Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение   
высшего образования

«Московский государственный технический университет имени Н.Э. Баумана (национальный исследовательский университет)»

(МГТУ им. Н.Э. Баумана)

Кафедра

«Менеджмент»

Реферат на тему:

«Мотивация сотрудников в современных условиях»

Выполнил:

Студент гр. РЛ2-101

Найден Е.А.

г. Москва, 2020

Оглавление

[**Введение** 3](#_Toc37848007)

[**Глава 1. Понятие и механизм мотивации** 5](#_Toc37848008)

[**Глава 2. Основные теории мотивации** 7](#_Toc37848009)

[*2.1. Теории, в основе которых лежит специфическая картина работника – человека.* 7](#_Toc37848010)

[*2.2. Содержательные теории мотивации.* 8](#_Toc37848011)

[*2.3. Процессуальные теории мотивации.* 12](#_Toc37848012)

[**Глава 3. Практическое применение знаний о мотивации персонала** 16](#_Toc37848013)

[*3.1. Практические советы успешного мотивирования персонала*. 17](#_Toc37848014)

[**Глава 4. Реформа системы мотивации персонала в ОАО «РЖД»** 20](#_Toc37848015)

[**Заключение** 22](#_Toc37848016)

[**Список литературы** 23](#_Toc37848017)

# **Введение**

Мотивация сотрудников занимает одно из центральных мест в управлении персоналом, поскольку она выступает непосредственной причиной их поведения.

Мотивация в организационном контексте – это процесс, с помощью которого менеджер побуждает других людей работать для достижения организационных целей, тем самым удовлетворяя их личные желания и потребности. Даже если создается впечатление, что служащие работают только ради достижения общих целей организации, то все равно ведут они себя так потому, что уверены, что это лучший способ достижения собственных целей. Рабочие занимаются тяжелым физическим трудом, соглашаются работать дополнительные часы, выдерживают большое напряжение, и все потому что уверены, что эти негативные аспекты их работы приемлемы, учитывая ту награду, которую они получат для себя.

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.

Исходя из всего вышеизложенного, можно сделать вывод, что мотивация – это управленческий процесс, с помощью которого менеджер побуждает работников выполнять возложенные на них функции, путем использования различных факторов, для достижения целей организации, удовлетворяя при этом их потребности.

Задача менеджера, при мотивации подчиненных, заключается в том, чтобы предоставить им возможность удовлетворить их личные потребности в обмен на качественную работу. Менеджер должен помочь работникам осознать и оценить преимущества, которые дает им эта работа и эта компания, а также добровольное следование целям организации и добросовестное выполнение возложенных на них функций, которое должно быть вознаграждено удовлетворением индивидуальных потребностей подчиненных.

В настоящее время вследствие изменения содержания труда, широкой автоматизации и информатизации, в результате повышения уровня образования и социальных ожиданий сотрудников значение мотивации еще более возросло, усложнилось содержание этого рода управленческой деятельности. Сегодня для эффективной деятельности организации требуются ответственные и инициативные работники, высокоорганизованные и стремящиеся к трудовой самореализации личности. Формирование таких работников – задача мотивационного менеджмента, и оно невозможно только путем использования строгого контроля, зарплаты и наказаний. Грамотная мотивация работников является залогом успешного функционирования предприятия в условиях современной рыночной экономики.

# **Глава 1. Понятие и механизм мотивации**

Мотивация в организационном контексте – это процесс побуждения человека к определенной деятельности с помощью внутриличностных и внешних факторов, это процесс, с помощью которого менеджер побуждает других людей работать для достижения организационных целей, тем самым, удовлетворяя их личные желания и потребности.

Существуют различные способы мотивации, из которых можно выделить следующие: нормативная мотивация, принудительная мотивация и стимулирование.

**Нормативная мотивация** – это побуждение человека к определенному повелению посредством идейно-психологического воздействия: убеждения, внушения, информирования и т.д.

**Принудительная мотивация**, основывающаяся на использовании власти и угрозе ухудшения удовлетворения потребностей работника в случае невыполнения им соответствующих требований

**Стимулирование** – воздействие не непосредственно на личность, а на внешние обстоятельства с помощью благ – стимулов, побуждающих работника к определенному поведению. [1.1, с.176-177]

Центральное место в теории мотивации занимает понятие «мотив». Мотив – это преимущественно осознанное внутренние побуждение личности к определенному поведению, направленному на удовлетворение тех или иных потребностей. Мотив порождается определенной потребностью, выступающей конечной причиной человеческих действий.[1.5, с.407]

Важной составляющей механизма мотивации является стимул. Стимул представляет собой те или иные блага, способные удовлетворять потребность при осуществлении определенных действий. Стимул ориентирован на удовлетворение потребностей.

В настоящее время организация эффективной системы стимулирования персонала является одной из наиболее сложных практических проблем менеджмента. Типичными проблемами в организациях, связанными с низкой мотивацией персонала являются:

* Высокая текучесть кадров
* Высокая конфликтность
* Низкий уровень исполнительной дисциплины
* Некачественный труд (брак)
* Нерациональность мотивов поведения исполнителей
* Слабая связь результатов труда исполнителей и поощрения
* Халатное отношение к труду
* Отсутствие условий для самореализации потенциалов сотрудников

В менеджменте придается большое значение различению уровней мотивации. На уровне удовлетворительного поведения рабочие выполняют тот минимум, который приемлем для руководства. Некоторые из них очень искусно балансируют между желанием минимизировать количество и качество прилагаемых усилий и желанием избежать неприятностей.

Для тех служащих, чей уровень мотивации можно назвать отличным поведением, работа является более желанной частью жизни, приносящей награду и удовлетворение. Задача менеджера очевидна, создать служащим возможности для удовлетворения полного спектра их потребностей в процессе работы в обмен на их энергию и навыки.[1.7, с. 287-288]

# **Глава 2. Основные теории мотивации**

## *2.1. Теории, в основе которых лежит специфическая картина работника – человека.*

К числу наиболее распространенных и широко используемых теорий мотивации труда принадлежит концепция Д. Макгрегора, называемая «XY-теорией». Эта концепция включает две противоположные теории: теорию «X» и теорию «Y».

Первая теория исходит из того, что: средний человек ленив и стремится избегать работы, работники боятся ответственности и хотят, чтобы ими руководили, для достижения целей организации необходимо принуждать работников трудиться под угрозой санкции, строгое руководство и контроль – главные методы управления, в поведении работников доминирует стремление к безопасности.

Вторая теория строится на противоположных теории «X» принципах и включает следующие постулаты: нежелание работать – это не врожденное качество работника, а следствие плохих условий труда, которые подавляют любовь к труду, при благоприятном прошлом опыте работники стремятся брать на себя ответственность, лучшие средства осуществления целей организации – вознаграждение и личностное развитие.

Согласно рекомендациям Макгрегора, «XY-теорию» необходимо использовать, учитывая конкретное состояние уровня сознания и мотивации работников. Менеджеры должны стремиться развивать группу, если она недостаточно мотивированна, от состояния «X» к состоянию «Y». [1.3, с.182-183]

К теории «Y» близка по своей направленности теория человеческих отношений Э. Мейо и Ротлизбергера. Эта теория возникла в США в 30-60-х годах и дала действительные импульсы к дальнейшему развитию теорий гуманизации труда.

Основополагающие идеи данной теории заключаются в следующем: трудовая мотивация определяется существующими в организации социальными нормами, а не физиологическими потребностями, важнейший мотив – удовлетворенность трудом, предполагающая хорошую заработную плату, возможность служебного роста, важное значение имеют социальное обеспечение и забота о каждом человеке, информирование работников о жизни организации.

Эта теория оказала большое влияние на практику коллективной мотивации, получившей распространение в Японии, а также на обобщающую японский опыт использования личностного потенциала теорию «Z», разработанную профессором Калифорнийского университета В. Оучи.

Главная отличительная черта теории «Z» — обоснование коллективистских принципов мотивации. Мотивация работников должна исходить из ценностей «производственного клана», т.е. предприятия как одной большой семьи. Эти ценности требуют развития у сотрудников с помощью соответствующей мотивации и стимулирования – отношений доверия, солидарности, преданности коллективу и общим целям, удовлетворенности трудом и пребыванием на предприятии.

## *2.2. Содержательные теории мотивации.*

Исходным звеном механизма мотивации является потребность, выражающая нужду, необходимость для человека определенных благ, предметов или форм поведения. Потребности могут быть как врожденными, так и приобретенными в процессе жизни и воспитания.

Пытаясь удовлетворить свои потребности, люди выбирают ту или иную линию целенаправленного поведения. Работа в компании тоже представляет собой один из способов целенаправленного поведения, попытки продвинуться на руководящую должность в компании – это другой тип такого поведения, направленного на удовлетворение потребности в признании.

**Абрахам Маслоу** утверждал, что поведение человека зависит от того, какой из пяти основных видов потребностей является на данный момент доминирующим. Каждый человек в одно и то же время имеет потребности пяти типов, но сила каждой потребности в какое-то конкретное время зависит от личностных приоритетов человека. В зависимости от этих приоритетов выстраивается иерархия потребностей. Маслоу утверждал, что основные пять типов потребностей всегда следуют в следующем порядке: физиологические, потребность в безопасности, социальные потребности, потребность в уважении, потребность в самореализации и самоуважении. [1.7, с. 290]

Физиологические потребности состоят из основных, первичных потребностей человека, иногда даже неосознанных. Применительно к рабочей среде, это потребности в заработной плате, отпуске, пенсионном обеспечении, перерывах, благоприятных рабочих условиях.

Потребность в безопасности выходит на первый план, как только удовлетворены физиологические потребности. В организациях это потребности имеют форму борьбы служащих за безопасность работы, организацию профсоюзов, дополнительные льготы, страховку и выходное пособие.

Социальные потребности заключаются в желании нравиться другим и удовлетворяются путем вхождения в формальные и неформальные группы, сотрудничества с другими рабочими и принятия участия в разнообразной совместной деятельности.

Потребности в уважении, или личностные потребности находятся на четвертом уровне иерархии Маслоу. Эти потребности могут принимать две различные формы; первая – это потребность в самоуважении, т.е. удовлетворение самим собой, оно тесно связано с чувством достижения цели, компетентности, знаний и зрелости, вторая – потребность в уважении других людей, она связана с репутацией, общественным признанием, статусом внутри группы. В любой организации награды, которые могут удовлетворить потребность уважении, включают в себя почетные звания, другие формы признания, похвалы дополнительные обязательства и продвижение по службе.

Следуя принципам этой теории, менеджер должен:

* идентифицировать и учитывать потребности работников;
* признавать различия стремлений сотрудников;
* предложить удовлетворение конкретных ненасыщенных потребностей;
* понимать, что постоянное использование однотипных поощрений (особенно тех, которые удовлетворяют потребности более низкого порядка) постепенно приводит к снижению мотивации сотрудников.

**Теория мотивации Фредерика Герцберга** была выведена в результате широкомасштабного исследования, в которое было вовлечено двести инженеров и бухгалтеров. Всем служащим, работающим в одной компании, было задано два вопроса: «можете ли Вы детально описать, когда Вы чувствуете себя исключительно хорошо на работе?» и «Можете ли Вы детально описать, когда Вы чувствуете себя на работе исключительно плохо?»

Герцберг обнаружил в ответах респондентов две ясно различимые группы потребностей. Первую он назвал гигиеническими или поддерживающими факторами. В эту группу входили те факторы или условия, при отсутствии которых служащие не получали удовлетворения от работы. Выяснилось, что при их наличии, хотя неудовлетворения и не наблюдалось, не возрастала мотивация. Эти факторы включают в себя политику компании и администрации, отношения с начальством, условия работы, размер заработной платы, отношения с коллегами, статус и безопасность.

Вторую группу факторов Герцберг назвал мотиваторами или удовлетворителями. Это такие условия работы, при наличии которых достигается высокий уровень мотивации служащих и удовлетворения от работы. При отсутствии этих условий невозможно получить ни эффективной мотивации, ни удовлетворения. Мотиваторы включают в себя достижение цели, признание, работу как таковую, ответственность, продвижение по службе и возможности для личного роста. [1.7, с. 293-294]

Основное значение двухфакторной теории заключается в том, что менеджеры должны быть очень осторожны и не делать ударения на гигиенические факторы, как на основные, при удовлетворении потребностей, когда потребности низшего уровня уже достаточно удовлетворены. И наоборот, менеджеры не должны тратить время и средства, предлагая своим служащим разнообразные мотиваторы до того, как будут удовлетворены гигиенические потребности. [1.4, с.127]

Наиболее неожиданным открытием, полученным в результате проведенных Герцбергом исследований, стал тот факт, что деньги были отнесены к разряду гигиенических факторов, а отнюдь не мотиваторов.

**Теория мотивации Дэвида МакКлеланда** заключается в том, что любая организация предлагает человеку возможности для удовлетворения трех потребностей высшего уровня, потребность во власти, в успехе и в принадлежности. Его наиболее популярная идея – потребность в успехе положительно влияет не только на работу служащих, но и на работу менеджеров всех уровней управления. [1.7, с. 296]

**ERG-теория (модель) К. Алдерфера** продолжает традицию А. Маслоу по размещению потребностей в виде иерархии, однако ограничивается выделением только трех уровней:

· существование - потребности, удовлетворяемые такими факторами, как еда, воздух, вода, зарплата и условия работы;

· родственность - потребности, удовлетворяемые значимыми общественными и межличностными отношениями;

· рост - потребности, удовлетворяемые личным творческим и производственным вкладом индивида.

ERG-теория мотивации отличается от теории Маслоу не только количеством категорий, но и представлением о том, как люди движутся от одной ступени потребностей к другой. Маслоу предполагал, что каждая высшая ступень потребностей не задействуется до тех пор, пока не удовлетворены потребности низкого порядка. В противоположность этому, согласно ERG-теории, в дополнение к прогрессивно-последовательному восхождению Маслоу имеет место и регрессивный процесс, связанный с крушением планов и недосягаемостью поставленных целей.

## *2.3. Процессуальные теории мотивации.*

Большинство современных процессуальных теорий рассматривает **мотивацию как процесс управления выбором.** Такое определение мотивации впервые дал Виктор Врум. Он утверждал, что люди постоянно находятся в состоянии мотивации. Таким образом, согласно Вруму, для того, чтобы быть успешным менеджером, необходимо показывать подчиненным, что направление их усилий на достижение целей организации приведет к скорейшему достижению их личных целей. Согласно теории ожидания Врума, подчиненные работают наиболее продуктивно, когда они уверены, что оправдываются их ожидания в трех областях: ожидания в отношении «затрат труда – результатов», ожидания в отношении «результатов – вознаграждений», ценности полученного поощрения или вознаграждения. [1.4, с.128]

Ценность вознаграждения, которая также измеряется степенью вероятности, является наиболее важным элементом теории мотивации, и, к сожалению, не всегда берется в расчет менеджерами.

**Психологи Лайман Портер и Эдвард Лоулер** разработали модель мотивации, которая соединила в себе основные идей содержательных теорий Маслоу, Герцберга и МакКлеланда с идеями процессуальной теории Врума. Их интегрированный подход, который мы называем «расширенной моделью ожидания» включает в себя рассмотрение взаимосвязи между выполнением работы и удовлетворением. В теории, модель работает следующим образом. Человек соединяет ценность ожидаемого вознаграждения со своим восприятием того, какие усилия должны быть приложены, чтобы добиться этого вознаграждения. В результате комбинации этих факторов получаются реально приложенные усилия, они, в свою очередь, комбинируются со способностями и навыками человека и восприятием роли, которую он или они должны сыграть при выполнении данного ему задания. Эта работа связана с получением как внутреннего, так и внешнего вознаграждения. Внутреннее вознаграждение – это то, что заключено в самом выполнении задания, например, чувство долга или чувства гордости. Внешнее вознаграждение предполагается руководством и является прямым следствием выполнения служащим поставленной перед ним задачей. После этого, если комбинация этих двух типов воспринимается служащим адекватной затраченной им усилиям, она переходит в чувство удовлетворения. Позже, используя приобретенный опыт, человек оценивает ценность награды, которую он ожидает получить в будущем за хорошую работу.[1.6, с. 207-208]

**Согласно теории подкрепления,** менеджеры могут влиять на поведение служащих, подкрепляя действия, которые они считают правильными и благоприятными для организации. Однако учитывая, что акцент в данном случае делается на положительном подкреплении, а не наказании работников, управленческому персоналу не следует наказывать людей за неправильное поведение. Даже при условии, что в результате наказания служащий быстрее откажется от неправильных действий, такой эффект нередко носит кратковременный характер, но в будущем способен привести к негативным побочным последствиям, например к дисфункциональному поведению, возникновению конфликтов на рабочих местах, прогулам и текучести кадров.

**Еще один широко известный процессуальный подход к мотивации носит название «теория справедливости»**, популяризированная Дж. Стейси Адамсом. Теория справедливости утверждает, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Эта теория базируется на утверждении, что при определении фокуса своего целенаправленного поведения служащие учитывают две фундаментальные оценки: вклад, который они вносят в деятельность организации и вознаграждение, которое они за это получают. Вознаграждение в данном случае может иметь форму заработной платы, дополнительных льгот, премий, условий работы и показателей статуса.

Для исправления несправедливости служащие могут:

· исказить данные о своем соотношении вклада и результатов, либо эти сведения о других работниках;

* вести себя так, чтобы вынудить коллег изменить свои показатели данного соотношения;
* вести себя так, чтобы изменить свои показатели;
* выбрать для сравнения другого человека;
* уволиться с работы.

**Согласно теории усиления психолога В.Ф. Скиннера**, поведение людей обусловлено результатом их действий в подобной ситуации в прошлом. Позиция Скиннера заключается в том, что служащие извлекают уроки из опыта предыдущей работы, и стараются выполнять те задания, которые ведут к желаемому результату, и избегать тех заданий, которые приводят к нежелательному результату.

Данная теория базируется на очень простой модели, состоящей из четырех шагов: стимулы, поведение, последствия, будущее поведение.

# 

# **Глава 3. Практическое применение знаний о мотивации персонала**

Как содержательные, так и процессуальные теории мотивации отображают разные стороны такого сложного явления, как мотивация персонала на рабочем месте. Можно сказать, что четкого и всеобъемлющего набора принципов, которыми можно было бы руководствоваться менеджерам при решении задач мотивации, не существует, однако общие принципы "идеальной" с точки зрения мотивации работы можно представить следующим образом. Работа должна:

* иметь целостность, т.е. приводить к определенному результату;
* оцениваться служащими как важная и заслуживающая быть выполненной;
* давать возможность служащему принимать решения, необходимые для ее выполнения, т.е. должна существовать автономия (в установленных пределах) - либо, как вариант, групповая автономия;
* обеспечивать обратную связь с работником, оцениваться в зависимости от эффективности его труда;
* приносить справедливое, с точки зрения работника, вознаграждение.

Спроектированная в соответствии с этими принципами работа обеспечивает внутреннее удовлетворение, и на основе этих принципов американскими учеными Д. Хэкманом и К. Олдхэмом была разработана модель характеристик работы с точки зрения мотивации. Они выделили следующие требования к хорошо мотивированной работе:

* + разнообразие умений и навыков;
  + целостность работы;
  + важность работы;
  + автономия;
  + обратная связь.

Главной целью при построении мотивационных программ является получение необходимого результата. Но добиться закрепления хорошего специалиста на предприятии и получить от него полную отдачу невозможно, если не учитывать степень и причины его удовлетворенности либо неудовлетворенности трудом в целом. [2.2, с.96-99]

## *3.1. Практические советы успешного мотивирования персонала*.

**1. Учтите советы предшественников**

Ознакомьтесь с теориями мотивации, чтобы лучше понимать, что движет сотрудниками и какими могут быть наиболее эффективные рычаги воздействия, имеющиеся в вашем распоряжении; это будет бесценно для создания климата честности, открытости и доверия.

**2. Что мотивирует лично Вас?**

Определите, какие факторы важны для Вас в вашей работе и как они взаимодействуют. Вспомните, что могло мотивировать Вас в прошлом или, наоборот, убедить Вас что-то не делать? Осознайте различие между настоящей долгосрочной мотивацией и быстро проходящими порывами.

**3. Узнайте, чего ваши люди хотят от работы**

Люди могут желать лучшего статуса, более высокой зарплаты, лучших условий работы и различных льгот. Но узнайте, что на самом деле мотивирует Ваших подчиненных - проведите анонимные опросы или анкетирование, поговорите с людьми о том, чего им бы больше всего хотелось.

Например, хотят ли они:

* + более интересной работы?
  + более квалифицированного руководства?
  + больше возможностей увидеть конечный результат своей деятельности?
  + большего участия?
  + большего признания?
  + большей конкуренции?
  + больше возможностей для развития?

**4. Проявляйте интерес к работе**

Каждый день поощряйте сотрудников за хорошо сделанную работу. Проявляйте искренний интерес, не выходя за рамки и не стоя ни у кого за спиной. Пусть все почувствуют, что Вы можете их поддержать.

**5. Устраните мешающие факторы**

Определите, что мешает успешной мотивации -- это могут быть физические (помещения, оборудование) или психологические (скука, несправедливость, препятствия на пути к продвижению, недостаток уважения и признания) причины. Некоторые из них можно легко устранить; другие потребуют большего планирования и времени. Сам факт, что вы достаточно уверены в том, что найдете и устраните негативные факторы - уже послужит для мотивации.

**6. Проявляйте заботу**

Если Ваша культура работы допускает возможные ошибки и терпима к промахам персонала, Ваши сотрудники должны понимать, на какую поддержку они могут рассчитывать. Зачастую практика мотивации и выстраивания отношений оканчивается неудачей только из-за того, что штат не чувствует, что может получить адекватную поддержку.

**7. Осторожнее с денежными поощрениями!**

Многие люди говорят, что они работают за деньги, и в разговоре требуют поощрения. Но если их вознаградить деньгами, то после небольшого периода подъема это придется повторять снова и снова. Дополнительные выплаты могут быть эффективны для привлечения новых работников, но вряд ли мотивируют уже долго проработавших сотрудников на более эффективное использование своих способностей.

**8. Примите решение**

Выслушав ваших сотрудников, сделайте шаги к изменению политики и позиций в вашей организации. Пусть ваша новая политика будет гибкой и учтет пожелания штата.

**9. Управляйте изменениями**

Принять политику - это одно, а совсем другое - применить её. Если немотивируемость уже укрепилась, Вам потребуется пересмотреть весь стиль управления в организации. Один из самых естественных инстинктов человека - сопротивляться переменам, даже если они могут приводить к улучшению. Так что от способа, которым будут внедряться изменения, будет очень сильно зависеть их успех или провал.

**10. Обеспечьте обратную связь**

Обратная связь - один из наиболее важных элементов в цикле мотивации. Не заставляйте людей ждать вестей о том, насколько успешны их предложения и разработки. Аккуратно и тактично комментируйте события, не забывая о том, какие следующие шаги к достижению целей придется сделать.

Чтобы убедить ваш штат, что пришло время перемен - поступайте следующим образом:

* + Признайте, что не можете ответить на все вопросы.
  + Уделите время, чтобы узнать, как можно заслужить доверие.
  + Ведите, вдохновляйте и помогайте сотрудникам - не заставляйте их силой что-то делать.
  + Высказывайте им свое мнение.

# **Глава 4. Реформа системы мотивации персонала в ОАО «РЖД»**

Система мотивации в ОАО «РЖД» не только соответствует классическим теориям и практике передовых компаний, но и учитывает многие специфические особенности железнодорожного транспорта: масштабность; непрерывность технологического процесса; многочисленность и территориальную разобщенность предприятий; использование автоматизированных систем управления; высокий динамизм перевозочного процесса; большое число разнообразных видов деятельности; необходимость обеспечения безопасности движения и т.д. После изучения позиции высшего руководства было исследовано мнение рядовых работников компании и менеджеров среднего звена 1. Выяснилось, что в практическом применении системы мотивации существует ряд недостатков.

Большинство работников не устраивает величина их дохода, зачастую не способного обеспечить семейный достаток на уровне рационального потребительского бюджета (доля недовольных снизилась за два года с 80% до 67%). Одной из причин является твердая убежденность руководства компании в том, что рост заработной платы не должен опережать рост производительности труда.

Последней уделяется особое внимание (притом, что далеко не для всех видов деятельности существуют методики ее оценки, и речь должна идти, скорее, о результативности), но на некоторых предприятиях для повышения производительности порой используются недопустимые меры вроде принудительного перевода работников на сокращенный рабочий день (при почасовой оплате труда). Более эффективным шагом, хотя и болезненным, могло бы стать сокращение штата. На нем настаивает и высшее руководство РЖД, но начальники на местах либо избегают таких радикальных действий, либо проводят сокращение непродуманно и исключительно за счет рабочих. Отсутствие планов бесконфликтного высвобождения, компенсаций и критериев отбора сокращаемых работников усугубляет, помимо прочего, и психологический климат на предприятиях.

Что касается материальных льгот, то некоторые из них являются чрезмерно дорогостоящими для компании (например, бесплатный проезд по железной дороге), а к части других не обеспечивается равный доступ работников (санатории всероссийского значения) либо наблюдается невысокий уровень качества (медицинское обслуживание).

В дальнейших преобразованиях нуждается и система моральной мотивации. Отдельные ее элементы тщательно проработаны, но даже от них отдача незначительна вследствие существования глубинных проблем, главная из которых – отсутствие «обратной связи». Повсеместно наблюдается субъективизм в оценке подчиненных, неуважительное к ним отношение, некомфортный моральный климат в коллективах, незаинтересованность работников в результатах труда и т.д. Для решения проблемы необходима система взвешенных мер, а начинать следует с основополагающих моментов – отладки нормативных актов, устранения несоответствий разных документов, составления и совершенствования должностных инструкций. Возможно, потребуется реструктуризация иерархии руководителей (включая их сокращения).

Наконец, потенциал для развития системы мотивации скрыт в повышение человеческого капитала работников. Организованное само по себе на должном уровне, оно в настоящее время не воспринимается как мотивирующий фактор.

Сравнение результатов двух этапов анкетирования показало, что в данный момент реформа системы мотивации в ОАО «РЖД» не воспринимается работниками настолько негативно, как было в ее начале. Этому способствуют и эффект привыкания, и объективные перемены к лучшему.

## **Заключение**

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.

# **Список литературы**

1. Басовский Л.Е. Менеджмент. М., 2003

2. Вдовин К.В. Персонал: как руководить организацией. М., 2003

3. Весенин В.Р. Менеджмент персонала. М., 2001

4. Глухов В.В. Менеджмент. М., 2005

5. Дафт Р. Менеджмент. СПб., 2004

6. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. М.,2001

7. Радугин А.А. Основы менеджмента. М., 1999

8. Гималетдинов А.М. «Мотивация труда», «Справочник по управлению персоналом», 2003 №6

9. В.И. Сергеев, А.С. Башкова «Секреты мотивации», «Справочник по управлению персоналом», 2003 №6

10. Баженов, С.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». 2018. Том 7, №4. С. 84-85

11. Даниленко, П. С. Реформы системы мотивации персонала в ОАО «РЖД» / П.С. Даниленко // М. гос. ун-т. — 2018. № 9 – С. 185-186

12. Когдин, А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом / А.А. Когтин // Основы экономики, управления и права. №4 (4). 2019. С. 80-83.

13. Мычка, С.Ю. Мотивация персонала в современных организациях // Совершенствование экономических и правовых отношений в современных российских условиях. Сборник материалов международной научно-практической заочной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. 2019. С. 74-77

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение   
высшего образования

«Московский государственный технический университет имени Н.Э. Баумана (национальный исследовательский университет)»

(МГТУ им. Н.Э. Баумана)

Кафедра

«Менеджмент»

Доклад на тему:

«Мотивация сотрудников в современных условиях»

Выполнил:

Студент гр. РЛ2-101

Найден Е.А.

г. Москва, 2020

В современных условиях развития экономики мотивирование сотрудников является одним из ключевых факторов развития менеджмента организации, так как непосредственными исполнителями определенного вида работ является именно персонал предприятия.

Мотивация в управлении – это комплексный подход к управлению персоналом, направленный на создание побудительных мотивов, целью которых является продуктивное выполнение сотрудником своих обязанностей. В общем виде мотивацию можно представить как совокупность стимулирующих факторов, направленных на повышение работоспособности и активности персонала в выполнении своих профессиональных обязанностей (Рис 1.).



Рис 1. Факторы способствующие мотивации персонала

С точки зрения компании, система мотивации подразумевает постановку целей, соответствующих индивидуальных потребностям и желаниям и, следовательно, способствующих поведению необходимому для достижения целей.

Целью мотивационных стратегий в бизнесе является выработка определенного подхода, направленного на создание и развитие политик и процедур, которые обеспечивают высокую продуктивность выполнения обязанностей сотрудниками (Рис 2.)



Рис 2. Мотивационные побуждения к повышению работоспособности персонала.

Каждый руководитель хочет видеть в своем подчинении трудолюбивых, ответственных и исполнительных работников. Но чтобы работник выполнял свои обязанности продуктивно, нужно его заинтересовать, т.е. мотивировать.

Мотивация необходима для эффективного выполнения принятых решений и намеченных работ. Так как каждый человек индивидуален, со своими качествами, потребностями, психотипом и т.п., то и мотивирование на предприятии должно быть неоднообразным и однородным, а ориентированным на желания и мнения сотрудников, ведь для кого-то стимулом является, например, перспектива карьерного роста, для другого - повышение материального благосостояния (Таблица 1).

Таблица 1. Факторы, влияющие на мотивацию сотрудников



Мотивация сотрудников занимает одно из центральных мест в управлении персоналом, поскольку она выступает непосредственной причиной их поведения.

Мотивация в организационном контексте – это процесс, с помощью которого менеджер побуждает других людей работать для достижения организационных целей, тем самым удовлетворяя их личные желания и потребности.

Процесс мотивации условно можно разделить на шесть стадий, однако такое рассмотрение носит условный характер, так как в реальной жизни нет такого четкого разграничения стадий и нет обособленных процессов мотивации. Ниже приведена модель-цикл (схема 1), позволяющая понять логику и составные части процесса мотивации.



Схема 1. Цикл мотивационного процесса.

На первой стадии человек (работник) начинает ощущать, что ему что-то требуется, рождается потребность. Условно их можно разделить на три вида потребностей: физиологические (потребность в пище, жилье и т.д.), психологические (потребность в стабильном и уравновешенном рабочем климате) и социальные (потребность в самореализации, самосовершенствовании, самовыражении).

Вторая стадия побуждает человека (работника) к действию.

На третьей стадии происходит фиксация того, что и как делать, какими средствами необходимо воспользоваться для удовлетворения потребности.

На четвертной стадии происходит само действие, которое в конечном итоге удовлетворяет потребность человека (работника).

На пятой стадии человек (работник) проделав определенную работу, получает то, что он может использовать для удовлетворения потребности, либо то, что он может обменять на желаемый для него объект.

На шестой стадии происходит удовлетворение потребности. В зависимости от степени снятия напряжения, вызываемого потребностью, а также от того, вызывает устранение потребности ослабление или усиление мотивации к деятельности, человек либо прекращает деятельность до возникновения новой потребности, либо продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности [5, С. 156-157]. Таким образом, цикл процесса мотивации может повторяться с возникновением новой потребности.

Исходным звеном механизма мотивации является потребность, выражающая нужду, необходимость для человека определенных благ, предметов или форм поведения. Потребности могут быть как врожденными, так и приобретенными в процессе жизни и воспитания.

Пытаясь удовлетворить свои потребности, люди выбирают ту или иную линию целенаправленного поведения. Работа в компании тоже представляет собой один из способов целенаправленного поведения, попытки продвинуться на руководящую должность в компании – это другой тип такого поведения, направленного на удовлетворение потребности в признании.

Большинство современных процессуальных теорий рассматривает **мотивацию как процесс управления выбором.** Такое определение мотивации впервые дал Виктор Врум. Он утверждал, что люди постоянно находятся в состоянии мотивации. Таким образом, согласно Вруму, для того, чтобы быть успешным менеджером, необходимо показывать подчиненным, что направление их усилий на достижение целей организации приведет к скорейшему достижению их личных целей. Согласно теории ожидания Врума, подчиненные работают наиболее продуктивно, когда они уверены, что оправдываются их ожидания в трех областях: ожидания в отношении «затрат труда – результатов», ожидания в отношении «результатов – вознаграждений», ценности полученного поощрения или вознаграждения. [1.4, с.128]

Ценность вознаграждения, которая также измеряется степенью вероятности, является наиболее важным элементом теории мотивации, и, к сожалению, не всегда берется в расчет менеджерами.

Как содержательные, так и процессуальные теории мотивации отображают разные стороны такого сложного явления, как мотивация персонала на рабочем месте. Можно сказать, что четкого и всеобъемлющего набора принципов, которыми можно было бы руководствоваться менеджерам при решении задач мотивации, не существует, однако общие принципы "идеальной" с точки зрения мотивации работы можно представить следующим образом. Работа должна:

* иметь целостность, т.е. приводить к определенному результату;
* оцениваться служащими как важная и заслуживающая быть выполненной;
* давать возможность служащему принимать решения, необходимые для ее выполнения, т.е. должна существовать автономия (в установленных пределах) - либо, как вариант, групповая автономия;
* обеспечивать обратную связь с работником, оцениваться в зависимости от эффективности его труда;
* приносить справедливое, с точки зрения работника, вознаграждение.

Спроектированная в соответствии с этими принципами работа обеспечивает внутреннее удовлетворение, и на основе этих принципов американскими учеными Д. Хэкманом и К. Олдхэмом была разработана модель характеристик работы с точки зрения мотивации. Они выделили следующие требования к хорошо мотивированной работе:

* + разнообразие умений и навыков;
  + целостность работы;
  + важность работы;
  + автономия;
  + обратная связь.

Главной целью при построении мотивационных программ является получение необходимого результата. Но добиться закрепления хорошего специалиста на предприятии и получить от него полную отдачу невозможно, если не учитывать степень и причины его удовлетворенности либо неудовлетворенности трудом в целом. [2.2, с.96-99].

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.