**МИНИСТЕРСТВО ОРАЗОВАНИЯ И НАУКИ**

**ЛУГАНСКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ**

**ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ**

**ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**ЛУГАНСКОЙ НАРОДНОЙ РЕПСУБЛИКИ**

**«ЛУГАНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**

**ИМЕНИ ТАРАСА ШЕВЧЕНКО»**

ИНСТИТУТ ПОСЛЕДИПЛОМНОГО ОБРАЗОВАНИЯ И ДИСТАНЦИОННОГО ОБУЧЕНИЯ

КАФЕДРА ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ, АДМИНИСТРИРОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**ПО ГОСУДАРСТВЕННОМУ И МУНИЦИПАЛЬОМУ УПРАВЛЕНИЮ**

**НА ТЕМУ: «Теоретические предпосылки мотивации труда, как основа эффективности работы муниципального служащего»**

**Студентки 1 курса группы\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**Специальности 38.04.04.**

**Государственная служба**

**форма обучения заочная**

**Берестенко Юлия Владимировна**

**Руководитель:**

**Доцент, кандидат педагогических наук**

**Терских Л.А.**

**Национальная шкала\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**Количество баллов:\_\_\_\_\_Оценка: ECTS\_\_\_\_\_**

**Члены комиссии:**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**Луганск – 2016 год**

**СОДЕРЖАНИЕ**

**ВВЕДЕНИЕ**

**Глава I. Некоторые аспекты мотивации труда муниципальных служащих**

**1.1.** Теории возникновения мотивации

**1.2.** Содержательные (структурные) теории мотивации

**Глава II. Процессуальные теории мотивации**

**2.1.** Характеристика некоторых процессуальных теорий

**2.2.** Классические теории мотивации

**Глава Ш. Характеристика мотивации труда муниципального служащего**

**3.1** Понятия мотивации труда

**3.2.** Типы мотивации труда

**ВЫВОДЫ**

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

**ВВЕДЕНИЕ**

**Актуальность выбранной темы.** Организация труда муниципального служащего должна быть поставлена таким образом, чтобы интересы сотрудников были удовлетворены, и они вносили при этом максимальный вклад в результат своей деятельности.

Первое, на что нужно обратить внимание, это потребности человека, которые являются отражением интересов работников, удовлетворение которых необходимо для успешной трудовой деятельности. Каждый человек по своей природе неповторим. Для каждого конкретного работника характерен индивидуальный набор, персональный комплекс мотивирующих факторов. Удовлетворение потребностей работников служит своеобразным стимулом для достижения поставленных целей перед руководителем, а важнейшим средством достижения целей учреждения является мотивация труда работников. Самоотдача работников, готовность людей внести максимальный вклад в работу определяются их собственным желанием трудиться в полную силу, настроем на работу, в основе которого лежит мотивация.

Однако многие теоретические аспекты мотивации трудовой деятельности муниципальных служащих остаются дискуссионными, а предлагаемые практические меры часто не увязаны между собой. Не до конца исследованы закономерности взаимодействия мотивации работников и стимулирующих систем, а также формирование эффективной занятости с учетом специфических особенностей отрасли.

Поиск инновационных подходов к управленческой деятельности, неоднозначность процесса мотивации, его постоянная трансформация и зависимость от внешних факторов обусловили актуальность выбора темы исследования и объективную необходимость системного изучения и комплексного решения теоретических и прикладных проблем мотивации и стимулирования трудовой деятельности муниципальных служащих.

**Основная гипотеза исследования**: различия в мотивации труда, обусловлены способом стимулирования муниципальных служащих.

**Цель** данной работы:

- исследование мотивации труда муниципального служащего.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. изучить потребности человека
2. изучить содержание мотивации муниципального служащего
3. рассмотреть существующие теории мотивации

**Объектом исследования** является - процесс мотивации труда муниципального служащего.

**Предметом исследования** является – особенности системы мотивации муниципальных служащих.

**Теоретической базой исследования** послужили фундаментальные и прикладные исследования по теории управления, теории управления трудовыми мотивациями, материалы, опубликованные в периодических изданиях, законодательные и правовые документы Луганской Народной Республики и Российской Федерации, а также теории современных отечественных и зарубежных исследователей по проблемам мотивации муниципальных служащих. Большой вклад в исследование проблем мотивации труда внесли исследователи: Дж.С.Адамс, В.Врум, Ф.Герцберг, Э.Локк, Э.Лоулер, Д.МакГрегор, Д.МакКлелланд, А.Маслоу, Л.Портер, Ш.Ричи, Ф.Тейлор, В.А.Ядов, Н.И.Захаров, С.А.Шапиро, В.А.Шахов А.Я.Кибанов, Э.М.Коротков, Ю.Д.Красовский, В.В.Травин, Р.А.Яковлев и др.

**Методологическая основа исследования** - общефилософские принципы исторического, сравнительного, процессного и системного подходов к изучению трудовой мотивации муниципальных служащих.

Применение процессного подхода в настоящем исследовании связано с рассмотрением трудовой мотивации как процесса и выделением факторов, оказывающих наиболее существенное влияние на трудовую активность муниципальных служащих на каждой его стадии, а также с обоснованием последовательности и содержания действий, связанных с формированием и развитием систем управления муниципальными служащими, способствующих росту личной и организационной эффективности.

**Глава I. Некоторые аспекты мотивации труда у муниципального служащего**

**1.1. Теории возникновения мотивации**

Мотивация - одна из основных функций деятельности любого работника, и именно с ее помощью оказывается воздействие на сотрудников предприятия, учреждении, организации [6, с. 32].

Сущность мотивации заключается в том, чтобы персонал государственного учреждения выполнял работу в соответствии с делегированными ему правами и обязанностями, сообразуясь с принятыми управленческими решениями.

При планировании и организации работы руководитель определяет, что конкретно должна выполнить возглавляемая им организация, кто, как и когда, по его мнению, должен это сделать [17, с. 24]. Если выбор этих решений сделан эффективно, то руководитель получает возможность координировать усилия многих людей и сообща реализовывать потенциальные возможности группы работников.

Главная задача с точки зрения мотивационного процесса работников - это сделать их не столько обладателями средств производства, сколько владельцами своей собственной рабочей силы [10, с. 483].

Функция мотивации заключается в том, что она оказывает влияние на трудовой коллектив предприятия в форме побудительных мотивов к эффективному труду, общественного воздействия, коллективных и индивидуальных поощрительных мер. Указанные формы воздействия активизируют работу субъектов управления, повышают эффективность всей системы управления предприятием, организацией, учреждением.

Существует множество теорий, объясняющих поведение человека.

За вторую половину двадцатого века разработано много теорий мотивации личности, в которых показано, что истинные причины, заставляющие человека работать с максимальными усилиями, чрезвычайно сложны и разнообразны.

На протяжении многовековой истории развития человеческой цивилизации различные руководители с нашей сегодняшней точки зрения в большей степени неверно понимали поведение людей, но тем не менее приемы, которыми они пользовались для достижения своих целей в тех условиях, часто были очень эффективными. Это подтверждается тем, что эти приемы работали и применялись в течение многих сотен лет, а современные теории были созданы 30-40 лет назад, поэтому первоначальные концепции мотивации глубоко укоренились в нашем сознании и культуре. Многие руководители, не имеющие специальной психологической подготовки в работе с кадрами, испытывают на себе сильное влияние этих концепций. Такие методы просты и прагматичны, однако применять только их в настоящее время является серьезной ошибкой [7, с. 152].

Одним из первых широко распространенных и применяемых методов, с помощью которого можно было намеренно воздействовать на людей для успешного выполнения задач, стоящих перед той или иной страной, социальной группой или организацией, является «политика кнута и пряника».

Во многих исторических и литературных источниках, например в Библии, мифах и легендах Древнего мира, средневековых преданиях о рыцарях Круглого стола и русских народных сказках, можно найти массу примеров того, как руководители (короли, вожди и т. п.) предлагают в награду предполагаемому герою за выполнение той или иной миссии своих дочерей и полцарства в придачу или же обещают смертную казнь за невыполнение задачи: «Не то мой меч - твоя голова с плеч».

Конечно, подобные награды предлагались не первому встречному, а лишь немногим избранным, а в обычной же жизни подразумевалось, что люди будут благодарны за все, что позволило бы им выжить.

Научное подтверждение этой мотивационной концепции имело место в последней четверти XVIII века. Выдающийся английский экономист Адам Смит в своем труде «Исследование о природе и причинах богатства народов», изданном в 1775 году, рассуждая о влиянии заработной платы на производительность труда, считал, что для успешного труда нужен лишь хороший «пряник».

Первым реальным этапом в становлении мотивации труда как составной части науки управления, стала концепция научного управления.

Несмотря на длительное существование организаций, до XX века их руководители не задумывались над тем, как управлять ими системно. Людей больше интересовало, как, используя организации, получать прибыль или получить политическую власть, а не как управлять самими организациями.

Процесс мотивации сложен и неоднозначен, существует довольно значительное количество различных теорий, объясняющих заинтересованность сотрудников в своей работе разными потребностями индивидуума и условиями его существования [27, с. 110].

Многочисленные исследования трудовой мотивации продолжаются и сегодня, они способствуют появлению новых и развитию существующих концепций мотивации персонала.

До сих пор ни одна теория трудовой мотивации не может полностью охватить и объяснить трудовое поведение человека, но каждая из них дает возможность оценить и воздействовать на отдельные ситуации, рассматривая поведение работника с разных точек зрения. Поэтому знакомство с различными моделями и теориями дает возможность более полного понимания и управления человеческим поведением.

Теории трудовой мотивации обычно разбиваются на две группы:

- *содержательные (структурные)* — отражают разные представления исследователей о конкретных перечнях и структуре внутренних побуждений (потребностей, мотивов), специфичных для тех или иных групп работников;

- *процессуальные* — рассматривают и акцентируют различные аспекты восприятия и познания работниками трудовой ситуации [9, с. 92].

**1.2. Содержательные (структурные) теории мотивации**

Основываются на идентификации систем внутренних побуждений, определяющих специфику трудового поведения работников [2, с. 12].

*Иерархия потребностей* [12, с. 16].

Автор концепции — А. Маслоу. Основная идея: потребности людей, удовлетворяемые с помощью работы, выстраиваются в строгую иерархию. Потребности более низкого уровня необходимо удовлетворять раньше, чем потребности более высокого уровня.

Иерархия потребностей по А. Маслоу сыграла важную роль в развитии методов трудовой мотивации, так как:

а) объяснила, почему у людей возникают разные потребности и почему тому или иному работнику в разное время следует предлагать разные стимулы;

б) обратила внимание исследователей и практиков менеджмента на то, что размер зарплаты может служить только удовлетворению потребностей низшего уровня, поэтому необходимо шире применять стимулы, действующие на удовлетворение высших потребностей, к которым, в частности, относятся:

• коллективная (командная) организация работы;

• поддержка и развитие социальной активности работников вне рамок организации;

• повышение содержательности и разнообразия трудовых функций;

• делегирование, привлечение работников к формулировке целей и выработке

решений;

• карьерное продвижение.

На первом и втором уровнях иерархии определяющим фактором является величина зарплаты: для удовлетворения физиологических потребностей она должна быть не менее прожиточного минимума; для обеспечения потребностей в безопасности и уверенности в будущем — должна превышать прожиточный минимум настолько, чтобы позволить создать минимальные накопления на случай внезапного увольнения и последующего двух-, трехмесячного периода поиска работы.

Для удовлетворения высших потребностей — социальных, эгоистических, самореализации — определяющими становятся структура зарплаты и система показателей, которыми измеряется эффективность деятельности сотрудника.

*Трехфакторная модель Д. Макклелланда.*

Д. Макклелланд выделил три приблизительно равноправные категории человеческих мотивов, каждая из которых может оказаться превалирующей у различных работников и в организациях разного типа [21, с. 24]:

• потребность во власти;

• потребность в успехе или достижении целей;

• потребность в принадлежности к коллективу, определенному сообществу.

Теория Д. Макклелланда утверждает: руководитель может быть лидером только в том случае, если имеет высокую потребность во власти (т. е., по существу, должен иметь заинтересованность в том, чтобы оказывать сильное влияние на других). Для тех руководителей, которые предпочитают работать в одиночку, характерна высокая потребность в достижении целей. Также предполагается, что высокая потребность в принадлежности (т. е. потребность в дружеских отношениях, близости и взаимопонимании) может в некоторых случаях приводить к неэффективности работника, вызываемой боязнью ухудшить отношения.

Потребность во власти представляет собой стремление человека занимать лидерские (руководящие) позиции и влиять на работу и условия труда других людей.

Среди таких сотрудников можно выделить две группы:

• ориентированные на власть как на самоцель, т. к. увеличение власти сопровождается карьерным продвижением работника в иерархических структурах управления, а также обычно сопровождается ростом дохода (зарплаты). Такие люди руководствуются в работе, скорее, личными целями, нежели целями компании;

• ориентированные на власть с целью большего влияния на условия и эффективность как своей работы, так и деятельности подразделения или компании в целом.

Работники с преобладанием потребности в успехе стремятся к достижению наилучших результатов в своей профессии или в порученном им деле. От подгруппы сотрудников, ориентированных на рост властных полномочий с целью влияния на условия работы, они отличаются большей креативностью и стремлением к постоянному совершенствованию методов, процедур и организации работы [13, с. 254].

Преобладание потребности в принадлежности к коллективу означает выраженную потребность человека работать в коллективе (команде) и получать признание от своих коллег. В эту мотивационную группу попадут работники, заинтересованные:

• работать именно в данной компании;

• заниматься каким-то конкретным общим делом;

• работать в коллективе, связанном доброжелательными отношениями и взаимопомощью.

При исследовании мотивационной структуры персонала по трем факторам, результаты могут быть использованы:

• для формирования кадрового резерва, в т. ч. и на руководящие должности;

• для оценки результативности деятельности сотрудников, ориентированных

на успех и перевод их на ключевые должности;

• для развития систем дополнительных льгот, и особенно нематериальной мотивации для сотрудников с потребностями в признании.

**Глава II. Процессуальные теории мотивации**

**2.1. Характеристика некоторых процессуальных теорий**

***Теория постановки целей Е. Локке.***

Согласно теории постановки целей, Е. Локке (1968), мотивация человека определяется его целями и удовлетворенностью результатами труда по их достижении. Его точка зрения состоит в том, что индивидуальные сознательные цели и намерения – первые детерминанты поведения [26, с. 534].

*Сознательные цели* – это основные цели, ради которых человек прилагает усилия и в которых отдает себе отчет, когда определяет поведение. Модель, описывающая процесс постановки целей, выглядит следующим образом. Работник определяет личные цели, задающие интенсивность и направленность его действий. При достижении планируемых результатов он получает удовлетворение. Согласно этой теории, уровень исполнения работ и собственно результаты в основном зависят от следующих характеристик целей:

· сложность – это степень профессиональности и уровень исполнения, необходимые для ее достижения;

· специфичность – ее количественная ясность, точность и определенность;

· выгодность (приемлемость) – это степень, до которой работник воспринимает цель как собственную;

· приверженность цели – готовность приложить усилия для ее достижения.

Удовлетворенность или неудовлетворенность работника результатами труда определяют два рода процессов:

· внутренние – оценка работником результатов труда c точки зрения соотнесения их с поставленными целями;

· внешние – оценка результатов труда работника окружающими.

Теория постановки целей предполагает высокую степень независимости служащих (не слишком большая дистанция власти), стремление служащих к постановке труднодостижимых целей (люди не особенно стремятся избегать неопределенности) и понимание служащими важности обеспечения высокой производительности и эффективности (повышенное стремление к успеху). Вряд ли можно рассчитывать, что рекомендации теории постановки целей повысят мотивацию в странах с другим культурным контекстом (например, США, Канада, Великобритания или Чили и Португалия).

***Теория справедливости С. Адамса.***

Теория справедливости С. Адамса разработана в 60\_е годы. Он рассматривает мотивацию не с точки зрения индивидуальных потребностей человека, а на основании процессов сравнения себя с другими. [23, с. 47]. Работники пытаются установить справедливые отношения на основании сравнивания себя с другими и стараются изменять несправедливые отношения:

а) по вкладу (время, рабочие усилия, количество сделанного);

б) по результату (оплата, льготы, престиж).

Здесь речь идет о субъективных оценках. Согласно теории справедливости, люди сравнивают отношение полученного результата к своему вкладу с отношением результат – вклад других людей, при этом возможны три варианта: недоплата; справедливая оплата, переплата. Люди, которым недоплатили, испытывают обиду, неудовлетворенность, раздражение. Те же, которым переплатили, испытывают чувство вины или неловкости. «Эталон», с которым работник сравнивает себя, представляет собой важную переменную в теории равенства.

Существуют три категории «эталонов»: «Другие», «Система» и «Я сам». Категория «Другие» включает коллег, занятых на аналогичных работах в той же организации, а также друзей, соседей и людей из других организаций. Иными словами, общаясь с другими людьми, читая газеты и журналы, работник получает информацию о заработной плате, трудовых соглашениях с профсоюзами и т. п., на основе которой он может сравнить свою заработную плату с заработной платой других людей.

Выбор «эталонов» осуществляется работником на основе информации о них, а также уместности и целесообразности их использования. Согласно теории справедливости, у работника, которому кажется, что по отношению к нему поступают несправедливо, есть пять вариантов выхода из сложившейся ситуации:

1) исказить собственный вклад и достигнутые результаты или вклад и результаты, достигнутые другими людьми;

2) попытаться склонить других к тому, чтобы они изменили свой вклад или достигнутые результаты;

3) попытаться изменить вклад или результаты, достигнутые другими людьми;

4) выбрать другой «эталон» для сравнения;

5) уволиться с работы.

Таким образом, существенное влияние на мотивацию работника оказывает не только абсолютная, но и относительная величина вознаграждения. Когда у работника создается впечатление о несправедливости, он пытается исправить ситуацию. Результатом может оказаться снижение или повышение производительного труда и качества выпускаемой продукции, увеличение числа прогулов или увольнение по собственному желанию.

Исходя из этого, руководитель должен понимать, что:

· проблемы с подчиненными возникают тогда, когда они чувствуют, что с ними обошлись несправедливо;

· необходимо систематически наблюдать за тем, считают ли подчиненные, что к ним относятся справедливо;

· подчиненные должны знать стандарты руководителя по определению их вклада в общую работу и уровня награды за успешный труд;

· подчиненных больше всего интересует не абсолютный уровень их награды, а награда по сравнению со своими коллегами.

*Негативные черты теории справедливости:*

- не принимает во внимание того, что люди могут иметь внутренние критерии для сравнения и решения вопроса о справедливости.

- не выделяет специфических стратегий для устранения несправедливости, не уточняет, когда и какая стратегия может быть использована.

- не выделяет других факторов, которые могут охватывать вклады и результаты.

- игнорирует влияние индивидуальных различий [5, с. 27].

Поскольку восприятие и оценка справедливости носят относительный, а не абсолютный характер, то на практике служащий должен объяснять, почему существует разница в вознаграждениях.

***Теория ожиданий – модель мотивации по В. Вруму.***

Наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек, совершая поступки, ожидает, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого. Ожидание – оценка личностью вероятности определенного события [12, с. 18].

Для анализа этой модели мотивации важны следующие термины: *ожидания (экспектации*) того, что усилия работника приведут к поставленной цели или желаемому результату (соотношение затраченных результатов и полученных результатов {З\_Р}); *инструментальность* – понимание того, что выполнение работы и достижение требуемого результата являются основным условием (инструментом) получения вознаграждения (соотношения полученного результата и вознаграждения за этот результат {Р\_В}); *валентность* – значимость награды для работника (удовлетворение или неудовлетворение от вознаграждения).

*Формула мотивации в теории ожиданий выглядит следующим образом:*

*мотивация = З-Р* х *Р-В* x *валентность* [19, с. 51].

Наиболее сильная мотивация достигается при высоких ожиданиях работника, отличных результатах его работы и большой степени удовлетворения полученным вознаграждением (валентность).

*Упрощённое представление модели ожиданий:*

*индивидуальные усилия 🡪 индивидуальные*

*трудовые показатели 🡪 организационные*

*вознаграждения 🡪 индивидуальные цели*

К числу распространенных недостатков, в наибольшей степени создающих неблагоприятную мотивационную среду, относятся [20, с. 132]:

· недостаточно четкие представления работников об ожидаемых от них результатах и отсутствие уверенности в объективности оценки их работы;

· отсутствие четко сформулированных критериев оценки достижения высоких показателей;

· неудовлетворенность справедливостью поощрения;

· недостаточная информированность о том, какие поощрения, за какие результаты даются;

· низкая привлекательность используемых форм поощрения.

Теория ожиданий является важным инструментом мотивации по следующим причинам:

1. Она делает упор на отдаче (вознаграждении). Нужно быть уверенным в том, что вознаграждения, предлагаемые соответствующей организацией, отвечают ожиданиям работника. Также теория ожиданий основывается на личных интересах работника (иными словами, работник стремится максимизировать ожидаемое удовлетворение работой). Отсюда необходимо учитывать привлекательность вознаграждений, а этот аспект требует понимания и знания психологии служащих. Людей нужно вознаграждать тем, что они ценят.

2. Теория ожиданий делает упор на ожидаемом поведении работника. Знает ли работник, что именно от него ожидают и как будут оцениваться его действия?

3. Теория ожиданий учитывает ожидания самого работника. Неважно, какова ситуация в действительности. Уровень мотивации (и соответственно величина усилий, прилагаемых работником) будет определяться не объективными результатами, как таковыми, а его собственными ожиданиями результатов, касающихся эффективности его труда, вознаграждения и достижения поставленных целей.

*Негативные черты теории ожиданий.*

- рассматривает людей как рациональных, максимизирующих свою выгоду, что не всегда оправдано.

- сложность теории делает трудной ее проверку.

- использование различных и часто не обоснованных способов измерения делает сравнение результатов разных исследований трудным.

В отличие от содержательных теорий мотивации, которые рассматривают содержание человеческих потребностей и их влияние на поведение, процессуальные теории *рассматривают потребности как один из элементов поведенческого процесса, связанного с конкретной ситуацией.* Здесь говорится о распределении усилий личности и выборе определенного вида поведения для достижения конкретных целей. К другим элементам относятся способности человека, ролевые ожидания, индивидуальные особенности.

**2.2. Классические теории мотивации**

Основоположником классической теории считается Ф.У. Тейлор. В классической теории мотивации делается предположение, что главным трудовым мотивом является высокий заработок, обоснованный более высоким результатом работы. Люди осознанно выбирают такую стратегию своего трудового поведения, которая в финансовом отношении им наиболее выгодна [15, с. 36].

Главная заслуга Тейлора состоит в том, что он продемонстрировал, сколь огромны могут быть потери рабочего времени при осуществлении старого подхода к управлению, когда администрация оставалась пассивным созерцателем течения производственного процесса, целиком возлагая на рабочих ответственность как за выполнение ими общего плана, так и за применяемые ими методы работы, а, кроме того, еще и за используемые ими инструменты. Также Тейлор впервые решил задачу многократного увеличения производства продукции не за счет расширения самого производства, а посредством совершенствования стимулирования труда и увеличения его интенсивности. Согласно Тейлору, высокая заработная плата и низкие производственные затраты – основа хорошего управления.

Подводя итог, можно отметить основы системы Ф. Тейлора:

• умение анализировать работу, изучать последовательность ее выполнения;

• подбор работников для выполнения данного вида работ;

• обучение и тренировка рабочих;

• сотрудничество администрации и рабочих.

Практическая реализация системы включала в себя:

• определение и точный учет рабочего времени и нормирование операций;

• подбор функциональных мастеров;

• стандартизация орудий труда, инструмента, рабочих операций и движений;

• введение инструктивных карт – «уроков»;

• дифференциальная (прогрессивная) оплата труда.

Тейлористская теория трудового поведения и мотивации вполне адекватна промышленному труду и позволила эффективно использовать самый простой и очевидный для конвейерного промышленного труда стимул — премиально-сдельную оплату труда. Идеи Тейлора были развиты его последователями, среди которых в первую очередь следует назвать Генри Гантта, наиболее близкого его ученика.

Он, как и Ф. Тейлор, занимался организацией труда рабочих и управленцев, понимая, что именно в ней коренится главный источник роста производительности труда. Гантт ввел в науку управления «привычки производства», которые должны вырабатываться у рабочих в течение их обучения: трудолюбие, кооперация, честность, максимальное использование работником своих способностей, постоянное желание повышать квалификацию. Результатом внедрения таких «привычек» в производство должно стать, с одной стороны, создание атмосферы удовлетворения, гордости рабочего и повышения заработной платы, а с другой – более высокая производительность труда и снижение издержек производства.

Гантт вошел в историю менеджмента как ученый «графически отображающий управление» [14, с. 29]. Он графически фиксировал «привычки производства». По каждому рабочему ежедневно велся учет выполнения «уроков» и получение премии. Выполнение фиксировалось черным цветом, а невыполнение – красным. Такой график помогал как управляющему, так и рабочему, так как наглядными были результаты труда и причины лишения премии. Гантт ввел в управление диаграммы планирования времени и управления работой. В этих диаграммах работа была расписана и разбита по времени через отдельные операции до конца ее выполнения. Это позволяло менеджеру успешно следить за выполнением хода работ и вносить, по необходимости, свои коррективы. Графики Гантта считают прообразами графиков сетевого планирования. Они стали основой советской системы централизованного планирования для управления пятилетними планами.

Гантт считал, что время принуждения рабочих к труду ушло в прошлое и основное внимание следует уделять обучению рабочих новым навыкам с целью сокращения непроизводительных затрат времени. Рабочий должен получать удовлетворение от выполняемой им работы. Гантт мечтал о «демократии на производстве», считая, что «из всех проблем менеджмента наиболее важной является проблема человеческого фактора».

Кроме того, он оспаривал точку зрения Ф. Тейлора в части системы заработной платы, полагая, что каждый работник должен иметь некоторую гарантию фиксированного заработка. Идеи Гантта воплотились в премиальную систему заработной платы. Согласно его теории, рабочему гарантируется недельная заработная плата независимо от того, выполнил он норму или нет, но, как только он произведет продукции сверх нормы, он заработает премию и, кроме того, более высокую оплату единицы продукции за сверхнормативную выработку.

Исследования Фрэнка и Лиллиан Гилбреттов, последователей Тейлора, были направлены на упрощение работ, поиск способов ликвидации, соединения или изменения излишних движений. Гилбретты работали над изучением утомляемости рабочего и его двигательной активности, а также над путями улучшения общего состояния отдельного рабочего.

Еще в начале трудовой деятельности Ф. Гилбретт был поражен бесполезной растратой ресурсов, допускавшейся существовавшими в то время методами ведения строительства, и решил устранить их или хотя бы сократить. Френк Гилбретт, который начинал свой трудовой путь в качестве ученика каменщика, начал изучать и фиксировать на кинопленке раздельные движения каменщика, выделяя те, которые были лучшими и эффективными. Ему удалось сократить число движений при кирпичной кладке с 18 до 5, увеличив тем самым часовую выработку каменщика со 120 кирпичей до 350. Он выявил наиболее оптимальные движения, улучшил организацию рабочего места, придумал более удобные инструменты и приспособления. Им выделены сорок две вызывающие усталость причины, пятнадцать из которых были непосредственно связаны с рабочим, четырнадцать – с окружающей обстановкой, а тринадцать – с движениями, требуемыми для выполнения работы. Согласно теории Гилбретта, движение и усталость прямо соотносятся. Когда ненужное движение устраняли из действий рабочего, определенная сумма усталости также снималась. Это не только делало рабочего более эффективным, но и отражалось на его общем состоянии.

В своем подходе Гилбретты стояли на научной основе, поскольку стремились к устранению бесполезных и непродуктивных действий на рабочем месте, т.е. стремились свести каждый вид труда к возможно наименьшему числу основных движений. Строго анализируя составные части трудового процесса, они искали единственный, наиболее эффективный путь выполнения работы. Используя метод хронометрирования в сочетании с кино- и фотосъемкой, они смогли точно определить, какие движения выполняются при определенных операциях и сколько времени занимает каждое из них, что позволило формировать любые операции и целые производственные процессы на основе микроэлементного нормирования без непроизводительных затрат труда. Применение этого метода дало значительный рост производительности труда [25, с. 76].

Помимо исследования двигательной активности, Гилбретты большое внимание уделяли изучению организации рабочего места как целого. Они разработали план продвижения для рабочих, который включал три части:

1) рабочий сделал свою работу;

2) рабочий обучил своего последователя;

3) рабочий приобрел новые навыки и подготовил себя для продвижения к более сложной работе.

Гилбретт первым в США организовал систематическую подготовку инструкторов по научной организации труда (НОТ). Гилбретт развивал концепцию правильного выбора профессии. Он подчеркивал, что самое важное в жизни – это человек на своем месте. По его мнению, смысл НОТ заключался в том, чтобы каждый занимался тем делом, которому больше всего соответствуют его физические и психические способности.

Таким образом, в отличие от Тейлора, у Френка Гилбретта просматривалась более четко выраженная ориентация на «человеческий фактор». Несомненное влияние на него в этом отношении оказало сотрудничество со своей супругой Лилиан, которая стала первой женщиной в Америке, получившей квалификацию доктора психологии. Она написала первую в истории книгу, называвшуюся «Психология управления предприятием».

**Раздел Ш.**  **Характеристика мотивации труда муниципального служащего**

**3.1 Понятия мотивации труда**

Руководители воплощают свои решения в дела, применяя на практике основные принципы мотивации. Люди, трудящиеся в современных организациях, обычно гораздо более образованны и обеспечены, чем в прошлом, поэтому мотивы их трудовой деятельности более сложны и трудны для воздействия. Эффективность мотивации, как и другие проблемы в управленческой деятельности, всегда связана с конкретной ситуацией.

В классической зарубежной и отечественной литературе по менеджменту мотивация имеет различные определения:

Мотивация - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации [16, с. 362].

Мотивация - это процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов. В процессе производственной деятельности мотивация позволяет работникам удовлетворить свои основные потребности путем выполнения своих трудовых обязанностей.

Мотивация труда - это стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности [22, с. 108].

Кроме этого, имеется и авторское определение мотивации трудовой деятельности, уже приведенное и разобранное во введении к настоящей книге.

Рассмотрим основные понятия, поясняющие сущность мотивации и стимулирования труда.

Мотив - это осознанное побуждение к достижению конкретной цели, понимаемое индивидом как личностная необходимость [4, с. 263].

По мнению автора, трудовой мотив - это непосредственное побуждение работника к деятельности (работе), связанное с удовлетворением его потребностей.

Мотив труда формируется только в том случае, когда трудовая деятельность является если не единственным, то основным условием получения блага. Большое значение для формирования мотивов труда имеет оценка вероятности достижения целей. Если получение блага не требует особых усилий либо его очень трудно получить, то мотив труда чаще всего не формируется.

Формирование мотива труда происходит в том случае, если в распоряжении субъекта управления имеется необходимый набор благ, соответствующий социально обусловленным потребностям человека. Для получения благ требуются личные трудовые усилия работника. Трудовая деятельность позволяет работнику получить эти блага с меньшими материальными и моральными издержками, чем любые другие виды деятельности.

Группа ведущих мотивов, определяющих поведение работника, называется мотивационным ядром (комплексом), имеющим свою структуру, которая различается в зависимости от конкретной трудовой ситуации [8, с. 231].

Сила мотива определяется степенью актуальности той или иной потребности для работника. Чем насущнее нужда в том или ином благе, чем сильнее стремление получить его, тем активнее будет действовать работник.

Мотивы труда разнообразны. Они различаются по потребностям, которые человек стремится удовлетворить посредством трудовой деятельности, по тем благам, которые потребуются человеку для удовлетворения своих потребностей, по той цене, которую работник готов заплатить за получение искомых благ. Общим у них является то, что удовлетворение потребностей всегда связано с трудовой деятельностью.

Можно выделить несколько групп мотивов труда, образующих в совокупности единую систему. Это мотивы содержательности труда, его общественной полезности, статусные мотивы, связанные с общественным признанием плодотворности трудовой деятельности, мотивы получения материальных благ, а также мотивы, ориентированные на определенную интенсивность работы.

Благо становится стимулом труда, если оно формирует мотив труда. Практическая сущность понятий "мотив труда" и "стимул труда" тождественна. В первом случае речь идет о работнике, стремящемся получить благо посредством трудовой деятельности (мотив). Во втором - о субъекте управления, обладающем набором благ, необходимых работнику, и предоставляющем их ему при условии эффективной трудовой деятельности (стимул).

Мотивы труда можно разделить на биологические и социальные [24, с. 108].

Биологические мотивы соотносятся с физиологическими позывами и потребностями (голод, жажда, сон, секс и т.д.). То есть, например, для того чтобы удовлетворить чувство голода, человек должен сделать какую-либо простую работу - собрать плоды, поймать рыбу или же заработать денег другим способом и на них купить себе еды. Но первично его подвигает к труду биологический мотив. К социальным можно отнести следующие:

- Коллективизм (потребность быть в коллективе) характерен для японского стиля управления персоналом, но имеет сильные позиции и у нас в России.

- Личное самоутверждение (самовыражение) характерно для большого числа работников, преимущественно молодого или зрелого возраста.

- Мотив самостоятельности присущ работникам, готовым жертвовать стабильностью и высокими заработками взамен установки быть хозяином и иметь свое дело.

- Мотив надежности (стабильности) противоположен предыдущему.

- Мотив приобретения нового (знаний, вещей) лежит в основе маркетинга, используется производителями новых товаров и услуг.

- Мотив справедливости проходит через всю историю цивилизации. Несоблюдение справедливости ведет к демотивации.

- Мотив состязательности генетически присущ каждому человеку. Это основа организации соревнования на предприятии.

Важным фактором личности является система ее потребностей, мотивов, интересов, то есть то, что определяет причины поведения личности, помогает объяснить принимаемые решения.

С психологической точки зрения потребность индивида - это осознание отсутствия чего-либо, вызывающего у человека побуждение к действию.

Применительно к трудовой деятельности, потребность - это состояние человека, выступающее источником его активной деятельности и создающееся нуждой, которую он ощущает по отношению к предметам, необходимым для его существования [1, с. 179].

Тип мотивации - это преимущественная направленность деятельности индивида на удовлетворение определенных групп потребностей.

Можно выделить три основных типа мотивации работников:

1) работники, ориентированные преимущественно на содержательность и общественную значимость труда;

2) работники, ориентированные по большей части на оплату труда и другие материальные ценности;

3) работники, у которых значимость разных ценностей сбалансирована [3, с. 192].

Из этого следует, что, например, создание рабочих мест с более сложными задачами и большой ответственностью имеет положительный мотивационный эффект для многих работников, но вовсе не для всех. Руководитель всегда должен иметь в виду элемент случайности. Для мотивации нет какого-то одного лучшего способа. То, что эффективно для мотивации одних людей, оказывается совершенно неважным для других.

* 1. **Типы мотивации труда**

Можно привести и другую классификацию типов мотивации работников:

- "Инструменталист". Мотивация такого работника ориентирована на голый заработок, желательно наличными и незамедлительно. Он индифферентен к форме собственности, работодателю, другим поощрениям. По профессии к таким мотивационным типам относятся грузчики, в частности портовые, объединяющиеся в бригады (артели), водители такси и другие люди, занимающиеся частным извозом.

- "Профессионал". Работник такого типа считает важнейшим условием деятельности реализацию своих профессиональных способностей, знаний и возможностей. К этой профессиональной группе относятся люди, занимающиеся творчеством в разных проявлениях. Это и программисты, и ученые, и музыканты (композиторы), и художники. Хотя среди двух последних категорий часто встречаются люди, ориентированные в своей деятельности на успех и признание окружающих. Но многие истинные создатели творят ради самого процесса творчества независимо от внешней реализации своих творений. Для них достижением является именно положительное решение стоящей перед ними творческой задачи.

- "Патриот". Основа его мотивации к труду - высокие идейные и человеческие ценности. Это люди, преследующие целью своей деятельности принести людям добро и гуманизм. В советское время таких людей было достаточно много в любой сфере деятельности. Сейчас их значительно меньше, это учителя школ и преподаватели вузов, руководители детских кружков, врачи, работающие в системе государственного здравоохранения, военные. То есть все те, кто работает ради того дела, которым он занимается, так как считает его необходимым людям, несмотря на то что при этом они получают от государства и общества очень скромное материальное вознаграждение.

- "Хозяин". Мотивация такого типа основана на достижении и приумножении богатства, собственности. Потребности таких работников практически не ограниченны. Это класс предпринимателей, то есть людей, которые идут на риск ради того, чтобы выиграть и увеличить собственное богатство, при этом принося реальную пользу обществу путем создания новых продуктов и предоставления дополнительных рабочих мест, хотя в отличие от предыдущего типа работников они думают в первую очередь не о благе общества, а о своем собственном благополучии.

- "Люмпен". Такой работник предпочитает уравнительное распределение материальных благ. Его постоянно преследуют чувства зависти и неудовлетворенности порядком распределения благ в обществе. Он не любит ответственности, индивидуальных форм труда и распределения.

Как правило, к таким людям относятся так называемые неудачники, которым в силу тех или иных обстоятельств не удалось занять подобающее место в обществе. Они часто поддерживают различные экстремистские группировки, способствуя на выборах их приходу к власти. В нашей стране очень много таких людей достаточно пожилого возраста, вспоминающих добром только советский строй и не пытающихся осмыслить происходящие в обществе перемены [18, с. 42]. К ним относятся те, кто в советское время имел привилегии, входя в номенклатуру, военные, вышедшие в отставку в небольших чинах, а также люди, находящиеся до сих пор под влиянием коммунистических идей (бывшие общественные работники и агитаторы), или "добровольные" безработные.

Правила, соблюдение которых позволит повысить эффективность мотивационных мероприятий в организации:

1. Похвала эффективнее порицания и неконструктивной критики.

2. Поощрение должно быть осязаемым и желательно незамедлительным (минимизация разрыва между результатом труда и поощрением).

3. Непредсказуемые и нерегулярные поощрения мотивируют лучше, чем ожидаемые и прогнозируемые.

4. Проявление постоянного внимания со стороны руководства к работнику и членам его семьи.

5. Нужно предоставлять работникам возможность чувствовать себя победителями.

6. Следует поощрять работников за достижение промежуточных целей.

7. Желательно предоставлять работникам возможности ощущения своей самостоятельности и контроля за ситуацией.

8. Не следует ущемлять самоуважение работников, давая им возможность "сохранить лицо".

9. Лучше награждать небольшими и частыми поощрениями наибольшее количество работников.

10. В организации всегда должна присутствовать разумная внутренняя конкуренция - дух соревнования, способствующий прогрессу [11, с. 264].

**ВЫВОДЫ**

Предоставленный в данной работе обзор содержательных теорий показывает, что понятие «мотивации» стало тесно связываться с понятием «потребности». Принятие в качестве мотива потребности дает возможность получить ответ на вопрос о том, почему человек проявляет трудовую активность.

Практическое значение содержательного подхода к исследованию трудовой мотивации состоит в обосновании источников трудовой активности и определении на этой основе наиболее важных направлений приложения управленческих усилий для обеспечения заинтересованности работников в выполнении поручаемой работы.

Таким образом, социализация потребностей означает не только возникновение особого вида потребностей, но и их доминирование во всей системе мотивационных факторов, обуславливающих поведенческую активность человека в рамках общества ил отдельной социальной группы. По мере общественного развития отношения собственности становятся главными регуляторами системы социальных потребностей: они определяют границы развития и удовлетворения потребностей для разных социальных групп и классов.

В отличие от содержательных теорий процессуальные теории рассматривают влияние различных процессов труда на мотивацию. Разработка эффективной системы мотивации, содержащей различные методы стимулирования муниципальных служащих, а также постоянный мониторинг их потребностей с последующим внесением соответствующих корректировок в существующую систему мотивации, обеспечат высокое качество деятельности института муниципальной службы.

В заключение хотелось бы отметить следующее: мотивация трудовой деятельности призвана заинтересовать работника в результате труда, повысить его эффективность в производственном процессе. Как с теоретической, так и с практической позиции являются важными не только классификация потребностей, но и детальное обоснование способов их удовлетворения.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

# Атаманчук Г. В. Сущность государственной службы: история, теория, закон, практика / Г. В. Атаманчук. - М.: Изд-во РАГС, 2003.-272 с.

1. Батычко В.Т. [Административное право](http://www.aup.ru/books/m228/). Конспект лекций. Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2008 г.
2. Запорожец А.В. Теория деятельности и проблемы мотивации и современная психология / Под ред. и др. М.: Изд-во Моск. ун-та, 1983. С. 191-200.
3. Еникеев М.И. Общая психология. - М.: ПРИОР, 2000. С. 263.
4. Захаров Н.И. Мотивационные ресурсы управления // Государственная служба. 2007. № 3 (47). С. 27-34.
5. Зеленова О.И., Севастьянова Н.В. Мотивация персонала в мультинациональной организации: Учеб. пособие. – М.: РУДН, 2008. – 235 с.
6. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. СПб: Питер. 2002. 512 с.
7. Кадровая политика в системе государственной гражданской службы субъектов Российской Федерации: концептуальные подходы и административно-правовое регулирование: монография / Т.В. Щукина. – Воронеж: ИПЦ «Научная книга», 2001. – 650 с.
8. Катульский Е. Мотивация на рынке труда // Вопросы экономики. 1997. №2. С. 92-101.
9. Кибанова А.Я. Управление персоналом организации. - М.: ИНФРА-М, 2003. С. 483.
10. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления. Учебник для вузов по специальности "Менеджмент". — 2-е изд., изм. и доп. — М.: Издательство НОРМА (Издательская группа НОРМА—ИНФРА • М), 2001.— 528 с.
11. Когдин А.А. Кириллов В.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом. Государственная служба Российской Федерации как социальный институт. Автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора социологических наук. Санкт-Петербург, 2007. 50 с.

# Комментарий к Федеральному закону "О государственной гражданской службе Российской Федерации" / под ред. С. Е. Чаннова, Э. Г. Липатова. - М.: ТЕИС, 2005. - 507 с.

1. Лукичёва Л. И. Управление персоналом: учеб. пособие. 6-е изд. М.: Омега-Л, 2011. 264 с.
2. Мансуров Р. HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала: БХВ-Петербург; СПб., 2011 г.
3. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 1992. С. 362.
4. О системе государственной службы Российской Федерации: Федеральный закон от 27 мая 2003 года № 58-ФЗ. // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс».
5. О государственной гражданской службе Российской Федерации: Федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ. М.: Ось-89. 2005. 64 с.
6. Пунтус С.А. Модели стимулирования труда // Вестник Московского Университета. Серия 6. Экономика. 2002. № 5. С. 49-65.
7. Самоукина Н. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. – М. : Вершина, 2006. – 224 с.
8. Соболев С.А. Правовые способы воздействия на мотивацию труда работника: История и современность: Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата юридических наук.
9. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. - М.: Дело, 2000. С. 108.
10. Трапицына С.Ю. Мотивация персонала в современной организации: Учебное пособие. – СПб.: ООО «Книжный Дом», 2007. – 240 с.
11. Шапиро С. А., Мотивация и стимулирование персонала. Москва : ГроссМедиа , 2006. - 221 с.
12. Шпренгер, Райнхард Мифы мотивации. Выходы из тупика./ Перевод с нем. - «Духовное познание», Калуга, 2004, 296 с.
13. Ядоян В. О. Теоретические аспекты мотивации государственных гражданских служащих / В. О. Ядоян // Молодой ученый. — 2014. — №6. — С. 534-536.
14. <http://old.creativeconomy.ru/articles/2578> /*Шаховская Л.С.*, *Кетько Н.В.* Оценка мотивации труда наемных работников – путь к эффективному развитию предприятия // Креативная экономика. — 2008. — № 8 (20). — c. 109-113.