­ный на ре­зуль­тат, дей­ст­ву­ет не на ос­но­ве сво­их пред­по­ло­же­ний и слу­хов. Он не счи­та­ет се­бя при­ро­ж­ден­ным зна­то­ком че­ло­ве­че­ских душ и сно­ва и сно­ва изу­ча­ет фак­то­ры по­ве­де­ния лю­дей, весь­ма мно­го­пла­но­во­го и во мно­гих слу­ча­ях не­объ­яс­ни­мо­го. Ру­ко­во­ди­тель, ори­ен­ти­ро­ван­ный на ре­зуль­тат, сознательно ос­но­вы­ва­ет свою дея­тель­ность по управ­ле­нию ин­ди­ви­да­ми и груп­па­ми на про­ду­ман­ном пред­став­ле­нии о че­ло­ве­ке, ко­то­рое он стре­мит­ся по­сто­ян­но развивать. Эффективный ру­ко­во­ди­тель не­сет от­вет­ст­вен­ность за хо­ро­шие ре­зуль­та­ты дея­тель­но­сти не толь­ко в на­стоя­щем, но и на бу­ду­щее. Это часть его управ­лен­че­ской ра­бо­ты. Его за­да­чей яв­ля­ет­ся та­кое раз­ви­тие под­чи­нен­ных, что­бы они мог­ли луч­ше, чем рань­ше, справ­лять­ся с те­ку­щи­ми за­да­ча­ми и пре­ду­га­ды­вать по­треб­ность раз­ви­тия на бу­ду­щее. Это са­мым серь­ез­ным об­ра­зом от­но­сит­ся и к са­мо­му ру­ко­во­ди­те­лю. От­став­ший в сво­ем раз­ви­тии, не имею­щий мо­ти­ва­ции на­чаль­ник не смо­жет вне­сти нуж­ный вклад в ра­бо­ту тру­до­во­го кол­лек­ти­ва. Эф­фек­тив­но­му ру­ко­во­ди­те­лю сле­ду­ет взять на се­бя глав­ную от­вет­ст­вен­ность за свое раз­ви­тие как лич­но­сти и ру­ко­во­ди­те­ля. Со­вре­мен­ный тру­до­вой кол­лек­тив ока­жет не­об­хо­ди­мую под­держ­ку это­му ак­тив­но­му стрем­ле­нию к раз­ви­тию, ис­хо­дя­ще­му не­по­сред­ст­вен­но от на­чаль­ни­ка.*

**- 4 -**

***2. ОСНОВНЫЕ ЗНАНИЯ, КОТОРЫЕ ДАЮТ***

***ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ К РАБОТЕ***

***И ИССЛЕДОВАНИЯ МОТИВАЦИИ.***

*Теории мотивации к работе можно разделить на*

*две группы:*

***- теории содержания;***

***- теории процесса.***

*Пер­вые де­ла­ют упор на ис­сле­до­ва­нии и объ­яс­не­нии то­го, что мотивирует и ка­ко­вы мо­ти­вы оп­ре­де­лен­но­го по­ве­де­ния. Вто­рые разъ­яс­ня­ют тот про­цесс, ко­то­рый да­ет про­дви­же­ние происходящему внутри че­ло­ве­ка про­цес­су мо­ти­ва­ции. Что­бы дей­ст­ви­тель­но мож­но бы­ло по­нять мо­ти­ва­цию как яв­ле­ние, нуж­ны оба по­ня­тия, а так­же пер­со­наль­ный под­ход к рас­смот­ре­нию.*

***1) Двух­фак­тор­ная тео­рия мо­ти­ва­ции Герц­бер­га.***

*Эта тео­рия бы­ла соз­да­на Герц­бер­гом на ос­но­ве дан­ных ин­тер­вью, взя­тых на раз­лич­ных ра­бо­чих мес­тах, в раз­ных про­фес­сио­наль­ных груп­пах и в раз­ных стра­нах. Ин­тер­вьюи­руе­мых про­си­ли опи­сать си­туа­ции, в ко­то­рых они чув­ст­во­ва­ли пол­ное удов­ле­тво­ре­ние или, на­обо­рот, не­удов­ле­тво­ре­ние от ра­бо­ты.*

*От­ве­ты бы­ли клас­си­фи­ци­ро­ва­ны по груп­пам. Изу­чая со­б­ран­ный ма­те­ри­ал, Герц­берг при­шел к вы­во­ду, что удов­ле­тво­рен­ность и не­удов­ле­тво­рен­ность ра­бо­той вы­зы­ва­ют­ся раз­лич­ны­ми фак­то­ра­ми.*

*На удов­ле­тво­рен­ность ра­бо­той влия­ют:*

***-*** *дос­ти­же­ния (ква­ли­фи­ка­ция) и при­зна­ние ус­пе­ха,*

***-*** *ра­бо­та как та­ко­вая (ин­те­рес к ра­бо­те и за­да­нию),*

***-*** *ответственность,*

***-*** *продвижение по службе,*

**- 5 -**

***-*** *возможность профессионального роста.*

*Эти факторы он назвал “мотиваторами”.*

*На неудовлетворенность работой влияют:*

***-*** *способ управления,*

***-*** *политика организации и администрация,*

***-*** *условия труда,*

***-*** *межличностные отношения на рабочем месте,*

***-*** *заработок,*

***-*** *неуверенность в стабильности работы,*

***-*** *влияние работы на личную жизнь.*

*Эти внеш­ние фак­то­ры по­лу­чи­ли на­зва­ние “фак­то­ров кон­тек­ста”, или “ги­гие­ни­че­ских” фак­то­ров.*

*Мо­ти­ва­то­ры, вы­зы­ваю­щие удов­ле­тво­рен­ность ра­бо­той, свя­зы­ва­лись с со­дер­жа­ни­ем ра­бо­ты и вы­зы­ва­лись внут­рен­ни­ми по­треб­но­стя­ми лич­но­сти в са­мо­вы­ра­же­нии. Фак­то­ры, вы­зы­ваю­щие не­удов­ле­тво­рен­ность ра­бо­той, свя­зы­ва­лись с не­дос­тат­ка­ми ра­бо­ты и внешними ус­ло­вия­ми. С эти­ми фак­то­ра­ми лег­ко свя­зать не­при­ят­ные ощу­ще­ния, ко­то­рых не­об­хо­ди­мо из­бе­гать.*

*По мне­нию Герц­бер­га, фак­то­ры, вы­зы­ваю­щие удов­ле­тво­рен­ность ра­бо­той, не яв­ля­ют­ся про­ти­во­по­лож­но­стью в од­ном и том же из­ме­ре­нии. Ка­ж­дый из них на­хо­дит­ся как бы в соб­ст­вен­ной шка­ле из­ме­ре­ний, где один дей­ст­ву­ет в диа­па­зо­не от ми­ну­са до ну­ля, а вто­рой - от ну­ля до плю­са. Ес­ли фак­то­ры кон­тек­ста соз­да­ют плохую си­туа­цию, то ра­бот­ни­ки ис­пы­ты­ва­ют не­удов­ле­тво­рен­ность, но и в луч­шем слу­чае эти фак­то­ры не при­во­дят к боль­шой удов­ле­тво­рен­но­сти ра­бо­той, а да­ют ско­рее ней­траль­ное от­но­ше­ние.*

*Удов­ле­тво­рен­ность ра­бо­той вы­зы­ва­ют толь­ко мо­ти­ва­ци­он­ные фак­то­ры, по­ло­жи­тель­ное раз­ви­тие ко-*

*то­рых мо­жет по­вы­сить мо­ти­ва­цию и удов­ле­тво­рен­ность от ней­траль­но­го со­стоя­ния до “плю­са”.*

**- 6 -**

***2)******Иерархия потребностей ( Маслоу ).***

*По­ве­де­ние лич­но­сти обыч­но на­прав­ля­ет­ся его наи­бо­лее силь­ной в дан­ный мо­мент по­треб­но­стью. Это за­став­ля­ет нас дей­ст­во­вать та­ким об­ра­зом, что­бы удов­ле­тво­рить по­треб­ность.*

*По­треб­но­сти мож­но груп­пи­ро­вать по-раз­но­му. Пя­ти­сту­пен­ча­тую ие­рар­хи­че­скую мо­дель соз­дал Аб­ра­хам Мас­лоу и трех­сту­пен­ча­тую - Ал­дер­фер.*

*Клас­си­фи­ка­ция Мас­лоу пред­став­ля­ет нам сле­дую­щие по­треб­но­сти:*

***-*** *фи­зио­ло­ги­че­ские ( жа­ж­да, го­лод, сон, сек­су­аль­ные ),*

***-*** *по­треб­ность в безо­пас­но­сти,*

***-*** *со­ци­аль­ные по­треб­но­сти (лю­бовь, при­над­леж­ность к оп­ре­де­лен­ной со­ци­аль­ной груп­пе),*

***-*** *по­треб­ность в ува­же­нии (са­мо­ува­же­ние, ус­пех, ста­тус),*

***-*** *по­треб­ность в са­мо­вы­ра­же­нии.*

*Мас­лоу ут­вер­жда­ет, что наи­бо­лее силь­ная по­треб­ность оп­ре­де­ля­ет по­ве­де­ние до тех пор, по­ка она не удов­ле­тво­ре­на. Удов­ле­тво­рен­ная по­треб­ность боль­ше не оп­ре­де­ля­ет по­ве­де­ние, то есть не дей­ст­ву­ет как фак­тор мо­ти­ва­ции.*

*По­треб­но­сти удов­ле­тво­ря­ют­ся в оп­ре­де­лен­ном по­ряд­ке. Фи­зио­ло­ги­че­ские по­треб­но­сти и по­треб­ность в безо­пас­но­сти - это пер­вич­ные по­треб­но­сти, ко­то­рые долж­ны быть удов­ле­тво­ре­ны пре­ж­де, чем по­треб­но­сти бо­лее вы­со­ко­го уров­ня смо­гут оп­ре­де­лять по­ве­де­ние. На­при­мер, уси­ле­ние чув­ст­ва го­ло­да ста­вит по­треб­ность в пи­ще на цен­траль­ное ме­сто в по­ве­де­нии че­ло­ве­ка, ото­-*

*дви­гая в сто­ро­ну дру­гие (на­при­мер, удов­ле­тво­ряю­щие по­треб­но­сти в соб­ст­вен­ном раз­ви­тии). По мне­нию Мас­*

**- 7 -**

*лоу, ес­ли су­ще­ст­ву­ют две оди­на­ко­во силь­ные по­треб­но­сти, то до­ми­ни­ру­ет по­треб­ность бо­лее низ­ко­го уров­ня.*

*Та­ким об­ра­зом, ус­ло­вия и си­туа­ция со сво­ей сто­ро­ны оп­ре­де­ля­ют, ка­кие по­треб­но­сти бу­дут до­ми­ни­ро­вать. По­треб­но­сти, свя­зан­ные с ува­же­ни­ем лич­но­сти и в этом смыс­ле яв­ля­ют­ся ин­ди­ви­ду­аль­ны­ми. Сле­до­ва­тель­но, в од­ной и той же си­туа­ции у раз­ных лю­дей мо­гут су­ще­ст­во­вать раз­ные по­треб­но­сти, а из­ме­не­ние си­туа­ции вле­чет за со­бой из­ме­не­ние по­треб­но­стей од­но­го че­ло­ве­ка.*

*Ра­бо­та как та­ко­вая мо­жет дать воз­мож­ность для удов­ле­тво­ре­ния по­треб­но­стей. В том слу­чае час­то речь идет о по­треб­но­стях бо­лее вы­со­ко­го уров­ня, свя­зан­ных с ува­же­ни­ем и са­мо­вы­ра­же­ни­ем. С дру­гой сто­ро­ны, ра­бо­та мо­жет быть спо­со­бом изы­ски­вать воз­мож­но­сти для удов­ле­тво­ре­ния та­ких по­треб­но­стей вне ра­бо­ты, и то­гда до­ми­ни­ру­ют по­треб­но­сти бо­лее вы­со­ко­го уров­ня, свя­зан­ные с ус­ло­вия­ми и фак­то­ра­ми безо­пас­но­сти.*

***3) Теория ожиданий ( Врум, Портер, Лоулер и др. ).***

*Мотивированная деятельность является целенаправленной. Цель обычно связана с прямым или косвенным удовлетворением какой-либо потребности.*

*Сила направленности деятельности на достижение цели зависит частично от того, в какой мере личность чувствует себя вознагражденной за достижение цели.*

*Сила стремления к получению вознаграждения или другой цели (другими словами, исполнительная мотивация) зависит от*

**- 8 -**

***-*** *ценности вознаграждения ( желательности ) и*

***-*** *его достижимости ( реальности получения вознагра-*

*ждения, “ценности ожиданий” ).*

*То, что человек ценит, зависит от его потребностей. Чтобы человек был мотивирован на определенную деятельность, нужно его достижения в этой деятельности вознаграждать тем, что он ценит, и вознаграждение должно быть связано с достижением цели так, чтобы человек это заметил.*

*С другой стороны, каждый знает, что не всегда даже настойчивые усилия гарантируют достижение цели. На основе ранее полученного опыта формируется представление ( ожидание ) о том, насколько реальной является возможность достижения цели. В этом случае взвешиваются также все возможности и препятствия, возникающие вследствие окружения и ситуации данного момента.*

*Если ожидания высоки, сила побудительного мотива возрастает. Ранее полученный успешный опыт также подкрепляет ожидание того, что соответствующий результат мог бы быть получен. Таким образом, успех усиливает мотивацию.*

*Ес­ли же ожи­да­ния не осу­ще­ст­в­ля­ют­ся, пре­пят­ст­вия к дос­ти­же­нию це­ли по­ро­ж­да­ют ощу­ще­ние тщет­но­сти уси­лий. Чем боль­ше для че­ло­ве­ка важ­ность (цен­ность) не­дос­тиг­ну­той це­ли, тем боль­ше ощу­ще­ние тщет­но­сти. В сле­дую­щий раз, мо­жет быть, бу­дет не­мно­го сни­жен и уро­вень це­ли и, ес­ли цель не осу­ще­ст­вит­ся не­сколь­ко раз, сни­зит­ся оцен­ка ре­аль­но­сти ее дос­ти­же­ния и мо­ти­ва­ция умень­шит­ся. “Сто­ит ли пы­тать­ся...” Ощу­ще­ние тщет­но­сти сни­жа­ет мо­ти­ва­цию, а низ­кая мо­ти­ва­ция умень­ша­ет ис­пол­ни­тель­ский вклад, ос­*

**- 9 -**

*лож­ня­ет дос­ти­же­ние це­ли и вы­зы­ва­ет еще боль­шее ощу­ще­ние тщет­но­сти. Круг за­мы­ка­ет­ся.*

*От ощущения тщетности может избавить постановка реальных целей, приближение ожиданий к реальности и вознаграждение от достижения цели тем способом, который ценит сам работник.*

***4) Ситуационные, личностные***

***и другие факторы, влияющие на мотивацию.***

*Спо­соб управ­ле­ния и ор­га­ни­за­ци­он­ный кли­мат яв­ля­ют­ся фак­то­ра­ми, влияю­щи­ми на мо­ти­ва­цию в рам­ках пред­при­ятия. Это так на­зы­вае­мые по­сред­ни­че­ские пе­ре­мен­ные, то есть их влия­ние ли­бо по­ро­ж­да­ет мо­ти­ва­цию, ли­бо пре­пят­ст­ву­ет ей. Дру­ги­ми та­ки­ми си­туа­ци­он­ны­ми фак­то­ра­ми яв­ля­ют­ся меж­лич­но­ст­ные от­но­ше­ния на ра­бо­чем мес­те, дав­ле­ние на ра­бо­те в дан­ный мо­мент, ис­поль­зо­вав­ший­ся про­из­вод­ст­вен­ный ме­тод, а так­же су­ще­ст­вую­щие на пред­при­ятии куль­ту­ра и груп­по­вые нор­мы.*

*В тео­рии Герц­бер­га эти мо­мен­ты от­но­сят­ся к ги­гие­ни­че­ским фак­то­рам, то есть спо­соб ре­ше­ния та­ких во­про­сов ли­бо вы­звал не­удов­ле­тво­рен­ность, ли­бо сде­лал си­туа­цию ней­траль­ной, но не соз­дал мо­ти­ва­цию. В тео­ри­ях ожи­да­ний та­кие фак­то­ры си­туа­ции и внеш­ней сре­ды яв­ля­ют­ся те­ми пе­ре­мен­ны­ми, ко­то­рые оп­ре­де­ля­ют оцен­ку же­ла­тель­но­сти це­ли и воз­мож­но­сти ее дос­ти­же­ния. К при­ме­ру, ис­поль­зо­вав­ший­ся про­из­вод­ст­вен­ный ме­тод уже ог­ра­ни­чи­ва­ет под­дер­жа­ние удов­ле­тво­ре­ния по­треб­но­сти в са­мо­вы­ра­же­нии как силь­ной це­ли. С дру­гой сто­ро­ны, по­ве­де­ние ру­ко­во­ди­те­ля и спо­соб управ­ле­ния в зна­чи­тель­ной сте­пе­ни оп­ре­де­ля­ют мо­ти­ва­цию и дос­ти­же­ния его под­чи­нен­ных. На ос­но­ве дея­тель­но­сти ру­ко­во­ди*

**- 10 -**

*те­ля под­чи­нен­ные де­ла­ют вы­во­ды о том, ка­кие дос­ти­же­ния воз­на­гра­ж­да­ют­ся, а ка­кие - нет и что сле­ду­ет из ка­ж­до­го спо­со­ба дея­тель­но­сти.*

*Си­туа­ци­он­ные фак­то­ры за­час­тую пре­пят­ст­ву­ют ра­бот­ни­ку в вы­пол­не­нии за­да­ния же­лае­мым спо­со­бом (на­при­мер, от­сут­ст­вие ин­ст­ру­мен­та­рия), и та­ким об­ра­зом по­яв­ля­ют­ся пре­пят­ст­вия на пу­ти к дос­ти­же­нию це­ли. На­при­мер, из ме­то­дов управ­ле­ния ру­ко­во­ди­те­ля или про­во­ди­мой на пред­при­ятии кад­ро­вой по­ли­ти­ки де­ла­ет­ся вы­вод о том, что дос­ти­же­ние це­ли ни в ко­ем слу­чае не по­вле­чет за со­бой же­лае­мо­го воз­на­гра­ж­де­ния. Пре­пят­ст­вия, ви­ди­мые на пу­ти к дос­ти­же­нию це­ли, соз­да­ют ощу­ще­ние тщет­но­сти и сни­жа­ют мо­ти­ва­цию.*

*Од­ним из пре­пят­ст­вий мо­жет быть так­же не­дос­та­точ­ность соб­ст­вен­ных спо­соб­но­стей по от­но­ше­нию к дан­но­му за­да­нию. По этой при­чи­не ис­пол­не­ние не­удач­но, и в сле­дую­щий раз мо­ти­ва­ция при та­ком за­да­нии бу­дет еще ни­же. Ус­пех при ис­пол­не­нии за­да­ния, на­про­тив, сти­му­ли­ру­ет мо­ти­ва­цию в со­от­вет­ст­вую­щей ра­бо­те. Сле­до­ва­тель­но, ка­че­ст­во за­да­ний, да­вае­мых ра­бот­ни­ку, в со­от­но­ше­нии с его спо­соб­но­стя­ми и мас­тер­ст­вом так­же влия­ет на мо­ти­ва­цию.*

*С дру­гой сто­ро­ны, лич­ность ра­бот­ни­ка ока­зы­ва­ет влия­ние в тех слу­ча­ях, ко­гда вид­ны при­чи­ны ус­пе­ха и не­удач. Не­до­оце­ни­ваю­щий се­бя че­ло­век пе­ре­но­сит на се­бя да­же ма­лень­кий уп­рек или не­уда­чу, а дру­гой ищет при­чи­ну вне се­бя - за­час­тую у не­го ви­но­ва­ты на­чаль­ни­ки, ру­ко­во­дство или ус­ло­вия тру­да.*

*Сле­до­ва­тель­но, “я”, или пред­став­ле­ние о са­мом се­бе, - это та­кая лич­но­ст­ная чер­та, ко­то­рая влия­ет на опыт­ность ра­бот­ни­ка, фор­ми­руе­мые на этой ос­но­ве ожи­да­ния и, та­ким об­ра­зом, на мо­ти­ва­цию в ра­бо­те. Дру­ги­ми по­доб­ны­ми фак­то­ра­ми, свя­зан­ны­ми с че­ло­ве­ком,*

**- 11 -**

*яв­ля­ют­ся лич­ность, спо­соб­но­сти и уме­ние, цен­но­сти и по­треб­но­сти ра­бот­ни­ка, а так­же ожи­да­ния, сфор­ми­ро­ван­ные на ос­но­ве его бо­лее ран­не­го жиз­нен­но­го опы­та. По сум­ме этих фак­то­ров ко­го-то боль­ше мо­ти­ви­ру­ют внут­рен­ние по­треб­но­сти в са­мо­вы­ра­же­нии и ува­же­нии, то есть по­треб­но­сти бо­лее вы­со­ко­го уров­ня, а ко­го-то - по­треб­но­сти, иду­щие из­вне и на­прав­лен­ные на из­бе­жа­ние не­при­ят­ных пе­ре­жи­ва­ний и ус­ло­вий и на по­лу­че­ние раз­лич­ных воз­на­гра­ж­де­ний, удов­ле­тво­ряю­щих по­треб­но­сти бо­лее низ­ко­го уров­ня.*

***5)******Потребности в достижении, присоединении***

***и власти как фактор поведения на работе.***

*С точ­ки зре­ния управ­ле­ния по ре­зуль­та­там ос­нов­ны­ми яв­ля­ют­ся три ти­па мо­ти­ва­ции:*

***-*** *По­треб­ность в дос­ти­же­нии це­ли*

*Ра­бот­ник, имею­щий зна­чи­тель­ную по­треб­ность в дос­ти­же­нии це­ли, ста­вит се­бе вы­со­кие, но ре­аль­ные це­ли. Для не­го важ­ны хо­ро­шие дос­ти­же­ния.*

***-*** *По­треб­ность в при­сое­ди­не­нии*

*Ра­бот­ник, ис­пы­ты­ваю­щий по­треб­ность в при­сое­ди­не­нии, це­нит че­ло­ве­че­ские от­но­ше­ния и друж­бу и под­дер­жи­ва­ет их. Та­кой че­ло­век мо­жет быть весь­ма эф­фек­ти­вен при вы­пол­не­нии за­да­ний, тре­бую­щих груп­по­вой ра­бо­ты.*

***-*** *По­треб­ность во вла­сти*

*Ра­бот­ник, имею­щий по­треб­ность во вла­сти, хо­чет об­ла­дать воз­мож­но­стью вли­ять на дру­гих и по­это­му ищет та­кие за­да­ния и долж­но­сти, где у не­го был бы со­от­вет­ст­вую­щий ста­тус, даю­щий воз­мож­ность ис­поль­зо­вать власть и ав­то­ри­тет.*

**- 12 -**

*Что­бы ис­поль­зо­вать свои ре­сур­сы эф­фек­тив­но, пред­при­ятия долж­ны ис­кать для вы­пол­не­ния ка­ж­до­го за­да­ния та­ко­го че­ло­ве­ка, чья ос­нов­ная мо­ти­ва­ция со­от­вет­ст­ву­ет осо­бен­но­стям за­да­ния. Ес­ли ра­бот­ник, имею­щий по­треб­ность в дос­ти­же­нии це­ли, мог бы ус­пеш­но спра­вить­ся с весь­ма слож­ным за­да­ни­ем, за вы­пол­не­ние ко­то­ро­го он один нес бы от­вет­ст­вен­ность, то, по­лу­чив за­да­ние, важ­ное, но с боль­шой сте­пе­нью ру­тин­но­сти и раз­де­ле­ни­ем от­вет­ст­вен­но­сти на мно­гих ра­бот­ни­ков, он, оче­вид­но, это за­да­ние не вы­пол­нит. Прав­да, мо­ти­ва­ция не все­гда со­хра­ня­ет­ся в не­из­мен­ном ви­де. На нее ока­зы­ва­ют зна­чи­тель­ное влия­ние как си­туа­ция, так и ра­бо­чая об­ста­нов­ка в ор­га­ни­за­ции.*

*Лит­ви­нов вы­де­лил два ти­па мо­ти­ва­ции. Один тип про­яв­ля­ет­ся у ру­ко­во­ди­те­лей, на­хо­дя­щих­ся на та­ких долж­но­стях, ко­то­рые тре­бу­ют усер­дия и пред­при­им­чи­во­сти, дру­гой - при долж­но­стях, тре­бую­щих ко­ор­ди­на­ции и ин­те­гра­ции.*

*Макк­ле­ланд за­ни­мал­ся изу­че­ни­ем мо­ти­ва­ции биз­нес­ме­нов и при­шел к вы­во­ду, что для ра­бот­ни­ков, имею­щих по­треб­ность в дос­ти­же­нии це­ли, ти­пич­ным яв­ля­ет­ся сле­дую­щее:*

* *им нра­вят­ся си­туа­ции, в ко­то­рых воз­мож­но взять на се­бя от­вет­ст­вен­ность за на­хо­ж­де­ние ре­ше­ния про­бле­мы. Их не ин­те­ре­су­ют си­туа­ции, в ко­то­рых мож­но до­би­вать­ся ус­пе­ха бла­го­да­ря слу­чай­но­стям, они хо­тят са­ми вли­ять на ко­неч­ный ре­зуль­тат;*
* *од­на­ко они не хо­тят ид­ти на слиш­ком боль­шой риск, а ста­вят се­бе уме­рен­ные це­ли, где риск про­счи­тан и пред­ска­зу­ем;*
* *имею­щие по­треб­ность в дос­ти­же­нии це­ли хо­тят кон­крет­ной об­рат­ной свя­зи, на­сколь­ко хо­ро­шо они*

*справ­ля­ют­ся с за­да­ни­ем. Мо­жет быть, по­это­му*

**- 13 -**

*имею­щие по­треб­ность в дос­ти­же­нии це­ли ве­ли­ко­леп­но чув­ст­ву­ют се­бя в де­ло­вой жиз­ни, по­сколь­ку она по­сто­ян­но соз­да­ет си­туа­ции, где це­нит­ся ус­пех. Макк­ле­ланд от­ме­ча­ет, что для имею­щих по­треб­ность в дос­ти­же­нии це­ли пред­при­ни­ма­те­лей день­ги са­ми посе­бе ред­ко зна­чат очень мно­гое. Од­на­ко они важ­ны как по­ка­за­тель ус­пе­ха.*

*С точ­ки зре­ния со­хра­не­ния мо­ти­ва­ции важ­но знать ре­зуль­та­ты ис­сле­до­ва­ния Эд­га­ра Шей­на,ко­то­рые по­ка­зы­ва­ют на­ли­чие в мо­ти­ва­ции к ра­бо­те 5 - 7 -лет­них от­рез­ков вре­ме­ни. Ес­ли со­дер­жа­ние ра­бо­ты не ме­ня­ет­ся пол­но­стью или зна­чи­тель­но, то мо­ти­ва­ция яв­но сни­жа­ет­ся че­рез 5 лет.*

***3. ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ РАБОТОЙ И МОТИВАЦИЮ.***

*Це­ли соб­ст­вен­но­го раз­ви­тия - убе­дить­ся в том, что ру­ко­во­ди­те­ли всех звень­ев име­ют ка­че­ст­ва, не­об­хо­ди­мые в ори­ен­ти­ро­ван­ном на ре­зуль­тат тру­до­вом кол­ле­к­ти­ве, и мо­ти­ва­цию для де­я­тель­но­сти в ка­че­ст­ве эф­фе­к­тив­но­го ру­ко­во­ди­те­ля. На­зна­че­ние ска­зан­но­го - осо­бен­но под­черк­нуть зна­че­ние мо­ти­ва­ции эф­фе­к­тив­но­го ру­ко­во­ди­те­ля. Же­ла­ние ру­ко­во­дить ну­ж­но со­хра­нить тем или иным спо­со­бом в те­че­ние ря­да лет, по­ка ты за­ни­ма­ешь ру­ко­во­дя­щие дол­ж­но­сти. Пра­к­ти­че­с­кие ме­ры по соб­ст­вен­но­му раз­ви­тию как ру­ко­во­ди­те­ля в зна­чи­тель­ной сте­пе­ни увя­за­ны с эта­пом слу­жеб­ной карь­е­ры дан­но­го че­ло­ве­ка. От­ме­че­но как факт, что че­ло­век в те­че­ние сво­ей тру­до­вой де­я­тель­но­сти про­хо­дит раз­ли­ч­ные эта­пы. По мно­гим при­чи­нам кри­ти­че­с­кий этап при­хо­дит­ся на се­ре­ди­ну карь­е­ры.*

**- 14 -**

*В Мас­са­чу­сет­ском тех­но­ло­ги­че­ском ин­сти­ту­те осу­ще­ст­в­лен до­воль­но об­шир­ный ис­сле­до­ва­тель­ский про­ект, свя­зан­ный с пла­ни­ро­ва­ни­ем слу­жеб­ной карь­е­ры. Эта ра­бо­та бы­ла на­ча­та в свя­зи с та­ким на­блю­де­ни­ем: часть ин­же­не­ров по­те­ря­ла ин­те­рес к тех­ни­ке и вме­сто это­го ув­лек­лась про­бле­ма­ми че­ло­ве­че­ско­го по­ве­де­ния. Вто­рая груп­па ин­же­не­ров пол­но­стью по­те­ря­ла мо­ти­ва­цию к рабо­те и об­ра­ти­ла свою ак­тив­ность на се­мью и ув­ле­че­ния. Та­ким об­ра­зом, чис­ло ин­же­не­ров, ин­те­ре­со­вав­ших­ся тех­ни­кой, по­сто­ян­но со­кра­ща­лось.*

*Ис­сле­до­ва­ни­ем бы­ло ох­ва­че­но свы­ше 3 ты­сяч че­ло­век, ра­бо­тав­ших на раз­ных уров­нях и в раз­ных дол­ж­но­стях. На ос­но­ве ис­сле­до­ва­ния бы­ло вы­де­ле­но пять са­мых ва­ж­ных фа­к­то­ров, вли­я­ю­щих на удо­в­ле­тво­рен­ность ра­бо­той и мо­ти­ва­цию, а имен­но:*

*1. Мно­го­об­ра­зие предъ­я­в­ля­е­мых ра­бо­той тре­бо­ва­ний к ма­с­тер­ст­ву (са­мо­вы­ра­же­ние). На пра­к­ти­ке речь идет о том, на­сколь­ко лю­ди мо­гут ис­поль­зо­вать на ра­бо­те свои силь­ные ка­че­ст­ва, о со­от­вет­ст­вии тре­бо­ва­ний, предъ­я­в­ля­е­мых ра­бо­той, и уров­ня сво­его ма­с­тер­ст­ва.*

*2. Яс­ность со­дер­жа­ния за­да­чи и пе­ре­да­ва­е­мое ею чув­ст­во ото­жде­ст­в­ле­ния с ра­бо­той (ра­бо­та как она есть). Ес­ли пер­вое ме­с­то мо­ж­но счи­тать стру­к­тур­ным фа­к­то­ром, то ото­жде­ст­в­ле­ние пред­ста­в­ля­ет­ся ак­ти­ви­зи­ру­ю­щим фа­к­то­ром.*

*3. Пред­ста­в­ле­ние о зна­че­нии за­да­чи для ор­га­ни­за­ции (цен­ность, ста­тус). Соб­ст­вен­ное ощу­ще­ние ва­ж­но­сти ра­бо­ты и пред­по­ло­же­ние о том, как дру­гие пред­ста­в­ля­ют се­бе твою ра­бо­ту, об­ра­зу­ют в со­во­куп­но­сти цен­т­раль­ный фа­к­тор мо­ти­ва­ции.*

*4. Об­рат­на­я с­вязь. По­ло­жи­тель­ное или от­ри­ца­тель­ное под­кре­п­ле­ние, по­лу­чен­ное от на­чаль­ни­ка, кол­лег по ра­бо­те или под­чи­нен­ных и свя­зан­ное с ус­пеш­но­стью*

**- 15 -**

*ра­бо­ты, уве­ли­чи­ва­ет удов­ле­тво­рен­ность ра­бо­той. Не­об­хо­ди­мо от­ме­тить, что мне­ние о ра­бо­те дру­гих са­мо по се­бе уве­ли­чи­ва­ет мо­ти­ва­цию, в то вре­мя как “ ни­че­го - не - го­во­ре­ние ” сни­жа­ет чув­ст­во удов­ле­тво­рен­но­сти.*

*5. Са­мо­де­я­тель­ность. Воз­мо­ж­ность ра­бо­тать са­мо­сто­я­тель­но, сба­лан­си­ро­ван­ность вла­сти и от­вет­ст­вен­но­сти яв­ля­ет­ся пя­тым фа­к­то­ром, вли­я­ю­щим на удо­в­ле­тво­рен­ность ра­бо­той. То же са­мое мо­ж­но вы­ра­зить и дру­ги­ми сло­ва­ми: са­мо­ди­с­ци­п­ли­на - это це­на сво­бо­ды. Обы­ч­но лю­ди го­то­вы за­пла­тить эту це­ну.*

*Дан­ные фа­к­то­ры мо­ти­ви­ру­ют по-раз­но­му на раз­ных ста­ди­ях пре­бы­ва­ния в од­ной и той же дол­ж­но­сти. Ре­ша­ю­щим мо­мен­том яв­ля­ет­ся дли­тель­ность вы­пол­не­ния че­ло­ве­ком од­ной и той же, не ме­няю­щей­ся по со­дер­жа­нию ра­бо­ты.*

*Во вре­мя пер­во­го го­да ра­бо­ты в оп­ре­де­лен­ной долж­но­сти (будь то пер­вое или шес­тое ме­сто ра­бо­ты) пред­став­ле­ние о зна­че­нии за­да­чи и на­ли­чие об­рат­ной свя­зи яв­ля­ют­ся мо­ти­ва­то­ра­ми. Са­мо­стоя­тель­ность не ин­те­ре­су­ет. В ин­тер­ва­ле ме­ж­ду вто­рым и пя­тым го­дом са­мо­стоя­тель­ность яв­ля­ет­ся важ­ней­шим фак­то­ром мо­ти­ва­ции. На­ли­чие об­рат­ной свя­зи пред­став­ля­ет ин­те­рес в те­че­ние пер­вых лет. Ра­бот­ник на­хо­дит­ся “ в рас­цве­те сил” по­сле двух-трех лет ра­бо­ты на од­ном мес­те.*

*По­сле пя­ти лет ра­бо­ты на од­ном и том же мес­те ни один фак­тор не обес­пе­чи­ва­ет удов­ле­тво­рен­но­сти ра­бо­той и, как след­ст­вие это­го, дос­ти­же­ния в ра­бо­те су­ще­ст­вен­но сни­жа­ют­ся. Вме­сто фак­то­ров мо­ти­ва­ции, свя­зан­ных с ра­бо­той, мо­ти­ва­ция ро­ж­да­ет­ся из эгои­сти­че­ских мо­ти­ва­то­ров, как-то: пу­те­ше­ст­вия, пред­ста­ви­тель­ские ме­ро­прия­тия, хоб­би в ра­бо­чее вре­мя.*

**- 16 -**

*Важ­ней­ши­ми фак­то­ра­ми для под­дер­жа­ния мо­ти­ва­ции яв­ля­ют­ся сле­дую­щие:*

*1. Сис­те­ма­ти­че­ская про­вер­ка сро­ка ра­бо­ты пер­со­на­ла на од­ной долж­но­сти и управ­ляе­мое го­ри­зон­таль­ное пе­ре­ме­ще­ние по служ­бе с ин­тер­ва­лом при­мер­но в пять лет. Го­ри­зон­таль­ные под­виж­ки нуж­но сде­лать пре­стиж­ны­ми. Так­же не­об­хо­ди­мо одоб­рить и сде­лать пре­стиж­ным пе­ре­ме­ще­ние вниз в слу­жеб­ной ие­рар­хии на ка­ких-то эта­пах слу­жеб­ной карь­е­ры.*

*2. Обо­га­ще­ние со­дер­жа­ния ра­бо­ты и рас­ши­ре­ние ее ра­мок (ока­зы­ва­ют влия­ние до 5-лет­не­го сро­ка).*

*3. Ак­тив­ное струк­тур­ное пла­ни­ро­ва­ние ор­га­ни­за­ции и при­ме­не­ние гиб­ких ор­га­ни­за­ци­он­ных форм (про­ект­ная, мат­рич­ная ор­га­ни­за­ция).*

*4. Сис­те­ма­ти­че­ское раз­ви­тие ор­га­ни­за­ци­он­ной дея­тель­но­сти, цен­ность обу­че­ния и твор­че­ско­го под­хо­да.*

*5. Реа­ли­за­ция но­вых форм взаи­мо­дей­ст­вия, на­при­мер, бе­се­ды на­чаль­ни­ка и под­чи­нен­но­го как со­став­ная часть эф­фек­тив­но­го управ­ле­ния, про­из­вод­ст­вен­ная де­мо­кра­тия.*

***4. ПРО­БЛЕ­МА­ТИ­КА СЕ­РЕ­ДИ­НЫ***

***СЛУ­ЖЕБ­НОЙ КАРЬ­Е­РЫ.***

*У мно­гих лю­дей в воз­рас­те от 35 до 50 лет в ка­кой-то мо­мент на­сту­па­ет этап “бро­же­ния“, ко­гда мо­ти­ва­ция рез­ко па­да­ет. По­яв­ля­ет­ся зна­чи­тель­ное чис­ло про­блем, кор­ни ко­то­рых кро­ют­ся до­воль­но глу­бо­ко.*

*В се­ре­ди­не слу­жеб­ной карь­е­ры че­ло­век осоз­на­ет, что смер­тен. Од­но­вре­мен­но он ви­дит ог­ра­ни­чен­ность и*

**- 17 -**

*по­сто­ян­ное су­же­ние соб­ст­вен­ных воз­мож­но­стей. У мно­гих на пер­вый план вновь вы­сту­па­ют про­ти­во­ре­чия и*

*чув­ст­ва, при­су­щие мо­ло­до­сти. Уход вы­рос­ших де­тей из до­ма, кон­флик­ты или эмо­цио­наль­ные при­чи­ны из­ме­ня­ют в сред­нем воз­рас­те от­но­ше­ние к де­тям и же­не или му­жу. По этим при­чи­нам в се­ре­ди­не слу­жеб­ной карь­е­ры сни­жа­ет­ся мо­ти­ва­ция к ра­бо­те и уве­ли­чи­ва­ет­ся чис­ло про­блем на ра­бо­те и до­ма. Для их разъ­яс­не­ния ка­ж­дый дол­жен ре­шить сле­дую­щие во­про­сы:*

*1. Уз­кая/ши­ро­кая спе­циа­ли­за­ция по служ­бе.*

*2. На­хо­ж­де­ние сво­его мес­та в ор­га­ни­за­ции и по­зна­ние соб­ст­вен­ных силь­ных сто­рон.*

*3. Вы­яс­не­ние гра­ни­цы ме­ж­ду меч­той и дей­ст­ви­тель­но­стью.*

*4. Одоб­ре­ние обя­зан­но­стей, свя­зан­ных с ру­ко­во­дством дру­ги­ми.*

*5. Дос­ти­же­ние дей­ст­ви­тель­но­го рав­но­ве­сия в обя­за­тель­ст­вах по от­но­ше­нию к ра­бо­те, се­мье, хоб­би, соб­ст­вен­но­му раз­ви­тию.*

*6. Со­хра­не­ние по­ло­жи­тель­но­го стрем­ле­ния к раз­ви­тию.*

*Ес­ли че­ло­век мо­жет с от­кры­ты­ми гла­за­ми ре­шить эти 6 во­про­сов и ос­ме­лит­ся дей­ст­во­вать на ос­но­ве сво­его ре­ше­ния, он мо­жет со­хра­нить дей­ст­ви­тель­ное рав­но­ве­сие и мо­ти­ва­цию.*

*На ос­но­ве ре­зуль­та­тов ис­сле­до­ва­ний мож­но сде­лать вы­вод, что твор­че­ский под­ход и мо­ти­ва­ция че­ло­ве­ка ко­леб­лют­ся как в ин­тер­ва­ле пя­ти лет, так и в со­от­вет­ст­вии с эта­па­ми слу­жеб­ной карь­е­ры. Для обес­пе­че­ния эф­фек­тив­ной дея­тель­но­сти и лич­но­сти, и ор­га­ни­за­ции не­об­хо­ди­мо по­знать эти ко­ле­ба­ния, най­ти от­ве­ты на во­про­сы и уточ­нить ме­ро­прия­тия по раз­ви­тию.*

**- 18 -**

*На ос­но­ве при­ве­ден­ных ре­зуль­та­тов ис­сле­до­ва­ний мож­но убе­дить­ся в том, на­сколь­ко важ­ной для ру­ко­во­ди­те­ля яв­*

*ля­ет­ся за­бо­та о соб­ст­вен­ном по­сто­ян­ном раз­ви­тии в середине служебной карьеры. Необходимые мероприятия зачастую носят совсем иной характер, чем в начале трудовой жизни. Руководителю нужно определять потребность развития собственной мотивации в зависимости от этапа служебной карьеры. На­до быть че­ст­ным с са­мим со­бой, что­бы во­вре­мя при­сту­пить к осу­ще­ст­в­ле­нию дей­ст­ви­тель­но важ­ных ме­ро­прия­тий с це­лью из­ме­не­ния соб­ст­вен­ной мо­ти­ва­ции. В сво­ем тру­до­вом кол­лек­ти­ве нуж­но по соб­ст­вен­ной ини­циа­ти­ве вы­яс­нить для се­бя, ка­кие пер­спек­ти­вы с точ­ки зре­ния карье-*

*ры и раз­ви­тия пред­ла­га­ет ор­га­ни­за­ция. Под­чи­нен­ный име­ет пра­во на под­держ­ку со сто­ро­ны на­чаль­ни­ка в этом слу­чае. Це­лью яв­ля­ет­ся раз­ви­тие мо­ти­ва­ции ру­ко­во­ди­те­ля, ори­ен­ти­ро­ван­но­го на ре­зуль­тат, на ос­но­ве по­треб­но­стей и слу­жеб­ной карь­е­ры. В этом слу­чае вы­яс­ня­ют, ка­ким об­ра­зом нуж­но улуч­шить его мо­ти­ва­цию, что­бы он смог бо­лее эф­фек­тив­но вы­пол­нять свою ра­бо­ту, и про­гно­зи­ру­ют из­ме­не­ния в со­дер­жа­нии управ­лен­че­ской ра­бо­ты в бли­жай­шие го­ды и тре­бо­ва­ни­ях, предъ­яв­ляе­мых к мо­ти­ва­ции.*

***5. РАЗВИТИЕ С ПОМОЩЬЮ КРИЗИСОВ.***

*Ор­га­ни­за­ция раз­ви­ва­ет­ся и че­рез пре­одо­ле­ние про­блем­ных си­туа­ций. Раз­ви­ва­ет­ся тот тру­до­вой кол­лек­тив, ко­то­рый во­вре­мя при­зна­ет гря­ду­щие про­бле­мы и кри­зи­сы, от­но­сит­ся к ним от­кры­то, на­стро­ен встре­тить их и ре­шить, а так­же из­вле­ка­ет из них уро­ки. В*

**- 19 -**

*свою оче­редь та ор­га­ни­за­ция, ко­то­рая скры­ва­ет про­бле­мы, пре­умень­ша­ет труд­но­сти, не хо­чет с ни­ми встре­чать­ся, а толь­ко объясняет их дей­ст­ви­ем внеш­них фак­-*

*то­ров, не­из­беж­но столк­нет­ся с труд­но­стя­ми. Мы не ос­ме­ли­ва­ем­ся во­вре­мя фик­си­ро­вать те сигналы тре­во­ги, ко­то­рые при­сут­ст­ву­ют в на­шем не­по­сред­ст­вен­ном ок­ру­же­нии. Мы да­ем воз­мож­ность со­бы­ти­ям зай­ти слиш­ком да­ле­ко, пре­ж­де чем на­чи­на­ем дей­ст­во­вать. Мы ждем, что нас спа­сет чу­до. Обыч­но так не слу­ча­ет­ся, по­сколь­ку эф­фек­тив­ное и ре­зуль­та­тив­ное управ­ле­ние не стро­ит­ся на чу­де­сах.*

*Ска­зан­ное вы­ше от­но­сит­ся и к ка­ж­до­му из нас, ра­бо­таю­ще­му в тру­до­вом кол­лек­ти­ве. Мы то­же раз­ви­ва­ем­ся или име­ем воз­мож­ность раз­ви­вать­ся че­рез кри­зи­сы и труд­но­сти. Пер­вые серь­ез­ные труд­но­сти в мо­ло­до­сти вос­при­ни­ма­ют­ся как не­сча­ст­ли­вая случайность, ко­то­рая боль­ше не по­вто­рит­ся. Поз­же и в сред­нем воз­рас­те мы за­ме­ча­ем, что на­ша жизнь со­сто­ит как из ве­ли­ко­леп­ных ус­пе­хов и удач, так и из труд­но­стей, кри­зи­сов и про­блем. Чем рань­ше мы по­зна­ем это, тем луч­ше бу­дут на­ши воз­мож­но­сти при­го­то­вить­ся за­ра­нее и спра­вить­ся с ни­ми.*

*Ка­ж­до­му - и то­му, кто толь­ко всту­пил в тру­до­вую жизнь, и то­му, кто ра­бо­та­ет уже дол­го, хо­тя бы 10 лет, - нуж­но осоз­нан­но и во­вре­мя за­бо­тить­ся о соб­ст­вен­ной мо­ти­ва­ции к ра­бо­те и жиз­ни, по­сколь­ку в те­че­ние сле­дую­щих 10 - 20 лет су­ще­ст­вен­ные кри­зис­ные эта­пы бу­дут че­ре­до­вать­ся с ус­пеш­ны­ми пе­рио­да­ми. Не­об­хо­ди­мо стре­мить­ся к но­во­му твор­че­ст­ву, ощу­ще­нию со­бы­тий, ко­то­рые на­пол­ня­ют содержанием на­шу жизнь на ра­бо­те. Ведь ра­бо­та за­ни­ма­ет зна­чи­тель­ную часть на­ше­го вре­ме­ни, по­это­му сто­ит сде­лать ее мак­си­маль­но бо­га­той по сво­ему со­дер­жа­нию.*

**- 20 -**

***6. МЕРОПРИЯТИЯ ПО ОБЕСПЕЧЕНИЮ***

***СОБСТВЕННОЙ МОТИВАЦИИ***

***К ЖИЗНИ И РАБОТЕ.***

* *Не по­па­дать на все­об­щее бе­ли­чье ко­ле­со, по­сколь­ку бег в нем ни­ко­гда не кон­ча­ет­ся. Не ду­мать, что при вы­пол­не­нии и той и этой ра­бо­ты и дос­ти­же­нии той и этой це­ли, есть сво­бод­ное вре­мя для се­бя. На прак­ти­ке так не бы­ва­ет, на­про­тив, по ме­ре рос­та опыт­но­сти ра­бо­ты бу­дет все при­бав­лять­ся. Взять в свои ру­ки ис­поль­зо­ва­ние соб­ст­вен­но­го вре­ме­ни, най­ти в этом во­про­се пра­виль­ный под­ход и про­явить на­стой­чи­вость. Это воз­мож­но сде­лать толь­ко са­мо­му.*
* *Ста­рать­ся ре­зер­ви­ро­вать се­бе дос­та­точ­но вре­ме­ни для дос­ти­же­ния клю­че­вых ко­неч­ных це­лей. Не нуж­но*

*пы­тать­ся де­лать все, не нуж­но де­лать са­мую спеш­ную ра­бо­ту, а толь­ко са­мую важ­ную с точ­ки зре­ния ко­неч­ных це­лей.*

* *Под­дер­жи­вать наи­бо­лее важ­ные с точ­ки зре­ния свя­зан­ных с ра­бо­той клю­че­вых ре­зуль­та­тов ор­га­ни­за­ци­он­ные и че­ло­ве­че­ские кон­так­ты. За­ни­мать­ся тем, что дей­ст­ви­тель­но при­вле­ка­ет, что обо­га­ща­ет жизнь, и, по­ми­мо то­го, под­дер­жи­вать те кон­так­ты, ко­то­рые име­ют зна­че­ние с точ­ки зре­ния ко­неч­ных це­лей. Не со­гла­шать­ся из веж­ли­во­сти или по друж­бе на все, о чем хо­ро­шо по­про­сят.*
* *Се­мья - это глав­ная еди­ни­ца об­ще­ст­ва. Нель­зя то­ро­пить­ся при об­ще­нии с чле­на­ми се­мьи. Не­об­хо­ди­мо по­нять это уже вна­ча­ле тру­до­вой жиз­ни, а не в сред­нем воз­рас­те, ко­гда за­час­тую это уже слиш­ком позд­но. Мы по­лу­ча­ем зна­чи­тель­ную часть мо­ти­ва­ции к жиз­ни от се­мьи, со­от­вет­ст­вен­но, смо­жем от­дать боль­ше в ра­бо­те.*

**- 21 -**

* *Нуж­но иметь дру­зей как на ра­бо­те, так и вне ее. За­бо­ты тре­бу­ет не толь­ко ма­ши­на, но и дру­же­ские от­но­ше­ния, и они го­раз­до важ­нее. Че­ло­ве­че­ские взаи­мо­от­но­ше­ния нуж­но обе­ре­гать, по­сколь­ку ав­то­ма­ти­че­ски они не со­хра­ня­ют­ся. Хо­ро­шие че­ло­ве­че­ские взаи­мо­от­но­ше­ния вне­сут мно­гое в со­дер­жа­ние и мо­ти­ви­ро­ван­ность жиз­ни. Все­гда най­дет­ся вре­мя для дру­зей, ес­ли пра­виль­но оце­нить зна­че­ние дру­же­ских от­но­ше­ний.*
* *Нуж­но во­вре­мя за­нять чет­кую, об­ду­ман­ную по­зи­цию по глав­ным жиз­нен­ным про­бле­мам и цен­но­стям. Мно­гие из нас толь­ко в сред­нем воз­рас­те ос­та­нав­ли­ва­ют­ся, что­бы вы­яс­нить, что же мы дей­ст­ви­тель­но це­ним и че­го хо­тим от жиз­ни. Ка­ко­во на­ше от­но­ше­ние к ре­ли­гии, по­ли­ти­ке? Ка­кое зна­че­ние име­ет на­ше от­но­ше­ние к глав­ным во­про­сам на­шей жиз­нен­ной по­зи­ции?*

*Не­ко­то­рые прак­ти­че­ские воз­мож­но­сти обес­пе­че­ния соб­ст­вен­ной мо­ти­ва­ции к ра­бо­те:*

* *Нуж­но по­за­бо­тить­ся о том, что­бы быть хо­ро­шо от­дох­нув­шим, бод­рым и дея­тель­ным.*
* *От­но­сить­ся по­ло­жи­тель­но к ра­бо­те и жиз­ни. Ор­га­ни­зо­вать на ра­бо­чем мес­те кру­жок “лю­би по­не­дель­ник”, по­сколь­ку по­не­дель­ник - это очень тя­же­лый день не­де­ли.*
* *С по­мо­щью хо­ро­ших ув­ле­че­ний мож­но сде­лать соб­ст­вен­ную мо­ти­ва­цию бо­лее мно­го­сто­рон­ней и под­дер­жи­вать ду­шев­ную бод­рость. Ак­тив­но раз­ви­вать се­бя, ук­ре­п­ляя и ис­поль­зуя свои силь­ные сто­ро­ны и ис­прав­ляя свои не­дос­тат­ки, с ко­то­ры­ми дей­ст­ви­тель­но нуж­но что-то делать. По­за­бо­тить­ся о том, что­бы был лич­ный план раз­ви­тия на год и на 2 - 3 го­да.*
* *Сде­лать бо­лее при­ят­ным свое ок­ру­же­ние на ра­бо­те.*

**- 22 -**

* *По­за­бо­тить­ся о том, что­бы не де­лать од­ну и ту же, по­вто­ряю­щую­ся ра­бо­ту слиш­ком дол­го. Постараться, чтобы ра­бо­та су­ще­ст­вен­но ме­ня­лась с ин­тер­ва­лом в 5-7 лет. Это возможно, если за­нять в этом во­про­се пра­виль­ную по­зи­цию.*
* *Оп­ре­де­лить для се­бя на бли­жай­шие го­ды на ос­но­ве соб­ст­вен­ных по­треб­но­стей раз­лич­ные аль­тер­на­тив­ные ва­ри­ан­ты про­дви­же­ния по служ­бе как в своем тру­до­вом кол­лек­ти­ве, так и вне его. Оп­ре­де­лить мероприятия, с по­мо­щью ко­то­рых осу­ще­ст­в­ле­ние аль­тер­на­тив­но­го ва­ри­ан­та карь­е­ры бу­дет наи­бо­лее ве­ро­ят­ным, и со­ста­вить вре­мен­ной план осу­ще­ст­в­ле­ния ме­ро­прия­тий. Ес­ли это воз­мож­но, об­су­дить во­прос с на­чаль­ни­ком и кол­ле­га­ми. Од­на­ко глав­ную от­вет­ст­вен­ность за раз­ви­тие карь­е­ры в це­лях со­хра­не­ния мо­ти­ва­ции к ра­бо­те нуж­но не­сти са­мо­му.*
* *Быть от­кро­вен­ным с кол­ле­га­ми и осу­ще­ст­в­лять бе­зо­го­во­роч­ную, не­по­сред­ст­вен­ную об­рат­ную связь по их тру­до­вым дос­ти­же­ни­ям и от­но­ше­нию к Вам. Тре­бо*

*вать от них ес­те­ст­вен­ной, дос­та­точ­но ка­че­ст­вен­ной об­рат­ной свя­зи в це­лях раз­ви­тия соб­ст­вен­ной ра­бо­ты и мо­ти­ва­ции. Не за­мы­кать­ся в се­бе, ид­ти к дру­гим.*

* *Воз­на­гра­ж­дать се­бя за хо­ро­шие дос­ти­же­ния в ра­бо­те и тре­бо­вать воз­на­гра­ж­де­ния со сто­ро­ны тру­до­во­го кол­лек­ти­ва. Воз­на­гра­ж­де­ние не все­гда долж­но вы­ра­жать­ся в день­гах. Зна­чи­тель­ным мо­ти­ви­рую­щим воз­на­гра­ж­де­ни­ем мо­жет быть воз­мож­ность са­мо­стоя­тель­но рас­пре­де­лять вре­мя, соз­на­тель­но из­бе­гать стрес­со­вых си­туа­ций, чет­кая ин­фор­ми­ро­ван­ность о воз­мож­но­стях ус­пе­ха.*

**- 23 -**

***7. ЗАБОТА О ЗДОРОВЬЕ СОТРУДНИКОВ***

***КАК ОДНА ИЗ ФОРМ МОРАЛЬНОГО***

***СТИМУЛИРОВАНИЯ.***

*Все­мир­ная ор­га­ни­за­ция здра­во­охра­не­ния (ВОЗ) уже в опуб­ли­ко­ван­ном в 1946 г. оп­ре­де­ле­нии здо­ро­вья тес­но увя­за­ла фи­зи­че­ское и пси­хи­че­ское со­стоя­ние че­ло­ве­ка. Со­глас­но оп­ре­де­ле­нию ВОЗ, здо­ро­вье - это со­стоя­ние хо­ро­ше­го фи­зи­че­ско­го, пси­хи­че­ско­го и со­ци­аль­но­го са­мо­чув­ст­вия, то есть здо­ро­вье - это не толь­ко от­сут­ст­вие бо­*

*лез­ни или трав­мы. Урав­но­ве­шен­ная и зре­лая лич­ность стро­ет­ся на этих трех ос­нов­ных эле­мен­тах. От­вет­ст­вен­ность за соз­да­ние хо­ро­ше­го са­мо­чув­ст­вия ле­жит в пер­вую оче­редь на са­мом че­ло­ве­ке. Це­ле­на­прав­лен­ная за­бо­та о здо­ро­вье от­ра­жа­ет спо­соб­ность и же­ла­ние лич­но­сти от­ве­чать за се­бя.*

*Ру­ко­во­ди­тель дол­жен за­бо­тить­ся о том, что­бы не под­вер­гать опас­но­сти здо­ро­вье вве­рен­ных ему со­труд­ни­ков. Он от­вет­ст­ве­нен за то, что­бы в их сфе­ре дея­тель­но­сти бы­ли всем из­вест­ны и вы­пол­ня­лись пред­пи­са­ния по тех­ни­ке безо­пас­но­сти. Ру­ко­во­ди­тель не дол­жен по­ру­чать сво­им со­труд­ни­кам ра­бо­ту, ко­то­рая не со­от­вет­ст­ву­ет со­стоя­нию их здо­ро­вья.*

***1) За­бо­та о фи­зи­че­ском со­стоя­нии.***

*Раз­ви­тие фи­зи­че­ской фор­мы ока­зы­ва­ет ук­ре­п­ляю­щее влия­ние на пси­хи­че­скую струк­ту­ру. Фи­зи­че­ская ак­тив­ность пред­ла­га­ет хо­ро­ший путь для сня­тия пси­хи­че­ско­го дав­ле­ния. Ак­тив­но за­ни­маю­щие­ся оз­до­ро­ви­тель­ным спор­том обос­но­вы­ва­ют свой эн­ту­зи­азм тем, что они чув­ст­ву­ют, как фи­зи­че­ское утом­ле­ние де­ла­ет бо­лее яр­кой и чет­кой ум­ст­вен­ную дея­тель­ность. Пси­хи­че­ский*

**- 24 -**

*на­строй воз­рас­та­ет, и на­хо­дит­ся но­вый угол зре­ния для труд­ных и не даю­щих по­коя во­про­сов.*

*Не нуж­но де­лать так, что­бы за­ня­тия спор­том ста­но­ви­лись но­вым по­во­дом для стрес­са.*

*За­бо­та о фи­зи­че­ском со­стоя­нии не толь­ко да­ет ду­шев­ное здо­ро­вье, но и за­щи­ща­ет от бо­лез­ней.*

*Про­бле­мой се­го­дняш­не­го че­ло­ве­ка яв­ля­ет­ся имен­но не­дос­та­точ­ное ис­поль­зо­ва­ние воз­мож­но­стей соб­ст­вен­но­го те­ла. Ор­га­низм из­на­ши­ва­ет­ся рань­ше вре­ме­ни, по­сколь­ку его не тре­ни­ру­ют и не да­ют дос­та­точ­ной на­груз­ки. То же са­мое от­но­сит­ся и к моз­гу. Ес­ли не ис­поль­зо­вать мозг, то есть ду­шев­ные ре­сур­сы, он ат­ро­фи­ру­ет­ся.*

***2) Забота о психическом состоянии.***

*За­бо­та о ду­шев­ном здо­ро­вье пред­по­ла­га­ет не­об­хо­ди­мую за­бо­ту и о пси­хи­че­ском со­стоя­нии. Ухуд­ше­ние пси­хи­че­ско­го со­стоя­ния про­яв­ля­ет­ся наи­бо­лее на­гляд­но в ду­шев­ном дис­ком­фор­те. Жизнь гне­тет, в мыс­лях - пус­то­та, бес­цель­ность и ир­ра­цио­наль­ность. Ус­тав­ший и апа­тич­ный че­ло­век ухо­дит в се­бя и боль­ше не мо­жет ин­те­ре­со­вать­ся дру­ги­ми. Ес­ли та­кая си­туа­ция про­дол­жа­ет­ся дол­го, есть опас­ность, что пси­хи­че­ское рав­но­ве­сие бу­дет пол­но­стью по­те­ря­но. По­это­му важ­но, что­бы рас­строй­ства в пси­хи­ке бы­ли вы­яв­ле­ны уже на ран­ней ста­дии, то­гда не по­тре­бу­ет­ся дли­тель­но­го ле­че­ния.*

*Цен­траль­ным в ду­шев­ном здо­ро­вье яв­ля­ет­ся рав­но­ве­сие. Ду­шев­но здо­ро­вый че­ло­век спо­со­бен на­ла­жи­вать от­но­ше­ния об­рат­ной свя­зи: пе­ре­да­вать и вос­при­ни­мать чув­ст­ва и пе­ре­жи­ва­ния. Он мо­жет де­лать ра­бо­ту и ра­до­вать­ся дос­тиг­ну­то­му. Кро­ме то­го, ду­шев­ное здо­ро­вье вклю­ча­ет в се­бя и спо­соб­ность пе­ре­но­сить по­те­ри,*

**- 25 -**

*по­сколь­ку от­каз от че­го-ли­бо то­же вхо­дит в по­ня­тие че­ло­ве­че­ской жиз­ни. От­каз со­дер­жит боль и го­ре, осо­бен­но то­гда, ко­гда по­те­ря свя­за­на с че­ло­ве­че­ски­ми взаи­мо­от­но­ше­ния­ми. В це­лом ду­шев­ное здо­ро­вье оз­на­ча­ет не бес­про­блем­ность, а спо­соб­ность со­хра­нить рав­но­ве­сие не­за­ви­си­мо от из­ме­не­ний. Ни­кто не мо­жет быть урав­но­ве­шен­ным во всех жиз­нен­ных си­туа­ци­ях.*

*Ре­шаю­щее влия­ние на пси­хи­че­ское са­мо­чув­ст­вие ока­зы­ва­ют че­ло­ве­че­ские от­но­ше­ния. Че­ло­век ис­пы­ты­ва­ет и про­ве­ря­ет се­бя в от­но­ше­нии к дру­гим. Ес­ли че­ло­ве­че­ские взаи­мо­от­но­ше­ния, на­при­мер из-за веч­ной спеш­ки, по­сто­ян­но ос­та­ют­ся по­верх­но­ст­ны­ми и ско­ро­теч­ны­ми, то че­ло­ве­че­ское взаи­мо­влия­ние обед­ня­ет­ся. Дру­же­ские и се­мей­ные от­но­ше­ния тре­бу­ют вре­ме­ни и пол­но­цен­но­го об­ще­ния. От­кро­вен­ные и тес­ные че­ло­ве­че­ские взаи­мо­от­но­ше­ния соз­да­ют ощу­ще­ние безо­пас­но­сти и да­ют сме­лость при­сту­пать к лю­бым, да­же про­бле­ма­тич­ным пла­нам и осу­ще­ст­в­лять их.*

*От­дых и дос­та­точ­ный сон влия­ют не толь­ко на на­строе­ние, но и на ду­шев­ное здо­ро­вье. Дос­та­точ­но дол­гий и не­пре­рыв­ный ноч­ной сон яв­ля­ет­ся од­ной из глав­ных пред­по­сы­лок ду­шев­ной бод­ро­сти. Нель­зя от­би­рать у ноч­но­го сна ча­сы для ра­бо­ты, по­сколь­ку это очень ско­ро ска­жет­ся на ре­зуль­та­тах.*

*Ув­ле­че­ния и до­суг да­ют воз­мож­ность уве­ли­чить ду­шев­ную бод­рость. Ре­зер­ви­руя вре­мя для се­бя и для сво­их ув­ле­че­ний, че­ло­век де­ла­ет свою жизнь бо­га­че. Сво­бод­ное вре­мя от­да­ля­ет нас от ра­бо­ты и по­мо­га­ет рас­сла­бить­ся. Та­ким об­ра­зом по­лу­ча­ют за­ряд бод­ро­сти для бу­ду­щей ра­бо­ты.*

**- 26 -**

***8. ЗА­КЛЮ­ЧЕ­НИЕ.***

*Мы са­ми не­сем от­вет­ст­вен­ность за свою жизнь и мо­ти­ва­цию к ра­бо­те. Чем бы­ст­рее мы вос­при­мем та­кую точ­ку зре­ния, тем бы­ст­рее нач­нем осу­ще­ст­в­лять пра­виль­ные ме­ро­прия­тия. Од­на­ко пред­став­ля­ет­ся, что мно­гие из нас тра­тят слиш­ком мно­го вре­ме­ни, пре­ж­де чем ос­ме­ли­ва­ют­ся при­нять на се­бя глав­ную от­вет­ст­вен­ность за со­дер­жа­ние сво­ей жиз­ни и же­ла­ние ра­бо­тать.*

*Мы при­вык­ли ис­кать при­чи­ны сво­их жиз­нен­ных и ра­бо­чих про­блем вна­ча­ле вне нас. При­чи­ны на­хо­дят­ся бы­ст­ро: это - бли­жай­шие кол­ле­ги по ра­бо­те, на­чаль­ни­ки, под­чи­нен­ные, раз­де­ле­ние тру­да, ат­мо­сфе­ра, cпо­соб управ­ле­ния, а вне сво­его пред­при­ятия - эко­но­ми­че­ская конъ­юнк­ту­ра, не­ра­зум­ная по­ли­ти­ка пра­ви­тель­ст­ва и мно­же­ст­во дру­гих фак­то­ров, ле­жа­щих да­же за пре­де­ла­ми на­шей стра­ны. Мно­гие из нас тра­тят так мно­го вре­ме­ни на объ­яс­не­ние эф­фек­тив­но­сти сво­ей ра­бо­ты или не­же­ла­ния ра­бо­тать, что в те­че­ние это­го вре­ме­ни при его пра­виль­ном ис­поль­зо­ва­нии мож­но бы­ло бы дос­тичь зна­чи­тель­но бо­лее вы­со­кой мо­ти­ва­ции, как соб­ст­вен­ной, так и бли­жай­ше­го ок­ру­же­ния.*

*В ли­те­ра­ту­ре встре­ча­ет­ся мно­го оп­ре­де­ле­ний мо­ти­ва­ции и мо­ти­вов. В них всех пы­та­ют­ся раз­лич­ны­ми тер­ми­на­ми вы­ра­зить глав­ное в мо­ти­ва­ции: речь идет о про­цес­се, ко­то­рый про­ис­хо­дит внут­ри че­ло­ве­ка, на­прав­ля­ет его по­ве­де­ние и вы­бор или, ины­ми сло­ва­ми, за­став­ля­ет его вес­ти се­бя в ка­кой-то кон­крет­ной си­туа­ции оп­ре­де­лен­ным об­ра­зом. Сле­до­ва­тель­но, по­ни­мая про­цесс мо­ти­ва­ции, мы мо­жем зна­чи­тель­но луч­ше по­нять как се­бя, так и по­ве­де­ние лю­дей, с ко­то­ры­ми мы об­ща­ем­ся, в раз­лич­ных си­туа­ци­ях. Од­на­ко в объ­яс­не­нии по­ве­де­ния че­ло­ве­ка мо­ти­ва­ция яв­ля­ет­ся лишь ма­лень­кой ча­стью.*

**- 27 -**

***9. СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:***

1. Емельянов Ю. В.

*“Как помочь самому себе”.*

Москва, 1993 г.

2. Маккензи Р. А.

*“Ловушка времени.*

*Как сделать больше за меньшее время”.*

Москва, 1993 г.

3. Санталайнен Т., Поренне П.

*“Управление по результатам”.*

Москва, 1994г.

4. Цандер Э.

*“Практика управления”.*

Москва, 1993г.

**- 2 -**

***ПЛАН.***

*1. Введение ........................................................................... 3*

*2. Основные знания, которые дают теории мотивации к работе и исследования мотивации ............................ 4*

*1) Двухфакторная теория мотивации Герцберга ..... 4*

*2) Иерархия потребностей ( Маслоу ) ........................ 6*

*3) Теория ожиданий ( Врум, Портер, Лоулер ) .......... 7*

*4) Ситуационные, личностные и другие факторы, влияющие на мотивацию .......................................... 9*

*5) Потребности в достижении, присоединении и власти как фактор поведения на работе ............. 11*

*3. Факторы, влияющие на удовлетворенность работой и мотивацию ................................................................. 13*

*4. Проблематика середины служебной карьеры .......... 16*

*5. Развитие с помощью кризисов ................................... 18*

*6. Мероприятия по обеспечению собственной мотивации к жизни и работе .................................... 19*

*7. Забота о здоровье как одна из форм морального стимулирования ............................................................ 22*

*1) Забота о физическом состоянии ........................... 23*

*2) Забота о психическом состоянии .......................... 24*

*8. Заключение .................................................................... 26*

*9. Список использованной литературы ......................... 27*