Введение 3

Раздел 1. Понятие и теории мотивации. 5

Сущность мотивирования человека. 5

Содержательные теории мотивации. 9

Процессуальные теории мотивации 11

Раздел 2. Системно-функциональная теория мотивации 17

Раздел 3. Проблемы теории и практики мотивации в Украине. 23

Заключение. 25

Список использованной литературы 27

# Введение

Любые социальные организмы, будь то фирма, социальный институт или государство на определенном этапе своего развития сталкиваются с неизбежным барьером предельной производительности. Исходящий продукт уже не может быть усовершенствован как в количественном, так и в качественном уровне. Совершенствование технологий и повышение заработной платы обычно не имеет в этом случае существенного эффекта, поскольку эти процедуры исчерпали себя на предыдущем этапе. Вот тут то речь и заходит о человеческом факторе, т.е. о мотивации.

В последнее время термин «мотивация» прочно вошел в терминологию многих общественных наук. Постепенно и к отечественным управленцам (не только теоретикам, но и практикам) приходит осознание того, что человек на позициях винтика в машине не будет трудиться достаточно эффективно. Такая политика может держаться лишь на энтузиазме или на репрессиях, что, как показала история, не слишком эффективно: энтузиазм быстро улетучивается, а страх от репрессий проходит.

Учитывая нынешнюю ситуацию в Украине, рассматривая особенности экономического и функционального развития ее структур, можно прийти к выводу, что время мотивации, основанной лишь на денежном поощрении, постепенно уходит в прошлое. Поэтому так необходимо сейчас знание и совершенствование существующих теорий мотивации. Разработанные на базе западной научной парадигмы, эти теории являются классическими в истории развития моделей мотивации. Но, изучая их, не следует также забывать, что любые слепо перенятые схемы редко приносят пользу. К тому же самая молодая из этих теорий была разработана более десятилетия назад, а это значит, что требуются более новые, адекватно отражающие реальность модели. Все это красноречиво свидетельствует о необходимости и актуальности развития новейших теорий мотивации, как в отечественном, так и мировом менеджменте.

Объектом данного исследования будет выступать мотивация, как процесс и функциональная система организации, во всем многообразии проявлений, во множестве внутрифирменных взаимосвязей.

Предметом – конкретные теории мотивации, их сходство и различие, особенности рассмотрения и степень развитости.

Цель исследования: выявить актуальность классических мотивационных схем и их применимость к сегодняшним реалиям, а также определить их недочеты и доказать необходимость выработки новейших теорий мотивации, которые сгодились бы как для отечественной, так и для мировой теории управления.

Гипотезой работы будет предположение о назревании необходимости совершенствования классических теорий мотивации, дальнейших разработок в этой сфере, что обусловлено современным низким уровнем развития практики и теории мотивации в Украине.

В соответствии с поставленной целью можно выделить следующие задачи:

1. Рассмотреть большинство разработанных на данный момент теорий мотиваций и оценить их современность.
2. Выявить недостатки классических мотивационных моделей и рассмотреть альтернативные концепции современности, раскрыть их специфику и научную новизну.
3. Доказать необходимость разработки в Украине схем мотивации, соответствующих реалиям ее сегодняшнего уровня развития. Охарактеризовать проблемы отечественной науки и управленческой практики в этом направлении.

В соответствии с этим данная работа будет состоять из трех разделов: первый будет содержать в себе разбор исторического развития мотивационных теорий; второй раздел будет посвящен современному взгляду на проблему мотивации; а третий – будет рассматривать состояние этого вопроса в пределах нашей страны на современном этапе.

# Раздел 1. Понятие и теории мотивации.

## Сущность мотивирования человека.

Содержание того, что в принципе способно мотивировать человека, буквально безгранично, так как все, что произведено и производится обществом, как в материальной, так и духовной сферах, в конечном счете, людьми, которые к неисчислимым видам деятельности побуждаются столь же разнообразной мотивацией. Описывать данный, содержательный, аспект мотивации человека, – значит воспроизводить в мотивационных терминах все разнообразие его бытия, тех задач и ролей, которые он воспроизводит, а это значит, что здесь будет отражено только частное, что само по себе не выделит существенные черты мотивации как таковой. Не намного сужает эту проблему ограничение всей многогранности мотивационного процесса мотивацией лишь трудовой деятельности.

Для того, чтобы составить достаточно полное общее представление о мотивации, необходимо ответить на вопросы, касающиеся сущности, содержания и структуры мотивации, а также сущности, содержания и логики процесса мотивации.

Одно из самых простых и распространенных определений мотивации: мотив – это внутренняя ценность выполняемой деятельности. В самом приблизительном понимании такое определение отражает внутреннее состояние человека, однако, следует заметить, что силы, побуждающие к действию, находятся вне и внутри человека и заставляют его осознанно или же неосознанно совершать некоторые поступки. При этом связь между отдельными силами и действиями человека опосредована очень сложной системой взаимодействий, в результате чего различные люди могут совершенно по-разному реагировать на одинаковые воздействия со стороны одинаковых сил.

Исходя из этого, можно предположить, что процесс мотивации человека подвержен как внутренней, так и внешней детерминации. Отсюда выделяется понятие мотивирования. Мотивирование это процесс воздействия на человека с целью ‘ побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов.

В зависимости оттого, что преследует мотивирование, какие задачи оно решает, можно выделить два основных типа мотивирования. Первый тип состоит в том, что путем внешних воздействий на человека вызываются к действию определенные мотивы, которые побуждают человека осуществлять определенные действия, приводящие к желательному для мотивирующего субъекта результату. При данном типе мотивирования надо хорошо знать то, какие мотивы могут побуждать человека к желательным действиям, и то, как вызывать эти мотивы.

Второй тип мотивирования своей основной задачей имеет формирование определенной мотивационной структуры человека. Этот тип мотивирования носит характер воспитательной и образовательной работы и часто не связан с какими-то конкретными действиями или результатами, которые ожидается получить от человека в виде итога его деятельности. Второй тип мотивирования требует гораздо больших усилий, знаний и способностей для его осуществления. Однако и его результаты в целом существенно превосходят результаты первого типа мотивирования. Организации, освоившие его и использующие в своей практике, могут гораздо успешнее и результативнее управлять своими членам. Различие этих двух типов мотивации нашли свое отражение в теории экстринсивной и интринсивной мотивации Хеккаузена.

Первый и второй типы мотивирования не следует противопоставлять, так как в современной практике управления прогрессивно управляемые организации стремятся сочетать оба эти типа мотивирования.

Особую роль в процессе мотивации труда играют стимулы. Стимулы – это специфические внешние раздражители, которые играют роль «рычагов» воздействия, актуализирующих те или иные мотивы человека. Специфика стимулов в том, что сами по себе они не могут вызвать определенный вид деятельности, они могут лишь выполнять роль «катализатора» активности работников, направленность которой уже будет определяться внутренней мотивационной структурой личности. Стимулы эффективны лишь в том случае, если они способны вызвать реакцию со стороны человека.

Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется процессом стимулирования. Стимулирование имеет различные формы. В практике управления одной из самых распространенных его форм является материальное стимулирование. Однако очень важно учитывать ситуацию, в которой материальное стимулирование осуществляется, и стараться избегать преувеличения его возможностей, так как человек имеет очень сложную и не однозначную систему потребностей, интересов, приоритетов и целей. Так, например, эту особенность человеческой мотивации (т.е. ее неоднозначность и не сводимость к материальной сфере) недооценивала система мотивирования по принципу «кнута и пряника», о которой речь будет идти ниже. Мы не будем углубляться в тонкости онтологического понимания мотива, а также в процессуальные характеристики мотивации, поскольку это проблема второго раздела нашего исследования, а сразу же перейдем к мотивационным моделям, сложившимся на данный момент в теории управления.

###### Классификация мотивационных моделей, действующих в управлении

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

Эволюция применения различных моделей 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.

Результаты изучения моделей мотивации не позволяют с психологической точки зрения четко определить, что же побуждает человека к труду. Изучение человека и его поведения в процессе труда дает только некоторые общие объяснения мотивации, но даже они позволяют разрабатывать прагматические модели мотивации работника на конкретном рабочем месте.

Из всей гаммы разработанных учеными-управленцами мотивационных моделей можно выделить, с нашей точки зрения, наиболее жизненные и оправдавшие себя на практике. Эволюция их зарождения и функционирования весьма и весьма многообразна.

Ниже приводится классификация, выделенная Кокоревым[8, 175], которая, по его мнению, широко используемая фирмами ряда стран. Это такие модели, как:

1. кнута и пряника;
2. первичной и вторичной потребности;
3. внутреннего и внешнего вознаграждения;
4. факторная модель стимулирования;
5. справедливости;
6. ожидания;
7. социальной справедливости и др.

Самой древней и по праву классической схемой мотивации труда может считаться теория мотивации по принципу «кнута и пряника». Возникнув еще до появления теории управления как науки, можно даже сказать на бессознательном уровне, когда о проблеме мотивации еще не было и речи, эта теория воздействия на человеческий труд и до сих пор заявляет о своих правах на существование. Вкратце ее суть известна практически каждому: человек реагирует на поощрение (в основном материальное) повышением производительности труда или, по крайней мере, закрепляет у себя уверенность в том, что данный тип поведения, который повлек за собой награду желателен в организации. А наказание служит индикатором недопустимого результата или качества работы со стороны подчиненного. Эффективность данного способа мотивации подтвердила себя за долгие годы существования, однако, у этой теории есть и существенные недостатки, а точнее, оговорки или определенные условия, которые необходимы для ее нормального функционирования:

* психологические, означающие, что человек не всегда поступает «логично», то есть материальное поощрение не всегда заставляет человека трудится усерднее. Эти идеи были результатом психологической критики бихевиоризма, который, как известно, развивал концепцию поведения человека по принципу «стимул – реакция». Человек – не кибернетический черный ящик, который только и способен выдавать реакцию на внешние раздражители.
* организационные, то есть для реализации данного типа мотивации необходимо существование специальных контролирующих и оценочных органов, что не всегда возможно, а зачастую просто не выгодно.
* экономические, обусловленные рядом законов. Например, закон Госсена, свидетельствующий о том, что каждое новое приобретенное благо приносит меньшее удовлетворение, чем предыдущее.
* Социальные, которые означают, что при определенной общественной напряженности материальные стимулы могут терять свою актуальность.

По сути, эта теория даже не является мотивационной моделью, поскольку она работает лишь по принципу стимулирования подчиненных, но ее простота и, с определенными оговорками, эффективность делает ее актуальной и по сей день.

Теориями мотивации в подлинном смысле слова можно считать уже ставшие классическими содержательные и процессуальные схемы мотивации человека.

### Содержательные теории мотивации.

Содержательные теории мотивации основываются на идентификации тех внутренних побуждений (называемых потребностями), которые заставляют людей действовать так, а не иначе. Предпосылкой появления содержательных теорий мотивации стало осознание менеджерами некоторой «нелогичности» поведения подчиненных. Целью этой работы не является подробное рассмотрение мотивационных моделей управления, разработанных учеными зарубежных стран (А.Маслоу, Ф.Герцберга, Мак-Клеланда). Наиболее существенным в теории Маслоу, а также других исследователей в этом направлении было выделение в человеческой побудительной системе первичных и вторичных потребностей. То есть была совершена попытка создать какую-то единую схему иерархии мотивов в поведении человека, осознать, почему человек, ощущая сразу несколько потребностей, удовлетворяет их в определенной последовательности.

Соотнесение различных содержательных схем мотивации можно представить в виде таблицы:

**Теория Маслоу:**

1. Потребности делятся на первичные и вторичные и представляют пятиуровневую иерархическую структуру, и котором они располагаются в соответствии с приоритетом
2. Поведение человека определяет самая нижняя неудовлетворенная потребность иерархической структуры
3. После того, как потребность удовлетворена, ее мотивирующее воздействие прекращается

**Теория Мак-Клелланда**

1. Три потребности, мотивирующие человека — это потребности власти, успеха и принадлежности (социальная потребность)
2. Сегодня особенно важны эти потребности высшего порядка, поскольку потребности низших уровней, как правило, уже удовлетворены.

#### Теория Герцберга

1. Потребности делятся на гигиенические факторы и мотивации.
2. Наличие гигиенических факторов всего лишь не дает развиться неудовлетворению работой.
3. Мотивации, которые примерно соответствуют потребностям высших уровней у Маслоу и Мак-Клелланда, активно воздействуют на поведение человека.
4. Для того чтобы эффективно мотивировать подчиненных, руководитель должен сам вникнуть в сущность работы.

Не смотря на тот существенный шаг вперед в развитии теории мотивации, который совершили содержательные концепции в этом направлении, они не лишены определенных недостатков, к которым можно отнести:

1. Игнорирование ситуационных особенностей мотивационного выбора, сведение всего многообразия побудительных сил человека к ограниченному набору потребностей.
2. Недооценка индивидуальности человеческой деятельности. Пытаясь преодолеть ограниченность стимулирования по принципу «кнута и пряника» содержательные концепции мотивации попадают в собственную ловушку: пытаются ограничить поведение человека жесткой иерархией или набором внутренних ценностей.
3. Невозможность установить четкую корреляцию между различными потребностями человека ввиду отсутствия универсальной теории человеческой деятельности.

Эти недостатки, которые неизбежно заключали в себе все содержательные теории мотивации, попытались преодолеть другие исследователи в данной области, которые разрабатывали иные мотивационные модели, названные процессуальными.

### Процессуальные теории мотивации

Содержательные теории мотивации базируются на потребностях связанных с ним факторах, определяющих поведение людей. Процессуальные теории рассматривают мотивацию в другом плане, в них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существование потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с дани ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

Имеются три основные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера-Лоулера.

##### Теория ожиданий

Теория ожиданий базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения ведет к удовлетворению илиприобретению какого либо блага, которое ему необходимо в данный момент или имеет для него личную ценность. Поведение человека постоянно связано с выбором из двух или нескольких альтернатив. От того, чему человек отдает то или иное предпочтение, зависит что и как он делает, как он себя ведет и каких результатов он добивается. Теория ожидания разработана для того, чтобы дать ответ на вопрос, почему человек делает тот или иной выбор, сталкиваясь с несколькими альтернативами, и насколько он смотивирован добиваться результата в соответствии со сделанным выбором.

Процесс мотивации по теории ожидания складывается как бы из взаимодействия трех блоков: 1) усилия, 2) исполнение, 3) результат. Теория ожидания изучает и описывает взаимодействие этих трех блоков. При этом усилия рассматриваются как следствие и даже результат мотивации. Исполнение рассматривается, как следствие взаимодействия усилий, личных возможностей и состояния среды, а результат, как функция, зависящая от исполнения и от степени желания получить результаты определенного типа.

Основные положения теории ожидания состоят в следующем. Во-первых, так как данная теория подчинена идее поиска ответа на вопрос, как мотивация влияет на выполнение работы, то исходный постулат состоит в том, что исполнение определяется произведением значения двух факторов: возможности человека и его мотивация. Во-вторых, утверждается, что мотивация задается произведением величины ожидания результатов первого уровня на величину валентности результатов первого уровня. И наконец, в-третьих, валентность результатов первого уровня задается произведением величины валентности результатов второго уровня на ожидания отдельных результатов второго уровня. Человек выбирает ту альтернативу, где будет выше мотивация.

На практике это означает, что работник должен иметь устойчивое представление о том, что от его усилий зависят результаты его труда, что из результатов его труда вытекают для него определенные последствия, а также то, что результаты, получаемые им в конечном счете, имеют для него ценность. При отсутствии одного из этих условий процесс мотивирования становится исключительно сложным или же даже неосуществимым.

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

Теория справедливости

Теория справедливости является одной из наиболее красивых и потому наиболее известной теорией мотивации в западном менеджменте. Ее основные постулаты:

1. Люди оценивают свои взаимоотношения путем сравнения (что я вкладываю и что получаю).

2. Неэквивалентность вклада и отдачи является источником дискомфорта (вины или обиды).

3. Люди, не удовлетворенные своими отношениями, стремятся восстановить справедливость.

Проще говоря, ситуация знакома, наверное, всем: работодатель и работники оценивают свой вклад совершенно по-разному. Сотрудники чувствуют неадекватность того, как их оценивают, и начинают требовать иного к себе отношения.

О том, что происходит дальше, говорят три способа восстановления справедливости:

1. Если человек получает меньше, чем отдает, он начинает уменьшать свой вклад. Сотрудники начинают опаздывать на работу, уходить раньше, сокращать объем работ, увеличивать время перерывов и т. п.

2. Сотрудники начинают требовать повышения зарплаты, продвижения по службе, повышения премии и т.п.

3. Кардинальный способ представляет собой разрыв отношений.

Почему же возникает нарушение справедливости? Существуют четыре причины:

1. Неправильная психологическая валюта. В этом случае или не понимается вклад или он не получает признания.

Что хотят работники?

1. чувства удовлетворения от работы.
2. адекватного вознаграждения.
3. гибкой системы оплаты труда (больше делаю - больше получаю).
4. возможности реализации всех своих способностей.
5. разнообразия работы (перемещений как вертикальных, так и горизонтальных).

Часто в качестве отдачи они получают только деньги. Возможно, прежде чем сделать свой вклад в отношения, стоит подумать, что является ценностью для другого человека, и предлагать ему именно это.

2. Другой причиной, в силу которой трудно сохранить справедливость, является недостаточность доверия. Иногда служащий изначально относится к руководству с недоверием и опаской, предполагая всяческие неприятности с их стороны. Впрочем, весьма распространен и обратный вариант.

3. Скрытые внутренние ожидания. Благословен тот, кто ничего не ждет, т. к. ему не грозят разочарования. Мы быстро привыкаем к тому, что те или иные наши потребности всегда удовлетворялись и, когда этого не происходит, мы воспринимаем это как нарушение справедливости.

4. Накопление обид. Мы склонны предоставлять людям некоторый кредит доверия и стараемся не замечать негативных поступков людей. Кроме того, сам процесс выяснения отношений достаточно болезненный и мы не хотим этим заниматься.

И, наконец, самое главное: как может менеджер исправить ситуацию, когда происходит нарушение баланса справедливости?

Первое, что нужно сделать, - внимательно выслушать сотрудника. Это поможет вам ответить на вопрос: как человек относится к справедливости, что он считает своим вкладом, а что вашим. Если окажется, что вы действительно недооценили человека, его восприятие этой ситуации можно изменить, т. е. предложить посмотреть на проблему иначе.

Обращайтесь с людьми так, как будто они уже такие, какими хотят быть, и вы поможете им стать такими. Менеджер должен передавать окружающим положительные ожидания, вызывать в людях ощущение собственной компетентности, значимости, статуса, уверенности, избранности. Однако, являясь сильным побудительным началом, положительные ожидания не являются гарантом успеха. Если, несмотря на ваши позитивные ожидания, человека постигла неудача, в ней он будет винить и себя, и вас.

Люди, имеющие четкие цели, сами их добиваются. Но для того, чтобы поставить точную (не слишком трудную и не слишком легкую) цель, необходимо очень хорошо знать конкретного человека. Вот почему легче ставить цели совместно. Как это ни странно, человек выбирает более сложную цель, чем ему хотят поручить.

Справедливость - очень тонкая грань. Ее поддержание требует неимоверных усилий, но без нее невозможна продуктивная работа коллектива.

Еще одной процессуальной схемой мотивации является модель Портера-Лоулера, однако, в задачи данного исследования не входит подробное рассмотрение всех существующих на данный момент теорий мотивации, тем более, что модель Портера-Лоулера содержит в себе черты теории ожиданий и теории справедливости. Нашей целью было выявить общее и различное во всех мотивационных теориях, которые уже стали классическими в теории управления. Однако, если присмотреться повнимательнее, эти теории несут в себе явный отпечаток психологизма, т.е. пытаются оценить мотивацию лишь из психологических особенностей или процессов, происходящих внутри человека. Но такой метод не совсем корректен если речь идет о мотивационных процессах в организации.

Особенностью вышеперечисленных подходов является то, что они пытаются рассмотреть мотивационный процесс изнутри, не учитывая того факта, что сама мотивация, в качестве части организационного климата, – это довольно сложная и относительно самостоятельная система человеческих отношений. Поэтому будет вполне правомерным признать наличие у этой системы определенных функций, т.е. тех продуктов своей деятельности, которые она поставляет в иную, вышестоящую по отношению к ней систему – организацию в целом. Рассмотрение мотивации именно в таком ракурсе можно условно назвать системно-функциональным подходом или даже особой теорией мотивации. Именно об этом речь пойдет в следующем разделе данного исследования.

# Раздел 2. Системно-функциональная теория мотивации

Разработка концепций мотивации как структурной части организации пока еще находится в фазе становления, в особенности это касается менеджерских отраслей науки. Кое-какие попытки в этом направлении предпринимались социальной психологией организаций [7, 241], где мотивация выступала лишь как часть организационного климата, но нас в данном случае интересуют не психологические аспекты формирования и развертывания мотивационной сферы организации. Для теории управления более важен тот факт, что мотивация – это не только индивидуальный процесс, но и сложно организованная система, которая имеет свою структуру, функции и подчиняется только вышестоящей системе, т.е. организации в целом.

Свою оригинальную концепцию организационной структуры предложил Бех В.П. на основе собственной теории социального организма. Организменныйуровень**,** поегомнению, является особым этапом саморазвертывания универсума, который включает в себя тканевый, клеточный, видовой и родовой подуровни.

Подуровень простейших производственных организмов появляется в результате особого процеса, который называется органоценоз. Не углубляясь в тонкости концептуальных разработок, укажем лишь, что новизна идеи состоит в том, что на этом уровне противоречие между личностью и обществом протекает в организационной форме, имеющей следующий вид (Рис. 1).

Где: ВФИ – внутрифирменная идеология;

ВФСЦ – внутрифирменная система ценностей;

***Э А И П*** экономические, антропологические, идеологические и политологические ценности организации, включающие ее в организм страны.

Из представленной модели хорошо видно, что механизм самодвижения простейшего социального организма состоит из двух фаз: *прямой* – от потребности общества в товарах или услугах до внутрифирменной системы ценностей и *обратной* - от внутрифирменной системы ценностей до товара или услуги, произведенных для снятия потребности человека.

**Система**

управления

***П***

***Стимул И***

***Товар/Услуга***  ***ВФСЦ***

*Потребность*  ***Мотив А***

( ***Ц Е Л Ь*** ) **Э**

**ВФИ**

Рисунок 1. Эвристическая модель организма фирмы.

Внутрифирменная идеология есть момент духовного производства и воспроизводства простейшего социального организма, а мотивация выступает моментом материального производства, в ходе которого работники предприятий, организаций или учреждений производят товар или услугу. Стимулирование, как функция системы управления, направлено на удержание процесса жизнедеятельности простейшего социального организма в пределах определенного диапазона изменений. Более подробно о каждом элементе можно рассказать следующее:

Система управления – внутрифирменный орган, который определяет структуру, цели организации, а также пути и способы их достижения, в связи с чем имеет возможность воздействовать на все структуры организации.

Стимул – это прямое (чаще всего материальное) воздействие на человека. Стимул характеризуется тем, что он дает лишь побудительный толчок к поведению, не определяя в какую сторону будет направлена активность работников. Направленность производственного поведения будет определяться также внутренним отношением работников к исполняемым обязанностям, а это уже определяет мотив их трудовой деятельности.

Мотив – ценностное отношение человека к своей работе в организации, внутреннее побуждение, существующее на основе ценностей как личных, так и организационных.

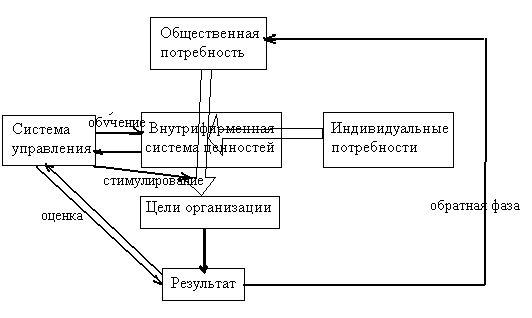
На базе этой теории представляется четкая возможность построить функциональную схему мотивации, поскольку последняя недостаточно четко изображена на ней. В эвристической модели организации показаны лишь наиболее общие и качественно важные элементы и связи, включая как внешние, так и внутренние. Предложенная же ниже схема мотивационного процесса будет включать в себя лишь внутренние структуры организации (Рис. 2).

Рисунок 2. Функциональная модель мотивации.

Здесь общественная потребность представлена как начальное звено функционирования всей системы. Выступая как основа саморазвертывания всего организма фирмы, она является внешним толчком к ее функционированию. Потребности общества в данном случае делают необходимой и возможной любую мотивацию вообще.

Личные потребности выступают также основой и базой жизнедеятельности организма фирмы, но уже представляют здесь индивидуальный уровень актуализации и снятия потребностей. Индивидуальная потребность – это то, что заставляет работника принимать участие во всеобщем, коллективном процессе труда, который одновременно может решать как внутрифирменные, так и индивидуальные проблемы. Если бы не было этих потребностей, то не существовало бы и мотивации, поскольку не имела бы места личная заинтересованность в труде.

Эти потребности имеют многоуровневый, иерархичный характер, о чем еще говорил А. Маслоу и зачастую могут вступать в противоречие не только с потребностями общества, но и внутри своей иерархии. Выделяют следующие уровни потребностей, которые заучаствованы во внутрифирменной деятельности:

1. утилитарная (организационно-практическая) сфера мотивации. Эта сфера включает в себя мотивацию трудовых функций, творческой актуализации, а также карьеры и вознаграждения. В целом, можно сказать, что данная сфера потребностей действует по принципу удовлетворения «здесь и сейчас».
2. Организационно-институциональная мотивация. Этот уровень включает в себя мотивацию соучастия, сотрудничества, авторитета и социального признания, а также независимости и подчинения. В целом же можно утверждать, что этот уровень актуализирует в работниках их социогенные потребности.
3. Менталитет организации. Этот, наиболее верхний, уровень мотивации включает в себя смыслообразующие механизмы поведения человека, в том числе затрагивая его смысложизненные ценности.

Снятие противоречия между общественными и индивидуальными потребностями в фирме находит свое разрешение в организационных целях. Организационные цели здесь выступают как определенный компромисс индивидуального и общественного начала, общий знаменатель, под который можно подвести две противодействующие силы с выгодой для каждой из них.

Такое разрешение противоречий возможно лишь при предварительной «обработке» индивидуальных целей в системе внутрифирменных ценностей. Это организационное образование представляет собой те нормы поведения, те ценности и правила, которые выработались в ходе жизнедеятельности и признаются большинством сотрудников. Сюда входят также мифы и легенды фирмы, которые возникли и функционируют в ходе ее развития. С помощью данной системы ценностей новые работники имеют возможность быстрее включатся в общий климат организации, осваивать новые для них виды и приемы работы, а также корректировать собственные потребности с учетом общих.

Результат труда является материальным показателем эффективно или неэффективно построенной мотивационной среды в организации. Это продукт, который организация получает на выходе. С получением результата можно говорить о завершении цикла функционирования мотивационной структуры. Здесь либо полностью удовлетворяется какая-либо потребность(что бывает крайне редко) и исчезает сама необходимость дальнейшего существования организации, либо начинается качественно новый виток, т.е. обратная фаза функционирования мотивационного процесса.

Важнейшую роль в этой схеме играет система управления, которая координирует практически все процессы, происходящие в организации. В мотивационной сфере ее функции можно свести к трем основным: стимулирование, обучение, оценка. Прежде чем рассмотреть эти функции следует оказать, что мотивация, как и все остальные структуры организации, также требует централизованного управления. Это управление может осуществляться через властные полномочия, через традицию и через личное влияние.

Стимулирование – это основное и прямое воздействие системы управления на мотивационный процесс. Однако при этом нужно учитывать и внутреннюю мотивацию сотрудников фирмы. Разделение мотивации на внешнюю (т.е. прямое стимулирование) и внутреннюю, которое имело место раньше уже не актуально сегодня, равно как и разделение управленческой парадигмы на японскую и американскую. Сегодня большинство фирм руководствуются формулой: стимулирование с целью роста производительности плюс личный интерес к работе.

Обучение – это очень тонкая и многогранная функция системы управления, которая означает воздействие на внутрифирменную систему ценностей и идеологию с целью формирования определенного организационного климата. Эта форма воздействия позволяет приспосабливать самые крайние индивидуальные различия работников к организационным условиям труда. Сюда также можно отнести формирование миссии и организационной культуры.

Оценка означает осуществление надзора и контроля за реализацией целей информации, которая одновременно выступает индикатором эффективности стимулирования и обучения работников.

Существенным замечанием будет также то, что во всех воздействиях системы управления должна присутствовать обратная связь для четкого реагирования на все изменения.

В целом к функциям системы мотивации в организационной структуре можно отнести:

* интеграционная, позволяющая работать различным людям в рамках одной организации;
* обучающая, которая формирует у сотрудников навыки наиболее эффективного труда;
* адаптирующая, т.е. способствующая быстрому включению новых работников в организационные процессы.

Таким образом, нам удалось выяснить, что мотивация выступает в организации как раз тем стержнем, который пронизывает все ее уровни, позволяет всем органам взаимодействовать между собой и обеспечивает нормальную жизнедеятельность системы в целом.

# Раздел 3. Проблемы теории и практики мотивации в Украине.

Сам термин «мотивация труда» относительно нов для отечественной науки, хотя и на практике тоже не является пока что слишком популярным. Поэтому неудивительно, что такое малое количество научных статей посвящено данной проблеме. Хотя о том, что сейчас в Украине жизненно необходимы новейшие и действенные теории мотивации спорить мало кому придет в голову. Каково же в действительности состояние теории мотивации в Украине, если учесть что на практике эта проблема еще долго будет ждать своего разрешения. Учитывая то, что наряду с другими немаловажными проблемами в отечественной науке пока что малое внимание уделяется мотивации, особенно интересной будет статья доктора экономических наук Бугуцкого А.А. [4, 19]

Суть сегодняшней практики мотивирования работников можно отразить в условной схеме соотношения факторов мотивации и зависящего от них роста производительности труда. Фактором мотивации в данном случае будет выступать любой аспект деятельности, прямо или косвенно воздействующий на результативность труда.

|  |  |
| --- | --- |
| **Фактор мотивации** | **Рост производительности** |
| Внутренняя мотивация | 70-80 |
| Высокий уровень образования и интеллекта | 20-30 |
| Профессионально-квалификационный уровень | 15-20 |
| Условия труда и быта | 5-30 |
| Дисциплина и творческое отношение к труду | 10-15 |
| Совершенствование организации и форм коллективного труда | 10-40 |
| Нормирование | 10-20 |

Как видно из этой таблицы, наиболее существенное воздействие на производительность труда оказывает именно внутренняя мотивация личности. Если рассматривать схему мотивационного процесса, предложенную Бугуцким, то станет понятнее спад производительности в Украине. По мнению этого автора, мотивация содержит в себе четыре основных компонента:

* материальную заинтересованность;
* личный интерес к работе;
* отношения в коллективе;
* содержание работы с точки зрения общественных интересов.

Сегодняшнее положение вещей в украинской экономике красноречиво свидетельствует о недостаточном материальном подкреплении труда работников. Хотя, как уже указывалось выше, деньги и материальное стимулирование не имеют решающего значения, но в современных условиях недостаток материальных средств превращает производственную деятельность зачастую лишь в экономическую необходимость. Достаточно вспомнить, что такое положение в сфере мотивации давно ушло в прошлое для западноевропейской экономики. Для сравнения можно указать, что в 1990 году удельный вес затрат на заработную плату составлял 33%, тогда как 1997 году – лишь 19% и продолжал неуклонно падать.

Личный, внутренний интерес к работе также существенно снизился наряду с разрушением моральных стимулов труда, которое было связано с девальвацией общественных ценностей в целом. Ввиду аномии и роста недовольства большинства населения своим социальным статусом увеличивается склонность к личному труду и недоверие к коллективным производственным отношениям. Пока государство не в состоянии обеспечить большинству работающих социальную защищенность, бесплатное повышение квалификации и т.д., будет неизбежно падать популярность государственных предприятий. Тогда как фирмы, которые смогут обеспечить своим работникам условия для социальной адаптации, выработать новые ценности труда, тем самым существенно повысят свой мотивационный потенциал.

# Заключение.

В ходе данного исследования удалось выявить следующее:

1. Эволюционное развитие мотивационных теорий прошло свой долгий путь от неосознанных, донаучных концепций материального стимулирования по принципу «кнута и пряника», которые лишь до определенного времени признавались действенными, до научно обоснованных, с попыткой оптимизировать мотивационный процесс в организации. Однако эти новые мотивационные модели в большинстве своем рассматривают лишь психологический, внутренний или индивидуальный аспект такого сложного организационного процесса, как мотивация. Поэтому вполне правомерен тезис о том, что в недрах теории управления появилась потребность разработки более новых, функциональных теорий мотивации, которые бы адекватно отображали взаимодействие мотивационного и других организационных процессов.
2. Мотивация играет важнейшую роль в структуре организации. Она пронизывает все сферы организационных взаимодействий, ее можно представить в качестве кровеносной системы организации, которая позволят всем остальным органам нормально функционировать, снимая противоречие между общественными и индивидуальными потребностями в организации, она исполняет такие значимые функции в организации, как интеграционная, обучающая и адаптирующая.
3. Современное состояние теоретических разработок в сфере мотивации труда требует скорейшего и наиболее эффективного разрешения проблем практического мотивирования, которые имеют место в современной украинской экономике. К таким проблемам можно отнести: сведение мотивирования работников к голому материальному стимулированию, которое зачастую неэффективно ввиду превращения мотивационных побуждений работников в постоянную экономическую необходимость. Таким образом, можно сделать вывод, что современное состояние в сфере мотивации украинских предприятий находится на уровне Западной Европы 19 века. Можно констатировать существенный разрыв между теорией мотивации, признанием необходимости введения более современных мотивационных схем и их практической реализацией. Проблематичным также стало внутреннее стремление людей к работе, что существенно снижает эффективность труда. В целом проблема мотивации производственной деятельности может восприниматься уже не как локально отраслевая проблема, а как неэффективность функционирования общества в целом. Поэтому можно утверждать, что гипотеза нашего исследования подтвердилась.

# Список использованной литературы

1. Афонин А.С. Основы мотивации труда: организационно-экономический аспект. – К.,1994.
2. Бех В.П. Социальный организм. – Запорожье, 1998.
3. Бех В.П. Социальный организм учебной формы: теоретические и практические аспекты.\\ Культурологічний вісник Нижньої наддніпрянщини. – вип. 2. – 1995.
4. Бугуцький О.А. Фактори розвитку мотивації праці.\\ Економіка АПК. - № 7. – 1997.
5. Вилюнас В.К, Психологические механизмы мотивации человека. - М.,1990.
6. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. - М., 1996.
7. Казмиренко В.К. Социальная психология организаций. – К.,1996.
8. Кокорев М.Ф. Мотивация в организациях. http//www.pstu.ru/books/kokorev/main.html
9. Мотивация и поведение человека в сфере труда. \\ Сборник научных трудов. – М.,1990.
10. Хеккаузен Х. Экстринсивная и интринсивная мотивация http://www.rtsnet.ru/tc/emp/satin/psychology/Hekhauz.htm