|  |  |
| --- | --- |
| **Gerb-BMSTU_01** | Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  Федеральное государственное бюджетное образовательное  учреждение высшего образования  «Московский государственный технический университет имени Н.Э. Баумана  (национальный исследовательский университет)»  (МГТУ им. Н.Э. Баумана) |

|  |  |
| --- | --- |
| Факультет | **Радиоэлектронные системы и комплексы** |
|  |  |
| Кафедра | **Технология приборостроения (РЛ6)** |

**Реферат-доклад по основам менеджмента**

**на тему:**

«Мотивация работников в современных условиях»

*Выполнил: Евдокимов М.А.*

*Преподаватель: Прокудин В.Н.*

*2020 г*

Оглавление

[Введение 3](#_Toc40362790)

[Сущность мотивации 4](#_Toc40362791)

[История мотивационного менеджмента 7](#_Toc40362792)

[Способы улучшения мотивации труда 10](#_Toc40362793)

[Мотивация работников в России 13](#_Toc40362794)

[Заключение 23](#_Toc40362795)

[Список литературы 25](#_Toc40362796)

# Введение

В современных рыночных условиях каждая организация стремится к большей эффективности своей деятельности. Разработка стратегии развития, рациональное расходование ресурсов, внутренний и внешний анализ деятельности, качественный подбор персонала и другие задачи встают перед управляющими организацией, и именно от качества решений зависит насколько востребована на рынке будет организация.

Неотъемлемой частью стратегии развития является система мотивирования персонала в целом и каждого индивидуально. Так работодатель подталкивает своих работников к более продуктивному и качественному выполнению своих обязательств, конечный продукт которых покрывает не только издержки работодателя, но и позволяет получать прибыль владельцам организации.

Таким образом труд каждого становится более эффективны, следовательно, и организация становится более конкурентно способной. За успешной компанией потянутся ее конкуренты и партнеры… И таким образом мотивирование отдельных трудящихся становится одним из факторов развития отрасли и экономике в целом.

В данной работе рассматривается такой важный компонент менеджмента персонала как мотивирование. Задача этой области менеджмента является увеличение эффективности труда всей организации за счет увеличении эффективности труда каждого. Это достигается путем всестороннего развития работника, применения его сильных навыков в нужных областях, удовлетворения его внутренних и внешних потребностей и других факторов, влияющих на заинтересованность персонала.

# Сущность мотивации

Мотивационные аспекты управления трудом получили широкое применение в странах с развитой рыночной экономикой. В нашей стране понятие мотивации труда в экономическом смысле появилось сравнительно недавно в связи с демократизацией производства. Ранее оно употреблялось, в основном, в промышленной экономической социологии, педагогике, психологии. Это объяснялось рядом причин. Во-первых, экономические науки не стремились проанализировать взаимосвязь своих предметов с названными науками, и, во-вторых, в чисто экономическом смысле до недавнего времени понятие «мотивация» заменялось понятием «стимулирования». Такая усеченность понимания мотивационного процесса приводила к ориентации на краткосрочные экономические цели, на достижение сиюминутной прибыли. Это разрушительно действовало на потребностно-мотивационную личности работника, не вызывало заинтересованности в собственном развитии, самосовершенствовании, а ведь именно эта система сегодня наиважнейший резерв повышения эффективности производства.

Трудовая мотивация - это процесс стимулирования отдельного исполнителя или группы людей к деятельности, направленный на достижение целей организации, к продуктивному выполнению принятых решений или намеченных работ.

Это определение показывает тесную взаимосвязь управленческого и индивидуально-психологического содержания мотивации, основанную на том обстоятельстве, что управление социальной системой и человеком, в отличии от управления техническими системами, содержит в себе, как необходимый элемент согласование цепей объекта и субъекта управления. Результатом его будет трудовое поведение объектом управления и в конечном итоге определенных результат трудовой деятельности.

Р. Оуэн и А. Смит считали деньги единственным мотивирующим фактором. Согласно их трактовке, люди - чисто экономические существа, которые работают только для получения средств, необходимых для приобретения различных благ.

Современные теории мотивации, основанные на результатах психологических исследований, доказывают, что истинные причины, побуждающие человека отдавать работе все силы, чрезвычайно сложны и многообразны. По мнению одних учёных, действие человека определяется его потребностями. Придерживающиеся другой позиции исходят из того, что поведение человека является также и функцией его восприятия и ожиданий.

При рассмотрении мотивации следует сосредоточиться на факторах, которые заставляют человека действовать и усиливают его действия. Основные из них: потребности, интересы, мотивы и стимулы.

Потребности нельзя непосредственно наблюдать или измерить, о них можно судить лишь по поведению людей. Выделяют первичные и вторичные потребности. Первичные по природе своей являются физиологическими: человек не может обойтись без еды, воды, одежды, жилища, отдыха и тому подобное. Вторичные вырабатываются в ходе познания и приобретения жизненного опыта, то есть являются психологическими потребность в привязанности, уважении, успехе.

Потребности можно удовлетворить вознаграждением, дав человеку, что он считает для себя ценным. Но в понятии «ценность» разные люди вкладывают неодинаковый смысл, а, следовательно, различаются и их оценки вознаграждения. Например, состоятельный человек, возможно, сочтет несколько часов отдыха в кругу семьи более значительными для себя, чем деньги, которые он получит за сверхурочную работу на благо организации. Для работающего в научном учреждении более ценными могут оказаться уважение коллег и интересная работа, а не материальные выгоды, которые он получил бы, выполняя обязанности, например, продавца в престижном супермаркете.

«Внутреннее» вознаграждение человек получает от работы, ощущая значимость своего труда, испытывая чувство к определенному коллективу, удовлетворение от общения дружеских отношений с коллегами.

«Внешнее» вознаграждение - это зарплата, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа.

Мотивационный процесс может быть представлен в виде следующих одна за другой стадий: осознание работником своих потребностей как системы предпочтения, выбор наилучшего способа получения определенного вида вознаграждения, принятие решения о его реализации; осуществление действия; получение вознаграждения; удовлетворение потребности. Стержнем управления на основе мотивации будет воздействие определенным образом на интересы участников трудового процесса для достижения наилучших результатов деятельности.

Для управления трудом на основе мотивации необходимы такие предпосылки, как выявление склонностей и интересов работника с учетом его персональных и профессиональных способностей, определение мотивационных возможностей и альтернатив в коллективе и для конкретного лица. Необходимо полнее использовать личные цели участников трудового процесса и цели организации.

Никакие установленные извне цели не вызывают заинтересованности человека в активизации своих усилий до тех пор, пока они не превратятся в его «внутреннюю» цель и далее в его «внутренний» план действия. Поэтому для конечного успеха большое значение имеет совпадение целей работника и предприятия.

Для решения этой задачи необходимо создание механизма мотивации повышения эффективности труда. Под этим подразумевается совокупность методов и приёмов воздействия на работников со стороны системы управления предприятия, побуждающие их к определенному поведению в процессе труда для достижения целей организации, основанной на необходимости удовлетворения личных потребностей.

# История мотивационного менеджмента

Проблема мотивации людей к трудовой деятельности была актуальной всегда, возможно, ее просто не осознавали так, как в современных условиях. Попытки увеличить продуктивность людей посредством увеличения их мотивации известны с давних времён. В те далекие времена, когда рабство было повсеместным,мотивационный менеджмент можно описать так: «система кнута и пряника». Плохим работникам полагалось наказание, хорошим могла достаться какая-либо награда, но, скорее всего, ничего. Способы мотивации были неразрывно связаны с уровнем развития общества, производства, культуры и традициями.

Интенсивное осмысление проблем мотивации началось в период зарождения капитализма. Тогда считалось что основной интерес работника это максимальная экономическая выгода, более низкая нагрузка, и увеличение собственного влияния на рабочий процесс. Одним из представителей данной теории был А. Смит.Он придавал большое значение высокой заработной плате, говоря, что она стимулирует рабочих к более производительному труду.

Английский философ, педагог и социалист, реформаторов XIX векаРоберт Оуэн показал на практике состоятельность таких идей. На текстильной фабрике посёлке Нью-Ланарк близ Глазго он успешно решал проблемы производительности и мотивации деятельности за счет улучшения условий труда, разработки системы открытой и справедливой оценки работы, обеспечения приличного жилья для работников и их семей.На основании собственного опыта он выработал систему «патроната», которую впоследствии теоретически развил в сочинении «Опыты о формировании человеческого характера» (EssayontheFormationofCharacter, опубликовано в 1813 году).

Значительный вклад в развитие теории и практики мотивации трудовой деятельности внесли представители научной школы управления Ф. Тейлор, Ф. Гилбретт и Л. Гилбретт, Г. Эмерсон. Ф. Тейлор изучил особенности производственных процессов на нескольких предприятиях и пришел к выводу, что основной причиной низкой производительности труда работников является несовершенная система стимулирования работников.

Для поддержания у работников состояния постоянного ожидания вознаграждения Ф. Тейлор использовал прогрессивную систему оплаты труда, в основе которой лежали определенные принципы: *плата человеку, а не месту*; установление расценок на основе точного знания; единообразие расценок. Благодаря введению этой системы повысились производительность труда и как следствие — заработная плата, у рабочих появилась заинтересованность в интенсивной работе, сотрудничестве с администрацией и т. п.

Но Ф. Тейлор не сводил вознаграждение только к денежным выплатам, а рассматривал его довольно широко, относя к вознаграждениям различные социальные уступки со стороны работодателей — организацию рабочих столовых, детских садов, вечерних курсов и т. п. Все это считалось "средством для создания более умелых и интеллектуальных рабочих", которое вызывает у них "доброе чувство к хозяевам".

Однако Ф. Тейлор рассматривал работников не как людей, личностей, а как наиболее эффективное средство выполнения поставленных задач. Он не смог понять, почему трудно заставить рабочего увеличить выработку, даже значительно повысив его заработок. Ф. Тейлор полагал, что повышение производительности одного работника ставит в положение отстающих других, которые также должны стремиться повысить производительность труда. Он не учитывал, что в результате такого повышения производительности расценки снизят и работники останутся с прежним заработком, но за более интенсивный труд. Естественно, коллектив не станет жаловать подобных передовиков, и работники предпочтут нормальные человеческие отношения высоким заработкам. Но Ф. Тейлор лишь усовершенствовал операции и внедрил систему материального стимулирования, в то время как решение проблемы лежало в области управления человеческими взаимоотношениями.

Для более успешного, эффективного управления мотивацией необходимо было индивидуальный подход к человеку, знать, его психологические особенности, адаптационные возможности. Начала формироваться "поведенческая школа", которая исследовала поведение человека в производственной среде и зависимость его мотивации от морально-психологического состояния. Считается, что начало этому направлению положил один из основателей поведенческой школы Э. Мейо, психолог-клиницист. В 1927—1932 гг. он с коллегами проводил на заводах компании "Вестерн Электрик" в Хоуторне эксперименты в целях определения возможностей повышения производительности труда работников.

Эксперименты показали, что мотивы трудового поведения людей определяются не только действующей на предприятии системой материального стимулирования, но и многими социально-психологическими факторами. Ученые стали придавать большое значение психологическим мотивам поведения людей в процессе производства, проблемам групповых отношений, групповым нормам, коммуникационным барьерам, неформальным организациям, гуманизации взаимоотношений администрации и работников.

Дальнейшее формирование научных подходов к проблеме мотивации обогатилось рядом содержательных и процессных мотивационных теорий, авторами которых являются А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клеланд, В. Врум и др.

Современные взгляды на проблемы управления мотивацией связаны с теориями "обогащения труда", "гуманизации труда", "качества трудовой жизни", "участия работников".

# Способы улучшения мотивации труда

Способы улучшения мотивации труда объединяются в пять относительно самостоятельных направлений: материальное стимулирование, улучшение качества рабочей силы, совершенствование организации труда, вовлечение персонала в процесс управления и неденежное стимулирование.

Первое направление отражает роль мотивационного механизма оплаты труда в системе повышения производительности труда. Оно включает в качестве элементов совершенствование системы заработной платы, предоставление возможности персоналу участвовать в собственности и прибыли предприятия.

Безусловно, мотивационному механизму оплаты труда отводится большая роль, но постоянное повышение уровня оплаты труда не способствует как поддержанию трудовой активности на должном уровне, так и росту производительности труда. Применение этого метода может быть полезным для достижения кратковременных подъемов производительности труда. В конечном итоге происходит определенное наложение или привыкание к этому виду воздействия. Одностороннее воздействие на работников лишь денежными методами не может привести к долговечному подъему производительности труда.

Хотя труд в нашей стране, в отличие от высокоразвитых стран, на сегодняшний день рассматривается, в основном, лишь как средство заработка, можно предположить, что потребность в деньгах будет расти до определенного предела, зависящего от уровня жизни, после которого деньги станут условием нормального психологического состояния. В этом случае в качестве доминирующих могут выступить другие группы потребностей, связанные с потребностью в творчестве, достижении успехов и другие. Для руководителя очень важно умение распознавать потребности работников. Потребность более низкого уровня должна удовлетворяться прежде, чем потребность следующего уровня станет более значительным фактором, определяющим поведение человека.

Потребности постоянно меняются, поэтому нельзя рассчитывать, что мотивация, которая сработала один раз, окажется эффективной и в дальнейшем. С развитием личности расширяются возможности, потребности в самовыражении. Таким образом, процесс мотивации путем удовлетворения потребностей бесконечен.

Следующее направление улучшения мотивации - совершенствование организации труда - содержит постановку целей, расширения трудовых функций, обогащения труда, производственную ротацию, применение гибких графиков, улучшению условий труда.

Постановка целей предполагает, что правильно поставленная цель путем формирования ориентации на ее достижение служит мотивирующим средством для работника.

Расширение трудовых функций подразумевает внесение разнообразия в работу персонала, то есть увеличение числа операций, выполняемых одним работником. В результате удлиняется рабочий цикл у каждого работника, растет интенсивность труда. Применение данного метода целесообразно в случае недозагруженности работников и собственного желания их расширить круг своей деятельности, в противном случае это может привести к резкому сопротивлению со стороны работников.

Обогащение труда подразумевает предоставление человеку такой работы, которая давала бы возможность роста, творчества, ответственности, самоактуализации, включения в его обязанности некоторых функций планирования и контроля за качеством основной, а иногда и смежной продукции. Данный метод целесообразно применять в сфере труда инженерно-технических работников.

Для массовых рабочих профессий лучше всего использовать производственную ротацию, которая предполагает чередование видов работы и производственных операций, когда рабочие в течение для периодически обмениваются рабочими местами, что характерно преимущественно для бригадной формы организации труда.

Улучшение условий труда - острейшая проблема сегодняшнего дня. На этапе перехода к рынку возрастает значимость условий труда как одной из важнейших потребностей человека. *Новый уровень социальной зрелости индивида отрицает неблагоприятные условия трудовой среды*. Условия труда, выступая не только потребностью, но и мотивом, побуждающим трудиться с определенной отдачей, могут быть одновременно фактором и следствием определенной производительности труда и его эффективности.

Следует отличать еще одну сторону этой проблемы - низкая трудовая культура самих работников. Длительное время, работая в неудовлетворительных санитарно-гигиенических условиях, человек не умеет, да и не хочет правильно организовывать свое рабочее место. В последнее время на российских передовых предприятиях в качестве эксперимента стали внедряться японские методы управления производительности, одним из которых является повышение культуры производства. Соблюдение пяти принципов работы является одним из элементов трудовой морали:

• ликвидировать ненужные предметы на рабочих местах

• правильно располагать и хранить нужные предметы

• постоянно поддерживать чистоту и порядок на рабочем месте

• постоянная готовность рабочего места к проведению работы

• освоить дисциплину и соблюдать перечисленные принципы.

Состояние рабочего места оценивается ежедневно при проверке побальной оценки на соответствии его содержания указанным правилам. Рабочие прямо заинтересованы в постоянном поддержании в хорошем состоянии своего места, так как в этом случае увеличивается на 10% тарифная часть его заработка. Применение такой системы позволяет повысить уровень культуры производства и способствует росту производительности труда.

# Мотивация работников в России

Система мотивации является основным связующим компонентом между целями организации и целями работников. При разработке верной системы мотивации сотрудников происходит повышение продуктивности, поскольку позитивная мотивация положительно влияет на деятельность специалистов и как следствие возрастает прибыльность предприятия.

В России проблема трудовой мотивации работников в ближайшее время, вероятно, будет оставаться одной из нерешенных, поскольку представители большинства российских компаний считают, что обучить неопытного работника проще, чем мотивировать уже обученного, повышая заработную плату или расширяя социальный пакет. Результаты опроса представителей 1000 российских компаний, проведенного в сентябре 2011 г. порталом Superjob.ru, показали, что из них 61 % предпочитают обучать работников, уже имеющих внутренний стимул к труду, а не мотивировать обученных. Противоположного мнения придерживаются только 26 % из числа опрошенных, считая, что проще мотивировать уже подготовленного специалиста, чем тратить силы и средства на обучение работников, не обладающих достаточными знаниями [1].

Необходимость мотивировать работников для продуктивного труда была осознана обществом еще в 30-х годах ХХ в. с возникновением доктрины «человеческих отношений» и бихивиоризма, которые привели к формированию различных теорий мотивации, но до настоящего времени так и не сложилось ни одной непротиворечивой и общепризнанной теории, обосновывающей состав, структуру и иерархию потребностей, их влияние на мотивы, побуждающие человека к деятельности, а также механизм мотивации, в частности, методы мотивирования людей с целью достижения желаемых результатов. До сих пор одна из основных задач современного менеджмента организации заключается в том, чтобы найти такую систему мотивации, которая позволит в полной мере задействовать в работе весь потенциал персонала.

Проблема человеческих потребностей изучается не только в менеджменте, но и в психологии, социологии, маркетинге и других научных направлениях. Широко известны теория потребностей А. Маслоу, ERG-теория К. Альдерфера, теория потребностей Д. Макклеланда, двухфакторная модель Ф. Герцберга, теория ожидания, теория справедливости Дж. Адамса и др. Но, как свидетельствует практика, ни одна из существующих теорий не работает в полном объеме, поэтому до сих пор исследователи пытаются найти универсальное решение данной проблемы.

К настоящему времени довольно часто используются два подхода к исследованию трудовой мотивации работников. Согласно первому подходу при изучении мотивации внимание акцентируетсяна потребностях работников, которые изучаются в привязке к рабочему месту, включая отраслевую принадлежность предприятия, его территориальное расположение и другие особенности, влияющие на характеристики рабочего места. Второй подход используется исследователями, изучающими непосредственно основные характеристики работников с целью их группировки по типам, что, по их мнению, позволит создать оптимальную систему мотивации в организации.

К числу исследователей, изучавших потребности работников, относятся Ш. Ричи и П. Мартином, проводившие в течение нескольких лет опрос профессиональных работников и менеджеров как из Великобритании, так и из других стран, завершив его в самом начале 1998 г. В результате они получили 1355 ответов, пригодных для анализа мотивационного профиля, позволившие им выделить двенадцать основных потребностей работника, которые могут быть использованы как мотиваторы к труду в условиях трудовых коллективов. Это следующие потребности:

1) в высоком заработке, материальном вознаграждении и материальных благах;

2) в комфортных физических условиях работы;

3) в структурировании работы, обратной связи и информации о собственной работе, снижение степени неопределенности, связанной с работой;

4) в социальных контактах: на уровне легкого общения с большим кругом людей;

5) в устойчивых длительных взаимоотношениях: в тесных взаимосвязях с небольшой группой людей;

6) в признании заслуг и обратной связи (отзывах о своей работе): приобретение общественной значимости;

7) в достижении и в постановке для себя дерзких вызывающих целей;

8) во влиятельности и установлении контроля над другими;

9) в разнообразии и переменах, т. е. желание постоянно испытывать стимулирующий интерес;

10) в пытливости, креативности и широте взглядов;

11) в самостоятельности, независимости и самосовершенствовании своей личности;

12) в изначально интересной и полезной для общества благодарной работе [2].

Ричи и П. Мартин предполагали, что структура мотивации работника тесно связана с результативностью труда, но эмпирических подтверждений они не имели. Российский исследователь А.В. Ребров в 2004–2007 гг. проводил опрос работников 10 предприятийразличных отраслей экономики разных регионов нашей страны. Основываясь на результатах проведенного исследования, он утверждает, что структура трудовой мотивации является ведущим фактором, определяющим результативность труда работников современных российских организаций. При этом структура мотивации работника зависит от характеристик рабочего места [3].

Российский исследователь В.А. Караваев, используя методику Ш. Ричи и П. Мартин, провел опрос в управляющей компании ЗАО «ТОП-ЭНЕРГО» и производственном предприятии ЗАО «Боровский электрощит». В ЗАО «ТОП-ЭНЕРГО» основными факторамимотиваторами работников оказались: 1 (10,9 %); 4 (14,5 %); 5 (14,5 %); 10 (10,9 %); 11 (12,7 %). Значения остальных факторов были в интервале от 1,8 до 9,1 %. В другой организации ЗАО «Боровский электрощит» в качестве основных факторов-мотиваторов выступили несколько иные: 1 (17,3 %); 2 (10,7 %); 5 (13,3 %); 6 (10,7 %); 9 (10,7 %), 10 (12 %). Значения остальных факторов были в интервале от 1,8 до 9,1 %. Значения остальных факторов оказались в интервале от 1,3 до 8 % [4].

Аналогичный вывод позволяют сделать результаты исследований, проведенные С. Шапиро еще в 2001–2003 гг., иллюстрирующие различие структуры потребностей работников двух московских организаций, существенно отличающихся друг от друга по сфере деятельности.

Данныеисследований свидетельствуют, что у работников метрополитена по сравнению с работниками банка более выражены потребности в безопасности и материальные потребности, при этом потребности высшего порядка существенно ниже. В свою очередь у работников банка, несмотря на явно выраженные потребности в безопасности и материальные потребности, на том же уровне находится потребность в самоуважении, а затем следуют потребности во власти, успехе, причастности.

Результаты различных исследований свидетельствуют, что состав, структура и иерархия потребностей работников во многом зависят от экономических, культурно-социальных и других особенностей конкретной страны.

Результаты исследований мотивации трудовой деятельности в Россиипоказали, что у российских менеджеров зафиксировано высокое стремление к получению дополнительного образования. В то же время достаточно низкую важность достижения совершенства [5].

Опрос, проведенный кадровым агентством «KellyServices» [6] в ряде стран, также показал, что основная рабочая мотивация россиян – зарплата, ее назвали 37 % сотрудников (для сравнения: американцы – 27 %, жители Азии и Европы – 20 %). При этом искренне любят свою работу и работают с удовольствием 51 % работников США; 49 % жителей Азии и 39 % Европы, а в России только 16 % опрошенных работают с полной отдачей. Уволиться с работы из-за невысокой зарплаты в России могут 23 %, в то время как в других странах процент желающих уволиться не превышал 15 %. По мнению рекрутеров, такие результаты исследования объясняются спецификой ситуации на рынке труда. Несколько лет до начала кризиса текучка кадров (связанная со стремительным карьерным ростом) в течение года могла составлять 100 %, а многие сотрудники были «избалованы» высокими окладами.

Вместе с тем следует учитывать, что минимальная зарплата в странах Европы обеспечивает достаточно безбедное существование, в отличие от минимальной зарплаты в СНГ. В то же время, как справедливо отмечает Л.Б. Чубенко, к использованию выводов зарубежных исследований следует относиться с большой осторожностью, поскольку результаты большинства из них не отражают российской действительности [7].

Несмотря на то, что главным фактором, заставляющим человека работать, является заработная плата, существует множество других факторов, побуждающих к труду. Структура мотивирующих потребностей может быть обусловлена не только условиями труда, уровнем образования, возрастом, но и другими факторами. Например, после финансово-экономического кризиса 1998 г., когда многие люди потеряли работу, потребности в безопасности, стабильности и социальной защищенности стали главными даже для тех людей, которые раньше при выборе места работы руководствовались возможностью творчества и самореализации [7].

Представителями второго подхода, которые изучают основные характеристики работников с целью их группировки, прежде всего, являются исследователи из области психологии. Так, И.Н. Бондаренко, изучая личностные детерминанты процессуальной мотивации трудовой деятельности, выделяет четыре типа сотрудников: «активно-творческий», «уравновешенный», «деструктивный» и «пассивно-выживающий», различающиеся по выраженности личностных детерминант и оценкам «ядерных» характеристик трудового задания. Данным типам соответствуют четыре уровня мотивации трудовой деятельности (предельно-высокий, высокий, умеренный, низкий). По ее мнению, принадлежность к определенному типу является показателем потребности в дальнейшей деятельности из интереса к ее процессу и содержанию и стремления творчески развиваться в рамках данной профессии или продолжения работы только до тех пор, пока она материально вознаграждается [8].

Другой российский исследователь Л.Б. Чубенко на основе анкетирования увольняющихся из компании работников выделяет по приоритетам мотивации только три наиболее часто встречающихся типа работников:

• «материалисты», для которых самый важный фактор – заработная плата;

• «социалисты», у которых сильно развито желание чувствовать свою необходимость окружающим и которым не хватает общения с людьми, соответственно, главным мотивирующим фактором для таких работников является фиксация достижений;

• «карьеристы» – это работники, ориентированные на профессиональный карьерный рост [7].

Достаточно известным представителем психологического подхода является В.И. Герчиков, который считает, что каждый сотрудник в той или иной степени сочетает в себе следующие пять типов мотивации:

1) инструментальный (ИН) – для него главная мотивация – это его заработок;

2) профессиональный (ПР) – для него не так важны деньги, как сама работа.

3) патриотический (ПА) – он ждет от руководства своей организации признания своих заслуг, но в отличие от профессионала не стремится расти профессионально;

4) хозяйский (ХО) – такой сотрудник хорошо организован, ответственен, проявляет инициативу, но он не терпим к критике и контролю с чьей-либо стороны. Наиболее важным для него является признание его авторитета руководством компании, с которым он хочет быть на равных);

5) люмпенизированный (ЛЮ) – он безынициативен, ему чужды активность и ответственность, а к профессиональному росту равнодушен, если бы можно было не работать, он бы не работал. Мотивация у такого сотрудника просто отсутствует.

Л.Д. Ревутский, изучая характер связи мотивационной структуры работников с результативностью их труда в современных российских условиях, использовал тест «Мо-тайп», диагностирующий степень выраженности каждого из пяти базовых типов мотивации по В.И. Герчикову. Исследователь выявил устойчивое и статистически значимое влияние мотивационной структуры работников на результативность их труда, а также выявил, что мотивационная структура работника, прежде всего, зависит не от «определенной должностной позиции», а от условий труда (особенностям рабочего места). При этом количественно измеренная производительность труда группы «мотивированных» работников превышает аналогичный показатель «немотивированных» работников примерно на 20 %. Данный показатель является достаточно существенным ресурсом для повышения производительности труда в современных российских организациях [9].

Качество и интенсивность труда работников во многом зависят от действующей в организации системы вознаграждения. В целях стимулирования работников российский работодатель имеет право устанавливать различные системы премирования, стимулирующих доплат и надбавок с учетом мнения представительного органа работников (например, профсоюзов). Конкретная система может устанавливаться коллективным договором или другим локальным актом организации.

Как известно при мотивации работников к труду могут использоваться три системы вознаграждений:

1) экономическая система стимулирования;

2) психологическая система мотивации;

3) социальная система компенсаций [10].

Экономическая система стимулирования. В рыночных условиях главным мотивирующим фактором, заставляющим человека работать, как правило, является заработная плата. Это подтверждается опубликованными в декабре 2011 г. результатами исследования, проведенного Всероссийским центром изучения общественного мнения (ВЦИОМ) и компанией IFORS, согласно которым для россиян при выборе компании-работодателя самым важным критерием является хорошая зарплата (4,84 балла из пяти возможных), на втором месте – выполнение компанией обязательств перед работниками (4,82 из пяти возможных), на третьем – социальный пакет (4,73 из пяти возможных) [11].

Другим элементом экономической системы стимулирования является премирование. Общий порядок премирования может устанавливаться коллективным договором, а конкретные вопросы премирования – в Положении о премировании. Среди исследователей и практиков до сих пор нет единого мнения относительно эффективного размера общей суммы заработной платы.

Широко известно высказывание Ф.У. Тейлора о том, что наиболее целесообразно премировать отличившегося работника в размере 60–80 %, поскольку прибавка ниже этого уровня воспринимается как незначительная и существенно не стимулирует. Прибавка выше стандартной не приводит к значительному улучшению результатов деятельности. Весьма часто высказывается мнение, что экономическое стимулирование сотрудников более эффективно в случаях, когда прямо связано с результатами работы работника, группы, отдела и др.

Социальная система компенсаций включает выплаты социального характера, которые связаны с предоставлением работникам социальных льгот (без пособий из государственных социальных внебюджетных фондов). В частности, выходное пособие при прекращении трудового договора; единовременные пособия (выплаты, вознаграждения) при выходе на пенсию; страховые платежи (взносы), уплачиваемые организацией по договорам добровольного медицинского страхования работников и членов их семей; расходы по оплате учреждениям здравоохранения услуг, оказываемых работникам; оплата путевок работникам и членам их семей на лечение, отдых, экскурсии, путешествия (кроме выданных за счет средств государственных социальных внебюджетных фондов) и другие выплаты на лечение, отдых, проезд, трудоустройство, обучение.

В настоящее время без предоставления социального пакета работодатели не могут устроить в свой штат высококвалифицированным персоналом. Результаты опросов, проведенных порталом Rabota.ru, свидетельствуют, что в российской практике для организации труда и стимулирования сотрудников активно используется социальный пакет. При этом около 75 % россиян при выборе компании-работодателя считают одним из наиболее важных факторов именно социальный пакет.

Психологическая система вознаграждения. Нематериальная система мотивации может быть основана:

1) на индивидуальном подходе к работнику. Следует отметить, что существуют работники, для которых значимо только материальное вознаграждение;

2) на оценке положения индивида по сравнению с положением своих коллег. Такое сравнение может действовать на работника как позитивно, так и негативно, поэтому при использовании данного способа мотивации необходимо, чтобы все работники находились в равных условиях.

Исследовательский центр рекрутингового портала SuperJob.ru [12] провел 3–4 сентября 2009 г. опрос 3000 российских респондентов с целью выяснить, какие методы нематериального стимулирования наиболее эффективны в период экономического кризиса. Результаты проведенного опроса показали, что россияне ценят:

• дополнительный выходной или незначительное сокращение рабочего дня (36 %, из них женщины – 43 % мужчины – 29 %, респонденты в возрасте до 25 лет – 43 %), гибкий график работы и хорошие бытовые условия в офисе (по 29 %). Чаще остальных комфортные условия и гибкий график в качестве наилучшего способа мотивации отмечали работающие россияне старше 55 лет (34 %);

• публичную благодарность за хорошую работу от руководителя были бы рады принять 19 % респондентов;

• помощь в личных делах (рецензия на диплом, помощь устроить ребёнка в детский сад и т. п.), которая очень важна для 16 % работающих россиян;

• возможность работать на дому (14 %);

• конкурсы и соревнования, красивое название должности и фотография на доске почёта (7, 3 и 5 % соответственно);

• карьерный рост, человечное отношение к сотрудникам, корпоративный отдых, беспроцентная ссуда, своевременная оплата труда или же возможность учиться за счёт организации (7 % опрошенных).

Каждый десятый респондент (10 %) не смог ответить на поставленный вопрос. Большинство из них считают, что *самое большое благо* – это грамотный руководитель, который знает, что лучше для коллектива.

Следует отметить, что некоторые виды вознаграждения носят смешанный характер, например, повышение работника в должности часто связано с существенным изменением уровня его заработной платы.

Основываясь на результатах опросов, можно предположить, что снизить остроту существующих в экономике проблем в некоторой степени можно не только через систему материального, но и нематериального стимулирования, используя наиболее приемлемые иэффективные методы мотивационного воздействия на работников с учетом жизненных потребностей, лежащих в основе их трудового поведения.

# Заключение

Система мотивации, которая существует в организациях, должна непрерывно развиваться, так как стремительно изменяющийся мир, окружающий работников, а также непосредственно возрастные особенности персонала, и другие факторы неуклонно изменяют сознание работников, а, следовательно, и мотивирующие факторы тоже изменяются. Задача современной системы мотивации персонала отслеживать изменения в индивидуальной структуре потребностей каждого работника и подстраиваться под нее, для наиболее эффективного решения задач организации.

Конкретная система мотивации в организации безусловно зависит от возможностей, целей и глубокого понимания всех процессов в структуре организации непосредственного руководителя. При построении системы мотивации нужно хорошо понимать цели и возможности организации, и отслеживать эффективность всех вводимых мер.

# Список литературы

1. http://www.superjob.ru/community/otdel\_kadrov/59721 Официальный сайт исследовательского центра рекрутингового портала Superjob.ru. (дата обращения: 25.06.2012).
2. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией: учеб. пособие для вузов / пер. с англ.; под ред. проф. Е.А. Климова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 399 с.
3. Зиновьева Е.Г., Мехоношина И.П. Социальные программы как инструмент повышения мотивации персонала в организации. Психолого-социальная работа в современном обществе: проблемы и решения: материалы междунар. науч.-практ. конф., Санкт-Петербург, 22–23 апр. 2010 г. – СПб.: СПбГИПСР, 2010. – 604 с.
4. Караваев В.А. Управление позитивной мотивацией сотрудников организации // Современная экономика: проблемы. Тенденции, перспективы. – 2011. – № 5. URL: http://www.mivlgu.ru/vypusk-%E2%84%965-2011-god (дата обращения 31.06.2012).
5. Fey C.F. Opening the black box of motivation: A cross-cultural comparison of Sweden and Russia. International Business Review, 2005.14(3). Р. 345–367.
6. http://mojazarplata.com.ua/ru/main/news-1/mojazarplata.com.ua-ru-news/tretrossijan-rabotaet-tolko-radi-zarplaty – Официальный сайт Mojazarplata.com.ua (дата обращения 15.02.2011)
7. Чубенко Л.Б. Нематериальное стимулирование работников // Современный кадровый менеджмент. Вып. 4 / под ред. Т.Ю. Базарова. – М.: ИПКгосслужбы, 2005. – С. 226–239.
8. Бондаренко И.Н. Личностные детерминанты процессуальной мотивации трудовой деятельности: автореф. дис. … канд. психол. наук: 19.00.03. – М., 2010. – 26 с.
9. Ревуцкий Л.Д. Влияние мотивационной структуры на результативность труда работников различных профессий. Информационно-аналитический портал GAAP.ru.URL: http://gaap.ru/articles/127499/ (дата обращения: 30.06.2012).
10. Дятлов А.Н., Плотников М.В., Мутовин И.А. Общий менеджмент: концепции и комментарии: учеб. – М.: Альпина Бизнес букс; Альпина Паблишерз, 2007. – 400 с.
11. http://wciom.ru/index.php?id=459&uid=112196 – Всероссийский центр изучения общественного мнения (дата обращения: 4.03.2012).
12. http://www.superjob.ru/community/life/37093/ – Официальный сайт исследовательского центра рекрутингового портала Superjob.ru (дата обращения: 22.01.10).

**Доклад**

ВВЕДЕНИЕ

Основная цель процесса мотивации - это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия.

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

Актуальность рассматриваемой проблемы обусловлена тем, что переход к социально ориентируемому рынку предполагает необходимость создания адекватного механизма мотивации труда. Без этого нельзя рассматривать на практике объективные предпосылки для повышения эффективности производства - основы роста реальных доходов и уровня жизни населения. При этом конечным пунктом осуществления всех реформ является организация, где непосредственно происходит соединение рабочей силы со средствами производства, осуществляется процесс трудовой деятельности. Признание определяющей роли мотивационного механизма в условиях проводимых реформ делает обращение авторов к теме внутрифирменной мотивации персонала особенно актуальным.

Проблема мотивации персонала довольно широко рассматривается сегодня в научной и публицистической литературе. Однако попытки приспособить классические теории мотивации к современности во многом не систематизированы, что затрудняет практическое использование технологий и методов мотивации. Сложность практической организации системы мотивации персонала определяется так же слабой изученностью особенностей мотивации работников, занятых в отдельных отраслях экономики и видах производства. Хотя ряд трудов посвященных данной тематике опубликовано. Определенную помощь в изучении структуры стимулов и мотивов персонала руководителям могут оказать проводимые социологические исследования по особенностям и тенденциям развития мотивационной сферы трудовой деятельности сегодня.

**Гипотеза:**

Первая возникающая мысль при слове «работа» у многих россиян это зарабатывание денег на жизнь. И с этим трудно спорить. Но основная ли это функция в современном мире? Ранее работа была способом обеспечения себя и своей семьи всем необходимым. А.Тейлор считал, что основной стимул работников это зарплата, с помощью неё люди могут улучшить свои условия проживания, но он совершенно не усматривал в человеке личность. В современном мире, особенно в развитых странах, необходимый минимум для жизни может обеспечиваться наследствеом либо государством (в Норвегии идет эксперимент по внедрению безусловного дохода, в Швецарии проходил референдум по этому же вопросу). Получается в современном мире этот стимул уже не так силен. Но что же тогда мотивирует работников в современном мире?

**Исследование**

В статье Караваева «УПРАВЛЕНИЕ ПОЗИТИВНОЙ МОТИВАЦИЕЙ СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ» проводится небольшое исследование сотрудников двух компаний.Социологический опрос по методике Ш.Ричи и П.Мартина был проведен в управляющей компании ЗАО «ТОП-ЭНЕРГО» и производственном предприятии ЗАО «Боровский электрощит». В просе участвовали 14 человек управляющей компании и 18 человек производственного предприятия, в состав которых вошли менеджеры, инженерно-технический персонал и рабочие, всего 32 человека. Этот опрос был проведен для выявления факторов мотивации, которые оцениваются работниками как значимые для выполнения условий удовлетворения работой. Он позволил определить насущные потребности и стремления работников на данный момент времени. Диаграмма мотивирующих факторов коллектива управляющей компании ЗАО «ТОП-ЭНЕРГО» представлена на рисунке 1. Несколько другая картина по предприятию ЗАО «Боровский электрощит» (рис.2.).

Ниже приведены двенадцать факторов-мотиваторов, характеризующих доминантные потребности.

1-й фактор. Потребность в высокой заработной плате и материальном вознаграждении; желание иметь работу с хорошим набором льгот и надбавок.

2-й фактор. Потребность в хороших условиях работы и комфортной окружающей обстановке.

3-й фактор. Потребность в четком структурировании работы, наличии обратной связи и информации, позволяющей судить о результатах своей работы, потребность в снижении неопределенности и установлении правил и директив выполнения работы.

4-й фактор. Потребность в социальных контактах: общение с широким кругом людей, легкая степень доверительности, тесных связей с коллегами.

5-й фактор. Потребность формировать и поддерживать долгосрочные стабильные взаимоотношения, малое число коллег по работе, значительная степень близости взаимоотношений, доверительности.

6-й фактор. Потребность в завоевании признания со стороны других людей, в том, чтобы окружающие ценили заслуги, достижения и успехи индивидуума.

7-й фактор. Потребность ставить для себя дерзновенные сложные цели и достигать их; это показатель потребности следовать поставленным целям и быть самомотивированным и самореализованным.

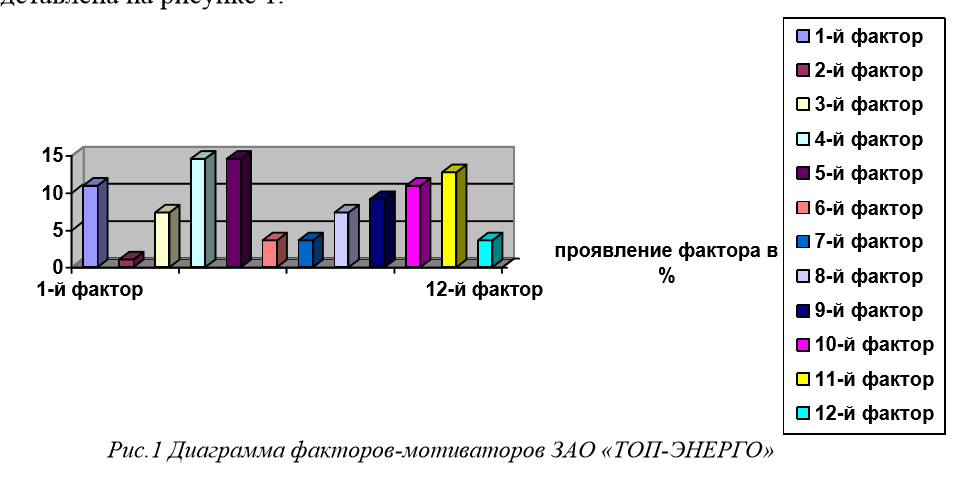
8-й фактор. Потребность во влиятельности и власти, стремление руководить другими; настойчивое стремление к конкуренции и влиятельности.

9-й фактор. Потребность в разнообразии, переменах и стимуляции; стремление избегать рутины.

10-й фактор. Потребность быть креативным, анализирующим, думающим работником, открытым для новых идей.

11-й фактор. Потребность в совершенствовании, росте и развитии как личности.

12-й фактор. Потребность в ощущении востребованности в интересной общественно полезной.





По данным результатом видно, что структура мотивации в этих двух предприятиях разная, но можно выделить четыре фактора (первый, пятый, девятый и десятый), которые наиболее велики. Нужно признать, что вознаграждение за работу имеет немалый вес в структуре мотивации, но он все станется все меньше. Растёт потребность человека в самореализации и преодолении трудности, так же велика роль социальных связей на работе.

Получается, что в основе мотивирования такого персонала должно лежать социальное взаимодействие между друг другом и достижение каких-либо не рутинных целей. Это наиболее простимулирует работников, но не нужно забывать и о других факторов.

**Заключение**

С развитием экономики, постепенном увеличении капитала в мире в целом, замещении человеческого труда роботами и ИИ человеку все меньше приходится задумываться о том, как же прокормить себя и свою семью. И современный человек начинает искать стимулы работы в самореализации, обучении, социальных связях и чувстве не напрасности своей жизни.