# Ввдение.

 Я выбрала тему «Современные теории мотивации и исполнение их элементов в отечественной науки и практике», так как путь к эффективной профессиональной деятельности человека лежит через понимание его мотивации. Только зная то, что движет человеком, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления им. Для этого нужно знать, как возникают или вызываются те или иные мотивы, как и какими способами мотивы могут быть приведены в действие, как осуществляется мотивирование людей.

 Актуальность темы курсовой работы обусловлена той ролью, которую играет управление персоналом, координирование его работ. Менеджеров часто называют исполнительными руководителями, так как главный смысл их деятельности состоит в том, чтобы обеспечить исполнение работы данной организации. Руководители всегда должны осозновать, что необходимо побуждать людей работать на организацию.

 Актуальность данной темы заключается в том, что, поняв механизм формирования мотивационной сферы человека, руководители смогут эффективно управлять персоналом, повышая производительность предприятия при помощи мотивирования своих сотрудников; а получив представление о том что же такое мотивация и каковы наш истинные мотивы, каков собственно механизм мотивации, мы сможем эффективнее распоряжаться собственной жизнью, адекватно воспринимать не только окружающих нас людей, но и всю ситуацию взаимодействия, наслаждаться настоящим, прислушиваясь к своим потребностям и желаниям, строить планы на будущее, опираясь на свои истинные мотивы.

 Производительностью труда напрямую зависит от уровня мотивированности работников к труду и типа данной мотивации.
 Таким образом, определение способов повышения производительности, путей роста творческой инициативы, а так же стимулирование и мотивация работников приобретают приоритетное значение в практике российского менеджмента, и актуальность выбранной тематики не вызывает сомнений.

Ни одна система управления не станет эффективно функционировать, если не будет разработана эффективная модель мотивации, так как мотивация побуждает конкретного индивида и коллектив в целом к достижению личных и коллективных (организационных) целей.

Современные теории мотивации деятельности персонала и использование их на практике доказывают, что далеко не всегда материальные стимулы побуждают человека трудиться усерднее.

Истинные побуждения, которые заставляют отдавать работе максимум усилий, определить чрезвычайно сложно. Овладев современными технологиями мотивационной деятельности, руководитель в состоянии значительно расширить свои возможности в привлечении работника к выполнению задач, направленных на достижение целей компании.

Почему люди работают? Почему одни делают легкую работу и остаются недовольны, а другие делают трудную работу и получают удовлетворение? Что нужно делать для того, чтобы люди работали качественнее и производительнее? Каким образом можно сделать работу привлекательнее? Что вызывает у человека желание работать? Эти и подобные вопросы всегда актуальны в любой сфере бизнеса. Руководство организации может разработать прекрасные планы и стратегии, найти оптимальные структуры и создать эффективные системы передачи и обработки информации, установить в организации самое современное оборудование и использовать самые лучшие технологии. Однако все это будет сведено на нет, если члены организации не будут работать должным образом, если они не будут хорошо справляться со своими обязанностями, не будут стремиться своим трудом способствовать достижению корпоративных целей и выполнению организацией своей миссии. Готовность человека выполнять свою работу является одним из ключевых факторов успеха функционирования любой организации.
 Путь к эффективному управлению человеком лежит через понимание его мотивации. Только зная, что движет человеком, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления им. Для этого нужно знать, как возникают или вызываются те или иные мотивы, как и какими способами мотивы могут быть приведены в действие, как осуществляется мотивирование людей.

При всей широте методов, с помощью которых можно мотивировать работников, руководитель должен сам выбирать, каким образом стимулировать каждого работника для выполнения главной задачи - выживания фирмы в жесткой конкурентной борьбе. Если этот выбор сделан удачно, то руководитель получает возможность координировать усилия многих людей и сообща реализовывать потенциальные возможности группы людей, коллектива на благо процветания организации и общества в целом.

# Глава 1 «Теоретические основы управления мотивацией персонала»

## Раздел 1.1. Понятие мотивации и мотива. Виды мотивации

 Мотивация сотрудников занимает одно из центральных мест в управлении персоналом, поскольку она выступает непосредственной причиной их поведения. Ориентация работников на достижение целей организации по существу является главной задачей руководства персоналом. Вследствие изменения содержания труда в условиях научно-технического прогресса, широкой автоматизации и информатизации производства, в результате повышения уровня образования и социальных ожиданий сотрудников значение мотивации в управлении персоналом ещё более возросло, усложнилось содержание этого рода управленческой деятельности. Сегодня, для эффективной деятельности организации требуются ответственные и инициативные работники, высоко организованные и стремящиеся к трудовой самореализации личности. Обеспечить эти качества работника невозможно с помощью традиционных форм материального стимулирования и строгого внешнего контроля, зарплаты и наказаний. Только те люди, которые осознают смысл своей деятельности, и стремятся к достижению целей организации, могут рассчитывать на получение высоких результатов. Формирование таких работников – задача мотивационного менеджмента. Что же представляет собой мотивация, и как она влияет на организационное поведение?

 Мотивация – это процесс побуждения человека к определенной деятельности с помощью внутриличностных и внешних факторов.

## Раздел 1.2 Способы мотивации

Существуют различные способы мотивации, из которых назовем следующие:

* **Нормативная мотивация** – побуждение человека к определенному поведению посредством идейно-психологического воздействия: убеждения, внушения, информирования, психологического заражения и т.п.;
* **Принудительная мотивация**, основывающаяся на использовании власти и угрозе ухудшения удовлетворения потребностей работника в случае невыполнения им соответствующих требований;
* **Стимулирование** – воздействие не непосредственно на личность, а на внешние обстоятельства с помощью благ – стимулов, побуждающих работника к определенному поведению.

Первые два способа мотивации являются прямыми, ибо предполагают непосредственное воздействие на человека, третий способ – стимулирование – косвенный, поскольку в его основе лежит воздействие внешних факторов – стимулов.

*Центральное место в теории мотивации занимает понятие «мотив». Мотив – это преимущественно осознанное внутреннее побуждение личности к определенному поведению, направленному на удовлетворение ею тех или иных потребностей.* Нередко мотивы определяют и как первоначально не актуализированную готовность человека к определенному поведению. *Актуализация мотива* означает превращение его в главный импульс психологической активности, детерминирующий поведение. Какие же стороны поведения человека раскрываются в понятии мотива?

Мотив характеризует, прежде всего, *волевую* сторону поведения, т.е. он неразрывно связан с волей человека. Можно сказать, что мотив – это импульс и причина человеческой активности. Он представляет собой *преимущественно осознанное* побуждение. Несмотря на то что многие мотивы зарождаются в подсознании, тем не менее, они становятся движущей силой, детерминантой поведения, лишь, будучи в большей или меньшей степени осознаны. Мотив порождается определенной *потребностью*, выступающей конечной причиной человеческих действий. Он – феномен *психологии, субъективной реальности*, т.е. сознания и подсознания. Хотя мотив выражает готовность к действию, побуждает к нему, он может и не перерасти в действие или поведение, в этом случае имеет место борьба мотивов, в которой побеждает и актуализируется наиболее сильный из них.

## Раздел 1.3 Основные звенья механизма мотивации

Мотивы существуют в системном взаимодействии с другими психологическими явлениями, образуя сложный **механизм мотивации.** Он включает в себя потребность, притязания, стимулы, установки, оценки и т.д. (см. схему).

Исходным звеном, первым «полюсом» механизма (схема) является *потребность, выражающая нужду, необходимость для человека определенных благ, предметов или форм поведения.* Потребности могут быть как врожденными, так и приобретенными в процессе жизни и воспитания.

Реальными, соотносимыми со средой **формами проявления потребности** выступают **притязания** и **ожидания** **(экспектации).** Они являются как бы следующим после потребности звеном механизма мотивации. Притязания представляют собой привычный, детерминирующий поведение человека уровень удовлетворения потребности. На базе одной и той же потребности могут сформироваться различные притязания и ожидания. Так, у одного человека первичная потребность в питании может быть удовлетворена с помощью дешёвых бутербродов, у другого же ее нормальное удовлетворение предполагает изысканный обед в дорогом ресторане.

*Ожидания* конкретизируют притязания применительно к реальной ситуации и определенному поведению. Основываясь примерно на одинаковых притязаниях, ожидания, тем не менее, могут существенно различаться. Скажем, в кризисной ситуации, тогда, когда предприятие находится на грани банкротства, ожидания работников значительно ниже, чем в обычное, «нормальное» время. При разных условиях притязаний ожидания могут различаться очень существенно. Так, ожидания вознаграждения за примерно одинаковый труд у американского и российского государственного служащего или ученого сегодня почти несопоставимы.

# Механизм мотивации

Потребность

Предварительное принятие стимула и образование неактуализированного мотива

Когнитивный рационально-оценочный процесс

Оценка, борьба и отбор мотивов

Неприятие стимула

Восприятие стимула

Притязания, ожидания

Установка

Позитивная Негативная

Актуализированный мотив, цель

Неактуализованные мотивы

Актуализиро-

ванный мотив, цель

Поведение

Поведение

Консервация или отторжение мотива

Разный уровень притязаний и ожиданий работников важно учитывать в процессе мотивации. Так, для одного работника, привыкшего к скромным заработком, установление месячного оклада, скажем, в 300 долл. будет действенным стимулом, мотивирующим добросовестный труд. У другого же, ранее высокооплачиваемого сотрудника, такая зарплата вызовет недовольство и станет демативирующим фактором.

Вторым «полюсом» механизма мотивации выступает *стимул, представляющий собой те или иные блага (предметы, ценности и т.п.), способные удовлетворять потребность при осуществлении определенных действий (поведения).* Собственно говоря, стимул ориентирован на удовлетворение потребности.

Несмотря на близость и соотносимось понятий мотива и стимула, представляется необходимость различать их, хотя в литературе они нередко употребляыются как тождественные.мотив характеризует стремление работника получить определенные блага, стимул – сами эти блага. Стимул может и не перерасти в мотив в том случае, если он требует от человека *невозможних* или *неприемлемых действий*. Например, предложение бригаде строителей большой денежной суммы за сооружение сложного моста через реку не будет для них мотивом действий, если они не обладают необходимой для этого квалификацией и если у них нет ни техники, ни всего другого, что требуется для строительства. Аналогичная ситуация может возникнуть, скажем, и тогда, когда кинозвезде предлагают за крупное вознаграждение фотографироваться в соответствующем виде для порножурнала «Плэйбой»: если ее нравственные установки несовместимы с такого рода «деятельностью», то стимул не вызовет у нее никакого мотива.

Таким образом, стимул непосредственно ориентирован на потребность, ее удовлетворение, мотив же является главным соединительным звеном, «искрой», которая при определенных условиях проскакивает между потребностью и стимулом. Для возникновения этой «искры» стимул должен быть более или менее осознан и принят работником.

Между потребностью и стимулом как двумя крайними «полюсами» механизма мотивации находится целый ряд *опосредующих звеньев, характеризующий процесс восприятия (в том числе оценки) стимула и образования неактуализированного (обычно латентного, скрытого или еще не полностью осознанного) мотива*. На этом этапе цикла превращение стимула в детерминирующий поведение мотив стимул может быть предварительно принят, а может быть и отторгнут субъектом.

В случае предворительного принятия стимула дальнейший путь волевого импульса (неактуализированного мотива) как бы раздваивается. Его быстрая актуализация и кратчайший путь к действиям обеспечивается при наличии соответствующей установки. *Она характеризует готовностьб предрасположенность человека к определенному поведению (активности) в конкретной ситуации и как бы связывает притязания и ожидания с прошлым опытом действий в аналогичных условиях.* Установка может быть позитивной или негативной в зависимости от того, как влиял прощлый опыт действий на реализацию потребности.

Установка обеспечивает стереотипное восприятие стимула с точки зрения удовлетворения потребности и тем самым сокращает путь от потребности к деятельности. Однако она еще не есть мотив. Ее функция в механизме мотивации заключается в превращении идущего от потребности волевого импульса в актуализированный мотив при наличии позитивной усьановки, либо в консервации, ослаблении или отторжении мотива в случае негативной установки. Установка заключает в себе в концентрированном виде эмоциональный, когнетивный (познавательный, смыслообразующий) и поведенческий (готовность к действию) компоненты, которые могут быть выражены в разной степени и часто едва уловимы. Так, простейшие установки предполагают автоматизм действия, однако это не отменяет того факта, что при формировании установки присутствуют все ее указанные компоненты.

Воспринимая импульсы, идущие от потребности, и соотнося их со стимулами среды, позитивная установка превращает их в актуализированные мотивы и перерастает в реальное поведение, влекущее удовлетворение потребности. Тем самым несколько укороченный посредствам включения уже сформировавшейся установки цикл действия механизма мотивации завершается.

Второй, более длительный цикл механизма мотивации имеет место тогда, когда работник сталкивается с новой ситуацией, относительно которой у него отсутствуют установки, связывающие потребности,стимулы и пути их достижения. В этом случае в механизм мотивации включается такое достаточно сложное звено, как *когнетивный, рационально-оценочный процесс.* *Он представляет собой анализ содержащейся в стимуле информации, соотнесение ее с ценностями личности, ситуацией, возможностями и издержками, которые могут появиться в процессе достижения стимула, значимостью других мотивов (если они существуют).* На этой стадии происходит борьба мотивов и выносится вердикт об актуализации мотива, его консервации или отторжении. (Аналогичые функции при более коротком варианте функционирования механизма мотивации выполняет установка.) актуализированный мотив служит движущей силой, непосредственно причиной поведения, он, собственно, и завершает общий цикл механизма мотивации.

## Выводы к Главе 1:

Мотивация – это процесс побуждения человека к определенной деятельности с помощью внутриличностных и внешних факторов. Задача менеджера – формирование ответственных работников, нацеленых на результат, высоко организованныех и стремящихся к трудовой самореализации личности.

Существуют различные способы мотивации: нормативная мотивация, принудительная мотивация, стимулирование. Мотив – это как правило осознанное внутреннее побуждение личности к определенному поведению и порождается определенной потребностью.

Мотивы существуют в системном взаимодействии с другими психологическими явлениями, образуя сложный механизм мотивации. Исходным звеном механизма является потребность, выражающая нужду, необходимость для человека определенных благ, предметов или форм поведения. **притязания** и **ожидания** **– следущее звено механизма -** соотносимые со средой **формамиы проявления потребности.** Вторым «полюсом» механизма мотивации выступает *стимул,* стимул ориентирован на удовлетворение потребности, он влияет на поведение человека.

Учет в процессе руководства действий общего механизма мотивации способствует более компетентному выбору руководителем форм стимулирования, правильному определению степени и быстроты их воздействия на сотрудников, верному объяснению причин низкой эффективности стимулов. Вместе с тем механизм трудовой мотивации, характеризуя лишь общие звенья мотивационного процесса, еще не дает содержательных представлений о формировании, силе и длительности действия, структуре и субординации, направленности и особенностях взаимодействия различных мотивов поведения человека. Анализ этих аспектов процессов побуждения человека к организационной активности содержится в теориях трудовой мотивации.

# Глава 2 «Теоретические основы управления мотивацией»

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.

## Раздел 2.1 Содержательные 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.

### **2.1.1 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:

* физиологические потребности, необходимые для выживания человека: в еде, в воде, в отдыхе и т.д.;
* 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,
* социальные потребности – необходимость в социальном окружении. В общении с людьми, чувство «локтя» и поддержка;
* потребности в уважении, в признании окружающих и стремлении к личным достижениям;
* 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, представленной на рисунке 1, в основании которой лежат первичные потребности, а вершиной являются вторичные.

Рисунок 1. Пирамида потребностей А. Маслоу.

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.

### **2.1.2 Теория мотивации Дэвида Мак Клелланда**.

 Заметный вклад в разработку проблемы мотивации поведения вносит теория мотивационных потребностей Д. МакКлелланда. Не отрицая значи­мость предыдущих теорий и их выво­дов о важности биологических и других «базисных» потребностей в мотивации поведения работников, МакКлелланд попытался вы­явить наиболее важные среди «вторичных потребностей», которые актуализируются при условии достаточной материальной обеспе­ченности. Он утверждает, что любая организация предоставляет работнику возможности реализовать **три потребности высшего уров­ня: *во власти, успехе и принадлежности.***На их основе возникает и четвертая потребность, а именно потребность в том, чтобы *избе­гать неприятностей, т.е. препятствий или противодействий в реа­лизации трех названных потребностей,* например, ситуаций, не позволяющих добиться успеха, способных лишить человека власти или группового признания. Все сотрудники в какой-то мере испытывают потребности в успехе, власти и принадлежности. Од­нако у разных людей эти потребности выражены по-разному или существуют в определенных комбинациях. То, как они сочетают­ся, зависит, помимо прирожденных качеств, от личного опыта, ситуации и культуры человека.

Потребности во власти, успехе и принадлежности проявляют­ся в соответствующих мотивах. Основные мотивы устойчивы, и из­меняются лишь в течение длительного промежутка времени. Вмес­те с тем они подвержены краткосрочным колебаниям. Например, установлено, что стремление к власти растет с повышением сте­пени алкоголизации сотрудников.

***Потребность в успехе***(по классификации Маслоу, она нахо­дится между потребностями в уважении и самореализации) не в равной степени выражена у разных работников. Человек, ориенти­рованный на достижение успеха, обычно желает автономии и го­тов нести ответственность за результаты своей работы. Он стремит­ся регулярно получать информацию о «взятых им рубежах», хочет знать о конкретных результатах своей работы, отличается большей организованностью, способностью предвидеть и планировать свои действия. Такие люди стремятся ставить реально достижимые цели, избегать необоснованного риска. Они получают удовлетворение не столько от награды за проделанный труд, сколько от самого про­цесса работы, особенно от ее успешного завершения.

Потребность в успехе подвержена развитию, что можно ис­пользовать для повышения эффективности работы. Люди, ориен­тированные на успех, чаще других добиваются его. В процессе мотивирования сотрудников менеджеры должны учитывать особеннос­ти людей с ярко выраженной потребностью в успехе, давая им соответствующие задания.

***Потребность во власти***выражается в желании влиять на других людей, контролировать их поведение, а также в готовности отвечать за других. Эта потребность выражается в стремлении к руководящей должности. Она положительно влияет на эффективность руководства. Вот почему на руководящие посты целесообразно отбирать людей с выраженной потребностью во власти. Такие люди обладают высо­ким самоконтролем. Они более преданы своей организации, увле­чены делом, и работают, не считаясь со временем.

Большое влияние на поведение людей в организации оказыва­ет ***потребность в принадлежности.***Она проявляется в желании общаться, и иметь дружеские отношения с другими людьми. Со­трудники с острой потребностью в принадлежности достигают вы­соких результатов в первую очередь при выполнении заданий, тре­бующих высокого уровня социального взаимодействия и хороших межличностных отношений.

На основе своих исследований МакКлелланд выделил *три типа менеджеров:*

институциональные менеджеры, обладающие высоким уров­нем самоконтроля. Для них характерна большая потребность во власти, чем в групповой принадлежности;

менеджеры, у которых потребность во власти преобладает над потребностью в принадлежности, но в целом люди этого типа более открыты, и социально активны, чем институциональные менеджеры; менеджеры, у которых потребность в принадлежности пре­обладает над потребностью во власти; они тоже открыты, и соци­ально активны.

Согласно выводам МакКлелланда, менеджеры первых двух ти­пов более эффективно управляют своими подразделениями глав­ным образом благодаря своей потребности во власти. Однако для организации может быть полезно сочетание всех трех типов ме­неджеров.

Для улучшения мотивации менеджеров целесообразно широко использовать конкурентные методы достижения целей и отмечать людей, которые добиваются наивысшей эффективности в работе. Руководителям следует также ставить перед собой и подчиненны­ми напряженные, но реальные задачи.

МакКлелланд пытался доказать ценность своей теории эмпи­рически, и прежде всего используя специально разработанные для этого тесты. Однако полного эмпирического подтверждения его теория не получила.

### **2.1.3. Теория мотивации Фредерика Херцберга. (Теория двух факторов)**

 Широкий резонанс среди ученых и менеджеров вызвала теория двух факторов Ф. Херцберга. Он исследовал двести инженеров и бухгалтеров с целью выявления мотивационных факторов и их силы. Служащим задавались два вопроса: «Можете ли Вы детально описать, когда Вы чувствуете себя
на работе исключительно хорошо?» и «Можете ли Вы детально описать, когда Вы чувствуете себя на работе исключительно плохо?».
 В результате исследования отчетливо выявились **две группы факторов**, явно не одинаково влияющие на мотивацию труда. Первую группу факторов Херцберг назвал ***факторами гигиены***(гигиеническими факторами), вторую - ***мотиваторами.***Термин «гигиена» употребляется здесь в его медицинском значении - гигиена как предупреждение, предотвращение болезни, а не как лечение ее. Сами по себе гигиенические факторы не вызывают удовлетворенности, но их ухудшение порождает неудовлетворенность трудом.
 При улучшении гигиенических факторов неудовлетворенность не ощущается, но когда такое улучшение воспринимается сотрудниками как естественное, само собой разумеющееся, то нет и удов­летворенности. *К гигиеническим факторам относятся:* отношения с коллегами, начальством и подчиненными; нравственный климат в организации; вознаграждение (в случае фиксированной зарплаты); способности руководителя; физические условия труда; стабильность рабочего места.

Вторую группу факторов составляют *мотиваторы,* которые не­посредственно вызывают удовлетворенность трудом, высокий уровень мотивации и трудовых достижений. Они выступают стимуляторами эффективного труда. *К ним относятся:* достижение целей, призна­ние, интересное содержание труда, самостоятельность (свой учас­ток работы) и ответственность, профессионально-должностной рост, возможности личностной самореализации. Конечно, грани между отдельными гигиеническими факторами и мотиваторами относи­тельны, подвижны. Так, деньги в форме фиксированной зарплаты относятся к факторам гигиены, в то же время такой мотиватор, как должностной рост, также подразумевает повышение зарплаты. Для того чтобы не появилась неудовлетворенность трудом, до­статочно наличия гигиенических факторов в обычном объеме, по­вышение же производительности труда достигается с помощью мотиваторов.

Обобщая результаты своих исследований, Херцберг сделал ряд *выводов:*

* Отсутствие гигиенических факторов ведет к неудовлетворен­ности трудом.
* Наличие мотиваторов может лишь частично и неполно ком­пенсировать отсутствие факторов гигиены.
* В обычных условиях наличие гигиенических факторов воспринимается, как естественное и не оказывает мотивационного воздействия.
* Позитивное максимальное мотивационное воздействие достигается с помощью мотиваторов при наличии факторов ги­гиены.

## Значение теории Ф. Херцберга

Модель Херцберга отличается от многих мотивационных теорий тем, что она отрицает простую альтернативность в воздействии различных мотивационных факторов на удовлетворенность трудом. Например, теория челове­ческих отношений (Э. Мэйо, Ротлизбергер и др.) однозначно (по горизонтали) определяет их взаимосвязи (см. схему).

**Влияние мотивационных факторов на удовлетворенность трудом**

Удовлетворенность

Оплата

Возможности роста

Содержание

труда

Отношения с подчи-

ненными

Неудовлетворенность

хорошая плохая

большие маленькие

интересное монотонное

 кооператив- авторитар-

 ный стиль ный стиль

В отличие от теории человеческих отношений, мотивационная теория Херцберга при выяснении удовлетворенности трудом ис­пользует два различных измерения: по горизонтали - факторы гигиены и по вертикали - мотиваторы (см. схему).

Главный *практический вывод* из теории Херцберга заключается в том, что руководители должны дифференцированно и весьма осторожно подходить к использованию различных стимулов и, когда потребности низшего уровня достаточно удовлетворены, не де­лать ставку на гигиенические факторы как на основные. И напро­тив, им не следует тратить время и средства на использование мотиваторов, пока не удовлетворены гигиенические потребности сотрудников.

Теория двух факторов Херцберга получила широкое распрост­ранение, хотя большинство исследований, проведенных для ее более глубокой проверки, не смогли однозначно подтвердить ее выводы. Рекомендации этой теории используют на практике мно­гие компании. Так, с ее помощью ряд американских компаний (Procter & Gamble, IBM, U.S. Air Force, American Airlines) замет­но повысили мотивацию служащих. В частности, они использова­ли выводы Херцберга о мотиваторах при разработке и реализации программ по обогащению труда, повышению его привлекательно­сти. Например, на одном из заводов уборщикам помещений разре­шили самостоятельно решать все проблемы по ведению хозяйства и поддержанию помещений в чистоте. Они сами стали распреде­лять между собой обязанности, общаться с торговыми посредни­ками, и заказывать необходимый инвентарь, а также рассматривать поступающие на их работу жалобы. Это повысило ответственность работников, усилило их мотивацию, сократило текучесть кадров и количество прогулов. Причиной таких позитивных перемен яви­лось повышение удовлетворенности работников трудом и органи­зационной идентификации.

В качестве *практических рекомендаций для менеджеров,* вытека­ющих из позитивного опыта использования программ по обога­щению труда, можно назвать следующие:

* сотрудники должны регулярно узнавать о позитивных и не­гативных результатах своей работы;
* им необходимо создать условия для роста собственной са­мооценки и уважения (психологического роста);
* им следует предоставить возможность самостоятельно со­ставлять расписание своей работы;
* они должны нести определенную материальную ответ­ственность;
* они должны иметь возможность открытого и приятного общения с руководителями всех уровней управления;
* они должны отчитываться за работу на доверенном им участке.

## Раздел 2.2 Процессуальные теории мотивации

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.

### **2.2.1 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:

* руководителя, который при определенных условиях стимулирует работу сотрудника;
* сотрудника, который уверен, что при определенных условиях ему будет выдано вознаграждение;
* сотрудника и руководителя, допускающих, что при определенном улучшении качества работы ему будет выдано определенное вознаграждение;
* 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.

### **2.2.2 Теория справедливости.**

Теория справедливости является одной из наиболее красивых и потому наиболее известной теорией мотивации в западном менеджменте. Ее основные постулаты:
1. Люди оценивают свои взаимоотношения путем сравнения (что я вкладываю и что получаю).
2. Неэквивалентность вклада и отдачи является источником дискомфорта (вины или обиды).
3. Люди, не удовлетворенные своими отношениями, стремятся восстановить справедливость.
 Проще говоря, ситуация знакома, наверное, всем: работодатель и работники оценивают свой вклад совершенно по-разному. Сотрудники чувствуют неадекватность того, как их оценивают, и начинают требовать иного к себе отношения.
 О том, что происходит дальше, говорят три способа восстановления справедливости:
1. Если человек получает меньше, чем отдает, он начинает уменьшать свой вклад. Сотрудники начинают опаздывать на работу, уходить раньше, сокращать объем работ, увеличивать время перерывов и т. п.
2. Сотрудники начинают требовать повышения зарплаты, продвижения по службе, повышения премии и т.п.
3. Кардинальный способ представляет собой разрыв отношений.
 Почему же возникает нарушение справедливости? Существуют четыре причины:
1. Неправильная психологическая валюта. В этом случае или не понимается вклад или он не получает признания.
Что хотят работники?
a) чувства удовлетворения от работы.
b) адекватного вознаграждения.
c) гибкой системы оплаты труда (больше делаю - больше получаю).
d) возможности реализации всех своих способностей.
e) разнообразия работы (перемещений как вертикальных, так и горизонтальных).
Часто в качестве отдачи они получают только деньги. Возможно, прежде чем сделать свой вклад в отношения, стоит подумать, что является ценностью для другого человека, и предлагать ему именно это.
2. Другой причиной, в силу которой трудно сохранить справедливость, является недостаточность доверия. Иногда служащий изначально относится к руководству с недоверием и опаской, предполагая всяческие неприятности с их стороны. Впрочем, весьма распространен и обратный вариант.
3. Скрытые внутренние ожидания. Благословен тот, кто ничего не ждет, т. к. ему не грозят разочарования. Мы быстро привыкаем к тому, что те или иные наши потребности всегда удовлетворялись и, когда этого не происходит, мы воспринимаем это как нарушение справедливости.
4. Накопление обид. Мы склонны предоставлять людям некоторый кредит доверия и стараемся не замечать негативных поступков людей. Кроме того, сам процесс выяснения отношений достаточно болезненный и мы не хотим этим заниматься.
 И, наконец, самое главное: как может менеджер исправить ситуацию, когда происходит нарушение баланса справедливости?
 Первое, что нужно сделать, - внимательно выслушать сотрудника. Это поможет вам ответить на вопрос: как человек относится к справедливости, что он считает своим вкладом, а что вашим. Если окажется, что вы действительно недооценили человека, его восприятие этой ситуации можно изменить, т. е. предложить посмотреть на проблему иначе.
 Обращайтесь с людьми так, как будто они уже такие, какими хотят быть, и вы поможете им стать такими. Менеджер должен передавать окружающим положительные ожидания, вызывать в людях ощущение собственной компетентности, значимости, статуса, уверенности, избранности. Однако, являясь сильным побудительным началом, положительные ожидания не являются гарантом успеха. Если, несмотря на ваши позитивные ожидания, человека постигла неудача, в ней он будет винить и себя, и вас.
 Люди, имеющие четкие цели, сами их добиваются. Но для того, чтобы поставить точную (не слишком трудную и не слишком легкую) цель, необходимо очень хорошо знать конкретного человека. Вот почему легче ставить цели совместно. Как это ни странно, человек выбирает более сложную цель, чем ему хотят поручить.
 Справедливость - очень тонкая грань. Ее поддержание требует неимоверных усилий, но без нее невозможна продуктивная работа коллектива.

### **2.2.3 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.

## 2.2.4. Теория мотивации Л. С. Выготского

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. Соответственно 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.

## Выводы к Главе 2:

Существуют два подхода к изучению теорий мотивации. Первый подход основывается на исследовании содержательной стороны теории мотивации, на изучении потребностей человека, которые и являются основными мотивом их проведения, а следовательно, и деятельности. Это теории Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида Мак Клелланда.

К числу основополагающих, классических внутриличностных теорий мотивации принадлежит теория иерархии потребностей, разработанная А. Маслоу. На человека влияет целый комплекс ярко выраженных потребностей, которые можно объединить в несколько групп, расположив их по принципу иерархии. Руководитель, хорошо знающий уровень потребностей своего подчиненного, может предвидеть, какой тип потребностей будет доминировать у него в обозримом будущем, и использовать соответствующий мотиватор для повышения эффективности его деятельности. Это физиологические потребности, потребность в безопасности, общении, уважении и самовыражении. Удовлетворенность работника достигается тогда, когда степень насыщения потребности соответствует его ожиданиям.

Согласно утверждению Дэвида Мак Клелланда структура потребностей высшего уровня сводится к трем факторам:

* Потребность в успехе,
* Потребность власти,
* Потребность в принадлежности.

Согласно теории Мак Клелланда для улучшения мотивации менеджеров целесообразно широко использовать конкурентные методы достижения целей и отмечать людей, которые добиваются наивысшей эффективности в работе. Руководителям следует также ставить перед собой и подчиненны­ми напряженные, но реальные задачи.

 В теории Фредерика Герцберга рассмотрено влияние гигиенических факторов и мотиваторов. Обобщая результаты своих исследований, Херцберг сделал ряд выводов:

* Отсутствие гигиенических факторов ведет к неудовлетворен­ности трудом.
* Наличие мотиваторов может лишь частично и неполно ком­пенсировать отсутствие факторов гигиены.
* В обычных условиях наличие гигиенических факторов воспринимается, как естественное и не оказывает мотивационного воздействия.
* Позитивное максимальное мотивационное воздействие достигается с помощью мотиваторов при наличии факторов ги­гиены.

Главный практический вывод из теории Херцберга заключается в том, что руководители должны дифференцированно и весьма осторожно подходить к использованию различных стимулов и, когда потребности низшего уровня достаточно удовлетворены, не де­лать ставку на гигиенические факторы как на основные. И напро­тив, им не следует тратить время и средства на использование мотиваторов, пока не удовлетворены гигиенические потребности сотрудников.

Второй подход к мотивации базируется на процессуальных теориях. К таким теориям относятся теория ожиданий, или модель мотивации по В. Вруму, теория справедливости и теория или модель Портера-Лоулера.

Делая вывод относительно теории ожидания, необходимо отметить, что она исходит из того, что люди осуществляют свои действия в соответствии с тем, к каким возможным последствиям для них эти действия могут привести. Люди на основе доступной им информации делают выбор одной из альтернатив действия, исходя из того, что они получат в результате и какие усилия они должны будут затратить, чтобы достичь этого результата. То есть, по теории ожидания, человек ведет себя в соответствии с тем, что, по его мнению, произойдет в будущем, если он произведет определенные затраты усилий.

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

Важным выводом из теории мотивации Л. Портера - Э. Лоулера является то, что именно результаты труда являются причиной удовлетворения сотрудника, а не наоборот. Согласно такой теории результативность должна неукоснительно повышаться.

Выводом из теории Л.С. Выготского является то, что существует тройственный характер удовлетворения потребностей через материальное и нематериальное стимулирование.

# Глава 3 «Мотивация труда в России»

**Раздел 3.1 Отличительные особенности систем мотивации предприятий России от предприятий других стран**

 Отличительные особенности систем мотивации предприятий России от систем мотивации предприятий других стран весьма существенны по многим параметрам. Но прежде всего:
 Первой отличительной особенностью развития систем мотивации является тот факт, что в производственно-хозяйственной деятельности предприятий Российского государства длительное время широко использовалась в практической деятельности преимущественно одна - единственная мотивационная модель "кнута и пряника", которая и сегодня не утратила своего применения.
 Вторая отличительная особенность систем мотивации состоит в том, что модели мотивации нашей страны были и остаются стандартизированными и незыблемыми, всякое отклонение от этих стандартов считается нарушением существующих нормативных законодательных актов и локальных нормативных документов, которые базируются и функционируют на основе законодательных актов. Поэтому менеджеры высшего уровня управления четко соблюдали эти принципы (повременная, сдельно-премиальная системы оплаты и их разновидности, премиальные системы).
 Третья отличительная особенность состояла в том, что мотивационные системы способствовали не только уравнительности в системах оплаты труда и премирования данной категории работников, но и сохраняли тенденцию стимулирования в равном объеме лучшего и худшего, так как размер должностного оклада управленцев одной квалификационной категории оплачивался одинаково, независимо от трудового вклада. Таким же методом осуществлялось премирование. Выплата премии независимо от итогов труда и даже незначительный отрыв премии от достигнутых результатов искажает их сущность, превращает в механическую добавку к основной заработной плате.
 Четвертая отличительная особенность применения мотивационных систем заключается в том, что трудовой вклад, оценивался необъективно, формально, что приводило к равнодушию и незаинтересованности как в индивидуальных, так и коллективных результатах труда, снижало социальную и творческую активность.
Неэффективность функционирования действующих систем оценки можно подкрепить результатами ранее проведенного исследования на российских предприятиях. Достаточно сказать, что только 38,4% опрошенных ответили, что действующие критерии оценки учитывают результаты труда, 50,3% - учитывают частично, 11. 3% - не учитывают.
 Пятая отличительная особенность состояла в том, что мотивационные модели, действующие в России полностью исключали возможности инженерно-управленческих работников в области развития неспециализированной карьеры и развития совмещения должностей. Лишь за последние годы необходимость развития неспециализированной карьеры и совмещения должностей стала признаваться.
 Шестая отличительная особенность мотивационных систем России состояла в том, что социальное стимулирование трудовой деятельности данных категорий работников осуществлялось преимущественно без учета результатов индивидуального труда, так как социальными благами коллективного труда пользовались как работники, достигшие высоких показателей в работе, так и работники, не проявляющие особого интереса к трудовой деятельности. Например, предприятие создало прекрасную социально-бытовую базу (сеть дошкольных, лечебных учреждений, профилакториев и баз отдыха, спортивных сооружений и т.д). Созданные коллективным трудом социальные блага предоставлялись в первую очередь рабочим и только затем инженерно-управленческому персоналу, так как главной производительной силой считался рабочий, а не работники интеллектуального труда, чьи творческие идеи рабочие воплощали в реальную жизнь. Более того, если рабочий трудился малопроизводительно, нарушал правила внутреннего распорядка, но отличался плохим здоровьем, ему в первую очередь предоставлялись социальные блага.
 Седьмая отличительная особенность мотивационных систем состояла в том, что ни одна из мотивационных моделей предприятий капиталистических стран не предусматривала и не предусматривает сегодня блока моральных стимулов, так как в них в основном находят отражение стимулы материальные, социально-материальные, натуральные и социальной карьеры. В этом плане опыт, накопленный в России в части морального поощрения лучших работников, заслуживает не только одобрения, но и широкого распространения на предприятиях других стран. К тому же инженерно-управленческий корпус России моральному поощрению отводит второе место после материального.
 Восьмая особенность в развитии мотивации состоит в том, что стимулирование рассматривалось, как правило, через призму социалистического соревнования. И соревнование, если отбросить идеологические догмы, не только не изжило себя, но по-прежнему должно являться одним из движущих мотивов повышения социальной и творческой активности работников в ускорении темпов научно-технического прогресса. Его необходимость доказана во многих защищенных докторских и кандидатских диссертациях, но изменение политической и экономической ситуации в России свело на нет его развитие и практическое применение, что явилось одной из причин того, что имеет Россия сегодня. В противовес России соревнование как таковое широко используется в фирмах Германии, США, Японии и других стран.
 Механизм реализации каждого из блоков модели мотивации зависит прежде всего от желания или нежелания конкретного предприятия России, а также от специфических условий, которые характерны для инженерных коллективов, где будет апробироваться данная мотивационная модель. Причем общие тенденции применения мотивационных моделей на предприятиях развитых стран свидетельствуют о том, что ни одна из мотивационных моделей не способна полностью устранить противоречия в стимулировании труда наемных работников, в том числе инженерно-управленческих.

**Раздел 3.2 Мотивация труда на российских предприятиях**

 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 организовать 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.

 Ниже будут сформулированы 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.

## Выводы к Главе 3:

Можно выделить восемь отличительных особенностей систем мотивации предприятий России от систем мотивации предприятий других стран:

1. Долгое время в России использовалась модель "кнута и пряника"
2. модели мотивации в России были и остаются стандартизированными и незыблемыми
3. уравнительность в системах оплаты труда
4. трудовой вклад, оценивался необъективно, формально
5. исключение развития неспециализированной карьеры
6. социальное стимулирование трудовой деятельности данных категорий работников осуществлялось преимущественно без учета результатов индивидуального труда
7. в России отводился приоритет моральному поошрению
8. стимулирование рассматривалось, как правило, через призму социалистического соревнования

В России неоходимо сделать заработную плату тесно связанную с итогами труда. Также особое внимание следует уделять нематериальному стимулированию, создавая гибкую систему льгот для работников. Необходимо организовать труд так, чтобы удовлетворялись потребности высших уровней.

# 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.

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:

* экономические (прямые) – повременная и сдельная оплата труда; премии за качественные и количественные показатели труда; участие в доходах предприятия; оплата обучения и др.;
* экономические (непрямые) – предоставление льгот в оплате жилья, транспортного обслуживания, питания на предприятии;
* 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.

Для того, чтобы успешно управлять людьми необходимо мотивировать их труд. Только так можно добиться успеха.

# Литература

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. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы СПб.: Издательство «Питер», 2000.
4. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации – М.: Аспект Пресс, 1999.
5. Удальцова М.В., Авчиренко Л.К. Социология и психология управления –ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999.

# Содержание

Ввдение.....................................................................................................................................1-2 стр.

Глава 1 «Теоретические основы управления мотивацией персонала»

Раздел 1.1. Понятие мотивации и мотива. Виды мотивации...............................................3 стр.

Раздел 1.2 Способы мотивации...............................................................................................3-4 стр.

## Раздел 1.3 Основные звенья механизма мотивации..............................................................4-7 стр.

Выводы к Главе 1.......................................................................................................................7 стр.

Глава 2 «Теоретические основы управления мотивацией»

Раздел 2.1 Содержательные теории мотивации......................................................................8 стр.

2.1.1 Теория мотивации по А. Маслоу.....................................................................................8-9 стр.

2.1.2 Теория мотивации Дэвида Мак Клелланда.....................................................................9-11 стр.

2.1.3. Теория мотивации Фредерика Херцберга. (Теория двух факторов)...........................11-12 стр.

Раздел 2.2 Процессуальные теории мотивации.......................................................................12 стр.

2.2.1 Теория ожиданий В. Врума...............................................................................................13 стр.

2.2.2 Теория справедливости.....................................................................................................13-14 стр.

2.2.3 Теория мотивации Л. Портера - Э. Лоулера....................................................................14 стр.

2.2.4. Теория мотивации Л. С. Выготского...............................................................................14-15 стр.

Выводы к Главе 2........................................................................................................................15-16 стр.

Глава 3 «Мотивация труда в России»

Раздел 3.1 Отличительные особенности систем мотивации предприятий России от предприятий других стран................................................................................................................................17-18 стр.

Раздел 3.2 Мотивация труда на российских предприятиях....................................................18-19 стр.

Заключение...................................................................................................................................20 стр.

Литература....................................................................................................................................21 стр.