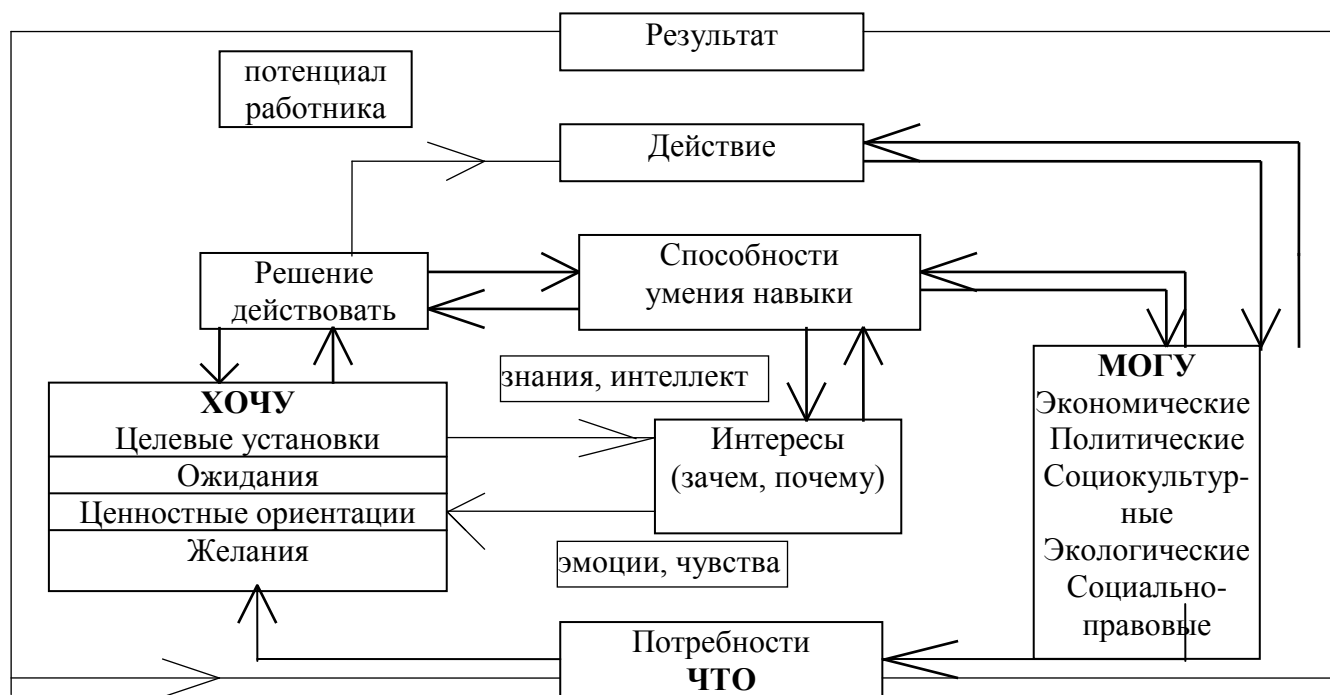


Мотивация

Мотивация - это процесс сознательного выбора человеком того или иного типа действия под влиянием внутренних причин побуждающих человека действовать (мотивов) и внешних причин побуждающих человека действовать (стимулов).

Мотивация является сознательным выбором человеком того или иного типа поведения, деятельности в зависимости от воздействия внутренних и внешних побудительных факторов.

Схема модель поведения работника.



Мотивация работников означает также умение добиваться понимания, восприятия и осознания ими целей организации, в этом случае необходимые для организации действия работников будут высоко мотивированными, а результаты труда - высокими. Чтобы эффективно использовать мотивацию для усиления управленческого воздействия, необходимо хорошо представлять ее сущность, т.е. внутриличностные элементы - потребности, интересы, способности, желания, ожидания, ценностные ориентации, установки.

В основе мотивации лежат потребности. Они выступают внутренними, глубинными источниками развития личности и ее деятельности. Более явно выраженную, внешне заметную роль в мотивации играет -

интерес:

-форма проявления потребности;

-глубоко осознанная и воспринятая человеком потребность, обеспечивающая направленность личности на осознание и достижение определенных целей.

Интерес - это катализатор мотивации. На базе личностных ценностей работник принимает решение, что делать и как.

Центральное место в мотивации занимает **цель** - осознанно предсказуемый результат деятельности. Правильно выбранная цель понятная работнику и принятая им как личностью, мобилизует его на достижение результата.

Сильным мотивирующим элементом является **ожидание** - в какой мере работник предвосхищает вознаграждение (стимул), а затем чувствует себя вознагражденным в связи с достижением цели. Если ожидания высоки, сила побудительного мотива возрастает.

Можно сказать, что с точки зрения управления мотивация и стимулирование есть взаимосвязанные средства повышения эффективности труда персонала.

Стимулирование - это процесс регулирующего и регулируемого воздействия на работника факторов внешней среды с целью повышения его трудовой активности.

Общие принципы системы стимулирования труда в условиях рыночных отношений в России уже хорошо известны. К ним относятся такие принципы, как:

- гибкость в определении зарплаты и поощрений в зависимости от результатов индивидуального и коллективного труда;
- гибкость режимов занятости;
- участие работников в прибыли и доходах;
- субсидирование работников, оплата их творческих командировок, переподготовки, оздоровления и др.

Из многочисленных факторов внешней среды, воздействующих на труд и работника, значимым является комплекс организационно-структурных, технико-технологических связей, которые оказывают существенное, а подчас и решающее стимулирующее воздействие на управляющих и персонал.

Сам труд может выступить инструментом стимулирования работника, как и его мотивации. **Труд, осуществляемый под воздействием внешних факторов и усиливающий их значимость, является стимулирующим, а труд, реализующий и развивающий мотивацию - мотивирующим.**

Внешние факторы:

- политика фирмы и предприятия
- условие работы
- зарплаток и т.д.

Мотиваторы:

- успех
- продвижение по службе
- признание и одобрение результатов работы

Теории потребностей.

«Обозревая все содержание нашего человеческого существования, — пишет Гегель,— мы уже в нашем обыденном сознании находим величайшее многообразие интересов и их удовлетворения. Мы находим обширную систему физических потребностей, на удовлетворение которых работают большая и разветвленная сеть промышленных предприятий, торговля, судоходство и технические искусства. Выше этой системы потребностей мы находим мир права, законов, жизнь в семье, обособление сословий, всю многообъемлющую область государства. Наконец, мы находим бесконечно специализированную и сложную деятельность, совершающуюся в науке, совокупность знаний и познаний, охватывающую все существующее».

Жить, познавать и занимать определенное место в группе, взаимодействуя с другими ее членами, — этими тремя словами действительно можно обозначить огромное многообразие побуждений и продиктованной ими деятельности.

В XX в. теории потребностей получили дальнейшее развитие. Остановимся на некоторых из них, получивших наибольшее признание в теории менеджмента. Известный ученый **Ф. Герцберг**, исследуя проблему мотивации труда инженеров и служащих одного из предприятий, пришел к выводу о том, что необходимо различать две основные категории, связанные с работой. Первая — это факторы, определяемые объективными условиями, в которых осуществляется работа (Ф. Герцберг назвал их «гигиеническими»). К ним относятся: политика администрации фирмы; условия работы; заработок; межличностные отношения с начальниками, коллегами и подчиненными; степень непосредственного контроля за работой. Вторая категория — мотивация, самым непосредственным образом связанная с характером и сущностью выполняемой работы. Факторами мотивации являются: успех; продвижение по службе; признание и одобрение результатов работы; высокая степень ответственности; возможности творческого и делового роста.

Принципиальное отличие первой категории заключается в том, что наличие или отсутствие гигиенических факторов не могут соответствующим образом мотивировать человека. В то же время наличие факторов второй группы вызывает у людей удовлетворение | от работы и повышает степень мотивации. Именно на такие факторы должен в первую очередь обращать внимание менеджер при работе с персоналом.

Ф. Герцберг предложил метод «обогащения труда», который он считал лучшим способом повышения производительности труда работников и одновременно степени их удовлетворенности своим трудом. Теория «обогащения труда» основана на предположении, что работники должны быть обязательно заинтересованы в качественном выполнении труда той или иной профессии. Для достижения этой цели всякая выполняемая работа должна обладать тремя отличительными чертами. Прежде всего, она должна быть рациональной, нужной, значимой. Работник на основании собственной системы ценностей, собственного сознания должен понимать важность и необходимость выполняемой работы. Требуется уметь объяснить это всем исполнителям. Ничто не приносит больше вреда, чем выполнение ненужной работы. Любая поставленная задача должна предъявлять к работнику определенные разумные требования как по качеству затраченного труда, так и его результативности. Выполнение работы должно предполагать определенную долю ответственности исполнителя. Эта ответственность включает в себя свободу действий в выполнении тех или иных операций при независимости от мелочной опеки и жесткого администрирования сверху.

Другой ученый **Д. МакКлелланд** считал, что люди имеют три основные потребности: власти, успеха, причастности.

Потребность власти выражается в желании человека оказывать воздействие, влиять на других людей. Специфика деятельности менеджера позволяет в полной мере реализовать эту потребность как у себя лично, так и у своих сотрудников. Одним из

направлений реализации у подчиненных потребности власти может быть делегирование отдельным из них части властных полномочий менеджера.

Потребность успеха может быть удовлетворена путем успешного завершения работы или отдельного ее этапа. У менеджера здесь имеются большие возможности. Необходимо четко обозначить границы работы по объему или срокам и обеспечить работников необходимыми средствами мотивации.

Потребность в причастности — стремление людей к социальному общению, оказанию взаимной помощи, налаживанию дружеских отношений. Удовлетворение такой потребности возможно, например, путем организации менеджером деловых совещаний, на которых каждый сотрудник имеет право высказаться по конкретному вопросу деятельности предприятия. Во внерабочее время менеджер должен всячески поощрять желание сотрудников организовать совместный отдых, занятия спортом и т.д.

Наибольшую популярность получила теория потребностей **А. Маслоу**, который исходил из признания наличия у человека множества различных потребностей. Он дифференцировал их на пять основных категорий:

1 — физиологические потребности, удовлетворение которых необходимо для выживания человека (пища, вода, жилье, одежда, отдых и т.д.);

2 — потребность в безопасности и стабильности (гарантия найма, страхование, защита, финансовая независимость);

3 — социальные потребности (хорошие человеческие отношения, принадлежность к какой-либо социальной группе);

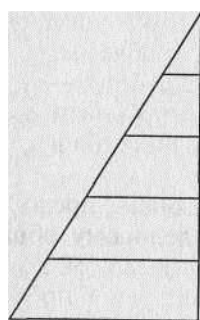
4 — потребность в уважении (признание со стороны других людей);

5 — потребность в самовыражении (самоутверждение как личности, участие в принятии решений, стремление к творчеству, информированность, реализация потенциальных возможностей).

Первая и вторая категории — это первичные потребности (низшего порядка), остальные категории — вторичные потребности (высшего порядка).

Иерархия потребностей А. Маслоу в несколько измененном и дополненном виде представлена на рис. 5.4.

Фигура А



Фигура В

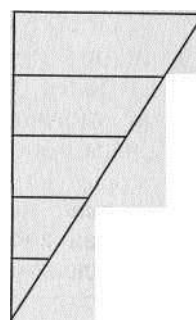


Рис. 5.4. Иерархия потребностей по Маслоу

Эта иерархия потребностей основана на том, что людей стимулирует стремление к удовлетворению все более труднодостижимых потребностей. Эти потребности могут быть упорядочены по мере возрастания их важности и доступности человеку. Потребности 1-го и 2-го уровней являются базовыми (доминирующими, первичными), связанными с обеспечением выживания в окружающей среде; потребности 3 — 5-го уровней — высшими (вторичными). После того как потребности низшего уровня удовлетворены, доминирующее значение приобретают потребности следующего уровня. Другими словами, потребности более низкого уровня должны быть удовлетворены прежде, чем для данного лица станет возможным осуществление потребностей более высокого уровня.

Фигура А характеризует количественную сторону потребностей человека. Это означает, что число людей, имеющих более высокие, в соответствии с иерархией,

потребности, постепенно уменьшается. Другими словами, относительно совсем немного людей, стремящихся, например, к самореализации. Вместе с тем, нет на земле человека, который мог бы жить без воды и пищи.

Фигура В, в свою очередь, показывает качественную сторону потребностей человека. На рисунке видно, что значимость вторичных потребностей несопоставимо выше, чем первичных. Это говорит о том, что современный цивилизованный человек не только хочет обеспечить себя всем необходимым для полноценной жизни (жилье, продукты, одежда, транспорт), но и постоянно стремится повышать свой профессиональный и культурный уровень (учеба, театр, спорт).

В каждом человеке потенциально существует непрерывное желание добиваться все новых и новых высот в обществе, удовлетворять все более трудно реализуемые потребности. Именно это стремление к удовлетворению своих все возрастающих потребностей есть главная причина заинтересованности в труде. Различные теории потребностей в основном не противоречат друг другу, а взаимно дополняют друг друга. Они отражают многогранность и нестандартность процесса мотивации и определяют необходимость комплексного подхода к решению этой сложной проблемы.

В работе менеджера наиболее трудная часть работы — создание условий сотрудникам для удовлетворения потребности высшего порядка. Существуют методы, хорошо показавшие себя в практике менеджмента.

Так, *социальные потребности* можно реализовать, предоставляя сотрудникам работу, которая способствует деловому общению. Необходимо создавать в коллективе обстановку единой команды, работающей на конечный результат. Рекомендуется проведение регулярных совещаний персонала по обсуждению актуальных вопросов деятельности предприятия. Следует создавать благоприятные условия для проявления работниками социальной активности, например их участия в благотворительной деятельности предприятия. Наконец, целесообразно сохранять в коллективе неформальные группы и их лидеров, если это не препятствует выполнению производственных заданий. Примерами таких неформальных групп могут быть члены экологических организаций, болельщики спортивных команд, филателисты, любители классической или популярной музыки.

Потребность в уважении реализуется путем предоставления сотрудникам более содержательной, интересной работы, если для этого имеются соответствующие возможности. Менеджеру следует обеспечить обратную связь с подчиненными в соответствии с достигнутыми результатами работы, что позволит добиться объективной оценки их усилий. Рекомендуется привлечение сотрудников к определению целей предприятия и выработке необходимых решений. В этом случае персонал компании будет чувствовать свою причастность к общему делу. Менеджеру можно делегировать подчиненным дополнительные права и полномочия, для того чтобы сотрудники увеличивали свой профессиональный опыт. Наиболее способных работников, которые показали реальные успехи в труде, следует продвигать вверх по служебной лестнице. Наконец, для повышения компетентности сотрудников менеджер должен организовать постоянный процесс переподготовки и повышения квалификации персонала.

Наиболее трудно реализуемая задача для менеджера — это удовлетворение *потребностей людей в самореализации (самовыражении)*. Трудности здесь проистекают от восприятия человека как неповторимой и одновременно сложной личности. Основными направлениями реализации таких потребностей являются: обеспечение необходимых условий для профессионального роста сотрудников и, по возможности, полного использования их потенциала; предоставление работникам сложной и ответственной работы; развитие у сотрудников творческих способностей; участие в принятии сложных и ответственных решений; предоставление работы, требующей принятия самостоятельных решений. В этом случае создаются предпосылки для превращения труда из средства заработка в средство самовыражения и развития.