Содержание

[Введение](#_Toc188945489) 3

[1. Общая характеристика мотивов удовлетворения](#_Toc188945490) 5

[2. Составные компоненты мотивов удовлетворения](#_Toc188945490) 15

[3. Управление организационным поведением персонала предприятия на основе использования мотивов удовлетворения](#_Toc188945490) 19

[Заключение 30](#_Toc188945493)

[Список использованных источников](#_Toc188945490) 32

Введение

Механизмом возникновения мотивов является реализация потребностей в ходе поисковой активности и тем самым превращение объектов этой активности в мотивы. Отсюда вытекает центральная закономерность: развитие мотивов происходит через изменение и расширение круга деятельности, преобразующей предметную действительность.

Мотивы отличаются друг от друга видом потребности, которая в них проявляется; формами, которые они принимают; широтой или узостью, конкретным содержанием деятельности, в которой они реализуются. Всякая деятельность человека побуждается не одним мотивом, а несколькими, т.е. деятельность обычно полимотивирована.

Подчеркивая актуальность данной темы, можно сказать, что важнейшей задачей, которая стоит перед современным российским бизнес-сообществом, является разработка механизмов управления организационным поведением сотрудника. Организационное поведение будет эффективным, если оно способствует достижению стратегических целей организации, т.е. основной вектор поведения всех сотрудников совпадает с движением организации к достижению ее стратегических целей. Однако достижение этих целей будет возможно только при обеспечении устойчивости этого движения. Такую устойчивость поведению сотрудников может придать удовлетворенность работой (удовлетворенность трудом).

Объектом работы является мотив удовлетворения.

Целью данной работы является рассмотрение мотивов удовлетворения и их влияния на организационное поведение персонала.

Для достижения поставленной цели выявлены следующие задачи:

- изучение общей характеристикиа мотивов удовлетворения;

- рассмотрение составных компонентов мотивов удовлетворения;

- анализ управления организационным поведением персонала предприятия на основе использования мотивов удовлетворения.

При написании работы был использован широкий круг учебной литературы по таким дисциплинам, как менеджмент, теория управления, организационное поведение. Основные методологические аспекты, которые послужили базой для исследования, изложены следующими авторами: Гапоненко А.Л., Кнышовой Е.Н. и других.

Использовался также материал периодических изданий – статьи журналов «Менеджмент в России и за рубежом», «Управление персоналом», «Российский экономический журнал» и другие, посвященные основам организационного поведения.

Цели и задачи исследования обусловили структуру работы, которая состоит из введения, основной части, включающей три главы, заключения, списка использованных источников.

* 1. 1. Общая характеристика мотивов удовлетворения

Мотив - внутренняя движущая (побудительная) сила, направленная на успешное выполнение поставленных задач.

Мотив - это:

1) фактор, побуждающий человека к деятельности и связанный с удовлетворением потребностей субъекта; совокупность внешних или внутренних условий, вызывающих активность субъекта и определяющих ее направленность;

2) некий предмет (материальный или идеальный), побуждающий человека к деятельности и определяющий ее направленность;

3) осознаваемая причина, лежащая в основе выбора действий и поступков личности;

4) то, что принадлежит самому субъекту поведения, является его устойчивым личностным свойством, изнутри побуждающим к совершению определенных действий;

5) психологические условия, которые характеризуют частное, изменчивое отношение человека к предметам или явлениям окружающей действительности.[3,с.78]

Механизмом возникновения мотивов является реализация потребностей в ходе поисковой активности и тем самым превращение объектов этой активности в мотивы. Отсюда вытекает центральная закономерность: развитие мотивов происходит через изменение и расширение круга деятельности, преобразующей предметную действительность.

Мотивы отличаются друг от друга видом потребности, которая в них проявляется; формами, которые они принимают; широтой или узостью, конкретным содержанием деятельности, в которой они реализуются. Всякая деятельность человека побуждается не одним мотивом, а несколькими, т.е. деятельность обычно полимотивирована.

Совокупность устойчивых мотивов, определяющих избирательность отношений и активности человека и относительно независимых от наличных ситуаций, называется направленностью личности. Направленность как подструктура личности включает в себя различные побуждения: ее мотивы, потребности, диспозиции, интересы, стремления, намерения, идеалы, нормы, самооценки, оценки других людей, уровень притязаний, установки и т.п. Одни из ее компонентов являются доминирующими, другие выполняют второстепенную роль.

Сложные виды деятельности, как правило, отвечают не одному, а нескольким одновременно действующим и взаимодействующим мотивам.

Мотивы могут быть осознанными и неосознанными.

Выделяют следующие функции мотивов:

1) побудительная;

2) направляющая;

3) функция смыслообразования, которая заключается в том, что мотивы придают отражаемой в индивидуальном сознании действительности личностный смысл;

4) функция контроля над направленностью деятельности личности -эта функция осуществляется мотивами не непосредственно, а через механизм «эмоциональной коррекции» поведения. Эта «эмоциональная коррекция» поведения происходит следующим образом: с помощью эмоций человек оценивает личностный смысл происходящих событий и в случае несоответствия этого смысла собственным мотивам изменяет общую направленность своей деятельности.

Леонтьев выделяет главным образом две функции мотивов: побуждения и смыслообразования. Смыслообразующие мотивы придают деятельности личностный смысл, другие, сопутствующие им мотивы выполняют роль побудительных факторов (положительных или отрицательных) - порой остро эмоциональных, аффективных, лишенных смыслообразующей функции. Это - мотивы-стимулы. В то же время различение обоих видов мотивов относительно. В одной иерархической структуре данный мотив может выполнять смыслообразующую функцию, а другой - функцию дополнительной стимуляции. Слияние обеих функций мотива - побуждающей и смыслообразующей - придает деятельности человека характер сознательно регулируемой деятельности. Если ослабевает смыслообразующая функция мотива, то он может стать только понимаемым. И наоборот, если мотив «только понимаемый», то можно предполагать, что его смыслообразующая функция ослаблена.[4,с.91]

X. Хекхаузен рассматривает функции мотива только в связи с этапами действия - началом, выполнением, завершением. На начальной стадии мотив инициирует действие, стимулирует, побуждает его. Актуализация мотива на стадии выполнения обеспечивает постоянно высокий уровень активности действия. Поддержание мотивации на стадии завершения действия связано с оценкой результатов, с успехом, что способствует подкреплению мотивов.

Многие из мотивационных факторов со временем становятся настолько характерными для человека, что превращаются в черты его личности. К ним можно отнести мотив достижения успеха, мотив избегания неудачи, тревожность. Кроме них, личностно характеризуют человека потребность в общении (аффилиация), мотив власти, мотив оказания помощи и агрессивность.

Мотивы классифицируются по различным основаниям:

- По отношению мотивов к самой деятельности. Если мотивы, побуждающие данную деятельность, не связаны с ней, то их называют внешними по отношению к этой деятельности. Если же мотивы непосредственно связаны с самой деятельностью, то их называют внутренними.

- По степени осознаваемости: осознаваемые и неосознаваемые мотивы.

- По степени действенности: понимаемые мотивы; действующие, т.е. те, ради которых он действительно осуществляет данную деятельность.

Внешние мотивы делятся, в свою очередь, на общественные, альтруистические (делать добро людям), мотивы долга и обязанности (перед Родиной, перед своими родными и т.п.) и на личностные, мотивы оценки, успеха, благополучия, самоутверждения.

Внутренние мотивы делятся на процессуальные (интерес к процессу деятельности); результативные (интерес к результату деятельности, в том числе познавательный); саморазвития (ради развития каких-либо своих качеств, способностей).

Сложность выявления мотивов деятельности связана с тем, что всякая деятельность побуждается не одним мотивом, а несколькими, т.е. деятельность обычно полимотивирована. Совокупность всех мотивов к данной деятельности называется мотивацией деятельности данного индивида. Мотивация - это процесс, увязывающий воедино личностные и ситуационные параметры на пути регуляции деятельности, направленной на преобразование предметной ситуации для реализации релевантного мотива, для осуществления определенного предметного отношения личности к окружающей ситуации. Можно говорить не только о мотивации какой-либо деятельности, но и об общей мотивации, характерной для данного человека, имея в виду совокупность стойких мотивов, соответствующих направленности его личности и определяющих видов его основных деятельностей. Система всех побуждений - мотивов, потребностей, диспозиций, интересов, стремлений, намерений, идеалов, норм, самооценок, оценок других людей, уровня притязаний, установок и т.п. - называется мотивационной сферой личности. При этом они являются мотивационными переменными, или детерминантами, входящими в структуру мотивации.

Желание - мотив, в основе которого лежит осознанная по содержанию потребность, но она не выступает еще в качестве сильного побуждения к действию. Другими словами, желание - это переживание, отражающее потребность человека и перешедшее в действенную мысль о возможности чем-либо обладать или что-либо осуществить.

Имея побуждающую силу, желание обостряет осознание цели будущего действия и построение его плана. Желание как мотив деятельности характеризуется достаточно отчетливой осознанностью потребности. При этом осознаются не только ее объекты, но и возможные пути ее удовлетворения.

При невозможности удовлетворить желание возникает состояние фрустрации, которое сопровождается разочарованием, тревогой, раздражением, отчаянием и др.

Интерес - форма проявления потребности человека в познавательной деятельности, которая направляет личность на осознание цели деятельности и тем самым способствует ориентировке, ознакомлению с новыми фактами, более полному и глубокому отражению действительности. Интерес можно также определить как избирательное отношение личности к объекту в силу его жизненного значения и эмоциональной привлекательности. Субъективно интерес проявляется в эмоциональном тоне, который приобретает процесс познания, во внимании к объекту интереса. Удовлетворение интереса не ведет к его угасанию, а вызывает новые интересы, отвечающие более высокому уровню познавательной деятельности.[5,с.36]

Интерес в динамике своего развития может превращаться в склонность как проявление потребности в осуществлении деятельности, вызывающей интерес.

Устойчивость интереса выражается в длительности его сохранения и в его интенсивности. Об устойчивости интереса свидетельствует преодоление трудностей в осуществлении деятельности, которая сама по себе интереса не вызывает, но выполнение которой является условием осуществления интересующей человека деятельности. Оценка широты или узости интереса в конечном счете определяется его содержательностью и значимостью для личности.

Выделяют следующие основания для классификации видов интереса:

1) по содержанию интересы делят на:

а) материальные (стремление к жилищным удобствам, красивой одежде, к накоплению имущества и т.д.);

б) духовные, характеризующие уровень развития личности, ее общественную ценность. Духовные интересы в свою очередь подразделяются на профессиональные, общественно-политические, познавательные, эстетические;

2) по объему интересы делятся на:

а) широкие, которые предполагают наличие у человека большого разнообразия потребностей в познавательной деятельности;

б) узкие. Под узостью интересов понимают наличие у человека одного-двух интересов при полном равнодушии ко всему остальному;

3) по глубине различают интересы:

а) глубокие, наличие которых вызывает у человека потребность основательно изучить объект во всех деталях и взаимосвязях;

б) поверхностные - когда человек не стремится разобраться во всех тонкостях вопроса, в его сущности, а скользит по поверхности явления;

4) по степени устойчивости различают:

а) устойчивые интересы - это интересы, которые длительно сохраняются, являясь закрепленными чертами личности.

Устойчивый интерес является одним из свидетельств пробуждающихся способностей человека и в этом отношении имеет определенную диагностическую ценность. Таким образом, устойчивыми будут интересы, которые наиболее полно выявляют основные потребности личности и поэтому становятся существенными чертами ее психологического склада;

б) неустойчивые интересы-это интересы, которые сравнительно кратковременны, быстро возникают и быстро угасают;

5) по признаку цели различают:

а) непосредственные интересы - интересы к самому процессу деятельности, которые вызываются эмоциональной привлекательностью значимого объекта;

б) опосредованные интересы - интересы к результатам деятельности. Опосредованный интерес имеет место тогда, когда реальное значение объекта и значимость его для личности совпадают;

6) по уровню действенности различают:

а) пассивные интересы - это созерцательные интересы, при которых человек ограничивается восприятием интересующего объекта;

б) активные интересы - это интересы действенные, когда человек не ограничивается созерцанием, а действует, овладевает объектом интереса. Таким образом, активные интересы являются одним из побудителей развития личности, формирования знаний и навыков, способностей и характера.

Склонность - избирательная направленность субъекта на определенную деятельность. В ее основе лежит глубокая и устойчивая потребность в этой деятельности, стремление в ней совершенствоваться. Склонности обычно являются предпосылкой развития соответствующих способностей, хотя возможны случаи несовпадения склонностей и способностей.

Идеал - важная цель личных стремлений человека, своеобразный пример, эмоционально окрашенный эталон действия.

Мировоззрение представляет собой систему взглядов человека на мир и его закономерности. Мировоззрение служит высшим регулятором поведения личности, определяя не только общую направленность личности, но и ее целеустремленность. Идеалы и мировоззрение формируются у человека на основе его интересов и склонностей.[6,с.83]

Исследование мотивационной сферы личности. Познание психологических закономерностей мотивационной сферы личности имеет не только большое теоретическое значение, но и очень важно в практическом отношении. В силу этого необходимо иметь представление о том, какими же конкретными методами и на основе каких общих подходов следует изучать мотивационную сферу личности. Эти подходы и методы положены в основу подавляющего большинства эмпирических исследований мотивации.

В современной психологии выделяют три основных методических подхода к изучению мотивационной сферы личности (и мотивации в целом) - прямой, косвенный и проективный.

Прямой подход основан на собственных суждениях испытуемого. При этом он имеет представление об истинной цели исследования, т.е. сама процедура исследования является для него «разгаданной в отношении ее диагностического замысла». Вопросы имеют прямой, непосредственный характер, а их суть сводится к тому, чтобы субъект оценил наличие (или отсутствие) того или иного мотива в своем поведении, а также степень его интенсивности. Данный подход имеет свои преимущества и недостатки.

Основные достоинства: простота его реализации и обработки результатов, а также стандартизированность процедуры исследования и его воспроизводимости.

Недостатки: он требует достаточно развитой рефлексии, что наблюдается отнюдь не у всех испытуемых; он открывает широкие возможности для намеренной фальсификации данных и формулировке социально одобряемых ответов; он допускает и хаотичные ответы, что имеет место в случае низкой заинтересованности испытуемого в процедуре исследования.

Косвенный подход основан на заданиях, которые остаются для обследуемого неразгаданными в отношении их диагностического смысла. При этом испытуемый выполняет какое-либо задание, а исследователь судит о его мотивации по разного рода косвенным характеристикам. Например, широкое распространение получил способ «альтернативного выбора». Испытуемому ставится вопрос: какой бы работой он хотел заняться, причем дается два варианта ответа, один из которых предполагает индивидуальную, а второй - совместную работу. По характеру ответа можно сделать косвенный вывод о степени развития у субъекта социальных мотивов.

При проективном подходе испытуемому предъявляется неопределенный, многосмысловой материал и предлагается дать ему интерпретацию. По характеру последней судят о содержании, направленности и степени выраженности. Человек, стремясь восполнить неопределенность интерпретируемого материала, осмыслить его, как бы «проецирует» на него особенности своей психики в целом и мотивации в особенности.

Для диагностики мотивации используют следующие методики:

1) «Список личностных предпочтений» Эдвардса - методика, измеряющая силу потребностей; представляет собой анкету содержащую ряд утверждений, которые надо подтвердить или опровергнуть и которые являются в свою очередь индикаторами потребностей человека. Итоговый индекс выражает относительную силу потребности по отношению к другим потребностям;

2) «Опросник для измерения аффелятивной тенденции и чувствительности к отвержению» Мехрабиан - методика, измеряющая 2 мотива: страх отвержения и стремление к принятию; включает 2 вида шкал: позитивные ожидания при установлении контактов и негативные ожидания;

3) «Опросник измерения мотивации достижения»-методика, рассматривающая эмоциональную реакцию людей на успех и неудачу, различия в ориентации на будущее; диагностирует мотивы людей, побуждающие их к действию. Так, для одних людей мотивом к действию является стремление к успеху, а для других - избегание неудач;

4) «Тематический апперцептивный тест» - проективный метод диагностики мотивации подростков, выявляющий потребность в эмоциональных контактах, достижениях, повиновении, избегании наказания, агрессии;

5) «Тест юмористических фраз» А.Г. Шмелева - проективный метод, в котором в качестве стимульного материала выступают 80 юмористических фраз. Метод позволяет быстро определить наиболее напряженные и фрустрированные потребности человека, которые являются источником его нервно-психического неблагополучия, и выбрать адекватное направление психотерапевтического воздействия;

6) «Психосемантическая диагностика скрытой мотивации» - методика, позволяющая выявить отношение человека к профессиям и структуру трудовой мотивации; не только осознанные, но и неосознаваемые, а также сознательно скрываемые мотивы, потребности, ценности и побуждения человека;

7) методика рисуночных метафор «Жизненный путь» - методика, диагностирующая специфику представлений человека о своей жизни и отношение к ней, позволяющая формулировать цели и планировать пути их достижения, а также выявить эмоциональное состояние человека, особенности его темперамента и характера, личностные проблемы;

8) «Hand-тест»-проективная методика, предназначенная для диагностики индивидуальных особенностей, потребностей и мотивов поведения.

2. Составные компоненты мотивов удовлетворения

Мотивация - это система внутренних факторов (движущих сил), побуждающих человека к деятельности, придающих этой деятельности определенную направленность и содержание.

Смещение внимания на мотивацию, помимо прочего, выражает изменение в понимании природы человеческой личности. Человек — не автомат, а его поведение не сводится к реакции на внешние стимулы. Но он и не животное, поведение которого программируется его инстинктами. Мотивация как раз и выражает понимание человека как существа, способного к самопрограммированию и самоорганизации.

В основе современного понимания мотивации две идеи: потребностей (определяющих содержание и направленность) человеческой деятельности и оценки этой деятельности социальным окружением и самой личностью.

В психологии и социальной психологии выработаны самые различные концепции человеческих потребностей. Согласно З. Фрейду, человеком движут две основные группы влечений: к жизнеутверждению (Эрос) и к разрушению, смерти (Танатос).[7,с.62]

Согласно Я. Э. Голосовкеру, человеком движут три основные группы мотивов («побудов»): вегетативный побуд ( мотив самосохранения индивида: потребности в пище, сне, одежде и т. п.); сексуальный побуд (мотивы самосохранения человека как вида, прежде всего - в продолжении рода); культурный побуд (или побуд к бессмертию - мотивы социального самоутверждения человека: в творчестве, в успехе, в признании и т. д.).

В теории и практике менеджмента широкую известность приобрела модель мотивации А. Маслоу, основанная на уровневом представлении человеческих потребностей. Согласно А. Маслоу, человеческие потребности образуют иерархическую структуру типа пирамиды . Согласно этой модели потребности каждого уровня «включаются» как активные мотивы только после удовлетворения потребностей предыдущего уровня. Такое представление о мотивации является очень приблизительным, поверхностным и не соответствует реальным жизненным ситуациям. Она не в состоянии объяснить творческую деятельность (осуществляемую часто при неудовлетворенных потребностях «низших» уровней), самоотверженные поступки (вопреки опасности и потребности самосохранения) и т. п.

Развитием концепции Маслоу стала концепция Макклеланда, в которой особый акцент делается на «высшие» потребности, при этом особенно выделяются потребности власти (влияния на других, в том числе и через конфронтацию), успеха (в том числе и идя на риск с полной ответственностью за результат), и причастности (общения, дружеских отношений и т. п.).

Еще больший интерес для целей менеджмента представляет модель Ф. Герцберга, основная идея которой состоит в том, что состоянием, обратным удовлетворению, является не неудовлетворение, а отсутствие удовлетворенности. Аналогично состоянием, обратным неудовлетворенности, является не удовлетворение, а отсутствие удовлетворенности. Это не игра слов, а очень верное и точное наблюдение. В связи с этим Ф. Герцберг предложил различать две группы потребностей: факторы условий и факторы роста. Факторы условий способны вызывать неудовлетворение, но удовлетворения их действие не вызывает. К ним относятся, например, политика администрации, условия труда, заработная плата (которой, сколько бы ее ни было, все равно будет мало), межличностные отношения с коллегами и руководством, режим труда и т. п. Факторы роста - собственно мотивы - не ведут к неудовлетворенности, но их наличие способно вызвать удовлетворение. К ним относятся успех, продвижение по службе, признание и одобрение, высокая ответственность, возможности творческого и делового роста, интересная работа и т. д.

С этой точки зрения создание благоприятных условий труда не будет способствовать развитию мотивации, но предотвратит возможную неудовлетворенность. Для развития мотивации необходимы признание, уважение, самореализация, «обогащение» труда и т. д. Но и эта модель не учитывает индивидуальность и динамику мотивации. Например, удовлетворение трудом не обязательно связано с производством — человек может ориентироваться на дружеское общение в коллективе, и инициирование творчества и ответственности не приведет к росту заинтересованности в производительном труде.

Таким образом, чисто потребностное понимание мотивации оказывается недостаточным. Кроме того, в этом случае имеется опасность превращения классификации потребностей в самодовлеющую проблему. Так, Маслоу насчитывал 15 потребностей, Макдугал - 18, Меррей - 20, а К. Обуховский - более 100. Представляется весьма справедливым мнение П. В. Симонова, что классификация потребностей - проблема несущественная, так как потребности динамичны и зависят от культурно-цивилизационного контекста.

Более важным поэтому является выработка представлений о содержании и механизме действия мотивации, с какими бы потребностями она ни была связана. Любая мотивация определяется жизненным дискомфортом, напряжением, испытываемым личностью и вызванным дисбалансом, несоответствием желаемого и реального. Поэтому структура мотивации может иллюстрироваться схемой.

К мотивации относятся не только намерения и возможности, но также и возможность их соотнесения, принятия решения, а также воля, способствующая реализации решения. Отсутствие хотя бы одного из этих факторов (желания, возможности их осуществления, невозможность принятия самостоятельного решения или безволие) разрушает мотивацию, создавая предпосылки не только к дизмотивации, но и к развитию неврозов, конфликтов.[8,с.76]

Принципиальным обстоятельством является то, что все мотивы , действия и результаты деятельности подвергаются оценке со стороны общества, самой личности, и, тем самым, сама оценка выступает важным компонентом мотивации .

С этой точки зрения к удовлетворенности ведет результат труда, но никак не наоборот, как это понимается в других моделях. Показательна трактовка заработной платы в различных концепциях мотивации. С точки зрения Маслоу, зарплата является способом удовлетворения различных (практически всех) потребностей. По Герцбергу, зарплата есть фактор условия (неудовлетворенности), но не мотивации, и лишь иногда, при условии адекватной связи с результатом, становится мотивом . Согласно развиваемой точке зрения, зарплата может быть мотивацией только при определенных условиях: работник должен придавать заработной плате особенно высокое значение (зарплата как ценность, как символ) и работник должен верить в связь между заработной платой и производительностью труда. В этом случае заработная плата для выполнения стимулирующей функции может быть разбита, например, на три составные части: за выполнение должностных обязанностей; выплаты за выслугу лет, индексированную инфляцию; по результатам конкретной деятельности. Первые две части выплачиваются гарантированно, последняя — с учетом ситуации и конечных результатов.

3. Управление организационным поведением персонала предприятия на основе использования мотивов удовлетворения

Важнейшей задачей, которая стоит перед современным российским бизнес-сообществом, является разработка механизмов управления организационным поведением сотрудника. Организационное поведение будет эффективным, если оно способствует достижению стратегических целей организации, т.е. основной вектор поведения всех сотрудников совпадает с движением организации к достижению ее стратегических целей. Однако достижение этих целей будет возможно только при обеспечении устойчивости этого движения. Такую устойчивость поведению сотрудников может придать удовлетворенность работой (удовлетворенность трудом).

Под удовлетворенностью трудом понимается не только ценностное, но и эмоциональное отношение сотрудника к своему труду. На степень удовлетворенности трудом оказывают влияние такие социально-экономические факторы (показатели), как рабочее время, интенсивность и производительность труда, условия труда, уровень заработной платы, определенные параметры работы: срочность и точность выполнения заданий, обязательность в отношении других людей, мотивация и др.

Мотивация в организации может рассматриваться:

- как функция управления (мотивация изучается как процесс побуждения к деятельности);

- как сила, побуждающая к действию (в этом понимании мотивация сходна с понятием "мотив").

Мотивация как функция управления - это процесс, с помощью которого руководство организации побуждает вести себя таким образом, чтобы стратегические цели данной организации были достигнуты, т.е. именно мотивация "побуждает" сотрудника к действию.

Существуют два типа мотивации:

- экономическая мотивация - осуществляется посредством воздействия на состояние материальных (экономических) условий существования работника и реализуется через систему оплаты эффективной работы, распределения материальных благ и т.п.;

- неэкономическая мотивация - осуществляется с использованием нравственных, моральных, идеальных и дисциплинарных мотивов, опирающихся на соответствующие ценности и нормы, ценности личности в трудовой деятельности.

Рассматривая мотивацию как силу, побуждающую к действию, т.е. практически как мотив, можно выделить такие функции мотивов трудовой деятельности, как:[9,с.87]

1) ориентирующую, направленную на выбор сотрудником типа поведения, наиболее приемлемого для него в данной ситуации;

2) смыслообразующую, определяющую субъективную значимость выбранного сотрудником типа поведения;

3) опосредующую, возникающую на стыке внешних и внутренних мотивов сотрудника, побуждающих его к действию и влияющих на его поведение;

4) мобилизующую - мобилизует внутренние резервы сотрудника, необходимые для выполнения различных видов деятельности;

5) оправдательную, заложенную в отношении сотрудника к правилам, социальным нормам, ценностям и эталонам поведения, существующим в данной организации.

Таким образом, построение системы мотивации в организации дает возможность, с одной стороны, решить экономическую проблему, так как эффективная система мотивации позволяет повысить экономические показатели деятельности организации и двигаться в направлении ее стратегических целей, а с другой стороны, позволяет решить психологическую проблему, поскольку при ее построении должен учитываться такой показатель, как удовлетворенность трудовой деятельностью.

Мотивированность характеризует заинтересованное и действенное отношение к основной деятельности сотрудников в организации и включает в себя потребности, мотивы и ожидания. Поэтому она является обязательной составляющей эффективного управления, когда во главу угла ставится работник, а не выполняемая операция.

Однако удовлетворение потребностей ведет к насыщению и снижению мотивации. Разрешение данной проблемы обусловливает использование работодателем комплекса материальных, нематериальных средств и методов формирования мотивации, поддерживающих заинтересованность работников на должном уровне.

Здесь важны все составляющие:

1) приложенные усилия (объем работы, ее интенсивность) - результаты - вознаграждение - удовлетворенность вознаграждением;

2) ожидания определенного вознаграждения - поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов - мотивируют работников интенсифицировать свой труд. Ценность поощрения связана со степенью удовлетворения (неудовлетворения), возникающего у работника в связи с получением определенного вознаграждения: деньги, признание, положение, причастность, перспектива роста, дополнительные льготы и т.п. Для эффективной мотивации необходимо устанавливать соотношение между достижением реалистических результатов, ожидаемых от подчиненных, и предполагаемым вознаграждением с учетом потребностей работников: работа в фирме должна обеспечить удовлетворение их собственных целей и желаний. То есть они должны проникнуться чувством, что организация ценит хорошего работника, специалиста и дает возможность для достижения личных целей.

В рамках анализа организационного поведения представляют наибольший интерес следующие теории мотивации.

1. Содержательные теории

К содержательным теориям мотивации можно отнести теорию Г. Мюррея, основанную на отношении "индивид - среда". В концепции мотивации Г. Мюррея основными понятиями являются "потребность со стороны личности" и "давление со стороны ситуации". При этом давление - это воздействие со стороны внешней среды, представляющее "набор" стимулов, которые могут носить для сотрудника как угрожающий, так и полезный характер. Давление делится на реальное и воображаемое.

По мнению Г. Мюррея, потребности можно разделить на первичные и вторичные. Для обеспечения нормальной жизнедеятельности индивида необходима реализация таких первичных потребностей, как потребность в воде, пище, сексуальных отношениях, избегание холода и т.д., что обеспечивает потребности индивида как живого существа, и таких вторичных потребностей, как потребность в независимости, защите, уважении, с реализацией которых удовлетворяются потребности индивида как личности, как члена социальной группы, организации, общества.

Из вышесказанного можно сделать вывод, что вторичные потребности наиболее важны в процессе мотивации сотрудников организации.  
Несомненным плюсом теории Г. Мюррея является то, что он разработал перечень вторичных потребностей, включив в него агрессию, аффилиацию (общение), доминирование, достижение, защиту, игру, избегание вреда, избегание неудач, независимость, неприятие (отторжение), осмысление ситуации, поиск помощи (зависимости), покровительство, понимание, порядок, привлечение к себе внимания, противодействие, сексуальные отношения, уважение.

Перечень потребностей, разработанный Г. Мюрреем, вполне можно использовать при разработке методик измерения мотивов и в процессе управления организацией.

Наиболее известной является теория А. Маслоу, который первым разработал 5-ступенчатую иерархию (пирамиду) потребностей.

Иерархия потребностей выстраивается следующим образом:

1) наивысший уровень - потребности самоактуализации (самореализации), т.е. реализация собственных возможностей и способностей;

2) потребности уважения и самоуважения. Существует потребность индивида в достижении, в признании, в одобрении со стороны социума;

3) социальные потребности - это потребности в социальных связях и принадлежности к определенным социальным группам, принятии человека этими, как правило, референтными для него группами и идентификации с ними;

4) потребности в безопасности. Это уже базовые потребности, хотя в период кризиса, социальной и экономической неопределенности эти потребности становятся очень актуальными;

5) физиологические потребности - потребности, удовлетворение которых обеспечивает физическое существование человека.

Мотивационная теория А. Маслоу отличается от других точек зрения тем, что классификация предусматривает дифференциацию поведения не на отдельные мотивы, а на группы мотивов, которые представляют собой упорядоченную, целостную иерархию согласно их роли в развитии личности.

Исходя из представленных выше базовых теоретических положений, руководитель организации должен обеспечить мотивацию к труду каждого конкретного сотрудника организации путем удовлетворения его важнейших потребностей таким образом, чтобы это способствовало достижению стратегических целей всей организации или ее подразделений.[13,с.25]

Таким образом, следуя логике А. Маслоу, службы персонала, организовав определенным образом условия деятельности и систему вознаграждений, могут обеспечить переход мотивации на уровень самореализации, тем самым создавая механизм, формирующий эффективное организационное поведение. Модель А. Маслоу в настоящее время широко распространена в организациях разного профиля при определении способов стимулирования работников.

Еще одной важной содержательной теорией мотивации является теория Ф. Херцберга, в которой он выделяет два фактора индивидуальной мотивации: насущные (актуальные) и мотивационные. К первым он относит поддерживающие необходимые жизненные и производственные условия: деньги, рабочие условия, производственные отношения. Ко вторым - саму деятельность, компетенцию, признание, ответственность. При этом насущные факторы создают базу для работы мотивационных. Именно при "пересечении" внутренних и внешних факторов появляется реальный мотивационный момент, побуждающий к деятельности в рамках организации. В деятельности служб персонала существуют эффективные технологии, основанные именно на этой теории мотивации.

К содержательным теориям мотивации относится и теория Д. Мак-Клелланда, согласно которой в мотивации работников преобладают потребности в успехе, причастности к власти. Потребность успеха удовлетворяется процессом доведения работы до успешного завершения (а не провозглашением успеха работника). Люди с такой потребностью обычно берут ответственность за поиск решения проблемы на себя и желают, чтобы достигнутые ими результаты поощрялись вполне конкретно. Им надо только делегировать соответствующие полномочия, чтобы они имели возможность проявлять инициативу. Работники, для которых характерна потребность в причастности, ориентированы на создание позитивных отношений в организации (подразделении), оказании помощи другим. Их привлекает работа, которая будет давать им обширные возможности социального общения. Потребность власти выражается в желании воздействовать на других людей, оказывать влияние.

Мотивация таких работников связана:

а) с компетентностью - повышением в должности, расширением полномочий и власти;

б) с положением, что означает особый статус, "титул", атрибуты. Стремление к личностному влиянию может стать основой лидерства в небольших группах.

Содержательные теории мотиваций базируются на удовлетворении внутренних потребностей (побуждений), заставляющих людей действовать определенным образом (стремиться к цели).

2. Процессуальные теории

Процессуальные теории (модели) мотиваций основаны на поведении людей с учетом познаний и воспитания. Исходя из этого определяется, каких усилий будет стоить разрешение определенной проблемы.

Наиболее известными процессуальными теориями считаются теории ожидания и справедливости, создателями которых являются Дж. Хоманс, Г. Келли и Дж. Тибо, К. Арджирис.

Теория ожидания: ожидание рассматривается как оценка работником вероятности определенного события. В частности, работник согласен затратить единицу труда, если она эквивалентна ожидаемому вознаграждению, т.е., выполнив эффективную работу, он ожидает получить более солидное вознаграждение. Если работник уверен, что его труды будут вознаграждены, это будет достаточной мотивацией для совершения усилий. На теории ожиданий основаны многие премиальные схемы, а также системы "грейдов и бенефитов" дополнительных услуг, привилегий.

Теория справедливости: люди субъективно определяют соотношение обмена единицы труда на эквивалентную единицу вознаграждения и сравнивают с тем, что имеют другие работники, выполняющие аналогичную работу. При этом степень удовлетворения (неудовлетворения) в результате этого сравнения оказывает значительное (позитивное или негативное) влияние на нашу мотивацию. Последняя зависит от трех переменных факторов:

а) вклада работника;

б) вознаграждения, которое он получает;

в) как этот вклад (вознаграждение) выглядит по сравнению с вкладом (вознаграждением) других.

Здесь вполне адекватным будет упоминание как теории социального обмена Дж. Хоманса, так и теории взаимозависимости Г. Келли и Дж. Тибо.

Если при сравнении обнаруживается дисбаланс и несправедливость (т.е. работник считает, что коллега получает за эту же работу большее вознаграждение), то у работника возникает психологическое напряжение. Пока он не начнет понимать, что получает справедливое вознаграждение, работник будет уменьшать интенсивность труда. Чтобы мотивировать его, необходимо восстановить справедливость, устранив дисбаланс. Однако восприятие и оценка справедливости работником носит относительный характер: разница вознаграждения может быть обусловлена разной эффективностью труда. В этом случае необходимо объяснять тем сотрудникам, которые получают меньше, что, когда их результативность достигнет уровня других, они смогут рассчитывать на такое же высокое справедливое вознаграждение.

3. Теории целевой ориентации

В теории целевой ориентации обосновывается то, что включение постановки цели в программы поощрительных вознаграждений является ключевым моментом управления методом оценки эффективности труда. Но при этом цели ставят сами работники (а не менеджеры). Дело руководства лишь утверждать планы. Такая мотивация обеспечивает управление качеством (кружки качества). Цели предприятия в данной ситуации естественным образом становятся целями работников, а т.к. это является позитивно-конструктивным моментом к достижению собственных целей, то люди относятся к этому, как правило, серьезно. Даже если обозначенные цели не всегда достигаются, работники трудятся лучше, чем если бы их не было вовсе или они устанавливались сверху. Особенно широко практики управления персоналом с использованием этого типа теорий мотивации распространены в японских корпорациях.

Сотрудники организации, осуществляя свою работу, стремятся достичь поставленной цели. Целевые ориентации расположены в пределах от ценностного источника внутреннего удовлетворения содержанием труда до исключительно инструментальных средств повышения финансового вознаграждения.[15,с.34]

Выделяют четыре основные составляющие ориентации на работу:

1) инструментальная ориентация - сотрудник организации рассматривает работу преимущественно как средство получения заработной платы, обеспечивающей ему уровень жизни в соответствии с его статусом (утилитарная включенность);

2) бюрократическая ориентация - такие индивидуальные ценности, как лояльность по отношению к нормам организации, безупречная служба, обмениваются на вознаграждения типа продвижение по службе и гарантия членства (моральная включенность);

3) ориентация на основе солидарности - работа в организации понимается ее членами как групповая деятельность, приводящая в результате как к общественному, так и к финансовому вознаграждению, что, в свою очередь, приводит к идентификации сотрудника либо с нанимающей его организацией, либо со своими коллегами, выступающими как источник власти (моральная или альтернативная включенность);

4) профессиональная ориентация - предполагает, что сотрудник испытывает чувство удовлетворения от содержательности своей трудовой деятельности.

Причинами появления этих ориентаций являются социальные ситуации, под влиянием которых находится сотрудник организации, включая семью, окружение коллег, а также экономический, классовый и половозрастной факторы.

4. Викарные теории

Викарными (замещающими) являются такие теории, с помощью которых происходит извлечение урока из наблюдения за тем, как наказывают или поощряют других: чужой опыт может стать мотивацией поведения. Работник понимает, что за совершение аналогичных действий с ним поступят так же. Естественно, ему хочется, чтобы его чаще хвалили и реже ругали. Таким образом, чужой опыт может рассматриваться как фактор мотивации.

Таким образом, основными мотивационными теориями, используемыми в практике управления персоналом в настоящее время, мы считаем содержательные теории (Г. Мюррея, А. Маслоу, Ф.Ф. Херцберга, Д. Мак-Клеланда), процессуальные теории ожидания и справедливости, теории целевой ориентации, викарные теории. Причем наиболее эффективными, на наш взгляд, являются комплексные (эклектичные) модели мотивации.

Требования к модели мотивации, определяющей организационное поведение человека, должны отвечать требованиям необходимости и достаточности. Количество параметров не должно быть слишком большим, что приводит к потере надежности и сложности реализации подобных моделей, но и не должно быть слишком малым, т.к. теряется дифференцирующая сила и предсказания или рекомендации становятся практически бессмысленными.

Можно выделить две группы факторов, определяющих суммарный показатель сложившейся в организации мотивационной системы.

1. Мотивирующие факторы:

- стабильность положения организации;

- положительный имидж сотрудника организации;

- высокий уровень оплаты труда;

- привлекательная система льгот для сотрудников;

- отличная возможность для приобретения опыта и новых знаний;

- сплоченный и дружный коллектив;

- существование возможностей для быстрой карьеры;

- интересная работа.

2. Демотивирующие факторы:

- высокая интенсивность труда;

- высокая мера ответственности за результаты работы;

- жесткие требования к соблюдению дисциплины;

- отсутствие гарантий занятости;

- отсутствие свободного времени;

- недостаток полномочий для выполнения своих функций.

Наличие этих мотивов в качестве актуально действующих у основных групп сотрудников организации (как мотивирующих, так и демотивирующих), а также наличие в организации условий и процедур для их реализации создают реальный мотивационный момент с определенной силой и вектором направленности. Это и есть, на наш взгляд, тот рычаг управления организационным поведением (в части мотивации), который делает это поведение эффективным. Поскольку здесь присутствует, с одной стороны, совпадение вектора организационного поведения с достижением стратегических целей организации, а с другой - удовлетворенность работой.

Заключение

Совокупность устойчивых мотивов, определяющих избирательность отношений и активности человека и относительно независимых от наличных ситуаций, называется направленностью личности. Направленность как подструктура личности включает в себя различные побуждения: ее мотивы, потребности, диспозиции, интересы, стремления, намерения, идеалы, нормы, самооценки, оценки других людей, уровень притязаний, установки и т.п. Одни из ее компонентов являются доминирующими, другие выполняют второстепенную роль.

Сложные виды деятельности, как правило, отвечают не одному, а нескольким одновременно действующим и взаимодействующим мотивам.

Сложность выявления мотивов деятельности связана с тем, что всякая деятельность побуждается не одним мотивом, а несколькими, т.е. деятельность обычно полимотивирована. Совокупность всех мотивов к данной деятельности называется мотивацией деятельности данного индивида. Мотивация - это процесс, увязывающий воедино личностные и ситуационные параметры на пути регуляции деятельности, направленной на преобразование предметной ситуации для реализации релевантного мотива, для осуществления определенного предметного отношения личности к окружающей ситуации.

Можно говорить не только о мотивации какой-либо деятельности, но и об общей мотивации, характерной для данного человека, имея в виду совокупность стойких мотивов, соответствующих направленности его личности и определяющих видов его основных деятельностей. Система всех побуждений - мотивов, потребностей, диспозиций, интересов, стремлений, намерений, идеалов, норм, самооценок, оценок других людей, уровня притязаний, установок и т.п. - называется мотивационной сферой личности. При этом они являются мотивационными переменными, или детерминантами, входящими в структуру мотивации.

Смещение внимания на мотивацию, помимо прочего, выражает изменение в понимании природы человеческой личности. Человек — не автомат, а его поведение не сводится к реакции на внешние стимулы. Но он и не животное, поведение которого программируется его инстинктами. Мотивация как раз и выражает понимание человека как существа, способного к самопрограммированию и самоорганизации.

В основе современного понимания мотивации две идеи: потребностей (определяющих содержание и направленность) человеческой деятельности и оценки этой деятельности социальным окружением и самой личностью.

Под удовлетворенностью трудом понимается не только ценностное, но и эмоциональное отношение сотрудника к своему труду. На степень удовлетворенности трудом оказывают влияние такие социально-экономические факторы (показатели), как рабочее время, интенсивность и производительность труда, условия труда, уровень заработной платы, определенные параметры работы: срочность и точность выполнения заданий, обязательность в отношении других людей, мотивация и др.

Мотивированность характеризует заинтересованное и действенное отношение к основной деятельности сотрудников в организации и включает в себя потребности, мотивы и ожидания. Поэтому она является обязательной составляющей эффективного управления, когда во главу угла ставится работник, а не выполняемая операция.

Однако удовлетворение потребностей ведет к насыщению и снижению мотивации. Разрешение данной проблемы обусловливает использование работодателем комплекса материальных, нематериальных средств и методов формирования мотивации, поддерживающих заинтересованность работников на должном уровне.

Список использованных источников

1. Алексеев Н. Организационное проектирование в фирме // Консультант директора, №17, 2008. – 12с
2. Карпов А.В. Психология принятия управленческих решений. М.: Гардарики, 2008. – 584 с.
3. Кафидов В.В.Управление персоналом. М.: Инфра-М, 2008. – 140 стр.
4. Кибанов А.Я. Управление персоналом. М.: Инфра-М, 2009. – 430 стр.
5. Мамедов Р.К. Менеджмент. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 450 с.
6. Маренков Н.Л., Косаренко Н.Н.Управление персоналом организаций. М.: Инфра-М, 2009. – 461 с.
7. Стаут Лари Управление персоналом. Настольная книга менеджера. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 402с.
8. Петрова Н. Кадры решают все // Управление компанией. – 2007. – №1. – С.65-68.
9. Татарников Е.А. Управление персоналом. М.: Инфра-М, 2010. – 96 стр.
10. Тишин Е.В. Управление персоналом. – СПб.: Наука, 2009. – 389с.
11. Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия. – М.: Центр, 2008. – 247с.
12. Уфимов Ю.Г. Теория организации // Менеджмент в России и за рубежом, 2008, № 8. – 25с.
13. Цветаев В.М.Кадровый менеджмент. М.: Инфра-М, 2010. – 159 стр.
14. Федорова Н. Управление персоналом организации // Менеджмент в России и за рубежом, 2008, № 2. – 26-28с.
15. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала. – М.: ГроссМедиа, 2008. – 366с.