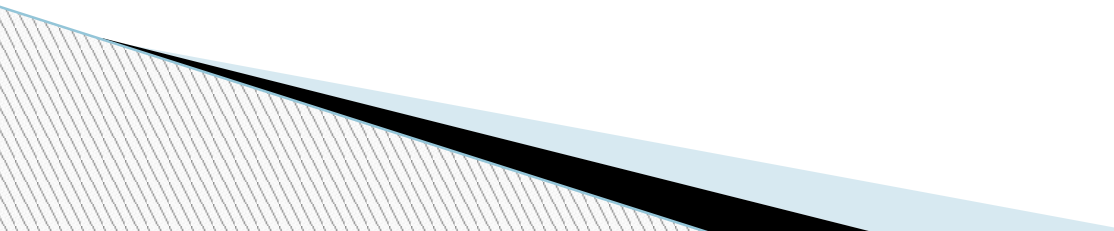


Мотивация персонала

Подготовил: Тохтасун А.А.

- **Содержание**
 - **Введение**
 - **1. Актуальность темы**
 - **2. Цель и задачи исследования**
 - **3. Теоретические основы управления мотивацией персонала**
 - **4. Методы мотивирования персонала**
 - **4.1. Теория мотивации по Абрахаму Маслоу**
 - **4.2 Теория мотивации Дэвида МакКлелланда**
 - **4.3 Теория мотивации Фредерика Герцберга**
 - **Выводы**
 - **Список источников**
- 

□ 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.
- Особенностью управления персоналом при переходе к рынку является возрастающая роль личности работника. Соответственно и меняется соотношение мотивов и потребностей, на которые может опереться система мотивирования. Для мотивации сотрудников компании сегодня используют как финансовые, так и нефинансовые методы вознаграждения. Между тем, определенной картины о соотношении отдельных аспектов мотивационной сферы сотрудников сегодня и наиболее эффективных методов управления ими ни теория менеджмента, ни практика управления персоналом не дает.

- ▣ **Актуальность темы** обусловлена тем, что переход к социально ориентируемому рынку предполагает необходимость создания адекватного механизма мотивации труда. Без этого нельзя рассматривать на практике объективные предпосылки для повышения эффективности производства – основы роста реальных доходов и уровня жизни населения. При этом конечным пунктом осуществления всех реформ является организация, где непосредственно происходит соединение рабочей силы со средствами производства, осуществляется процесс трудовой деятельности. Признание определяющей роли мотивационного механизма в условиях проводимых реформ делает обращение авторов к теме внутрифирменной мотивации персонала особенно актуальным.
- ▣ **Проблема мотивации персонала** довольно широко рассматривается сегодня в научной и публицистической литературе. Однако попытки приспособить классические теории мотивации к современности во многом не систематизированы, что затрудняет практическое использование технологий и методов мотивации. Сложность практической организации системы мотивации персонала определяется так же слабой изученностью особенностей мотивации работников, занятых в отдельных отраслях экономики и видах производства. Хотя ряд трудов посвященных данной тематике опубликовано. Определенную помощь в изучении структуры стимулов и мотивов персонала руководителям могут оказать проводимые социологические исследования по особенностям и тенденциям развития мотивационной сферы трудовой деятельности сегодня.

□ **Цель и задачи исследования**

- Целью данной работы является выявление структуры мотивации трудового поведения различных категорий персонала предприятия и разработка на этой основе научно-обоснованных подходов к стимулированию их трудовой активности на основе *задач*:
- Проанализировать теоретические концепции трудовой мотивации и выбрать базовые модели, которые являются наиболее актуальными.
- Изучить структуру и особенности мотивации трудового поведения различных групп персонала предприятий.
- Рассмотреть известные научные подходы к исследованию вопросов стимулирования труда как методов управления трудовым поведением работников организаций.
- Разработать методы усовершенствования к стимулированию трудовой активности работников предприятия, учитывающий актуальную структуру их трудовой мотивации, особенности выполняемых трудовых функций, целевые задачи организации.
- Применить в экспериментальном порядке выработанные подходы по совершенствованию стимулирования труда на уровне предприятия и оценить их работоспособность в терминах влияния обобщенных показателей трудового поведения на экономическую эффективность деятельности организации.

- ▣ **Объектом исследований** могут выступать работники различных профессиональных групп работающих на предприятиях.
- ▣ **Предметом исследований** являются структура и особенности трудовой мотивации различных групп персонала, а также методы мотивирования, используемые в управлении персоналом.
- ▣ **Методы исследований.** Методологией послужили труды ведущих отечественных и зарубежных экономистов, социологов, психологов, занимающихся вопросами теории мотивации и стимулирования трудового поведения, управления персоналом, стратегиями корпоративного управления. Использовались данные проведенных анкетных и экспертных опросов сотрудников предприятий. В зависимости от поставленных задач на каждом этапе диссертационного исследования применялись как общенаучные методы логического и системного анализа и синтеза, так и специальные методы: экономико-статистические методы сбора и обработки информации, социологические методы сбора первичной информации, методы экономического анализа.

- **Теоретические основы управления мотивацией персонала**
- 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.
- 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. Образцовые компании, достигающие значительных результатов в побуждении у десятков и даже сотен людей приверженности к труду и склонности к постоянным нововведениям, показывают, что нет никаких причин, по которым невозможно создавать системы, позволяющие большинству персонала чувствовать себя победителями .

- Наиболее широко раскрывает понятие мотивации, следующее определение Э. А. Уткина: *Мотивация – состояние личности, определяющее степень активности и направленности действий человека в конкретной ситуации* [3]. В данном определении мотив характеризуется двумя составными элементами (рис. 1):



- *Рисунок 1 – Составные элементы мотивации*
- Следует учитывать, что активность не обеспечивает необходимой мотивации. Человек может работать старательно, быть активным, но положительных результатов может не быть, если он направляет свою деятельность в неправильном направлении. Подобная ситуация возникает тогда, когда подчиненный не представляет конечных целей работы. Причиной может быть неосведомленность, недостаточный контроль, неудовлетворительное руководство его деятельностью. Из-за неверной направленности труда реально также возникновение конфликта между собственными потребностями человека и целями коллектива .

- Наиболее элементарная модель процесса мотивации имеет всего три элемента:
- **Потребности, которые представляют собой желания, стремления к определенным результатам.** Люди испытывают потребность в таких вещах как одежда, дом, личная машина и т. д. Но также в таких неосязаемых вещах как чувство уважения, возможность личного профессионального роста и т. д.
- **Целенаправленное поведение** — стремясь удовлетворить свои потребности, люди выбирают свою линию целенаправленного поведения. Работа в компании — один из способов целенаправленного поведения. Попытки продвинуться на руководящую должность — еще один тип целенаправленного поведения, устремленного на удовлетворение потребностей в признании.
- **Удовлетворение потребностей** — понятие удовлетворение потребностей отражает позитивное чувство облегчения и комфортного состояния, которое ощущает человек, когда его желание реализуется.

- Мотивацию, анализируемую как процесс, можно представить в виде ряда последовательных этапов (рис. 2):
- **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. Здесь выявляется, что нужно получить, чтобы устранить потребность, чтобы получить то, что желательно, в какой мере можно добиться того, что необходимо и то, что реально получить, способно устранить 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.** Прodelав необходимую работу, человек получает то, что он может использовать для устранения потребности, либо то, что он может обменять на желаемое для него. Здесь выявляется, насколько выполнение действий обеспечило желаемый результат. В зависимости от этого происходит изменение мотивации к действию.
- **Шестой этап – ликвидация потребности.** Человек или прекращает деятельность до возникновения новой потребности, или продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности.

❑ **4. Методы мотивирования персонала**

- ❑ Методы мотивирования персонала могут быть самыми разнообразными и зависят от проработанности системы мотивирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия.
- ❑ Существуют следующие методы мотивирования эффективного трудового поведения [5]:
 - ❑ материальное поощрение;
 - ❑ организационные методы;
 - ❑ морально-психологические.
- ❑ Современные содержательные теории мотивации основное внимание уделяют определению перечню и структуре потребностей людей.
- ❑ Процессуальные теории мотивации считаются наиболее современными теориями мотивации, они так же признают мотивирующую роль потребностей, однако, сама мотивация рассматривается в них с точки зрения того, что заставляет человека направлять усилия на достижение различных целей. Наиболее распространенными содержательными теориями мотивации являются теории Маслоу, МакКлелланда и Герцберга [6].

■ 4.1. Теория мотивации по Абрахаму Маслоу

- Сущность этой теории — изучение потребностей человека. Это более ранняя теория. Ее сторонники, в том числе и Абрахам Маслоу, считали, что предметом психологии является поведение, а не сознание человека. В основе же поведения лежат потребности человека, которые можно разделить на пять групп:
- физиологические потребности, необходимые для выживания человека: в еде, в воде, в отдыхе и т. д.;
- потребности в безопасности и уверенности в будущем — защита от физических и других опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворяться и в будущем;
- социальные потребности — необходимость в социальном окружении. В общении с людьми, чувство «локтя» и поддержка потребности в уважении, в признании окружающих и стремлении к личным достижениям;
- потребность самовыражения, т. е. потребность в собственном росте и в реализации своих потенциальных возможностей.

□ 4.2. 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 Клеелланд. 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 МакКлеелланда люди стремящиеся к власти, должны удовлетворить эту свою потребность и могут это сделать при занятии определенных 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 [7].

■ 4.3. 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 мотивации связана с характером и сущностью самой работы. Руководитель здесь должен помнить о необходимости обобщения содержательной части работы.
- Гигиенические факторы Ф. Герцберга, как видно, соответствуют физиологическим потребностям, потребности в безопасности и уверенности в будущем.

□ Выводы

- Мотивы играют важную роль в трудовой деятельности человека. Без них трудовая деятельность вообще не может осуществляться целесообразно. Но мотивы бывают разные и могут воздействовать с различной силой, вызывая направленную или ненаправленную активность человека.
- Практическая функция мотивации состоит в подборе различных способов и методов эффективного воздействия на персонал в целях его ориентации на результативную деятельность с учетом мотивационных установок работников и их профессионального и личностного потенциала.
- Эффективность той или иной мотивационной системы в практической деятельности во многом зависит от органов управления, хотя за последние годы сделаны определенные шаги к повышению роли самих предприятий к разработке собственных систем мотивации, которые на конкретном отрезке времени позволяют претворять в жизнь стоящие перед предприятиями цели и задачи в условиях рыночных отношений.
- Не существует единых методов мотивации персонала, эффективных в все времена и при любых обстоятельствах. Однако, любой метод, применяемый руководителем основан на выбранной фирмой стратегии управления человеческими ресурсами. Это означает, что выбор конкретного метода мотивации должна, в первую очередь, определять общая стратегия управления персоналом, которой следовала или желает следовать фирма.
- Исследовав небольшую часть менеджмента – мотивации персонала, мы установили, что мотивация существенно повышает производительность труда, что влечёт увеличение прибыли.

□ **Список источников**

- Герчикова И. И. Менеджмент: Учебник / И. И. Герчикова. – М.: Банки и биржи, Юнити, 1995. – 521 с.
- Цветаев В. М. Управление персоналом / В. М. Цветаев. – СПб: Питер, 2002 – 563 с.
- Энциклопедический социологический словарь / Под ред. В. Осипова. – М., 1995. – 625 с.
- Глухов В.В. Основы менеджмента: учебник для вузов / В. В. Глухов. – С.-Петербург.: «Спец. литература», 1995. – 528 с.
- Удальцова М. В. Теории мотивации: Учебное пособие / М. В. Удальцова. – Новосибирск: НГАЭиУ.
- Махорт Н. Проблема мотивации в трудовой деятельности / Н. Махорт // Управление персоналом. – 2002. – № 7.
- Алехина О. Е. Стимулирование развития работников организации / О. Е. Алехина // Управление персоналом. – 2002. – № 1. – С. 50–52.
- Гутгарц Р. Д. Эволюция подходов к проблеме управления кадрами предприятия / Р. Д. Гутгарц // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 5.