**Зміст:**

Вступ

1. Визначення мотивации

2. Теорії мотивации

3. Сучасні методи мотивации

4. Чинники мотивации

Висновок

Література

**Вступ**

У останні десятиліття сталися крупні зміни в управлінні бізнесом. Зокрема, на перше місце по впливу на довгостроковий успіх організації виходить так званий "людський чинник". Добре виучений, правильно організований персонал визначає долю будь-якої організації. Сьогодні неможливо ефективно управляти організацією, не добившись залученості всього персоналу, яка, у свою чергу недосяжна без мотивації. Це усвідомлено і в США, і в Європі, і в Японії. Успіх підприємства безпосередньо залежить від якості роботи кожного окремого співробітника. І цілком природно, що розумні керівники зацікавлені в створенні для своїх працівників таких умов, в яких вони могли б викладатися цілком і повністю. Але питання успішної мотивації персоналу на підприємстві до цих пір остается відкритим і залишається актуальним і в даний час. Які ж причини актуальності цієї проблеми?

Звичайно, кожен підприємець зацікавлений в тому, аби його співробітники працювали з найбільш високою продуктивністю праці. В той же час кожен працівник по-своєму визначає свої цілі і завдання, сенс життя. В одного на першому місці гроші, в іншого - кар'єра, в третього - інші переваги. Серйозною проблемою, яка стоїть перед кожним керівником (особливо актуальна вона для малих фірм), є те, як зацікавити своїх працівників. Проте, як показує практика вітчизняних підприємців, арсенал їх методів і способів мотивації персоналу, як правило, не рясніє різноманітністю. Це, безумовно, зв'язано, з одного боку, з тим, що вельми важко здійснити швидкий перехід від методів централізованого управління економікою до ринкових. З іншого боку, багато підприємців не знайомі з сучасною теорією мотивації і досвідом вживання її прогресивних методів і способів. Тому пошук шляхів ефективної мотивації у багатьох підприємців йде вельми повільно і частенько дідівським методом проб і помилок. Що ж є мотивація?

**1. Визначення мотивації**

Мотивацію можна визначити як сукупність чинників, що визначають поведінку, а також як сукупність причин психологічного характеру, що пояснюють поведінку людини. Відносно управління персоналом мотивацію можна визначити як процес спонуки себе і інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації. Менеджер повинен запропонувати щось таке, що, на думку працівників, буде достатньою метою і навіть коштувати додаткових зусиль. Іншими словами, і сама необхідність, і очікуване задоволення мають бути досить сильними, аби з'явитися гідною компенсацією за важку роботу.

Можна дати інше визначення мотивації. Мотивація - це дія на працівників компанії з метою направити і інтенсифікувати їх дії на користь організації.[ ]

Мотивація до якісної праці є одним з головних питань менеджменту для будь-якої організації. Особливо гостро ця проблема стоїть перед російськими компаніями, де персонал (за рідким виключенням) не залучений в процеси управління і поліпшення якості.

Систематичне вивчення мотивації з психологічної точки зору не дозволяє визначити точно, що ж спонукав людину до праці. Проте багаточисельні дослідження в цій області дозволяють створити деякі моделі мотивації співробітника на робочому місці.

Політика в області мотивації і стимулювання співробітників в більшості випадків переслідує дві мети:

1) виробити у співробітника бажання найбільш ефективним способом добиватися поставлених перед ним цілей і завдань;

2) підвищити лояльність, прихильність співробітника компанії.

Менеджерові по персоналу (керівництву компанії) слід постійно пам'ятати, що висококваліфіковані фахівці відрізняються високою мобільністю. Вони можуть звільнитися у будь-який момент, оскільки у них є власні «засоби виробництва» (їх знання, компетенція, здібності, досвід), власні цілі, яких вони хочуть досягти (і не лише професійні), і їх із задоволенням візьмуть конкуренти.

Низька мотивація співробітників може привести до негативних наслідків в компанії: падінню продуктивності праці; погіршенню соціально-психологічного клімату в колективі; зниженню якості праці; погіршенню іміджу компанії на ринку.

Знання механізму мотивації дозволяє керівникові різноманітити форми визнання і оцінки праці працівників і ефективно їх використовувати в різних ситуаціях.

**2. Теорії мотивації**

За останню сотню років світова наука виробила близько десяти теорій мотивації, відомих сьогодні кожному кваліфікованому менеджерові. На підприємствах, що практикують науковий підхід до цього завдання, застосовують принципи однієї з них. Саме одній, оскільки погляди авторитетних теоретиків розрізняються в корені, і кожна з десяти концепцій закликає керівника або менеджера по персоналу в одній і тій же ситуації поводитися по-різному. Деколи автори теорій дають нам абсолютно суперечливі поради, причому сповна докладно обгрунтовувавши їх, спираючись на результати тих або інших експериментів.

Розрізняють змістовні і процесуальні теорії мотивації.

Змістовні теорії мотивації прагнуть визначити (ідентифікувати) ті потреби, які спонукали людей до дії, особливо при визначенні об'єму і вмісту роботи. Вони представлені в роботах Абрама Маслоу, Фредеріка Герцберга, Девіда Мак Клелланда.

Одним з найкрупніших авторитетів в області розробок по проблемах мотивації до цього дня рахують засновника так званої гуманістичної школи психології Абрама Маслоу. Його концепція базується на виділенні в кожній людині п'яти груп потреб, причому розташованих в певному ієрархічному порядку. Коли задоволені «низовинні» потреби, стають актуальними «високі» — так свідчить теорія. Послідовність зростання їх така: на самому нижчому рівні стоять фізіологічні (тепло, їжа, секс і ін.), вище — потреба в безпеці, ще вище — бажання коханню і пошана. Якщо і воно задоволене, то пробуджується жадання самоповаги. Вінцем же людських потреб Маслоу вважає самоактуализацию. Лише активація цього вищого рівня, на думку ученого, може збудити в людині здатність мислити творчо і відноситися до роботи з повною самовіддачею.

Цікавий погляд на проблему запропонував свого часу Девід Мак Клеланд — учений, що витратив близько двадцяти років на вивчення людських потреб як інструменту для мотивації. На відміну від Маслоу він запропонував до розгляду всього лише трьох їх типів: потреба досягнення, що дозволяє людині вирішувати непосильні для інших завдання, потреба приєднання, що штовхає його на мирне врегулювання міжособових стосунків, і потребу влади, яка, переважаючи в людині, визначає будь-якого лідера.

Згідно теорії кожна з цих груп потреб закладена в будь-якому з нас генетично, але розвинутися за повною програмою може лише одна з них. А яка саме, залежить від того, як прошло наше дитинство. Так, дитя, привчене бути самостійним і незалежним, отримує «у винагороду» домінуючу потребу в досягненнях. Якщо батьки привчають дитяти встановлювати теплі і дружні стосунки з іншими людьми, в нім особливо яскраво розвивається потреба в приєднанні. Ну, а якщо людина ще в дитинстві спіткає задоволення від контролю над довколишніми людьми, то потреба у владі візьме в нім верх над останніми.

Менеджер по персоналу і керівник зобов'язані виявляти, яка з потреб в співробітнику домінує, і залежно від цього призначати його на ту або іншу посаду.

Процесуальні теорії мотивації аналізують те, як саме людина розподіляє свої зусилля для досягнення різних цілей і як вибирає конкретний вигляд поведінки. Вони не оспорюють існування потреб, але вважають, що поведінка людей визначається не лише ними. Згідно процесуальним теоріям поведінка особи є також функцією його сприйняття і чекань, зв'язаних зданою ситуацією, і можливих наслідків вибраного ним типа поведінки. До цих моделей відносять теорію справедливості, модель Портера-Лоулер, теорію чекання, що набула за останні роки великого поширення. Вона базується на тому, що наявність активної потреби не є єдиною необхідною умовою мотивації людини на досягнення певної мети. Людина повинна також сподіватися на те, що вибраний ним тип поведінки дійсно приведе до задоволення або придбання бажаного.

Більшість людей чекають, наприклад, що закінчення інституту дозволить їм отримати кращу роботу і що, якщо працювати з повною віддачею, можна просунутися по службі.

При аналізі мотивації до праці теорія чекання підкреслює важливість трьох взаємозв'язків: витрати праці - результати; результати - винагорода і валентність (задоволеність винагородою).

Чекання відносно витрат праці - результатів (3 - Р) - це співвідношення між витраченими зусиллями і отриманими результатами. Так, наприклад, торгівельний агент може чекати, що, якщо він відвідає на 10 чоловік більше в тиждень, чим зазвичай, об'єм продажів зросте на 15%.

Чекання відносно результатів - винагород (Р - В) є чекання певної винагороди або заохочення у відповідь на досягнутий рівень результатів. Той же торгівельний агент може чекати, що при підвищенні об'єму продажів на 15% він отримає премію 10% або буде підвищений на посаді.

Третій чинник, що визначає мотивацію в теорії чекання, - це валентність або цінність заохочення або винагороди. Валентність - це передбачувана міра відносного задоволення або незадоволення, що виникає унаслідок здобуття певної винагороди.

Якщо значення будь-яке з цих три критично важливих для визначення мотивації чинників буде мало, то будуть слабкими мотивація і низькими результати праці.

Всі перераховані вище теорії – це не взаємовиключні моделі мотивації. Розвивалися вони еволюційно і паралельно.

Вони були створені в часи, коли промислова технологія, включаючи конвеєр, прагнула звести до мінімуму можливості втручання людини в технологічні процеси, зробити їх незалежними від кваліфікації, майстерності і навиків персоналу. Стандартизація виробничих процесів давала можливість широко застосовувати працю низької кваліфікації, що дозволяє економити на витратах, пов'язаних з наймом, навчанням і оплатою робочої сили. Мав місце безумовний розподіл праці на управлінський і виконавський, переважали подетальная спеціалізація і суворий післяопераційний контроль.

Науково-технічний прогрес став причиною крупних змін в трудовій діяльності. Традиційна технологія поступилася місцем гнучким виробничим комплексам, робототехнике, комп'ютерній техніці і сучасним засобам зв'язку, біо - і лазерній технології. Унаслідок їх впровадження істотно скорочується чисельність виробничого персоналу, підвищується питома вага фахівців, - керівників і робітників високої кваліфікації.

Зростає вартісною об'єм капіталу, що наводиться в рух одним працівником. На окремих підприємствах відношення чисельності адміністративно-управлінського персоналу і ІТР до чисельності виробничих робітників сьогодні вже перевищує 100%. Витрати на вміст управлінського персоналу часом наближаються до витрат на виробничий персонал.

Змінився і вміст трудової діяльності. В цілому падає роль навиків фізичного маніпулювання предметами і засобами праці і зростає значення концептуальних навиків в персоналу - уміння в цілісній системі представляти складні процеси, вести діалог з комп'ютером, розуміти статистичні величини. Набувають особливого значення уважність і відповідальність, навики спілкування, усній і письмовій комунікації.

**3. Сучасні методи мотивації**

Серед безлічі сучасних методів мотивації виділимо чотири основні: примус; винагорода; солідарність (ототожнення); пристосування.

Примус заснований на страху каратися і випробувати при цьому негативні емоції. У матеріальній сфері примус пов'язаний з штрафами, звільненнями, перекладом на іншу, низькооплачувану посаду або роботу. У соціально-психологічній сфері управління метод примусу найчастіше використовує форми, пов'язані із страхом прилюдного приниження, образи і стресу. Людина, боячись бути ображеним або турбуючись за своє здоров'я, стає покірною.

Метод примусу веде не до узгодження цілей і інтересів організації і її працівників, а лише до посилення їх покірливості. Але покірливість - це не те, що потрібне для ефективності. Майже всі передові країни відмовляються від використання такого роду примусу. Проте американські і європейські компанії і зараз застосовують загрозу звільнення співробітників, тоді як Японія прагне не використовувати методів примусу.

У філософії Загальної якості (TQM) до методу примусу, заснованому на страху, грубості, хамстві украй негативне відношення. Проте коректне вживання методів примусу, характерних для адміністративних систем, заснованих на наказах і розпорядженнях, необхідне. Методи примусу повинні носити "пограничний" характер, тобто встановлювати зони дій, переступати які не допускається. Це схоже на роль закону в звичайному житті людей. Не переступаючи кордону закону, людина може бути упевнена, що методи примусу до нього непридатні. Вони можуть стосуватися виробничої дисципліни, у тому числі розпорядку роботи, дотримання вимог нормативних актів (наказів, розпоряджень) і тому подібне.

Винагорода може здійснюватися як в грошовій формі, так і у формі дарунку, додаткової відпустки, а також в нематеріальній формі - винагорода, вдячність, популяризація працівника через публікацію матеріалів про нього в газетах, радіо. Зрозуміло, ситуація в кожному бізнесі (виробничому, сфері послуг або торгівельному) унікальна. Це означає, що будь-яка схема винагород працівників буде унікальна для кожного бізнесу. При цьому слід уявляти, що винагорода - це все, що людина вважає коштовною для себе і ради чого готовий працювати. Винагорода завжди має бути пов'язана з приємними емоціями і відчуттями працівника.

Проте при цьому не слід забувати про обмежені можливості матеріального стимулювання, зокрема, враховувати поняття, відоме в економіці як функція корисності грошей. Суть його в тому, що із збільшенням суми грошей, що є у людини, приріст корисності грошової одиниці зменшується.

При одних формах винагороди праці (наприклад, відрядною і преміальною) стимулюється підвищення ефективності індивідуальної праці, при інших - (пайова участь в прибутки і преміювання цілих груп працівників), колективної праці. Проте найбільш прогресивні системи матеріального стимулювання праці виходять з того, що до підвищення ефективності праці повинна прагнути більшість працівників, незалежно від того, який вклад кожного з них.

Системи стимулювання результатів праці використовуються не лише в господарському, але і в державному секторі. Так, в 1993 р. за ініціативою уряду Великобританії по цій системі стала оплачуватися праця 15 млн. державних службовців.

Тим часом, деякі фахівці в області менеджменту оспорюють ефективність систем матеріального стимулювання за результатами праці, наводячи наступні основні аргументи: результати праці, важко піддаються оцінці, грошова винагорода не є ідеальною стимул-реакцією, системи матеріального стимулювання результатів праці незрідка знижують ефективність управління, системи матеріального стимулювання результатів праці поглинають значні засоби на їх супровід.

Прибічники матеріального стимулювання результатів праці визнають, що багато хто з цих критичних зауважень вірний, але при цьому стверджують, що виною тому - невміле вживання систем матеріального стимулювання, а не сама концепція.

У основі цих протиріч - об'єктивна зміна ситуації. Організації поступово відходять від жорсткої формули 80-х рр., коли цілі галузі застосовували один і той же метод кількісної оцінки результатів праці. В даний час вони все частіше упроваджують методи, що спеціально розробляються для кожної з них.

Використовуючи метод солідарності або ототожнення, через переконання, виховання, навчання, а також шляхом створення певного морально-психологічного клімату в організації у працівників розвивають устремління, співпадаючі або близькі до цілей фірми. При цьому мотиви відчуваються працівниками як внутрішні. В результаті працівники починають розглядати благополуччя організації як основу свого благополуччя, а її успіхи і невдачі - як свої особисті.

Це дуже ефективний сучасний метод мотивації, в основі якого - знання соціальної психології, створення атмосфери єдиної команди, родинного стилю менеджменту і тому подібне. Він особливо поширений в Японії (у тому числі, завдяки кухлям якості).

Солідарність, взаємовиручка, дружні взаємини між робітниками, керівництвом, відділами і колективами різних рівнів є одним з основних методів мотивації.

Пристосування, як метод мотивації, найбільш застосуємо для менеджерів середнього і навіть верхнього рівнів управління. Він дозволяє співробітникам впливати на цілі і завдання самої організації, пристосовувавши їх частково до своїх цілей. Люди більш охоче слідують своїм установкам, чим чужим. Сила цього методу мотивації, перш за все в тому, що у працівників, що роблять вплив на цілі і завдання організації, з'являється відчуття співвласника, співучасника в найважливіших стратегічних питаннях існування організації або свого підрозділу. Цей метод супроводиться широким делегуванням повноважень, що сприяє полегшенню вибору цілей і завдань організації все великим числом співробітників. Це є потужним мотивом для внутрішнього об'єднання цілей фірми з індивідуальними цілями окремих співробітників і підрозділів.

Слід підкреслити, що сучасні методи мотивації розраховані, з одного боку, на добре освічений персонал, що володіє високою самосвідомістю і свободою вибору. З іншого боку, навчання і самонавчання стає постійному складовому життю компаній, працівники яких мають бути мотивовані до навчання. Всі разом це наводить до створення нового клімату і зміни корпоративної культури організацій у напрямі формування виробничих стосунків на основі принципів загальної якості (TQM).

**4. Чинники мотивації**

Всі чинники, що впливають на спрямованість і енергійність дій працівників, можна розділити на три групи: зовнішні, внутрішні, соціально-страхові.

При використанні зовнішніх по відношенню до організації чинників мотивації працівник розглядається як продавець своєї праці, особисті інтереси якої лежать поза організацією: у сім'ї, в реалізації фізіологічних потреб і потреб (живлення, одяг, житло), в розвагах і задоволеннях, що отримуються в обмін за свою працю. Звичайно, це головне, ради чого людина приходить на роботу. Але тут закладено і головне протиріччя - працівника-організацію. Працівник спочатку зацікавлений віддати поменше, узяти більше. Організація ж через умови оплати, надбавок, преміювання і інших матеріальних еквівалентів витраченої праці, а також методів примусу, прагне направити інтереси працівника у бік інтересів організації.

До зовнішніх чинників мотивації можна віднести: стабільність роботи; комфортність і безпека умов роботи; контрактні умови; кар'єру, як спосіб поліпшення матеріального положення; розмір зарплати; розмір надбавок, премій; адміністративні покарання (зауваження, вимови і тому подібне); загрозу звільнення; розмір і умови штрафування.

Керівництво компанії постійно шукає баланс між інтересами організації і персоналу, оскільки головне протиріччя залишається - компанія дає більше лише тому, хто віддав більше їй. Неміцність, неповороткість, а інколи антиефективність такої мотивації добре відома. Наприклад, відрядна платня праці наводить до того, що якість продукції не цікавить працівника, і аби він працював якісно, потрібні додаткові умови і дії: платити лише за правильно зроблену роботу, віднімати за брак. Але навіть в цьому випадку протиріччя не усуваються.

Внутріфірмові чинники мотивації (чинники внутрішнього характеру по відношенню до організації) враховують, що робота - це частина життя будь-якого співробітника, що вона пов'язана з його емоціями і відчуттями, що працівник починає себе відчувати членом команди. (Команда - окремий випадок колективу, об'єднаного загальними цілями, інтересами, використовуючого взаимоподдержку, взаємозамінюваність і групові добровільні форми роботи). Дані чинники названі внутрішніми по відношенню до інтересів організації, оскільки вони пов'язані з мотивами життя, існування працівника усередині фірми. Його емоційно-психологічне сприйняття життя зміщується у бік трудової діяльності. І тут на перший план виходять такі чинники мотивації як: можливість самовираження; можливість роботи в команді; кар'єра як прагнення до лідерства; оцінка керівництва; оцінка (увага і захоплення) колег; отримання задоволення від роботи і її результатів; гордість за приналежність до даної організації.

В умовах ринкових стосунків, для яких характерна хвилеподібна зміна кон'юнктури ринку, конкурентна боротьба, гонка за утриманням частки ринку, вірогідність зміни профілю діяльності організації, друга група чинників мотивації стає особливо важливою.

Соціально-страхові чинники мотивації пов'язані з ситуаціями, коли працівник втрачає повністю або частково, тимчасово або постійно працездатність, або виникають зовнішні обставини, що впливають на його життя або умови життя. Хвороба або смерть близьких, Пожежі, стихійні лиха - у всіх цих випадках організація може узяти на себе витрати по певній компенсації втрат. Це: оплата лікарняних; страхування від нещасних випадків; розмір вихідної допомоги; пенсійне забезпечення; резервний стан (чекання роботи) і тому подібне

Якщо всі перераховані групи чинників погоджені з інтересами організації, тобто тривалість і якість роботи службовців, їх кваліфікація, старанність наводять до збільшення пенсій, посібників, страховок, то все це є сильними мотивами до поліпшення роботи службовців, особливо людей середнього віку.

При створенні і розвитку систем мотивації організації слід враховувати, що "швидкість" включення перерахованих груп чинників різна: найшвидше вступають в дію внешнефирменные чинники, значно повільніше "включаються" внутріфірмові чинники, пов'язані із створенням нової корпоративної культури, бо це вимагає зміни психології і менталітету працівників, створення атмосфери довіри до керівництва, до його компетентності. Для цього філософія і політика керівництва підприємства повинні базуватися на відмові від принципу пошуку винних, на викорінюванні страху і грубості з методів менеджменту, на розвитку гуманістичних цінностей менеджменту, заснованих на розумінні факту, що головна цінність організації - це добре виучений, ініціативний, творчо працюючий персонал.

На кожному етапі проектування системи мотивації необхідно передбачити зміну співвідношення між базисною зарплатою, визначуваною посадою працівника, його кваліфікацією і відповідальністю; надбавками, визначуваними якістю виконання роботи, що доручається, і премією за якість, визначуваної результатами роботи всього колективу над поліпшенням якості продукції і процесів.

У певні періоди розвитку організації дуже ефективні методи матеріального стимулювання, але воно може зруйнувати атмосферу командної роботи. Система мотивації має бути логічною і зрозумілою персоналу, інакше він її відкине.

**Висновок**

Підведемо підсумки у вигляді узагальнювальних виводів. Сьогодні неможливо ефективно управляти організацією, не добившись залученості всього персоналу, яка, у свою чергу недосяжна без мотивації.

Мотивація до якісної праці є одним з головних питань менеджменту для будь-якої організації. Особливо гостро ця проблема стоїть перед російськими компаніями, де персонал (за рідким виключенням) не залучений в процеси управління і поліпшення якості. Знання механізму мотивації дозволяє керівникові різноманітити форми визнання і оцінки праці працівників і ефективно їх використовувати в різних ситуаціях.

За останню сотню років світова наука виробила близько десяти теорій мотивації, відомих сьогодні кожному кваліфікованому менеджерові. Розрізняють змістовні і процесуальні теорії мотивації.

Теорії мотивації прагнуть визначити (ідентифікувати) ті потреби, які спонукали людей до дії, особливо при визначенні об'єму і вмісту роботи. Вони представлені в роботах Абрама Маслоу, Фредеріка Герцберга, Девіда Макклелланда.

Процесуальні теорії мотивації аналізують те, як саме людина розподіляє свої зусилля для досягнення різних цілей і як вибирає конкретний вигляд поведінки. Вони не оспорюють існування потреб, але вважають, що поведінка людей визначається не лише ними. Згідно процесуальним теоріям поведінка особи є також функцією його сприйняття і чекань, зв'язаних зданою ситуацією, і можливих наслідків вибраного ним типа поведінки. До цих моделей відносять теорію справедливості, модель Портера-Лоулер, теорію чекання.

Серед безлічі сучасних методів мотивації виділимо чотири основні: примус; винагорода; солідарність (ототожнення); пристосування.

Всі чинники, що впливають на спрямованість і енергійність дій працівників, можна розділити на три групи: зовнішні, внутрішні, соціально-страхові.

**Література**

1. Віханський О.С., Наумов А.І. Менеджмент, 3-е видавництво М.: Гардаріка, 1998.

2. Махорт Н. Проблема мотивації в трудовій діяльності. Управління персоналом 2002. № 7

3. Управління організацією: Підручник / Під ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатіна. М.: Инфра-м, 1998.

4. Управління персоналом організації: Підручник / Під ред. А.Я. Кибанова. М.: Инфра-м. 1997.

5. Устінкин С.В., Лапідус В.А., Шуніна А.А. Основи менеджменту (Проблеми вдосконалення менеджменту в державних організаціях): Навчальний посібник. - Н. Новгород, 2000.