Оглавление

[Введение 2](#_Toc258797402)

[Раздел 1. Теоретические основы управления мотивацией персонала в организации. 3](#_Toc258797403)

[1.1 Особенности мотивации как фактора трудовой деятельности. 3](#_Toc258797404)

[1.2 Сравнительный анализ основных теорий мотивации. 3](#_Toc258797405)

[Раздел 2. Мотивационные факторы для успешного управления мотивацией персонала в организации. 3](#_Toc258797406)

[2.1 Система мотивационных факторов по теории Ш. Ричи. 3](#_Toc258797407)

[2.2 Некоторые проблемы повышения эффективности мотивации 3](#_Toc258797408)

[персонала в организации. 3](#_Toc258797409)

[Заключение 3](#_Toc258797410)

[Cписок использованной литературы 3](#_Toc258797411)

# Введение

В современном менеджменте все большее значение приобретают мотивационные аспекты. Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала.

Основная цель процесса мотивации – это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия.

*Актуальность темы:* состоит в управлении мотивацией, личности при переходе к рынку, так как возрастает роль личности работника. Соответственно и меняется соотношение стимулов и потребностей, на которые может опереться система стимулирования и способы управления мотивационными факторами. Для мотивации сотрудников компании сегодня используют как финансовые, так и нефинансовые методы вознаграждения.

Актуализирую тему курсового проекта хочется отметить, что во всей литературе посвященной менеджменту и управлению есть отдельная глава посвященная мотивации которые приняли традиционную схему: содержательные теории мотивации (Пирамида Маслоу теория МакКлеланда теория Герцберга. Процессуальные теории мотивации (Теория ожидания теория справедливости и т.д.).

Эволюция применения различных методов мотивации показала как положительные, так и отрицательные аспекты их применения, и это естественный процесс, так как в теории и практике управления нет идеальной модели стимулирования, которая отвечала бы разнообразным требованиям. Существующие модели мотивации весьма различны по своей направленности и эффективности. Поэтому необходимо выявить и дать понять руководителям организации, что с помощью управления мотивационными факторами можно намного улучшить эффективность работы.

*Целью данной работы является* выявление основных мотивационных факторов для успешного управления мотивацией персонала в организации.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

* Изучение теоретических основ и идеалов мотивации как таковой;
* Изучение мотивационных факторов Шейли Ричи для успешного управление мотивацией персонала в организации;

**Теоретико-методологической основой** курсовой работы являются главным образом теория, выработанная зарубежными экономистами в области менеджмента Ш. Ричи, П. Мартин, Р. Денни, Д. Фримантл, Марк Виктор Хенсен.

# Раздел 1. Теоретические основы управления мотивацией персонала в организации.

Понятие мотивация вызывает отклик у всех, но не все понимают смысл данного понятия, не все могут использовать данное понятие в своей деятельности. В данной главе мы изучим смысл данного понятия, и рассмотрим основные теории мотивации.

# 1.1 Особенности мотивации как фактора трудовой деятельности.

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

С точки зрения Б.Ю Сербинского.: “Мотивация-это побуждение людей к деятельности” Однако, все определения мотивации, так или иначе, сходны в одном: под мотивацией понимаются активные движущие силы, определяющие поведение живых существ. С одной стороны – побуждение, навязанное извне, а с другой стороны – самопобуждение. Следует отметить, что поведение человека всегда мотивировано. Мотивировать сотрудников - значит затронуть их важные интересы, потребности в чем- либо. Нарушения в мотивации могут иметь несколько причин, которые коренятся в межличностных конфликтах между сотрудниками.

«Одна из главных задач управления – мотивировать персонал. Это понятие означает умение общаться, увлекать собственным примером, меняться, стремиться к знаниям, налаживать взаимоотношения, развиваться, распределять обязанности, стремиться к цели и постоянно совершенствоваться, познавать, ставить конкретные цели и достигать их».[[1]](#footnote-1)

Для осознания смысла понятия мотивация приведем пример в книге «Управление персоналом»:

Мотивация – это создание таких условий, регулирующих трудовые отношения, в рамках которого у работника у работника появляется желание самоотверженно трудиться, поскольку это единственный путь достижения своего оптимума в удовлетворении своих потребностей. Этот процесс сопряжения целей компании и целей работника для наиболее полного удовлетворения потребностей обоих, процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения общих целей. [[2]](#footnote-2)

В определениях прозвучало понятие «удовлетворить свои потребности». Что же это значит?

Удовлетворить исполнять чьи-либо или свои требования, желания, задачи, потребности.

**Потребность** — внутреннее состояние функциональной или психологической нужды или недостатка чего-либо для поддержания жизнедеятельности объекта, субъекта, индивида, социальной группы, общества. Являясь внутренними возбудителями активности, потребности проявляются по-разному в зависимости от ситуации.

Понятие мотивации многие понимают неправильно и очень часто путают с манипуляцией. Различие можно понять в определениях этих двух понятий:

*Манипуляция* – действия, производимые разумным объектом или их группой, для создания желаемых для субъекта-манипулятора. Это угнетение личности, при этом, поскольку человек желает верить в то, что хочет приобрести (знания, опыт, материальные блага), угнетение может достигаться через "ложь в которую хотят верить".

*Мотивация* - 1) побуждение к действию; 2) динамический процесс физиологического и психологического плана, управляющий поведением человека, определяющий его направленность, организованность, активность и устойчивость; 3) способность человека через труд удовлетворять свои материальные потребности.

Из определений можно сделать вывод о том, что результаты мотивации и манипуляции будут разными. От манипуляции страдают подчиненные в компании. Можно сказать, что мотивация работает в том случае, если в организации действуют честность и взаимное доверие.

Так же некоторые руководители, считают, что кроме денег ни что больше не мотивирует сотрудников. Другими словами, хочешь иметь мотивированных сотрудников – маши денежными купюрами у них перед носом. Но такой вывод не верный. Конечно же, если сотрудники узнают, что на других предприятиях работа оплачивается лучше – это конечно демотивирует сотрудников. Но человек ни к чему не привыкает так быстро, как к высокому жалованью.[[3]](#footnote-3)

Человек всегда стремиться достичь большего, чем имеет сейчас. Достигнув более высокого уровня жизни или служебного поста, мы привыкаем к тому, что мы можем позволить себе лучше одеваться, лучше питаться, покупать больше книг, ходить в театры, отдыхать на престижных курортах. Со временем потребность в более высоком качестве жизни становиться само собой разумеющейся, и у нас появляются более высокие более высокие запросы. Наши потребности растут и расширяются. Для их удовлетворения необходимо больше власти, денег, влияния. Мы вновь устремляемся вверх. Это возвышение потребностей называется *достижительной мотивацией.*

Мотивацию, анализируемую как процесс, можно представит в виде ряда последовательных этапов.

 *Первый этап* – возникновение потребностей;

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

 *Третий этап* - определение целей (направлений) действия;

Определяется, что именно и какими средствами нужно обеспечить потребность;

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

*Пятый этап* - получение вознаграждения за реализацию действия. Здесь выявляется, насколько выполнение действий обеспечило желаемый результат.

*Шестой этап* - ликвидация потребности. Человек или прекращает деятельность до возникновения новой потребности, или продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности. (Рис. 2)

Возникновение потребностей

Поиск путей устранения потребностей

Определение направления действия

Реализация действия

Осуществление действия за получение вознаграждения

Устранение потребностей

Рис.2 Схема мотивационного процесса

## 1.2 Сравнительный анализ основных теорий мотивации.

Маслоу классифицировал потребности человека, которые стоят на первом для человека по необходимости и по степени удовлетворения этих приходят новые потребности. Для наглядности он построил свою пирамиду потребностей:

Рисунок 1Пирамида потребностей Маслоу.

Из этого примера можно понять, что для жизнедеятельности человека необходимы физиологические потребности (основа пирамиды), то есть еда питье, воздух и т.д. Человек при удовлетворении своих потребностей движется, как по лестнице, переходя от низкого уровня к более высокому.

Главный минус этой теории состоит в том потребности удовлетворяются в том порядке, в котором они представлены в пирамиде – от низших к высшим. Потребности более высшего порядка не могут проявиться, пока не удовлетворены низшие. Удовлетворение всех потребностей приводит человека на вершину пирамиды – полную самореализацию.[[4]](#footnote-4) Маслоу говорит, что физиологические потребности удовлетворяются на 85%, потребность в безопасности – 70%, потребность к расположенности группы – на 50%, потребность в уважении, одобрении – на 40%. Самореализации достигают приблизительно 10% лиц. Из этого можно сделать вывод, что достичь вершины не возможно.

**Теория потребностей К. Альдерфера**

Альдерфер соглашается с теорией Маслоу.По мнению Альдерфера, людей заботят только три потребности — потребность существовать, потребность общаться с другими и потребность своего роста и развития. Он утверждал, что эти три потребности аналогичны потребностям, выделенным Маслоу. Потребность существовать аналогична физиологической потребности. Потребность общаться с другими — потребность социального типа. Потребность роста — потребность в самореализации, в уважении. Клейтон Альдерфер утверждал, что сегодняшние потребности могут остаться неудовлетворенными и через пять лет, и тогда можно поменять ориентиры. Будучи молодым человеком, человек может стремиться стать президентом компании. В зрелом возрасте он может уже не хотеть стать президентом, так как это отнимает слишком большую часть жизни. Это уже другой взгляд на потребности человека.

Теория Альдерфера имеет принципиальное отличие от теории Маслоу — движение по иерархии может осуществляться как снизу вверх, так и сверху вниз в том случае, если не удовлетворяется потребность верхнего уровня. От потребности существовать вы можете перейти к потребности общения. Но ваш служебный рост может замедлиться, и вместо стремления к росту по служебной лестнице вас будут интересовать отношения с людьми[[5]](#footnote-5).

**Теория мотивации Фредерика Герцберга.**

Эта теория появилась в связи с растущей необходимостью выяснить влияние материальных и нематериальных факторов на мотивацию человека. Фредерик Герцберг создал двухфакторную модель, которая показывает удовлетворенность работой:

*Первая группа факторов* (гигиенические факторы) связана с самовыражением личности, ее внутренними потребностями, а также с окружающей средой, в которой осуществляется сама работа.

*Вторая группа факторов (мотиваторы)* мотивации связана с характером и сущностью самой работы. Руководитель здесь должен помнить о необходимости обобщения содержательной части работы.

Гигиенические факторы связаны со средой, в которой выполняется работа. По теории Герцберга, отсутствие или недостаток гигиенических факторов приводит к неудовлетворённости человека своей работой. Но, если они представлены в достаточном объёме, сами по себе они удовлетворения не вызывают и не способны мотивировать человека к нужным действиям.

Отсутствие мотиваторов, а они связаны с характером и сутью самой работы, не ведет к неудовлетворению людей работой, однако их присутствие в должной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников к нужным действиям и повышению эффективности.

**Теория мотивации Дэвида МакКлелланда**

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

 Согласно теории МакКлелланда люди стремящиеся к власти, должны удовлетворить эту свою потребность и могут это сделать при занятии пределенных должностей в организации.

 Управлять такими потребностями можно, подготавливая работников к переходу по иерархии на новые должности с помощью их аттестации, направления на курсы повышения квалификации и т.д. Такие люди имеют широкий круг общения и стремятся его расширить. Их руководители должны способствовать этому. Взаимосвязь всех перечисленных теории мотивации можно увидеть в приложении 1.

**Вывод по первому разделу:**

Таким образом, мотивация персонала одна из главных задач менеджмента и управления в целом. Так как именно человеческие ресурсы являются на сегодняшний день ведущей силой любой организации. Именно рациональное использование человеческой силы может привести к эффективности организации. Что бы персонал отдавал максимум своей силы и не опустошался, надо мотивировать своих сотрудников таким образом, что бы они приходили на работу как в свой второй дом, а не как в зону тюремного заключения.

Джо Баттен задается вопросами:

«Можете ли вы побудить своих коллег и подчиненных так же радеть за успех компании, как и вы? Можете ли вы их заставить работать на пике производительности, отдавая все свои силы с энтузиазмом, а не со злостью? Можете ли вы убедить их вести себя сознательно и этично, придерживаться определенных норм поведения, что поможет им чувствовать себя веселыми, удовлетворенными и поднимет им самооценку и в то же время подкрепит бодрую, дружескую обстановку? Можете ли вы побудить их задуматься о самореализации, не в ущерб компании или ее сотрудникам?»- И сам же отвечает на вопрос одним предложением: - «Для этого нужно владеть искусством мотивации». [[6]](#footnote-6) Азы мотивации приводит в своей книге Ш. Ричи в своей книге: «Управление мотивацией».

## Раздел 2. Мотивационные факторы для успешного управления мотивацией персонала в организации.

В своей книге Шейли Ричи приводит основные двенадцать факторов мотивации с помощью которых должны руководствоваться любой управляющий при мотивации своих подчиненных.

## 2.1 Система мотивационных факторов по теории Ш. Ричи.

***Первый фактор.*** ***Высокий заработок и материальное поощрение.***

Здесь главной движущей силой работника является денежные средства. В наиболее крайнем случае потребность в заработке принимает гипертрофированную форму. Деньги нужны человеку не только для содержания дома и семьи, ему уже нужны деньги ради денег. [[7]](#footnote-7) Это тот случай, когда «достаточно никогда не бывает достаточно». Люди, имеющие материальную мотивацию, предпочитают получать вознаграждение за свои собственные усилия. Они не особенно любят работать в команде. Следует быть уверенным в компетентности работника, прежде чем вообще задумываться о том, каким образом его мотивировать. В противном случае мы либо не сможем полностью использовать его деловой потенциал, либо понесем убытки.

Есть так же тип людей, для которых деньги не являются важным мотивационным фактором. Другие факторы оказываются более важными для него. Однако люди с неявно выраженным стремлением к деньгам не допустят, чтобы их эксплуатировали. Наоборот, если им платят меньше того, что они считают «справедливым», они утрачивают мотивацию (Herzberg, 1966). Иными словами, их отношения с окружающим миром и с теми, кого они допустили в свой собственный мир, должны представляться им справедливыми. Как правило, те, кто имеет высокую потребность в деньгах, относятся к физическим условиям работы с полным безразличием. Используя исторические аналогии, мы можем назвать это эффектом Клондайка, когда первые золотоискатели в период золотой лихорадки на Клондайке проводили целые дни и даже месяцы, намывая золото в самых неприспособленных условиях. Современным аналогом прежних золотоискателей являются дилеры, которые работают на бирже в шуме и толкотне, за весь день позволяя себе лишь в спешке перехватить сэндвич.

Это совсем не означает, что эти люди, «сделав деньги», не захотят потратить их на предметы роскоши, устраивая свое жилье и обзаводясь обстановкой.[[8]](#footnote-8)

***Фактор 2. Физические условия работы.***

Столкнувшись с таким явлением, как высокое значение у работников фактора 2, мудрый руководитель в первую очередь обратится к рассмотрению человеческих взаимоотношений, сложившихся в рабочем коллективе, и к культуре организации, ее моральному климату. Велико искушение не делать этого. Многие руководители в большей степени готовы изменить физические условия работы, нежели попытаться преобразовать или улучшить взаимоотношения, или изменить свое собственное поведение.

Отсюда следует вывод, что если персонал непрерывно жалуется на условия работы, было бы полезным установить, не кроются ли за этим более серьезные проблемы. Внимательно выслушаем все, что они имеют сказать по этому поводу, и если потребуется, дадим им достаточно времени, чтобы обсудить и другие проблемы. Если же ничего не выявится, значит, скорее всего, именно условия работы являются проблемой, решение которой (при условии наличия средств) состоит в их улучшении. Если в процессе интервью отчетливо прозвучали и другие темы, их следует изучить и, если возможно, принять соответствующие решения по их устранению.

В отношении мотивации тех, у кого фактор 2 имеет высокое значение, нам следует обратить внимание на элементы, обеспечивающие стабильность, структурирование работы и возможность долгосрочных взаимоотношений.

***Фактор 3. Структурирование.***

Люди с различными требованиями к степени структурированности работы нуждаются в принципиально различных методах мотивации. Правильный подход будет способствовать их мотивации, неверный может серьезно демотивировать их. Если работниками плохо управлять, они будут не способны выполнять даже свои функциональные обязанности.[[9]](#footnote-9)

Люди с очень высокой потребностью в структурировании работы должны точно знать, что от них требуется. Они желают знать правила, быть уверенными, что четко выполняют все положенные производственные процедуры. В основе их желания лежит беспокойство, поэтому недостаток структурированности работы чреват для них стрессом. У них будут проблемы с привыканием к переменам.

Признаками структурирования работы, за исключением чисто физических (например, рабочих столов, стульев, рабочих зон), являются те, которые помогают ограничивать, организовывать и контролировать. К ним относятся:

* время;
* правила и процедуры;
* регулярность мероприятий;
* нормы и ожидания общества;
* религиозные и ритуальные действия;
* повторение;
* предсказуемость; [[10]](#footnote-10)
* планирование ;
* хорошо развитые коммуникации (особенно письменные).

*Все* эти признаки выполняют полезную роль в упорядочивании нашей жизни, но существуют важные различия в индивидуальном восприятии степени необходимого порядка.

Некоторым людям требуется высокий уровень организованности. Те, кто желал бы видеть мир более упорядоченным, предсказуемым и контролируемым, как правило, имеют высокое значение фактора 3. По их мнению, правила необходимы, они помогают придать миру порядок и сдерживать хаос. Такие люди ценят очевидную ясность и предсказуемость. Правила рассматриваются как ограничители, сдерживающие действия и помогающие установить границы допустимого; они снижают неопределенность и ее вечного спутника беспокойство. Людей с высоким значением фактора 3 следует мотивировать либо при помощи порядка, которого они требуют, либо путем создания ситуации, в которой они способны устанавливать свой порядок.

Индивидуумы с сильно развитыми стремлениями к порядку и структурам проявляют потребность в интересной работе ниже среднего уровня. Они могут быть серьезно демотивированы или вообще не способны работать на интересной, но не регламентированной работе. Аналогично, те, кто мало нуждается в нормах и правилах работы, показывают тенденцию к получению работы, которая им интересна. [[11]](#footnote-11)

***Фактор 4. Социальные контакты.***

В поведении людей можно проследить ту же тенденцию, что и в поведении животных: они имеют потребность держаться вместе. Например, собаки охотятся стаей, многие виды птиц мигрируют также стаей, овцы в плохую погоду сбиваются вместе, чтобы согреваться и чувствовать уверенность.

Индивидуумы с высоким показателем значения фактора 4 любят общаться с людьми, они получают удовлетворение и положительные эмоции от того, что окружены другими. В процессе работы обычно стараются установить контакты с широким кругом интересных людей. Если у них есть возможность выбора, они всегда предпочтут заботу в контакте с другими. Многие из них способны проявлять толерантность к окружающей суете, шуму, которые неизменно сопутствуют совместному труду. Вероятно, им даже нравится гул голосов, который создает группа работающих людей. И что важно иметь в виду тем, кто руководит ими, такие люди лучше работают именно в подобных условиях.

Эта потребность сродни стадному инстинкту, свойственному животным, которые сбиваются в стадо, чтобы защититься от хищников.[[12]](#footnote-12) Люди с подобной потребностью также могут чувствовать, что уровень стресса снижается, когда они находятся в сообществе себе подобных, они склонны обсуждать с другими свои семейные и личные проблемы, свято веря в поговорку о том, что если бедой поделиться, она наполовину сократится.

Тех, у кого данный показатель очень низок, никак нельзя заподозрить в неспособности поддерживать социальные контакты; они скорее всего в них просто не нуждаются или по крайней мере нуждаются не так часто и не в таких больших дозах, как другие. Каковы же в связи с этим основы для мотивации? Тем, у кого высока потребность в факторе 4, не нужно долго и подробно объяснять, почему мы хотим, чтобы они хорошо работали. У них отсутствует равная по значимости потребность в интересной работе при условии, что они общаются с широким кругом сослуживцев и могут работать в группе или команде. Это не означает, что мы должны не упускать возможность поручать им неинтересную или малозначащую работу.

На самом деле это означает, что вероятность снижения преданности работе у этих работников гораздо меньше, чем у работников, которым трудно убедить себя, что работа интересна, если она не оправдывает их ожиданий.

***Фактор 5. Взаимоотношения.***

Поскольку в данный момент мы рассматриваем потребность в установлении долгосрочных взаимоотношений, то зададимся вопросом о наличии взаимосвязи между этой потребностью и формированием преданности и доверия. Здравый смысл подсказывает, что такая связь существует, что и подтверждается нашими исследованиями. Компоненты преданности организации были описаны Мартином и Николлсом (Martin and Nicholls, 1987) как чувство принадлежности, здоровое возбуждение от работы и доверие руководству.[[13]](#footnote-13) Первый компонент по своему определению требует большего, чем поверхностные взаимоотношения, и несомненно предполагает более долгосрочные взаимоотношения.

Сейчас мы подошли к явному парадоксу. Существует бесчисленное количество организаций, которые могут функционировать эффективно только при наличии доверия и долгосрочных взаимоотношений между работниками, и тем не менее потребность в долгосрочных взаимоотношениях достаточно низка. Каким образом сосуществуют эти два противоположных требования? Этому имеется целый ряд объяснений:

* Организации функционируют не так эффективно, как могли бы.
* В сущности организации могли бы эффективно функционировать без установления доверия.
* Люди недооценивают или подавляют свою потребность в долгосрочных взаимоотношениях.

• Люди могут установить и поддерживать долгосрочные взаимоотношения, хотя и не ощущают этой потребности, или организация может помочь им в этом.

Исходя из сказанного можно заключить, что организации действуют не так эффективно, как могли бы. Трудно предположить, что крупные комплексные организации функционируют при отсутствии доверия; гораздо вероятнее, что какие-либо недостатки их функционирования можно частично объяснить дефицитом доверия.[[14]](#footnote-14)

***Фактор 6. Признание.***

На первый взгляд мотивационные требования, применимые к тем, кто нуждается в признании своих заслуг, вполне однозначны. Они требуют внимания. Однако на самом деле это совсем не так просто. Безусловно, эти люди требуют внимания; но тут сразу возникает ряд вопросов. Как часто им требуется внимание? В какой степени оно должно содержать похвалы в их адрес?

Прежде всего, следует понять, почему же признание заслуг имеет такую важность. Это значимый индикатор жизненного успеха. Люди, которые имеют хорошую репутацию, и деятельность которых получила признание, чувствуют себя в жизни уверенно и комфортно. Они могут рассчитывать, что к их мнению прислушиваются. Они заботятся о том, чтобы то, что они делают, оправдывало бы ожидания окружающих. У них могут возникать проблемы, когда они вынуждены поступать или говорить вещи, противоречащие тому, что от них ожидают или хотят услышать. И это тот пункт, на котором следует сосредоточиться, мотивируя их.

***Фактор 7. Стремление к достижениям***.

Преобладающей чертой тех, кто движим стремлением к достижениям, является их сильное желание все делать самим. Это может означать их нежелание сотрудничать с другими. Это стремление к достижениям — самый строгий их начальник. Личности, стремящиеся к достижениям, могут добровольно вызваться работать сверхурочно и будут честно выкладываться на работе. Однако существует один аспект в их стремлении к достижениям, который может затормозить их. Прежде чем приступить к выполнению задания (к очередному достижению), они должны убедиться в том, что поставленная цель поддается измерению (оценке). Если цели не поддаются измерению, то неясно, достигнуты они или нет.[[15]](#footnote-15)

Существует также и другое ограничение: такие люди не захотят рисковать, если существует возможность провала. Суть их мотива заключается в том, что они желают достигать. Провал демотивирует их. Это означает, что индивидуумы, стремящиеся к достижениям, всегда будут стремиться избежать риска провала, сосредоточивая усилия только на тех задачах, которые им по силам.

***Фактор 8. Власть и влиятельность.***

Умение руководить и оказывать влияние на окружающих можно с уверенностью отнести к одному из наиболее ценных человеческих качеств. Оно позволяет высвободить огромную человеческую энергию, придать людям силы и сконцентрировать усилия множества людей на одном направлении. Успешное применение власти предполагает наличие достойных намерений, благой цели, профессиональных и межличностных навыков, а также готовность принять на себя ответственность и возможный риск. Если стремление к власти используется во имя недостойных целей, это может обернуться трагедией и крахом, чему есть много примеров из истории XX столетия.

***Фактор 9. Разнообразие и перемены.***

Если характер работы предполагает постоянные перемены, если требуется приток свежей энергии и новых инициатив, то такие люди будут прекрасно подходить для этой работы. Однако проблема может заключаться в их нежелании до конца разобраться с порученным делом и в стремлении скорее перейти к новому.[[16]](#footnote-16)

Следовательно, задача руководителя — постоянно стимулировать такого работника на выполнение задания, стараться уловить тот момент, когда он начинает терять интерес к делу, и снова стимулировать на завершение начатого. В заключение отметим, что у высокой потребности в переменах есть и положительная сторона. Очевидно, что при отсутствии подобного стремления никакого прогресса бы никогда не было. Это лежит на поверхности. Но кроме того, важность стремления к разнообразию и переменам более других факторов обусловлена его связанностью с прочими факторами. Перемены просто ради перемен ведут в никуда, а перемены в сочетании, например, со стремлением к креативности или достижениями, могут иметь огромное значение.

***Фактор 10. Креативность.***

Начнем с того, что креативность должна быть сфокусирована на том, чего требует бизнес, инстинкт креативности должен приносить пользу, он должен быть сосредоточен на текущих проблемах бизнеса.

В организации стремлению к креативности должна отводиться важнейшая роль. В экстремальном случае организация пытается добиться креативности от работника. Но стремление к креативности только тогда будет продуктивным, когда оно концентрируется на определенных направлениях и терпеливо культивируется. Вероятно, было бы справедливо утверждать, что индивидуумы, наделенные креативностью, прежде всего прочего должны быть уверены, что среда, в которой они собираются действовать, дружелюбна и способствует креативности. Как на практике они могут узнать это, утверждать не беремся, но те, кто решил посвятить себя креативности, должны быть очень вдумчивыми и аккуратными при решении вопроса о том, где работать, а их работодатели должны проявлять чуткость при руководстве ими.[[17]](#footnote-17) Люди, которым неважно, что их работа неинтересна, могут направить свою креативность на решение тех задач, которые необходимо решить, хотя они вряд ли будут проявлять ту же степень креативности, какую можно ожидать от тех, кто чувствует, что их работа важна.

***Фактор 11. Самосовершенствование.***

Люди, имеющие высокую потребность в самосовершенствовании, оценивают свою работу с позиций того, что она может им дать в этом смысле. При крайнем проявлении этой тенденции, если работа не стимулирует стремление работника к саморазвитию, он просто перестанет ее выполнять. У него сложится представление, что если в процессе работы не происходит его профессионального роста, он деградирует.

Наибольшего успеха в этом деле можно добиться только в той степени, в какой нам удастся создать согласованность между персональными и организационными потребностями. Тогда реализация личной независимости привяжет их к тому, что требуется организации. Если такое соответствие не получается, не будет ни обязательности, ни преданности делу. Но если возможно создать подобное равновесие, мы увидим мощный поток энергии, направленный в нужное русло. Работник выполнит все, что бы не потребовалось организации, даже если это нарушит привычный образ жизни. Или дать работнику дополнительные полномочия.

***Фактор 12.Интересная и полезная работа.***

Если потребность в полезной или интересной работе является сильнейшим мотиватором, то задача состоит в организации работы таким образом, чтобы работники могли воспринимать ее как полезную или интересную. Если этого не получается, то теряется важнейший компонент мотивации. Вполне вероятно, что если работа не рассматривается работником как полезная или интересная, прочие мотивационные факторы действуют не в полную силу. Так, например, те, кто стремится к достижениям, могут поставить перед собой задачу добиться нового рубежа, но не смогут вложить в решение этой задачи всю свою душу. Их ощущение победы, того, что они добились важной цели, не будет полным.

Таким образом, частью практической мотивации является работа с персоналом с целью выяснить, что каждый работник считает полезным и интересным. Это подразумевает необходимость выслушать каждого работника и рассматривать его рассуждения в неком общем организационном контексте. Это означает, что выслушивая мнение работника, мы не раскрываем своего отношения к тому, что он считает интересным, а пытаемся связать его мотивационные потребности с общеорганизационным контекстом. Как и в других случаях, следует также обратить внимание на прочие мотивационные стимулы работника. Мы не должны забывать, что если он считает свою работу неинтересной, он либо будет уклоняться от ее выполнения, либо будет проявлять необязательность. Работники с развитой обязательностью, но не заинтересованные работой, все равно будут выполнять ее, стиснув зубы, но есть множество других, которые просто откажутся выполнять работу или вообще уволятся. [[18]](#footnote-18)

## 2.2 Некоторые проблемы повышения эффективности мотивации

## персонала в организации.

**1. Читайте советы и учения предшественников**

Необходимо ознакомиться с теориями мотивации. Даже если этим теориям много лет, они всё еще действенны. **[[19]](#footnote-19)**

**2. Что Вас мотивирует?**

Определите, Что Вам важнее в вашей работе. Вспомните, что мотивировало Вас в прошлом и поставьте себя на место сотрудника. Именно поставив себя на место сотрудника, вы сможете эффективно мотивировать сотрудника.

 **3. Узнайте, чего ваши сотрудники хотят от работы**.

Сотрудники могут желать, что бы они имели большой статус на работе, высокую зарплату, хорошие условия работы и различные надбавки. Но необходимо узнать, что на самом деле мотивирует сотрудников – то есть необходимо провести анкетирование или опросы, пообщайтесь с сотрудниками о том, чего им бы больше всего хотелось.

Например, хотят ли они:

* более интересной работы?
* более квалифицированного руководства?
* больше возможностей увидеть конечный результат своей деятельности?
* большего участия?
* большего признания?
* большей конкуренции?
* больше возможностей для развития?

**4. Всегда проявляйте интерес к работе.**

Каждый день поощряйте сотрудников за хорошо сделанную работу. Проявляйте искренний интерес, не выходя за рамки и не стоя ни у кого за спиной. Если у вас есть какие-либо соображения о том, как улучшить чью-то работу, произносите их во всеуслышанье, но помогите этому человеку. Заслужите уважение, подавая всем пример; не нужно показывать, что Вы можете сделать что-то лучше, чем кто-то из сотрудников. Пусть все почувствуют, что Вы можете их поддержать.[[20]](#footnote-20)

**5. Устраните мешающие факторы**

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

**6. Заботьтесь**  **о сотрудниках**

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

**7. Осторожнее с денежными поощрениями!**

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

**8. Необходима обратная связь**.

Обратная связь – один из наиболее важных элементов в цикле мотивации. Не заставляйте людей ждать вестей о том, насколько успешны их предложения и разработки. Аккуратно и тактично комментируйте события, не забывая о том, какие следующие шаги к достижению целей придется сделать.[[21]](#footnote-21)

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

* Признайте, что не можете ответить на все вопросы.
* Уделите время, чтобы узнать, как можно заслужить доверие.
* Ведите, вдохновляйте и помогайте сотрудникам — не заставляйте их силой что-то делать.
* Высказывайте им свое мнение.

Таким образом, из всего вышесказанного можно сказать что, мотивация персонала должна проходить в индивидуальном порядке. То есть руководитель должен брать на себя ответственность поговорить со всеми и узнать с помощью каких мотиваторов можно мотивировать того или иного сотрудника.[[22]](#footnote-22)

## Заключение

Ш. Ричи приводит нам ситуации, которые реально встречаются в нашей жизни, в жизни организации и дает нам советы как избегать конфликтных ситуации, когда встречаются люди противоположных направлении. Например, встречаются люди общительные и не очень могут возникнуть конфликт. Ричи дает нам возможность понять, как поступить с теми или с другими людьми, что бы не возникало конфликтов, как сделать так, что бы цели организации и цели сотрудника держали один путь.

Исходя из всего вышесказанного можно сказать, что использование двенадцати факторов возможен только тогда, когда есть индивидуальный подход в организации.

Следует также понять, что на каждом конкретном предприятии должна быть своя специфическая программа, в которой бы учитывались все особенности деятельности компании.

Для эффективно отдачи сил сотрудником необходимо, что бы была хорошая мотивация у сотрудников. А для этого нужно пользоваться всеми видами мотивации. Давать оптимальную оплату труда, найти «золотую середину» рабочего времени, добиться добросовестных отношений, как между сотрудниками, так и между сотрудником и руководителем.

Итак, в первую очередь, следует определить, что хочет получить от работы тот или иной человек. Это может быть не только денежное вознаграждение, но и социальная защищенность, принадлежность к известной компании, хорошая рабочая обстановка, удовлетворение от интересной для него работы, высокое качество жизни, возможность продвижения по карьерной лестнице, принадлежность к определенной социальной группе, желание приносить пользу людям. Перечень этих факторов можно продолжать. Определение потребностей работника должно происходить до его приема на работу и постоянно корректироваться по ходу трудовой деятельности. Однако задача эта не столь проста, чтобы можно было уложить ее в определенную схему. Дело в том, что далеко не все потребности человека проявляются явно. Казалось бы, чем меньше потребностей, тем меньше вопросов. Но это не так. Если работник испытывает скрытую потребность в чем-либо, он будет искать возможность для ее удовлетворения. Если же она так и будет оставаться неудовлетворенной, то это будет отражаться на поведении сотрудника и явится серьезным демотивирующим фактором. Поэтому необходимо пытаться выявить все потребности работника, а так же понять, какие из них являются доминирующими. Для этого при приеме на работу следует использовать специальные методики тестирования и собеседования. Здесь большую помощь может оказать знание теория Ричи.

Ричи приводит людей, для которых категорически важные мотивационные факторы, например: заработная плата, четкие ответственности, четкие полномочия и т.д.

Таким образом, мы рассмотрели общие вопросы стратегии мотивации персонала компании. Однако для того, чтобы выработать свою программу мотивации, руководители организации должны найти свой собственный комплекс мер, которые лучше подойдут их коллективу. Ясно одно - в настоящее время добиться успеха, игнорируя проблему мотивации персонала, нельзя. Осуществление программ стимулирования труда всегда требует больших затрат, но эффект, который они могут принести, значительно больше. Ведь именно сотрудники являются главным ресурсом любой компании. Достичь наибольшей отдачи можно только в том случае, если выгоду от труда работника имеет и компания, и он сам.

# Cписок использованной литературы

1. Литература:
2. Денни Р. Мотивация для победы: как настроить себя и команду на успех / Ричард Денни – Пер. с англ. И. Фоминой. – М.: «Издательство ФАИР», 2007. – 160 с.
3. Зайцев Г.Г. Управление персоналом (учебное пособие), издательство “Северо-Запад”,1998, с.84
4. Кравченко А.И., Тюрина И.О.

Социология управления: фундаментальный курс: Учебное пособие для студентов высших учебных заведений. – 4-е изд., испр. и доп. – М.: Академический Проект; Деловая книга, 2008.-983с.

1. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией: Учеб. пособие для вузов /Пер. с англ, под ред. проф. Е.А. Климова. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. — 399 с. — (Серия «Зарубежный учебник»).

Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г. Управление мотивацией персонала «Управление персоналом» 2005г

1. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 2 – ое изд., доп. и перараб. – М.: ИНФРА-М.- 2002. – 567 с.
2. Фримантл Д. BIZ. 50 простых истин, которые перевернут ваше представление о мотивации и лидерстве / Д. Фримантл; [пер. с англ.]. – М. : Эксмо, 2006. – 192 стр.
3. Хенсен, Марк Мастер мотивации. Секреты управления / Марк Виктор Хенсен , Джо Баттен, пер. с англ. А. Ивановой – М.: Астрель: АСТ, 2006. – 156
4. Интернет-ресурс:
5. http://ru.wikipedia.org
6. http://www.ibusiness.ru
1. Денни Р. Мотивация для победы: как настроить себя и команду на успех / Ричард Денни – Пер. с англ. И. Фоминой. – М.: «Издательство ФАИР», 2007. – 9стр. [↑](#footnote-ref-1)
2. Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г. Управление мотивацией персонала «Управление персоналом» 2005г [↑](#footnote-ref-2)
3. Нирмейр,Райнер.

 Мотивация / (пер. с нем. Е.А. Зись). – 3 –е изд., стер. – М.: Омега-Л,2008 -12стр. [↑](#footnote-ref-3)
4. http://ru.wikipedia.org [↑](#footnote-ref-4)
5. http://ru.wikipedia.org [↑](#footnote-ref-5)
6. Хенсен,Марк

Мастер мотивации. Секреты управления / Марк Виктор Хенсен, Джо Баттен, пер. с англ. А. Ивановой – М.: Астрель: АСТ, 2006. [↑](#footnote-ref-6)
7. **Ричи Ш., Мартин П.**

**Р56** Управление мотивацией: Учеб. пособие для вузов /Пер. с англ, под ред. проф. Е.А. Климова. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. [↑](#footnote-ref-7)
8. **Ричи Ш., Мартин П.**

**Р56** Управление мотивацией: Учеб. пособие для вузов /Пер. с англ, под ред. проф. Е.А. Климова. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. — 399 с. — (Серия «Зарубежный учебник»). [↑](#footnote-ref-8)
9. **Ричи Ш., Мартин П.**

**Р56** Управление мотивацией: Учеб. пособие для вузов /Пер. с англ, под ред. проф. Е.А. Климова. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. — 399 с. — (Серия «Зарубежный учебник»). [↑](#footnote-ref-9)
10. **Ричи Ш., Мартин П.**Управление мотивацией: Учеб. пособие для вузов /Пер. с англ, под ред. проф. Е.А. Климова. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. — 399 с. — (Серия «Зарубежный учебник»). [↑](#footnote-ref-10)
11. **Ричи Ш., Мартин П.**

**Р56** Управление мотивацией: Учеб. пособие для вузов /Пер. с англ, под ред. проф. Е.А. Климова. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. — 399 с. — (Серия «Зарубежный учебник»). [↑](#footnote-ref-11)
12. **Ричи Ш., Мартин П.**

**Р56** Управление мотивацией: Учеб. пособие для вузов /Пер. с англ, под ред. проф. Е.А. Климова. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. — 399 с. — (Серия «Зарубежный учебник»). [↑](#footnote-ref-12)
13. **Ричи Ш., Мартин П.**

**Р56** Управление мотивацией: Учеб. пособие для вузов /Пер. с англ, под ред. проф. Е.А. Климова. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. — 399 с. — (Серия «Зарубежный учебник»). [↑](#footnote-ref-13)
14. **Ричи Ш., Мартин П.Р56** Управление мотивацией: Учеб. пособие для вузов /Пер. с англ, под ред. проф. Е.А. Климова. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. — 399 с. — (Серия «Зарубежный учебник»). [↑](#footnote-ref-14)
15. **Ричи Ш., Мартин П.**

**Р56** Управление мотивацией: Учеб. пособие для вузов /Пер. с англ, под ред. проф. Е.А. Климова. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. — 399 с. — (Серия «Зарубежный учебник»). [↑](#footnote-ref-15)
16. **Ричи Ш., Мартин П.**

**Р56** Управление мотивацией: Учеб. пособие для вузов /Пер. с англ, под ред. проф. Е.А. Климова. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. — 399 с. — (Серия «Зарубежный учебник»). [↑](#footnote-ref-16)
17. **Ричи Ш., Мартин П.**

**Р56** Управление мотивацией: Учеб. пособие для вузов /Пер. с англ, под ред. проф. Е.А. Климова. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. — 399 с. — (Серия «Зарубежный учебник»). [↑](#footnote-ref-17)
18. **Ричи Ш., Мартин П.**Управление мотивацией: Учеб. пособие для вузов /Пер. с англ, под ред. проф. Е.А. Климова. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. — 399 с. — (Серия «Зарубежный учебник»). [↑](#footnote-ref-18)
19. Автор: Даниэль Големан Источник: http://www.ibusiness.ru [↑](#footnote-ref-19)
20. Статья: Автор: Елена Чернецова Источник:http://www.ibusiness.ru (04 ноября 2002 года) [↑](#footnote-ref-20)
21. Статья: Автор: Елена Чернецова Источник:http://www.ibusiness.ru (04 ноября 2002 года) [↑](#footnote-ref-21)
22. Статья: Автор: Елена Чернецова Источник:http://www.ibusiness.ru (04 ноября 2002 года) [↑](#footnote-ref-22)