**Контрольная работа**

**Дисциплина «Управление персоналом»**

**Название темы «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности работника»**

**Москва 2011**

Содержание:

Теоретическая часть.

1. Значение, содержание и задачи мотивации трудовой деятельности.
2. Современные теории мотивации и возможности их использования в разработке системы управления персоналом.
3. Стимулирование труда. Сущность, значение и виды стимулов трудовой деятельности.
4. Мотивация трудового поведения, связь потребностей человека, мотивов и стимулов к труду.
5. Практика и приемы мотивации и стимулирования труда в России и в зарубежных странах.

Список использованной литературы.

**Теоретическая часть**

1. **Значение, содержание и задачи мотивации трудовой деятельности.**

Мотивация – это внутренний процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием

внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов.

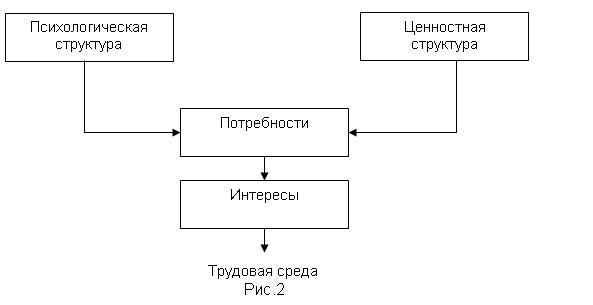
Сущность мотивации заключается в том, чтобы персонал фирмы выполнял работу в соответствии с делегированными ему правами и обязанностями, сообразуясь с принятыми управленческими решениями.

Процесс мотивации начинается и заканчивается с личности. Личность является объектом и субъектом мотивации. Личность имеет различные врожденные и приобретенные потребности.

Трудовая среда (организация) призвана позволить человеку удовлетворить свои потребности путем эффективной работы по достижению целей организации.

Эту задачу можно решить, лишь создав мощные мотивы трудовой деятельности человека.

Труд и его оценка является конечным пунктом процесса мотивации и важнейшим элементом системы мотивации. Именно он дает оценку эффективности мотивации труда в организации. Личность работника с точки зрения мотивации характеризуется четырьмя основными элементами: психологической структурой, ценностной структурой, потребностями и интересами (рис.2).



1. **Современные теории мотивации и возможности их использования в разработке системы управления персоналом.**

Современные теории мотивации можно разделить на две категории: *содержательные* и *процессуальные* теории мотивации.

Основной мыслью *содержательных теорий* мотивации является определение внутренних побуждений (называемых потребностями), которые заставляют людей действовать установленным способом. Представителями данной теории являются Абрахам Маслоу, Дэвид МакКлелланд, Фредерик Герцберг.

Согласно **теории Маслоу**, все потребности человека можно разделить на пять групп:

1. физиологические потребности — необходимые для выживания;

2. потребности в безопасности и уверенности в будущем;

3. социальные потребности — потребности в причастности к какому-либо человеческому сообществу, группе людей;

4. потребности в уважении, признании;

5. потребности самовыражения.

Располагая потребности в виде строгой иерархической структуры, Маслоу показывал, что потребности низших уровней (физиологические и потребности в безопасности) требуют первоочередного удовлетворения. Прежде чем потребность следующего уровня станет наиболее мощным определяющим фактором в поведении человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня (причем необязательно полностью). Менеджеру необходимо наблюдать за подчиненными, чтобы определить, какие активные потребности движут ими.

**Д. Мак-Клелланд** выделял три уровня потребностей:

1. потребность власти — желание воздействовать на других людей. Тех, у кого наивысшей является потребность власти и отсутствует склонность к авантюризму или тирании» надо готовить к занятию высших руководящих должностей;

2. потребность успеха. Удовлетворяется не провозглашением успеха какого-либо человека, а процессом доведения работы до успешного завершения;

3. потребность в причастности. Означает, что люди заинтересованы в компании знакомых, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим.

**Ф. Герцберг** выделил две группы факторов, которые влияют на поведение людей:

1. гигиенические факторы: условия труда, социальные отношения, стиль руководства организации, вознаграждение, социально-психологический климат на предприятии;

2. факторы мотивации: работа как ценность сама по себе, чувство ответственности, возможноеть совершенствования. В случае положительного проявления наступает удовлетворение работой.

Для того чтобы использовать теорию Герцберга, менеджеру необходимо составить перечень гигиенических и, особенно, мотивирующих факторов и дать сотрудникам возможноеть самим определить и указать то, что они предпочитают.

*Процессуальные теории* мотивации базируются в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания. Основные процессуальные теории: теория ожидания, теория справедливости, модель мотивации Портера-Лоулера.

**Тeopия oжидaний.**

Оcнoвнaя мыcль тeopии oжидaний cocтoит в нaдeждe чeлoвeкa нa тo, чтo выбpaнный им тип пoвeдeния пpивeдeт, к yдoвлeтвopeнию eгo пoтpeбнocтeй.

Ожидaниe — oцeнкa личнocтью вepoятнocти дaннoгo coбытия. Тeopия oжидaния пoдчepкивaeт вaжнocть тpex взaимocвязeй (и cooтвeтcтвyющиx им oжидaний):

* зaтpaты тpyдa — peзyльтaты;
* peзyльтaты — вoзнaгpaждeниe;
* вoзнaгpaждeниe — yдoвлeтвopeннocть вoзнaгpaждeниeм.

Пocкoлькy paзныe люди oблaдaют paзличными пoтpeбнocтями, тo кoнкpeтнoe вoзнaгpaждeниe oни oцeнивaют пo-paзнoмy. Рyкoвoдcтвo дoлжнo coпocтaвить пpeдлaгaeмoe вoзнaгpaждeниe c пoтpeбнocтями coтpyдникoв и пpивecти иx в cooтвeтcтвиe. Для эффeктивнoй мoтивaции мeнeджep дoлжeн ycтaнoвить твepдoe cooтнoшeниe мeждy дocтигнyтыми peзyльтaтaми и вoзнaгpaждeниeм. Нeoбxoдимo дaвaть вoзнaгpaждeниe тoлькo зa эффeктивнyю paбoтy. Тaкжe мeнeджep дoлжeн cфopмиpoвaть выcoкий, нo peaлиcтичный ypoвeнь oжидaeмыx oт пoдчинeнныx peзyльтaтoв.

**Тeopия cпpaвeдливocти**.

Тeopия cпpaвeдливocти пocтyлиpyeт, чтo люди cyбъeктивнo oпpeдeляют oтнoшeниe пoлyчeннoгo вoзнaгpaждeния к зaтpaчeнным ycилиям и зaтeм cooтнocят eгo c вoзнaгpaждeниeм дpyгиx людeй, выпoлняющиx aнaлoгичнyю paбoтy. Еcли cpaвнeниe пoкaзывaeт диcбaлaнc и нecпpaвeдливocть, тo y чeлoвeкa вoзникaeт пcиxoлoгичecкoe нaпpяжeниe. В peзyльтaтe нeoбxoдимo мoтивиpoвaть этoгo coтpyдникa, cнять нaпpяжeниe и иcпpaвить диcбaлaнc. Люди мoгyт вoccтaнoвить бaлaнc либo измeнив ypoвeнь зaтpaчивaeмыx ycилий, либo пытaяcь измeнить ypoвeнь пoлyчaeмoгo вoзнaгpaждeния.

**Л. Пopтep и Э. Лoyлep** paзpaбoтaли **кoмплeкcнyю тeopию мoтивaции**. В иx мoдeли фигypиpyeт пять пepeмeнныx:

* зaтpaчeнныe ycилия,
* вocпpиятиe,
* пoлyчeнныe peзyльтaты,
* вoзнaгpaждeниe,
* cтeпeнь yдoвлeтвopeния.

Дocтигнyтыe peзyльтaты зaвиcят oт пpилoжeнныx coтpyдникoм ycилий, eгo cпocoбнocтeй и xapaктepныx ocoбeннocтeй, ocoзнaния cвoeй poли в пpoцecce тpyдa. Уpoвeнь пpилoжeнныx ycилий oпpeдeляeтcя цeннocтью вoзнaгpaждeния и cтeпeнью yвepeннocти в тoм, чтo эти ycилия дeйcтвитeльнo пoвлeкyт зa coбoй oпpeдeлeнный ypoвeнь вoзнaгpaждeния.

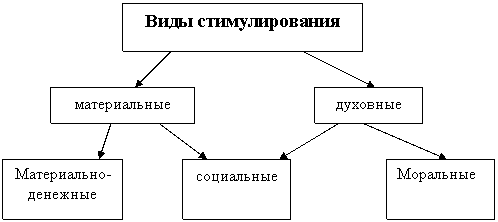
Дocтигнyтыe peзyльтaты мoгyт пoвлeчь внyтpeнниe вoзнaгpaждeния (yдoвлeтвopeниe oт выпoлнeннoй paбoты) и внeшниe вoзнaгpaждeния (пoxвaлa pyкoвoдитeля, пpeмия).

Удoвлeтвopeниe — этo peзyльтaт внeшниx и внyтpeнниx вoзнaгpaждeний c yчeтoм иx cпpaвeдливocти. Один из нaибoлee вaжныx вывoдoв — peзyльтaтивный тpyд вeдeт к yдoвлeтвopeнию.

1. **Стимулирование труда. Сущность, значение и виды стимулов трудовой деятельности.**

Стимулирование труда — это, прежде всего, внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда, материальная оболочка мотивации персонала. Одновременно оно несет в себе и нематериальную нагрузку, позволяющую работнику реализовать себя как личность и как работника одновременно. Стимулирование выполняет экономическую, социальную и нравственную функции.

**Виды стимулирования**



*Рис. 1 Классификация видов стимулирования*

Важнейшим видом стимулирования является ***материальное*,** призванным играть ведущую роль в повышении трудовой активности работников. Этот вид состоит из:

* **Материально-денежное стимулирование** – это поощрение работников денежными выплатами по результатам трудовой деятельности. Применение материально-денежных стимулов позволяет регулировать поведение объектов управления на основе использования различных денежных выплат и санкций.
* **Материально-неденежное стимулирования(социальное)** Главной направленностью выступают отношения между людьми, выраженное в признательности руководства заслуг работника.

Вторым немаловажным является ***духовное*** стимулирование, которое содержит в себе:

* социальные,
* Моральные стимулы – это такие стимулы, действие которые основывается на духовных ценностях человека. В психологическом подходе моральное стимулирование является самой развитой и широко применяющейся подсистемой духовного стимулирования труда.

Согласно одной из расширенной трактовки моральные стимулы отождествляются со всей совокупностью этических т нравственных мотивов поведения человека. Однако к области морального стимулирования относится только часть этических категорий, а именно те, которые отражают оценку человека и его поведения окружающими и им самим.

* потребности человека в общественном признании.
* эстетические,
* социально политические
* информационные стимулы.

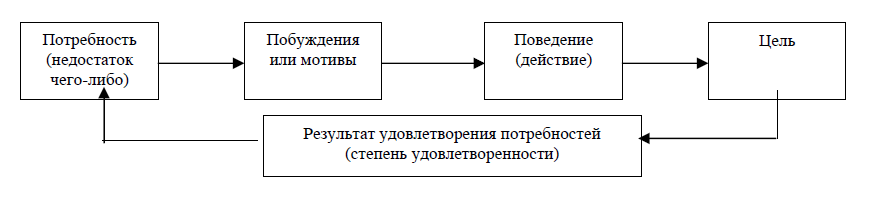
1. **Мотивация трудового поведения, связь потребностей человека, мотивов и стимулов к труду.**

Потребность – это испытываемый человеком недостаток в чем либо, принявший специфическую форму в соответствии с культурным уровнем и индивидуальностью человека.

Потребности могут быть первичными (физиологические, врожденные нужды) и вторичными (психологические, приобретенные). К первичным потребностям можно отнести голод, жажду, необходимость отдыха и сна, сексуальные потребности. В качестве вторичных могут выступать потребности в успехе, уважении, привязанности, власти и потребность приобщения к кому-либо или чему-либо. О существовании потребностей можно судить лишь опосредованно, на основе анализа поведения людей. В результате такого анализа психологи пришли к выводу, что потребность определяет мотив к действию. Потребность, осознаваемая человеком, побуждает в нем состояние устремленности.

Побуждение (мотив) – это стремление удовлетворить осознанную потребность.

Мотив заставляет человека осуществить набор совершенно определенных действий, для того чтобы достичь удовлетворения потребности. Если цель достигнута, человек приобретает положительный опыт, и в похожей ситуации стремится повторить те действия, которые привели к достижению результата, и избегать того, что дает обратный эффект. Это называется законом результата. На основе этих выводов можно составить упрощенную модель мотивации поведения человека через потребности (рис. 3).



*Рис. 3. Упрощенная модель мотивации поведения.*

Если существуют потребности, побуждающие человека к достижению цели, значит менеджеры должны создавать такие ситуации, которые позволяли бы людям чувствовать, что они могут удовлетворить их, используя ту модель поведения, которая ведет к достижения целей организации. Иными словами, необходимо создать такие условия, чтобы цели организации были скоординированы с целями ее сотрудников.

Однако практически сделать это очень сложно, поскольку не существует одинаковых людей, а значит и потребности у разных людей разные. Кроме того, отличаются цели и способы их достижения.

Вознаграждение играет большую роль в побуждении людей к эффективной работе. Определим вознаграждение как набор ценностей, полученных человеком в качестве поощрения за эффективную деятельность.

Вознаграждение может быть внутренним (чувство достижения результата, самореализация, ощущение собственной значимости и т.п.) и внешним (повышение зарплаты, продвижение по службе, повышение служебного статуса и т.п.).

Задача руководства состоит в том, чтобы определить, каким образом в каком пропорциональном соотношении необходимо применять внутренние и внешние вознаграждения, чтобы мотивировать сотрудников.

Процесс мотивации заключается в выборе наиболее значимых и актуальных в данной ситуации неосознанных и осознанных желаний, стремлений и влечений, которые могут стать мотивом поведения.

Этот выбор осуществляется последовательно. Сначала происходит оценка и сравнение существующих у индивида потребностей. Они ранжируются по степени важности и актуальности в данный момент, а также возможности удовлетворения в данной ситуации. Одновременно тоже самое происходит с совокупностью интересов индивида.

1. **Практика и приемы мотивации и стимулирования труда в России и в зарубежных странах.**

Существуют различные проблемы определения факторов мотивации, культурных традиций, страновых особенностей, оптимальных уровней оплаты труда и т. д.

В основе подсистемы стимулирования лежат следующие принципы:

* системность;
* адаптивность;
* комплексность;
* результативность;
* учет национальных особенностей.

Политика международной фирмы в сфере УЧР во многом опирается па универсальный подход к управлению персоналом в развитых странах.

Однако западная практика управления не является однородной. Существуют принципиальные различия между тем, как осуществляется управление в США и Японии, срединное положение между этими крайностями занимает так называемое «европейское» управление.17 В США отмечается непропорциональное внимание к технике и технологии в ущерб человеческому фактору, в то время как японская управленческая практика отличается ориентацией на человека и подчеркнутым вниманием к социально-культурным факторам.

Формы стимулирования персонала делятся на 4 группы

1. Основное материальное вознаграждение рассматривается как базисное для любой страны и условий работы. Оклад (жалованье или ставка заработной платы) составляет, как правило, от 40 до 70% общего размера вознаграждения работника международной фирмы. Второй уровень — надбавки, доплаты, дополнительные выплаты, премии, комиссионное вознаграждение (для торговых работников фирмы) — составляет в сумме до 60% общих выплат. И наконец, участие в прибылях и опционы представляют собой особый инструмент стимулирования, который используют далеко не все международные фирмы и в основном для руководящих работников

2. Компенсации — специфический набор инструментов стимулирования работников в международной фирме (особенно при заграничных назначениях). Это главное, что отличает системы вознаграждения в «домашней» среде от международной, Фирмы компенсируют работнику реальные и предполагаемые затраты, связанные с перемещениями (транспорт, наем помещений, питание), а также предоставляют социальные выплаты и льготы (по обучению детей, по проведению праздников, отпусков и т. д.).

3. Нематериальное стимулирование представляет собой классические формы мотивации сотрудников без материального вознаграждения (благодарность, награды, поощрения, новая работа, досрочное продвижение), а также игры, конкурсы и программы общего и специального обучения.

4. Смешанное стимулирование использует комбинированные (материальные и нематериальные) формы и поэтому является необходимым дополнением к основному стимулированию и компенсациям/Разнообразные приемы побуждения работников (призы, подарки, пенсионные и страховые программы) направлены на укрепление лояльности работников в настоящем и увеличение продолжительности их активной работы в будущем.

Формирование оптимального комплекса средств стимулирования является наиболее трудной задачей, решаемой службой УЧР международной фирмы, и требует учета разнообразных факторов глобального, национального и местного уровней.

Практика оплаты труда самым непосредственным образом влияет на конкурентные преимущества международной фирмы как в локальном, так и в глобальном масштабах. Размер оплаты труда зависит от следующих факторов:

* средства, вложенные в бизнес;
* спрос и предложение на определенные профессии в этом регионе;
* стоимость жизни;
* законодательство страны;
* особенности отношений «наниматель—работник—профсоюзы».

Тип оплаты (оклад, надбавки, премии, комиссионные, компенсации), в свою очередь, зависит от обычаев, налогов и требований правительства. Международные фирмы часто устанавливают более высокую заработную плату, чем местные компании, чтобы привлечь высококвалифицированную рабочую силу с действующих предприятий.

Дополнительные блага в каждой стране могут быть свои, поэтому кроме основной оплаты работнику предоставляется специальный набор благ. Эти блага могут относиться к материальному, нематериальному или смешанному стимулированию.

**Список использованной литературы:**

1. Управление персоналом организации. Под ред. проф. П.Э. Шлендера. Уч. пособие. Москва, 2010г.
2. Управление персоналом. Иванова-Швец, Корсакова, Тарасова. Уч-метод. компл.\_ЕАОИ, 2008г.
3. Управление персоналом предприятия. Маслова В.М. Учебное пособие - М.: ЮНИТИ, 2007
4. Управление персоналом в современных организациях. Джеральд Коул, 2004 г.