ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕСИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Российский государственный торгово-экономический университет

Новосибирский филиал

**Курсовая работа**

По дисциплине «ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА»

**Тема**: Мотивация как функция управления.

Выполнил:

Студент торгово-экономического факультета

2-го курса 671-М группы

Журавлёва Н.Н.

Проверил:

к.э.н. доцент

Акимова Н.А.

Новосибирск 2007

**Содержание:**

[Введение: 3](#_Toc124360617)

[I. Теоретические основы мотивации как функции управления. 4](#_Toc124360618)

[1.1 Смысл и эволюция понятия мотивация. 4](#_Toc124360619)

[1.2. Теории содержания мотивации и их использование в практике управления. 9](#_Toc124360620)

[1.3. Процессуальные теории мотивации. 17](#_Toc124360621)

[II. Мотивация как функция управления на примере предприятия ООО «Сибирьсоюзрыба». 24](#_Toc124360622)

[2.1. Характеристика предприятия ООО «Сибирьсоюзрыба». 24](#_Toc124360623)

[2.2. Мотивирующие факторы в управлении. 26](#_Toc124360624)

[2.3. Совершенствование функции мотивации на предприятии 27](#_Toc124360625)

[ООО «Сибирьсоюзрыба». 27](#_Toc124360626)

[Заключение: 29](#_Toc124360627)

[Список литературы: 31](#_Toc124360628)

### Введение:

Россия переживает сейчас сложный и противоречивый период перехода к новой системе экономических отношений. Необходимо формирование иных способов управления. Практика показывает, что новое всегда с трудом пробивает себе дорогу через укоренившиеся привычки, традиции, обычаи и препятствие старой административно командной системы управления. Хотя все больше число людей понимает необходимость изменения директивных методов руководства на широкое использование предприимчивости, инициативы, разумного сочетания частного и государственного интереса.

Осознанный, а не декретируемый сверху поворот, возможен лишь в случае, если подавляющее большинство людей будь то рабочие, служащие, крестьяне и все слои населения на практике увидят, что затраты их труда приносят более эффективные, чем прежде результаты и выгоды. В основной своей массе трудности порождены не компетенцией некоторой части руководителей в области управления, незнанием основополагающих принципов и методов современного менеджмента, неспособностью использовать положительный опыт старого и творческий подход к руководству предприятиями в рыночных условиях. С чем и связана актуальность выбранной темы.

В данной работе будет рассмотрено, почему материальное вознаграждение оказывается успешным, но по существу не верным, что не только деньги побуждают человека трудиться усерднее, современные взгляды на мотивацию человека и что истинные побуждения, которые заставляют отдавать работе максимум усилий трудно определить, и они чрезвычайно сложны.

Управление производством и людьми в нашей стране требует, нового подхода учитывая это цель работы выявить условия эффективности мотивации как функции управления.

Мотивация человека понимается как совокупность движущих сил. Необходимость рассмотрения методов воздействующих на эти движущие силы путем исследования процессов мотивации связана с задачей данной работы.

### I. Теоретические основы мотивации как функции управления.

### 1.1 Смысл и эволюция понятия мотивация.

При планировании и организации работы руководитель определяет, что конкретно должна выполнить данная организация, когда, как и кто, по его мнению, должен это сделать. От эффективности выбора этих решений зависит реализация потенциальных возможностей группы работников.

Мотивационные аспекты управления трудом получили широкое применение в странах с развитой рыночной экономикой, но в нашей стране понятие мотивации труда как экономического фактора появилось сравнительно недавно. Объясняется это тем, что в экономическом смысле понятие «мотивация» заменялось понятием «стимулирование». Это приводило к ориентации на краткосрочные экономические цели, на достижение сиюминутной прибыли и как следствие негативно воздействовало на эффективность работника, а так же не вызывало заинтересованности в собственном развитии, самосовершенствовании. Совокупность определенных движущих сил, которые находятся вне и внутри человека побуждают и заставляют его осознанно или же неосознанно совершать некоторые поступки, осуществлять определенные действия.

Мотивация это совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей.[[1]](#footnote-1) Влияние мотивации на поведение человека зависит от многих факторов, во многом индивидуального характера.

Исходя, из целей и задач мотивации можно выделить два основных типа. Один основан на активизации мотивов путем внешних воздействий на человека. В этом случае, необходимо знать, какие мотивы побуждают человека к желательным действиям и как вызвать их. Этот тип можно практически наблюдать при торговой сделке: «Я даю тебе то, что ты хочешь, а ты даёшь мне то, что я хочу»[[2]](#footnote-2).

Второй тип мотивации носит характер воспитательной и образовательной работы и зачастую не связан с определёнными действиями и результатами и основан на формировании мотивационной структуры человека. Использование такого способа мотивации требует больших знаний, усилий и способностей для его осуществления, однако его результаты значительно превосходят результаты первого типа.

Основными методами воздействия на человеческие ресурсы являются стимулы, они вызывают действия определённых мотивов. Это могут быть отдельные предметы, действия других людей и многое другое, что можно предложить человеку в компенсацию за его действия и что он хотел бы получить в результате.

Мотивация выступает как процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения цели организации.[[3]](#footnote-3) Процесс использования различных стимулов называется стимулированием. Он принципиально отличается от мотивирования, а суть отличия состоит в том, что стимулирование является одним из средств, с помощью которого можно осуществить мотивирование. Однако чем выше уровень развития отношений в организации, тем реже в качестве средств управления персоналом применяется стимулирование. В этом случае воспитание и обучение как один из методов мотивации воздействует на людей так, что они сами проявляют заинтересованное участие в делах организации, т.к. воздействует мотивация на такие человеческие качества как усилие, старание, настойчивость, добросовестность, направленность. Для управления необходимо знать направленность действий человека, а так же важно с помощью мотивации ориентировать эти действия в направлении определенных целей.

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

МОТИВАЦИЯ

Содержательная теория

основная

Процессуальная теория

дополнительная

**Теория**

**справедливости**

**Теория ожидания**

**Теория «путь»-«цель»**

Содержательная теория основывается на потребностях, которые заставляют людей действовать, так или иначе. Процессуальная же теория основывается в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания. Она включает в себя таких теорию ожидания, теорию справедливости и теорию «путь» - «цель».

Основополагающими понятиями содержательной и процессуальной теории являются потребности и вознаграждения.

Психологи говорят, что человек испытывает потребность, когда он ощущает физиологически или психологически недостаток чего-либо.[[4]](#footnote-4)

Если мотивацию рассматривать как процесс, то её условно можно разделить на шесть стадий:

Первая стадия, возникновение потребностей. Потребность появляется, тогда когда человек осознает, что ему что-то необходимо это и толкает его на изыскание возможных путей для устранения их. Разбить потребности условно можно на три группы:

- физиологические;

- психологические;

- социальные.

Вторая стадия, поиск путей устранения потребности. Вследствие того, что потребность возникла и создает человеку проблемы, то он начинает искать возможности устранить её путем удовлетворения, подавления или игнорирования.

Третья стадия, определение целей, направлений действий. И так, исходя, из первых двух стадий человек фиксирует, что и с помощью, каких средств он должен сделать, добиться, что получить для того, чтобы устранить потребность. Здесь происходит формирование и увязка мотивов:

- что я должен получить, чтобы устранить потребность;

- что я должен сделать, чтобы получить то, что желаю;

- в какой мере я могу добиться того, чего желаю;

- на сколько то, что я могу получить, может устранить потребность.

Четвертая стадия, осуществление действия. На этой стадии человек затрачивает определенные усилия на осуществление действий, которые в последствии дадут ему возможность устранить потребность. В связи с тем, что процесс работы оказывает обратное влияние на мотивацию, то на этой стадии возможна корректировка целей.

Пятая стадия, получение вознаграждения за осуществленное действие. На этой стадии подводится итог, на сколько выполнение действий дало желаемый результат. И уже в зависимости от этого происходит либо ослабление, либо сохранение, либо же усиление мотивации к действию.

И последняя шестая стадия, устранение потребности. Здесь уже в зависимости от того, насколько была устранена потребность, человек либо прекращает деятельность до возникновения новой потребности, либо продолжает искать возможности и осуществлять определенные действия по устранению потребности.

Потребности находятся между собой в сложном динамическом взаимодействии, иногда противореча, друг другу, и наоборот, усиливая действия отдельных потребностей. Составляющие этого взаимодействия могут изменяться в зависимости от времени, при этом изменяя направление и характер действия мотивов, а так же степень влияния их. У одних людей стремление к достижению результата может быть очень сильным, у других - относительно слабым. В этом случае определенные мотив в различной степени действует на человека. При ситуации, когда два человека имеют одинаково сильный мотив на достижение результата, но у одного этот мотив выше других, и он будет добиваться результата любыми способами. У другого же этот мотив проявиться как соучастие в совместных действиях. В этом случае человек будет вести себя по-другому.

Таким образом, мотивация – это совокупность сил, побуждающих человека осуществлять деятельность с затратой определенных усилий, на определенном уровне старания и добросовестности, степенью настойчивости, в направлении достижения определенных целей. Поведение же человека определяется совокупностью мотивов, которые могут находиться в определенной зависимости друг от друга в зависимости от степени их воздействия на личность.

### 1.2. Теории содержания мотивации и их использование в практике управления.

Теории содержания мотивации анализируют факторы, влияющие на мотивацию. Они описывают структуру потребностей, их содержание и то, как данные потребности связаны с мотивацией человека к деятельности, а так же какие факторы побуждают человека к деятельности.

В этой части работы будут рассмотрены наиболее известные теории мотивации:

- теория потребностей, разработанная Маслоу;

- теория (существования отношений роста) Альдерфера;

- теория приобретенных потребностей Мак-Клелланда;

- теория двух факторов Герцберга.

Теория иерархии потребностей известного американского социолога А. Маслоу, сформированная им в 1940 году включает в себя следующие идей и предпосылки[[5]](#footnote-5).

- люди постоянно ощущают какие-то потребности;

-люди испытывают определенный набор сильно выраженных потребностей, которые могут быть объединены в отдельные группы;

-группы потребностей находятся в иерархическом расположении по отношению друг к другу;

- потребности, если они не удовлетворенны, побуждают человека к действиям, и наоборот, удовлетворенные потребности не мотивируют людей;

- если одна потребность удовлетворяется, на ее место выходит другая неудовлетворенная потребность;

- обычно человек ощущает одновременно несколько различных потребностей, находящихся между собой в комплексном взаимодействии;

- потребности находящиеся ближе к основанию «пирамиды», требуют первостепенного удовлетворения;

- потребности более высокого уровня начинают активно действовать на человека после того, как, в общем, удовлетворены потребности более низкого уровня;

- потребности более высокого уровня могут быть удовлетворены большим числом способов, нежели потребности низшего уровня.

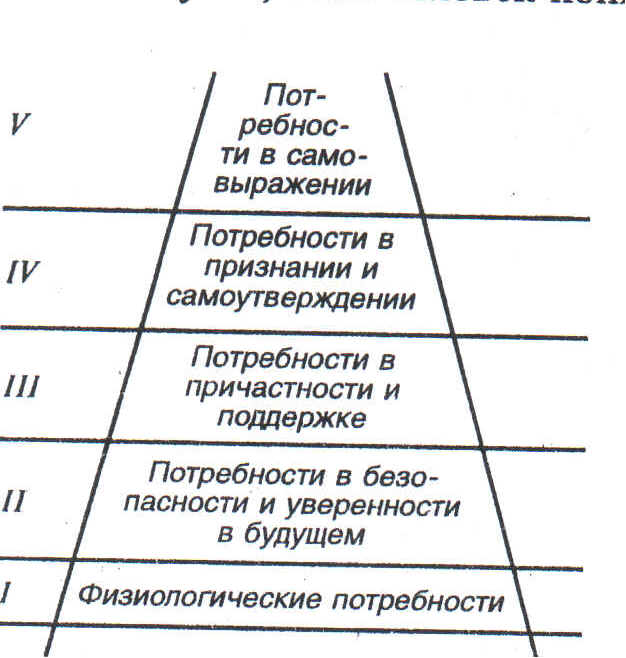


Рис. 18.1. Пирамида по Маслоу[[6]](#footnote-6)

В соответствии с теорией Маслоу существует пять групп потребностей. Схематично их можно изобразить в виде пирамиды основанием, которой служат физиологические потребности. К ним относятся потребности в пище, воде, воздухе, которые человек должен удовлетворять, чтобы поддерживать жизнеспособность своего организма. Группы людей, работающие в основном на удовлетворения таких потребностей, как правило, мало интересуются содержанием работы. Их внимание направлено на оплату, условия труда, удобство рабочего места, возможность избежать усталости и т.д. Для управления такими людьми необходимо, чтобы минимум заработной платы обеспечил, им выживание, и рабочие условия не слишком отягощали существование.

Следующая ступень включает в себя потребности в безопасности. Эти потребности связаны со стремлением и желанием людей находится в стабильном и безопасном состоянии. Люди, испытывающие, такого рода потребности обычно стремятся избежать волнительных ситуаций, любят порядок, четкие правила. Такие работники свой труд оценивают в первую очередь с точки зрения обеспечения им стабильного существования в будущем. Человеку, который находится под влиянием таких потребностей, необходима гарантия работы, пенсионного обеспечения, медицинского обслуживания. Как правило, люди этой группы стараются, застраховаться от возможности неблагоприятных событий и изменений, создавая при этом страховой потенциал за счет обучения и образования. Для управления такими людьми необходима надежная система социального страхования, применение ясных и справедливых правил регулирования их деятельности, оплачивать труд выше прожиточного уровня, а так же не привлекать их к принятию рискованных решений и осуществлению действий, связанных с риском и изменениями.

Потребности впричастности и поддержке связаны со стремлением человека к участию в совместных действиях. Если для человека потребности этой группы играют ведущую роль, то он смотрит на свою работу как на принадлежность к коллективу и, на возможность установить хорошие дружеские отношения с коллективом. По отношению к таким работникам руководителю следует проявлять дружеское партнерство, создавать необходимые условия труда. Здесь уместны, будут коллективные мероприятия, выходящие за рамки работы (корпоративные вечеринки), а так же признание за работником его коллективной ценности.

Потребности признания и самоуважения отражают желание людей быть компетентными, сильными, способными и уверенными в себе. Люди с доминирующими такого рода потребностями стремятся к лидерству либо к положению признанного авторитета при решении задач. При управлении таким типом сотрудников руководителю необходимо использовать различные формы выражения признания их заслуг. Здесь может быть полезным присвоение титулов и званий, упоминание руководством в публичных выступлениях их заслуг, вручение различного рода почетных наград и т.д.

Последняя ступень включает потребности самовыражения. Эта группа объединяет потребности, выражающиеся в стремлении человека к наиболее полному использованию своих знаний, способностей, умений и навыков. Эти потребности в большей степени, чем потребности других групп, носят индивидуальный характер. Люди с такими потребностями, как правило, открыты к восприятию себя и окружения, созидательны и независимы. При управлении ими необходима постановка оригинальных заданий, позволяющих реализовать максимально знания и возможности, а так же предоставлять большую свободу в выборе средств решения задач.

Модель А. Маслоу показывает, что чем более высокое место занимают потребности в иерархии, тем меньшее число людей может мотивировать ими в своем поведении. Однако, по мнению многих ученых в концепции есть слабые места. В частности, отсутствие учета ситуационных факторов, влияющих на потребности; жесткая последовательность при переходе от одного уровня к другому только в направлении снизу-вверх и др.

Теория Альдерфера, как и теория Маслоу основывается на том, что потребности человека могут быть объединены в отдельные группы. Однако он выделил три группы:

- потребности существования, к которым относятся безопасность и физиологические требования;

- потребность связи, включающие в себя потребность в общении, группой принадлежности и социальной значимости;

- потребность роста, т.е. потребность самореализации.

Эти три группы, так же как и в теории Маслоу расположены иерархически. Однако в данной теории движение от потребности к потребности происходит в обе стороны. Вверх если не удовлетворена потребность нижнего уровня, и вниз, если не удовлетворена потребность более высокого уровня. Например, если человек не может удовлетворить потребность роста, у него подключается потребность связи, что вызывает собой процесс регрессии с верхнего уровня потребностей на нижний.

Наличие двух направлений в удовлетворении потребности открывает дополнительные возможности в мотивации. Например, если организация не может предоставить человеку, реализовать потребность роста, то, разочаровавшись, он может с повышенным интересом переключится на потребность связи, где в данном случае ему будут предоставлены возможности для удовлетворения данной потребности.

Другая модель мотивации, делавшей основной упор на потребности высших уровней является теория Дэвида Мак-Клелланда. Его теория основана на том, что людям присущи три потребности: власти, успеха и причастности. Данные потребности если они присутствуют у человека, заметно воздействуют на поведение человека, заставляя его прилагать усилия и осуществлять действия, которые должны привести к удовлетворению этих потребностей. При этом данные потребности рассматриваются как приобретенные под влиянием жизненных обстоятельств, опыта, обучения.

Потребность власти выражается, как желание воздействовать на других людей. Люди с потребностью власти чаще всего проявляют себя как откровенные и энергичные люди, которые не боятся конфронтации и стремятся отстаивать первоначальные позиции. Как правило, они хорошие ораторы и требую к себе повышенного внимания со стороны других. Управление часто привлекает людей с потребностью власти, поскольку оно дает много возможностей проявлять и реализовать ее.

Потребность успеха удовлетворяется процессом доведения работы до успешного завершения. Люди с высокоразвитой потребностью успеха рискуют умеренно, их привлекают ситуации, в которых они могут взять на себя личную ответственность за поиск решения проблемы и хотят, чтобы достигнутые им результаты поощрялись вполне конкретно. Им необходимо ставить задачи с умеренной степенью риска или возможностью неудачи, делегировать достаточные полномочия для того, чтобы развязать инициативу в решении поставленных задач, регулярно и конкретно поощрять их в соответствии с достигнутыми результатами.

Потребность в причастности основывается на личностных отношениях. Люди с такой потребностью заинтересованы в компании знакомых, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим, их привлекает работа, которая будет давать им обширные возможности социального общения. В этом случае руководителю следует сохранять атмосферу, не ограничивающую межличностные отношения и контакты, а так же уделяя им больше времени и периодически собирая таких людей отдельной группой.

Теория двух факторов Герцберга основана на удовлетворенности человека своими действиями, состоянием, окружением и неудовлетворенности. В 50-60-е гг. Фредерик Герцберг совместно с коллегами на основании исследований относительно факторов, оказывающих, мотивирующее воздействие на поведение человека выделил две большие категории это гигиенические факторы и мотивация.

Мотивирующие факторы рассматриваются как самостоятельная группа потребностей. К этой группе относятся следующие потребности: достижение, признание, ответственность, продвижение, возможность роста. Если данные потребности удовлетворяются, человек испытывает удовлетворение, а так как они могут приводить к удовлетворению, следовательно, играют мотивирующую роль.

Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа. Наличие факторов этой группы не обязательно вызывает состояние удовлетворенности, а, следовательно, не играет мотивирующей роли. Они создают нормальные здоровые условия труда.

К таким факторам относятся: заработная плата, безопасность на рабочем месте (условия на рабочем месте: шум, освещенность, комфорт, статус, правила, распорядок и режим работы, качество контроля со стороны руководства, отношения с коллегами и подчиненными и т.д.) При наличии у персонала чувство неудовлетворенности следует обращать первостепенное внимание на те факторы, которые вызывают неудовлетворенность и стараться их устранить.

Согласно теории Герцберга, наличие гигиенических факторов не будут мотивировать работников. Оно только предотвратит возникновение чувства неудовлетворенности работой. Для того чтобы добиться мотивации, руководитель должен обеспечить наличие не только гигиенических, но и мотивирующих факторов. Ученые отмечают, что для эффективного использования теории Герцберга необходимо составить перечень гигиенических и, особенно, мотивирующих факторов и дать сотрудникам возможность самим определить и указать то, что они предпочитают.[[7]](#footnote-7)

|  |
| --- |
| **Теория Маслоу** |
| 1. Потребности делятся на первичные и вторичные. Представляют пятиуровневую иерархическую структуру, в которой они располагаются в соответствии с приоритетом.  2. Поведение человека определяет самая нижняя неудовлетворенная потребность иерархической структуры.  3. После того как потребность удовлетворена, ее мотивирующее воздействие прекращается. |
| **Теория Мак-Клелланда** |
| 1. Три потребности, мотивирующие человека-это потребности власти, успеха и принадлежности (социальная потребность).  2, Сегодня особенно важны эти потребности высшего порядка, поскольку потребности низшего уровня, как правило, уже удовлетворены. |
| **Теория Герцберга** |
| 1. Потребности делятся на гигиенические факторы и мотивации.  2. Наличие гигиенических факторов всего лишь не дает развиться неудовлетворению работой.  3. Мотивации, которые примерно соответствуют потребностям высших уровней у Маслоу и Мак-Клелланда, активно воздействуют на поведение человека.  4. Для того чтобы эффективно мотивировать подчиненных, руководитель должен сам вникнуть в сущность работы. |

Таблица 13.4 Сопоставление теории Маслоу, Мак-Клеланда и Герцберга.[[8]](#footnote-8)

Сопоставив изложенные выше теории можно сделать вывод об отсутствии единого подхода, объясняющего то, что лежит в основе мотивации человека и чем определяется мотивация. Каждая из них имеет принципиальное отличие. Например, в концепции Маслоу потребности расположены иерархически, и восхождение по ним идет снизу вверх. В теории Альдерфера также имеется определенная иерархия. Однако акцент в ней на то, что движение может осуществляться как снизу вверх, так и обратно в том случае, если не удовлетворены потребности верхнего уровня. Мак-Клелланд ввел по отношению к рассматриваемым им потребностям идею их приобретения и развития под влиянием обучения и жизненного опыта. Он принимает во внимание взаимоотношение отдельных групп потребностей. В теории Герцберга потребности делятся на две группы: мотивирующие и гигиенические, тем самым указывает на то, что не все потребности постоянно оказывают мотивирующее влияние на человека, а только те которые приводят к развитию состояния удовлетворенности.

Изложенные выше теории изучают потребности и дают классификацию потребностей, которые позволяют сделать вывод о механизме мотивации человека. Выделенные в различных теориях группы потребностей соответствуют друг другу.

### 1.3. Процессуальные теории мотивации.

Содержательные теории базируются на потребностях и связанных с ними факторах, определяющих поведение людей. Процессуальные теории рассматривают мотивацию в ином плане. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Они не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям поведение личности является также функцией его восприятия и ожидания, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения. В современной управленческой мысли и практике существуют теории, достаточно подробно описывающие процесс мотивации. Наиболее важные из них: теория ожидания, теория постановки целей, теория справедливости и теория партисипативного управления. Рассмотрим каждую из них.

Теория ожидания часто ассоциирующаяся с работами В. Врума и базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Схематично модель мотивации по Вруму выглядит следующим образом.

Ожидание того, Ожидание того, что Ожидаемая

что усилия дадут Х результаты повлекут Х ценность

желаемые за собой ожидаемое вознаграждения = Мотивация

результаты вознаграждение

------------------- ----------------------- ---------------------

валентность

Рис. 13.4. Модель мотивации по Вруму.[[9]](#footnote-9)

Рассмотрим каждый из факторов отдельно. Ожидание можно рассматривать как оценку данной личностью вероятностью определенного события. Так, например большинство людей считает, что, окончание высшего учебного заведения, позволит им получить лучшую работу и что, если работать с полной отдачей, можно продвинуться по службе. Существуют три важнейшие взаимосвязи: затраты труда - результаты; результаты - вознаграждение и валентность, т.е. удовлетворенность вознаграждением, которые представлены на рис.13.4. Ожидания в отношении затраты труда - результатов – это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами. Так, например менеджер может ожидать, что получит высокую оценку своей деятельности, если затратит дополнительные усилия и составит все отчеты, требуемые начальством. В случае, когда люди чувствуют, что прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигаемыми результатами нет, то, согласно теории ожидания, мотивация будет ослабевать. Отсутствие такой взаимосвязи может произойти из-за неправильной самооценки работника, а так же если работнику не дали достаточно прав для выполнения поставленной задачи.

Ожидание в отношении результатов-вознаграждений – это ожидание определенного вознаграждения в ответ на достигнутый уровень результатов. В жизни это выглядит так, что менеджер может ожидать, что в результате предпринятых им усилий, он будет оценен руководством как высококвалифицированный специалист и получит продвижение по службе, а, следовательно, и связанные с этим льготы и привилегии. В этом случае так же, если человек не будет ощущать четкой связи между достигнутыми результатами и желаемыми вознаграждениями мотивация трудовой деятельности будет ослаблена. Аналогично, если человек уверен, что получить желаемое вознаграждение за достигнутые результаты путем разумной затраты усилий ему не достичь, то мотивация и в этом случае будет слабой.

Следующий фактор – валентность, т.е. ценность поощрения или вознаграждения. Валентность – это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, которая возникает вследствие получения определенного вознаграждения. Так как у различных людей потребности и пожелания в отношении вознаграждения различаются, то конкретное вознаграждение, предлагаемое в ответ на достигнутые результаты, может и иметь для них никакой ценности. Так, например: За выполненную работу менеджер может получить прибавку к заработной плате, в то время как он рассчитывал на продвижение по службе, или же на большую степень уважения и признания его заслуг. Если ценность получаемого вознаграждения для человека не слишком велика, то согласно теории ожидания мотивация трудовой деятельности будет ослабевать.

Резюмируя вышесказанное кратко можно сказать, что теория ожиданий основывается на предположении, что человек направляет свои усилия на достижение какой-либо цели только тогда, когда будет уверен в большой вероятности удовлетворения за этот счет своих потребностей или достижения цели. Мотивация является функцией фактора ожидания «затраты труда – результаты», ожидания – «результаты – вознаграждения» и валентности.

Наиболее эффективная мотивация достигается, когда люди верят, что их усилия обязательно позволят им достичь цели и приведут к получению особо ценного вознаграждения.

Ослабевает мотивация, если вероятность успеха или ценность вознаграждения оценивается людьми невысоко.

Теория постановки целейоснована на том, что поведение человека определяется целями, которые он ставит перед собой. При этом постановка целей выступает в роли сознательного процесса, а осознанные цели и намерения то, что определяет поведение человека. Основатели данной теории Э. Лок, Т. Райен, Г. Латэм. утверждает, что уровень исполнения работы непосредственно или опосредованно зависит от четырех характеристик целей:

- сложность;

- специфичность;

- приемлемость;

- приверженность.

Эти характеристики цели влияют, как собственно на цель, так и на те усилия, которые человек готов затрачивать, чтобы достичь поставленные перед ним цели.

Сложность цели отражает степень профессиональности и уровень исполнения, который необходим для ее достижения. Чем сложнее цели ставят перед собой человек, тем лучших результатов он добьется. Исключения составляют недостижимые цели. Стоит отметить важный момент, что конкретные и определенные цели ведут к лучшим результатам, к лучшему исполнению работы, чем цели, имеющие широкий смысл, с нечетко определенным содержанием и границами. Однако слишком большое сужение целей может привести к тому, что неучтенными могут остаться важные аспекты осуществляемой им деятельности.

Приемлемость цели отражает степень ее восприятия как собственной. Она напрямую зависит от того, воспринимается ли она, как достижимая и какие выгоды могут быть получены. Если выгода не очевидна, цель может быть не принята. Поэтому как утверждают специалисты в руководстве организации должно существовать четкое осознание значимости, важности проведения действий, которые делают цель достижимой, выгодной, справедливой и безопасной в представлении работника.[[10]](#footnote-10)

Приверженность цели отражает готовность затрачивать усилия определенного уровня для достижения цели, что очень важно для уровня и качества ее исполнения. В процессе исполнения работы приверженность цели может возрастать, а может и понижаться. В этом случае руководству необходимо отслеживать уровень приверженности цели со стороны персонала и осуществлять необходимые меры для поддержания ее на необходимом уровне.

И так, качество исполнения зависит от определяемых целью усилий работника, а так же от организационных факторов и способностей работника.

Последним шагом процесса мотивации в теории постановки цели является удовлетворенность работника результатом. Если в результате выполнения определенных действий получен позитивный результат, то человек получает удовлетворение, а если негативный, то расстройство. Специалисты отмечают, что удовлетворенность или неудовлетворенность определяется внутренним и внешним процессами по отношению к человеку. Внутренние процессы, приводящие к удовлетворенности, в основном связаны с тем, как человек оценивает полученный им результат с точки зрения соотнесения его поставленной целью. Внешними процессами, влияющими на удовлетворенность или неудовлетворенность человека достигнутыми результатами, являются процессы реакции на результаты труда со стороны окружения, оценка окружением исполнения.

На сегодняшний деть специалисты в области менеджмента определяю, что теория постановки цели не обладает унифицированной системой применения и не дает однозначного ответа на вопрос, кто и как должен ставить цели.

Теория справедливостиговорит о том, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу.[[11]](#footnote-11) На практике это выглядит так, что до тех пор, пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшать интенсивность труда. Однако восприятие и оценка справедливости носит относительный, а не абсолютный характер. Люди сравнивают себя с другими сотрудниками той же организации или с сотрудниками другой организации, выполняющих аналогичную работу. Исследования показывают, что обычно, когда люди считают, что им недоплачивают, они начинают работать менее интенсивно. Если же они считают, что им переплачивают, они менее склонны изменить свое поведение и деятельность. [[12]](#footnote-12)

Теория партисипативного управления основан на том, что если человек в организации заинтересованно принимает участие в внутриорганизационной деятельности, то он тем самым получает от этого удовлетворение, работает с большей отдачей.

Партисипативного управления может быть реализовано по следующим направлениям.

1. Персонал получает право самостоятельно принимать решения по поводу того, как осуществить свою деятельность.

2. Персонал может привлекаться к постановке целей для решения по поводу выполняемой ими работы.

3. Персоналу предоставляется право контроля за качеством и количеством осуществляемого труда и соответственно устанавливается ответственность за конечный результат.

4. Данное управление предполагает широкое участие персонала в рационализаторской деятельности, вынесении предложений по совершенствованию работы.

5. Предоставление права формирования рабочих групп из тех членов организации, с которыми им хотелось бы работать.

Исходя, из этого следует, что партисипативное управление направленно на улучшение использования всего потенциала человеческих ресурсов организации.

Рассмотрев основные направления процессуальной теории мотивации, также предполагается мотивирующая роль потребностей, однако мотивация рассматривается с точки зрения того, что же заставляет человека направлять усилия на достижение различных целей.

### II. Мотивация как функция управления на примере предприятия ООО «Сибирьсоюзрыба».

### 2.1. Характеристика предприятия ООО «Сибирьсоюзрыба».

Предприятие ООО «Сибирьсоюзрыба» образовано на основе действующего законодательства РФ 27 декабря 2001 года и действует на основании Устава.

Полное наименование предприятия: Общество с ограниченной ответственностью «Сибирьсоюзрыба».

Общество является юридическим лицом по российскому праву: имеет в собственности имущество, приобретает имущественные и личные неимущественные права и несет обязанности, а так же может быть истцом и ответчиком в арбитраже, суде, третейском суде, вправе совершать не противоречащие законодательству, Уставу сделки на территории России и зарубежных государств.

Данное предприятие с 27 декабря 2001 года занималось оптово-розничной торговлей морепродуктами и речной рыбой. В период этой деятельности руководство, анализировало рынок спроса покупателей, а так же их потребности, учитывая темп жизни сегодняшнего дня, улучшение материальный уровень покупателей. Не оставили и без внимания тот факт, что сегодня покупатель предпочитает приобрести товар пусть дороже, но уже обработанный, т.е. если рыба, то очищенную, потрошенную и т.д. Было очевидно, что в данном направлении предложений для покупателя не достаточно. Вследствие чего в 2005 году руководство приняло решение об открытии цеха по переработке морепродуктов и речной рыбы. Данное предприятие включало в себя: цех по изготовлению рыбного филе, цех по изготовлению рыбных полуфабрикатов (котлеты, зразы, стейки, рулеты и т.д.). На сегодняшний день через розничную торговлю реализуется 30% свежемороженой рыбы и продукции изготовленной на собственном предприятии и 70% через оптовую сеть. В основном это крупные супермаркеты, рестораны, кафе и т.д.

В связи с постепенным увеличением объема переработки сырья и расширения ассортимента, о чем свидетельствуют, следующие цифры в декабре 2005 года было переработано 3 т. рыбы и изготовлено 2т. 100 кг филе, а декабре 2007 года переработано 18т.200 кг и изготовлено 12т.740 кг филе возникла необходимость расширения рынка сбыта продукции. Для этого понадобилось ввести в штатное расписание предприятия менеджеров по сбыту продукции, что позволило выйти на межгиональный рынок и заключить договора с партнерами в других городах, а именно Норильске и Москве. В настоящее время в штате организации работает 36 человек: в розничной торговле задействовано 10 продавцов и 4 человека обслуживающий персонал (кладовщик, водитель экспедитор и два грузчика). Продавцы работают 15 дней в месяц с 9-00 до 19-30 часов, а обслуживающий персонал работает в режиме 5-ти дневной рабочей недели с 9-00 до 18-00 часов.

В производственном цехе специалисты по переработки рыбы работают в двухсменном режиме, имея 8-ми часовой рабочий день, все остальные, как и в торговой сети.

Все оптово-розничные торговые павильоны и помещение рыбо-перерабатывающего цеха арендуются. Собственностью фирмы является:

три двадцатитонные контейнера используемые под складское помещение;

два двухтонных грузовика, которые задействованы в доставке сырья на цех и развозе готовой продукции по торговым точкам и оптовым покупателям;

торговое и производственное оборудование.

На производстве работают 17 специалистов по переработки рыбы и 5 человек обслуживающего и руководящего состава.

### 2.2. Мотивирующие факторы в управлении.

На сегодняшний день цель предприятия увеличение объемов производства и расширение ассортимента. При планировании и организации работы руководитель определяет, что конкретно должна выполнить организация, когда, как и кто, по его мнению, должен это сделать. Если выбор этих решений сделан эффективно, то руководитель получает возможность воплотить свои решения в дела, применяя на практике основные принципы мотивации.

Как было сказано раньше мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

При рассмотрении материальных методов мотивации применяемых на предприятии ООО «Сибирьсоюзрыба» первоочередное внимание следует обратить на организацию заработной платы.

На данном предприятии организация заработной платы имеет следующий характер:

- продавцам оплачивается 4% от выручки;

- специалистам по переработки рыбы оплачивает с выработки;

- все остальные сотрудники имеют фиксированный оклад.

Из вышесказанного видно, что заработная плата зависит от личного вклада в деятельность организации только у продавцов и специалистов по переработке рыбы. Это позволяет увеличить объем производства и реализацию продукции через розничную сеть. Однако может отразиться на качестве выпускаемой продукции и качестве обслуживания покупателей.

Таким образом, непосредственно материально заинтересованными в увеличении выпуска и расширения ассортимента готовой продукции являются непосредственно работники производящие и реализующие через розничную сеть, а зависимость заработной платы остальных работников от эффективности его работы недостаточна.

Не материальные формы мотивации проявляются лишь вынесением благодарности за достигнутые показатели (объемы выпускаемой продукции, объемы продаж, отсутствие жалоб со стороны покупателей и т. д.).

Таким образом, мотивация как функция управления, на данном предприятии выражена слабо, что выражается, прежде всего, в высокой текучести кадров, что, несомненно, оказывает самое пагубное воздействие на результаты работы ООО «Сибирьсоюзрыба».

### 2.3. Совершенствование функции мотивации на предприятии

### ООО «Сибирьсоюзрыба».

Совершенствование функции мотивации в данном случае, является решающим фактором, проявляющим на экономические результаты деятельности ООО «Сибирьсоюзрыба»: объемы и качество выпускаемой продукции, объемы продаж, прибыль, прежде всего потому, что большое значение в увеличении объема продаж, и, как следствие выручки и прибыли, принадлежит именно совершенствованию работы с клиентами. Улучшение качества обслуживания, как в розничной, так и оптовой сети не возможно без непосредственной заинтересованности работников (продавцов, менеджеров) в улучшении этих показателей.

В данном случае стоит пересмотреть существующую систему организации оплаты труда. Для специалистов по переработки рыбы можно ввести дополнительные надбавки за качественно произведенную продукцию, а продавцам за качественное обслуживание покупателей и продвижение продукции производимого на предприятии ООО «Сибирьсоюзрыба».

К остальным сотрудникам можно применить следующую схему:

- индивидуальные комиссионные с объема продаж;

- индивидуальная премия за вклад в общую прибыль;

- групповые комиссионные с увеличения объемов продаж за предшествующий год.

Для руководящего персонала схему оплаты труда можно представить следующим образом:

1. Общая схема долевого участия в прибыли.

2. Вознаграждение за сверхурочную работу.

3. Предложение в долевом участии в бизнесе.

Рассматривая нематериальные формы мотивации, особое внимание следует уделить построению собственной организационной культуры, включающей в себя все эти факторы. Стоит отметить, что в данный момент организационная культура в организации держится исключительно на авторитете руководителей.

В рамках построения организационной культуры можно ввести почетные звания, обладание которыми бы очень ценилось работниками именно этой организации, а так же награждать подарками от фирмы. Организовать обучающие семинары для сотрудников, что позволит повысить профессиональные навыки, а так же обмениваться имеющим опытом. Следует обратить внимание на поддержание корпоративного духа, на совместное проведение праздников, мероприятий, совместные поездки для отдыха в свободное от работы время.

Так же отрицательным моментом является отсутствие фирменной одежды и фирменной символики, которая бы запоминалась покупателям и одновременно бы содействовала повышению чувства общности, сопричастности сотрудников фирмы.

В производственном цехе, учитывая трудные условия труда, возможно, следует организовать дополнительные один или два 10-ти минутных перерыва, что позволит улучшить моральное состояние работников, а, следовательно, сократить текучесть кадров и повысить выработку.

### Заключение:

Таким образом, мотивация – это совокупность сил, побуждающих человека осуществлять деятельность с затратой определенных усилий, на определенном уровне старания и добросовестности, степенью настойчивости, в направлении достижения определенных целей. Поведение же человека определяется совокупностью мотивов, которые могут находиться в определенной зависимости друг от друга в зависимости от степени их воздействия на личность.

Согласно теории Маслоу пять основных типов потребностей (физиологические, безопасности, социальные, успеха, самовыражения) образуют иерархическую структуру, которая как доминант определяет поведение человека. Потребности высших уровней не мотивируют человека, пока не удовлетворены, по крайней мере, частично потребности низшего уровня. Однако эта иерархическая структура не является абсолютно жесткой и строгой. Мак-Клелланда полагал, что квалификация потребностей, предложенная Маслоу, не полна, он дополнил ее, введя понятие потребностей власти, успеха и принадлежности. Герцберга пришел к заключению, что факторы, действующие в процессе работы, влияют на удовлетворение потребностей. Для достижения мотивации необходимо обеспечить воздействие мотивирующих факторов – такие, как ощущение успеха, продвижение по службе, признание со стороны окружающих, ответственность, рост возможностей.

Рассмотрев основные направления процессуальной теории мотивации, также предполагается мотивирующая роль потребностей, однако мотивация рассматривается с точки зрения того, что же заставляет человека направлять усилия на достижение различных целей.

Рассмотрев мотивирующие факторы на предприятии ООО «Сибирьсоюзрыба» следует, что, на данном предприятии мотивация как функция управления выражена слабо, что связано, прежде всего, в высокой текучести кадров, и, несомненно, оказывает самое пагубное воздействие на результаты работы ООО «Сибирьсоюзрыба». Руководителям следует пересмотреть политику оплаты труда, обратить внимание на построения организационной культуры на предприятии.

### Список литературы:

1. Кошелев, А.Н. Основы менеджмента: учебник / А.Н. Кошелев, Н.Н. Иванников.- М.: Издательство «Экзамен», 2007. – 510, [2] с

2. Кравченко А.В. Основы менеджмента: слайд-конспект.- Новосибирск: Изд-во НГТУ.-2002.-35с

3. Мексон М.Х.,Альберт М., Хелоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с анг.М.:»дело»,1992.—702с

4. Основы менеджмента: Учеб. Для вузов /Д.Д. Вачугов, Т.Е. Березкина, Н.А. Кислякова и др.; Под ред. Д.Д. Вачугова.-2-е изд. Перераб и доп. – М.: Высшая школа, 2003.-376с.:ил..

1. Кошелев, А.Н. Основы менеджмента: учебник / А.Н. Кошелев, Н.Н. Иванников.- М.: Издательство «Экзамен», 2007. – 510, [2] с.- ст.162 [↑](#footnote-ref-1)
2. Кошелев, А.Н. Основы менеджмента: учебник / А.Н. Кошелев, Н.Н. Иванников.- М.: Издательство «Экзамен», 2007. – 510, [2] с.- ст.163 [↑](#footnote-ref-2)
3. Кравченко А.В. Основы менеджмента: слайд-конспект.- Новосибирск: Изд-во НГТУ.-2002.-35с. ст.21 [↑](#footnote-ref-3)
4. Мексон М.Х.,Альберт М., Хелоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с анг.-М.:»дело»,1992.—702с, ст.362. [↑](#footnote-ref-4)
5. Основы менеджмента: Учеб. Для вузов /Д.Д. Вачугов, Т.Е. Березкина, Н.А. Кислякова и др.; Под ред. Д.Д. Вачугова.-2-е изд. Перераб и доп. – М.: Высшая школа, 2003.-376с.:ил.. Ст.248. [↑](#footnote-ref-5)
6. Основы менеджмента: Учеб. Для вузов /Д.Д. Вачугов, Т.Е. Березкина, Н.А. Кислякова и др.; Под ред. Д.Д. Вачугова.-2-е изд. Перераб и доп. – М.: Высшая школа, 2003.-376с.:ил.. Ст.248. [↑](#footnote-ref-6)
7. Мексон М.Х.,Альберт М., Хелоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с анг.- М.:»дело»,1992.—702с, ст.374. [↑](#footnote-ref-7)
8. Мексон М.Х.,Альберт М., Хелоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с анг.-М.:»дело»,1992.—702с, ст.375. [↑](#footnote-ref-8)
9. Мексон М.Х.,Альберт М., Хелоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с анг.-М.:»дело»,1992.—702с, ст.377. [↑](#footnote-ref-9)
10. Кошелев, А.Н. Основы менеджмента: учебник / А.Н. Кошелев, Н.Н. Иванников.- М.: Издательство «Экзамен», 2007. – 510, [2] с.- ст.186. [↑](#footnote-ref-10)
11. Мексон М.Х.,Альберт М., Хелоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с анг.-М.:»дело»,1992.—702с, ст.378. [↑](#footnote-ref-11)
12. Мексон М.Х.,Альберт М., Хелоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с анг.-М.:»дело»,1992.—702с, ст.378. [↑](#footnote-ref-12)