# Российский государственный аграрный университет

(МСХА имени К.А.Тимирязева)

кафедра управления сельскохозяйственным производством

## КУРСОВОЙ ПРОЕКТ

# на тему

### Мотивация труда работников организации

# Выполнил: Захарова Ольга Петровна, группа 301, дневное отделение педагогического факультета

# Руководитель проекта: профессор кафедры управления Мефед Александр Васильевич

#### Москва 2006

#### Содержание

Введение…………………………………………………………..…………………3

Глава 1. Теории мотивации труда………………………….………………………5

1.1. Понятие мотивации………………………………………………………5

1.2. Теории и виды мотивации труда……………..…………………………6

Глава 2. Исследование системы мотивации труда, используемой в ОАО «ФОП №2»……………………………………………………………………………………17

2.1. Общие сведения о предприятии ОАО «ФОП №2»…………………….17

2.2. Исследование мотивации труда работников методом наблюдение…..18

2.3. Исследование мотивации труда работников методом тестирование….22

Глава 3. Рекомендации по совершенствованию трудовой мотивации на предприятии ОАО «ФОП №2»……………………………………………………25

3.1. Анализ удовлетворенности трудом персонала организации …………25

3.2. Факторы, влияющие на мотивацию работников …………………….28

Заключение…………………………………………………………………………..33

Список используемой литературы………………………………………………….

Приложения………………………………………………………………………….

**Введение**

В настоящее время в большинстве стран мира господствуют рыночные отношения. Фирм, выпускающих однородную продукцию, сейчас огромное количество. Между ними существует жесткая конкуренция. И выпуск качественной, недорогой, конкурентоспособной продукции и услуг по сравнению с аналогами – главная задача любой фирмы в любой стране.

В результате реализации функции организации формируются «материальная» и «социальная» структуры, которые должны обеспечить достижение сформулированных целей организации. Однако если станки, оборудование, здания и сооружения будут выполнять свои функции сразу после того, как они установлены и правильно подключены, то для того чтобы начали работать люди, нужно их желание делать то, что необходимо для достижения целей организации. Причем с точки зрения ре­зультата неважно, что явилось причиной появления такого желания. Достаточно, чтобы цели орга­низации или людей, которые возглавляют организацию, достигались в результате соответствующего поведения ее членов.

То, что людей следует побуждать к действиям для достижения некоторого желательного результа­та, было отлично известно руководителям с глубокой древности. Не задумываясь о теоретической стороне вопроса, они весьма успешно направляли деятельность своих подчиненных или подданных на достижение поставленных или естественным путем возникших целей, тех целей, которые руково­дители, как бы они ни назывались, считали своими. Для этого они использовали разнообразные приемы и методы формирования у членов организации мотивов соответствующего поведения. Но такие – стихийные подходы к мотивации ограничены и не могут использоваться в современных условиях.

Тема нашего исследования «Мотивация труда работников организации» актуальна и интересна тем, что она относительно недавно получила свое развитие. И современные российские предприятия уделяют недостаточно внимания организации мотивирующей среды. А руководителям необходимо знать и уметь использовать мотивирующие факторы для повышения самоотдачи работников.

Высокая мотивация персонала - это важнейшее условие успеха организации. Ни одна компания не может преуспеть без настроя работников на работу с высокой отдачей, без высокого уровня приверженности персонала, без заинтересованности членов организации в конечных результатах и без их стремления внести свой вклад в достижение поставленных целей. Именно поэтому так высок интерес руководителей и исследователей, занимающихся управлением, к изучению причин, заставляющих людей работать с полной отдачей сил в интересах организации. И хотя нельзя утверждать, что рабочие результаты и рабочее поведение работников определяется только лишь их мотивацией, все же значение мотивации очень велико.

Целью данной работы является определение и анализ основных факторов мотивационного воздействия.

Реализация поставленной цели потребовала решения следующих исследовательских задач:

1. Определить понятие мотивации.
2. Изучить влияние мотивирующих факторов на работу персонала организации.
3. Оценить уровень мотивированности работников организации ОАО «ФОП №2». Предмет исследования – удовлетворенность трудом персонала организации.

4. Определить возможные пути повышения мотивированности работников.

В работе использовались эмпирические методы исследования: анализ литературы по проблеме исследования, опросный метод тестирование, наблюдение, математическая обработка данных, полученных при тестировании.

**Глава 1. Теории мотивации труда**

1.1. Понятие мотивации

Если спросить разных руководителей, что такое мотивация, то в их определениях, наверняка, будут такие понятия, как «желания», «потреб­ности», «стремления», «мотивы», «цели», «задачи» или «стимулы». Все эти понятия так или иначе отражены в следующем определении мотива­ции. Мотивация - это внутреннее состояние человека, связанное с потребностями, которое активизирует, стимулирует и направляет его действия к поставленной цели.

Главное в мотивации - ее неразрывная связь с потребностями человека. Человек стремится снизить напряжение, когда он испытывает нужду (не всегда осознаваемую) в удовлетворении какой-либо потребности (биологической или социальной).

Неудовлетворенная потребность

Напряжение, связанное с потребностью

Побуждение, цель

Целенаправленное поведение

Удовлетворенная потребность

Снятие напряжения

Рис. 1. Модель мотивированного поведения

Люди в процессе работы стремятся к удовлетворению различных потребностей, как физиологических, так и социальных. Для многих людей работа - это способ зарабатывания денег, с помощью которого могут быть удовлетворены основные биологические потребности (в еде, одежде, жилье и другие).

Профессиональный труд позволяет человеку удовлетворять не только биологические, но и социальные потребности, то есть потребности, которые присущи человеку как существу социальному. Помимо зарабатывания денег человек стремится производить хорошее впечатление на окружающих, устанавливать хорошие отношения с ними, самоутверждаться, развиваться, оказывать влияние на других людей или иметь уверенность в завтрашнем дне. Не все потребности, активизирующие поведение человека, осознаются им в полной мере. Так, например, потребность во власти, и независимости может проявляться в крайне болезненной реакции работника на любое давление или на усиление внешнего контроля, хотя истинные истоки такого поведения могут и не осознаваться.

Мотивация делает поведение человека целенаправленным. Цельздесь **-** это то, что может привести к ликвидации испытываемого человеком состояния нужды в чем-либо.Достижение цели приводит к уменьшению или исчезновению напряжения. Достижение цели восстанавливает физиологическое и психологическое равновесие (Рис. 1).

1.2. Теории и виды мотивации труда

Первым, исторически сложившимся еще в давние времена подходом к мотивации был так называемый метод «кнута и пряника». Суть этого подхода очень точно отражает социальную философию, которая господствовала в обществе на протяжении многих столе­тий. Всех, кого можно заставить работать с помощью кнута, то есть под угрозой наказания, следует мо­тивировать именно так. Там же, где наказывать опасно или невозможно, следует использовать по­ощрение. В средних ситуациях следует комбинировать поощрения и наказания. Это отчетливо видно на примере различия методов мотивации в античном обществе или в средние века. Если податные сословия зачастую работали из страха перед наказанием, то воины и феодалы служили за награды или привилегии.

Хотя современные теоретики считают, что руководители во времена, предшествовавшие появле­нию «научных» концепций мотивации, действовали неправильно, тем не менее приемы, которыми они пользовались в тех условиях, часто были весьма эффективными. Поскольку эти приемы «работали» и применялись много тысяч лет, в отличие от нескольких десятилетий существования со­временных теорий, первоначальные концепции мотивации глубоко укоренились в современной куль­туре. Многие руководители все еще испытывают сильное влияние этих концепций. Однако сегодня использование этих подходов далеко не всегда обеспечивает достижение желательного результата. Люди, являющиеся подчиненными в современных организациях, часто гораздо более образованы и обеспечены, чем в прошлом. Поэтому мотивы их трудовой деятельности являются значительно более сложными, чем были даже пятьдесят лет назад, а тем более в отдаленные времена.

Научные подходы к изучению мотивационного процесса начали формироваться с XIX века. Они свя­заны, прежде всего, с развитием психологической науки. Сегодня существуют два подхода, на которых основываются **содержательные** и **процессуальные теории мотивации.**

**Содержательные теории мотивации**

Содержательные теории мотивации основываются на выявлении внутренних побуждений (называемых потребностями), которые заставляют людей действовать так или иначе. Эти теории от­ражают механизмы, увязывающие поведение людей с удовлетворением их потребностей. Из рассмат­риваемых теорий к ним относятся: «Иерархическая теория А. Маслоу», «Теория выживания, принад­лежности и роста К.Алдерфера», «Теория трех потребностей Д.МакКлелланда» и «Двухфакторная мотивационно-гигиеническая теория Ф.Герцберга».

**Иерархическая теория потребностей А.Маслоу**

Сущность ее сводится к изучению потребностей человека. Это более ранняя теория. Ее сторонники, в том числе и Абрахам Маслоу, считали, что предметом психологии является поведение, а не сознание человека. В основе же поведения лежат потре6ности человека, которые можно разделить на пять групп:

1. *физиологические потребности*, необходимые для выживания человека: в еде, в воде, в отдыхе и т.д.;
2. *потребности в безопасности* и уверенности в будущем - защита от физических и других опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворяться и в будущем. Проявлением потребности в безопасности является, например, по­купка страхового полиса или поиск надежной работы с хорошими видами на пенсию.
3. *социальные потребности* - необходимость в социальном окружении: в общении с людьми, чувстве «локтя» и поддержке. Это потребности в привязанности, принадлежности к какой-либо общности, одобрении со стороны других, чувстве социального взаимодействия, дружбе.
4. *потребности в уважении*, в признании окружающих и стремлении к личным достижениям. Включают такие внутренние факторы, как самоуважение, самостоятельность, компетентность, личные достижения и внешние факторы уважения статус, ува­жение со стороны окружающих, признание.
5. *потребность самовыражения*, т.е. потребность в собственном росте и в реализации своих потенциальных возможностей.

Первые две группы потребностей первичные, а следующие три вторичные. Согласно теории Маслоу, все эти потребности можно расположить в строгой иерархической последовательности в виде пирамиды, в основании которой лежат первичные потребности, а вершиной являются вторичные (Прил. 1).

Маслоу выдвинул гипотезу, что в каждый конкретный момент поведение человека определяется самой сильной из неудовлетворенных потребностей. По мере того как очередная потребность удов­летворяется, она перестает играть мотивирующую роль и мотивирующей становится следующая потребность. При этом по мнению Маслоу, сила потребностей понижается от физиологических по­требностей к потребностям в самовыражении по ступеням иерархии потребностей.

Самая высокая потребность - потребность самовыражения и роста человека как личности - никогда не может быть удовлетворена полностью, поэтому процесс мотивации человека через потребности бесконечен.

Долг руководителя заключается в том, чтобы тщательно наблюдать за своими подчиненными, своевременно выяснять, какие активные потребности движут каждым из них, и принимать решения по их реализации с целью повышения эффективности работы сотрудников.

Концепция Маслоу получила широкую популярность, особенно среди практических менеджеров. Она соответствовала их интуитивному пониманию проблемы мотивации и была проста для понима­ния. К сожалению, эмпирические исследования не подтверждали абсолютную применимость этой тео­рии в практических ситуациях.

**Теория выживания, принадлежности и роста К. Алдерфера**

Идеи Маслоу об иерархии потребностей оказали сильное влияние на представление о том, как эффективно мотивировать сотрудников организации. Позже Клейтон Алдерфер, из Йельского уни­верситета, воспользовавшись идеями Маслоу и других авторов, сформулировал более применимый подход, который получил название «теория выживания, принадлежности и роста». Алдерфер выстроил трехуровневую иерархию потребностей, в кото­рую включил приблизительно те же потребности, что и Маслоу, но иначе распределил их по груп­пам. Им были выделены группы жизненно необходимых потребностей, которые включают физиоло­гические потребности и потребность в материальной безопасности; потребности в принадлежности, которые включают все социальные потребности по Маслоу плюс потребность в социальной безопас­ности и потребность в социальной оценке; потребности роста,включая потребность в самооценке и самореализации.

Рис. 2. Иерархия потребностей по К. Алдерферу.

потребность в росте:

* внутренняя потребность в самооценке
* потребность в самореализации

потребности в принадлежности:

* социальные потребности
* потребности в социальной оценке
* потребность в социальной безопасности

жизненно необходимые потребности:

* физиологические потребности
* потребность в материальной безопасности



Для понимания алдерферовской теории ключевыми являются четыре компонента: последова­тельность удовлетворения, разочарование (фрустрация), обратная последовательность разочарования, устремление.

Первый компонент - *последовательность удовлетворения* -согласуется с положением Маслоу о том, что потребности высших уровней приобретают возрастающую важность по мере того, как удовлетворяются потребности более низких уровней.

Второй компонент - *разочарование* - проявляется тогда, когда индивид попытался удовлетворить неко­торые конкретные потребности, но потерпел неудачу. В результате разочарование может сделать удовле­творение не достигнутой потребности для персоны даже более важным, несмотря на то, что эта персона мо­жет вновь потерпеть неудачу в ее достижении.

В случае повторной неудачи третий компонент *- обратная последовательность разочарования* - может привести персону, потерпевшую повторное разочарование, к сдвигу внимания в сторону потребностей более низкого уровня, более конкретных и достоверных.

Последний компонент - *устремление* - фиксирует, что рост представляет собой внутренний фактор удовлетворения. Чем в большей степени персона растет и развивается, тем в большей степени она стремится к росту. Поэтому чем в большей степени персона удовлетворяет потребности в росте, тем в большей степе­ни заинтересована, чтобы удовлетворять их.

Из рассмотренных выше двух теорий потребностей концепция Маслоу известна более широко и чаще применяется в организациях. Модель же Алдерфера является потенциально более применимой из-за того, что обеспечивает более современное рассмотрение и использование более глубоких знаний о человеческих потребностях и их роли в организациях.

**Приобретенные потребности. Теория трех потребностей Д.МакКлелланда.**

С развитием экономических отношений и совершенствованием управления значительная роль в теории мотивации отводится потребностям более высоких уровней. Опира­ясь на работу Мюррея, исследователи Девид МакКлелланд и Джон Аткинсон внесли свой вклад в понимание важной роли потребностей в успехе, причастности и властидля деятельности организа­ций. Каждая из названных потребностей может оказаться мощным фактором мотивации работни­ков.

*Потребность в успехе* предполагает стремление к достижению трудных и увлекающих целей. Индивиды, для которых в высокой степени ха­рактерна потребность в успехе, получают удовлетворение, достигнув результата, независимо от того, заметил ли это кто-нибудь или нет.

Если сопоставить приобретенные потребности по МакКлелланду с потребностями в иерархии Маслоу, то потребность успеха находится где-то посередине между потребностью в уважении и по­требностью в самовыражении.

*Потребность в причастности* выражается в стремлении к теплым и дружеским отношениям с другими людьми. Люди с сильно выраженной потребностью в причастности любят работать в тесном контакте и кооперации со своими сотрудниками.

Потребность в причастности по МакКлелланду схожа с социальными потребностями по Маслоу. Люди, которые в высокой степени обладают потребностью в причастности, бывают удовлетворены организационной ситуацией, которая обеспечивает социальные возможности. Поэтому они предпо­читают работать в близком контакте с сотрудниками или клиентами.

В случае если руководители и сотрудники одобряют, уважают и вознаграждают хорошую работу, работники с высоким уровнем потребности в причастности мотивированы действовать так, чтобы они могли получить признание и уважение.

*Потребность во власти* связана с внутренним стремлением человека контролиро­вать других людей и влиять на их поведение. В зависимости от того, как эта потребность использу­ется, она может оказывать чрезвычайно позитивное или негативное воздействие на управленческий успех.

Существует два типа власти, каждый из которых (или их комбинация) могут удовлетворить эту потребность:

1. Стремление к личной властипредполагает стремление к доминированию над остальными для того, чтобы добиться этого доминирования.
2. Социализированное стремление к властипредполагает обретение власти как средства добиться группового успеха. Люди, стремящиеся к такой власти, используют ее для мотивации и позитивного влияния на других, а также для обеспечения достижения групповых целей.

В обычных условиях организации должны стараться уклоняться от найма на работу искателей личной власти. Напротив, людей, которые обладают социализированным стремлением к власти, следует тщательно искать и готовить для важных руководящих ролей, кото­рые позволят им использовать власть на пользу организации.

**Двухфакторная мотивационно-гигиеническая концепция Ф. Герцберга**.

Эту теорию сформулировал американский психолог Фредерик Герцберг на основе данных интер­вью, взятых на различных рабочих местах, в разных профессиональных группах и в разных странах. Интервьюируемых просили описать ситуации, в которых они чувствовали удовлетворенность или, наоборот, неудовлетворенность работой.

Ответы опрашиваемых были классифицированы по группам. Изучая собранный материал, Герц­берг пришел к выводу, что удовлетворенность и неудовлетворенность работой вызываются различ­ными факторами. Один характеризует связь между факторами и уровнем неудовлетворенности работников, а другой - между факторами и уровнем удовлетворенности. Причем факто­ры в обоих случаях – разные. Первую группу факторов Герцберг назвал факторами контекста,или гигиениче­скими факторами, а вторую - мотиваторами (Таблица 1).

*Гигиенические факторы* связаны со средой, в которой осуществляется работа, а мотиваторы - с самим характером и сущностью работы. Согласно Герцбергу, при отсутствии или недостаточной степени присутствия гигиенических факторов у человека возникает неудовлетворенность работой. Однако, если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мо­тивировать человека на что-либо. Если факторы контекста создают плохую ситуацию, то работники испытывают неудовлетворенность, но и в лучшем случае эти факторы не приводят к большой удов­летворенности работой, а дают скорее нейтральное отношение.

*Мотиваторы*, вызывающие удовлетворенность работой, связываются с содержанием работы и по­требностями личности в самовыражении. Отсутствие или неадекватность мотиваторов не приводит к неудовлетворенности работой. Но их наличие в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности деятельности (Приложение 2).

Таблица 1. Факторы, влияющие на удовлетворенность в работе

|  |  |
| --- | --- |
| Гигиенические факторы | Факторы-мотиваторы |
| Способ управления | Достижения |
| Политика компании | Признание успеха |
| Отношения с непосредственным руководителем | Работа как таковая (интерес к работе и заданию) |
| Условия труда | Ответственность |
| Заработная плату | Продвижение по службе |
| Отношения с сотрудниками | Профессиональный рост |
| Отношения с подчиненными | Творческий рост |
| Статус |  |
| Безопасность |  |

Применение концепции Герцберга предполагает двухстадийный процесс для управления удовле­творенностью и мотивацией работников. Сначала менеджеры должны обратиться к гигиеническим потребностям, обеспечить удовлетворение относительно базисных потребностей работников и снять их неудовлетворенность. Когда эти условия дос­тигнуты, то у работников не будет неудовлетворенности работой и они не будут заинтересованы ук­лоняться от работы или работать плохо. Далее менеджеры могут переходить ко второй стадии и об­ращаться к удовлетворению значительно более мощных потребностей-мотиваторов. Если мотивато­ры игнорируются, то достигнуть долговременного удовлетворения и высокой мотивированности бу­дет затруднительно. В случае же, когда потребности-мотиваторы удовлетворяются, работники чув­ствуют себя удовлетворенными и мотивированы работать хорошо.

Таким образом, содержательные теории мотивации базируются на исследовании потребностей и выявлении факторов, определяющих поведение людей.

**Процессуальные тории мотивации**

Процессуальные теории мотивации основываются в первую очередь на том, как ведут себя люди. При этом учитываются такие факторы, как восприятие человеком ситуации, его способность к обу­чению и познанию окружающей действительности. Ниже мы рассмотрим две теории, относящихся к этой группе - «Теорию ожиданий В.Врума» и «Теорию справедливости С.Адамса».

**Теория ожиданий В.Врума**

Теория ожиданий утверждает, что индивиды имеют тенденцию действовать тем или иным обра­зом на основе ожидания того, что за этими действиями последует вознаграждение и что это вознаграждение будет привлекательно для индивида. Теория основывается на использовании трех пере­менных или отношений.

1. *Взаимосвязи между затратами труда и результатами*:оценивается субъективным ожиданием то­го, что затрата определенного количества усилий приведет к получению необходимого результата.
2. *Взаимосвязи между результатом и вознаграждением*:оценивается степенью уверенности индивида в том, что достигнутый в обусловленных пределах результат приведет к получению желательного вознаграждения.
3. *Привлекательности (валентности) вознаграждения*:полезности, связываемой индивидом с потен­циальным результатом или вознаграждением, которые могут быть получены в результате выполне­ния работы. Она рассматривается в качестве цели или потребности индивида.

Теория ожиданий базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека для выполнения определенной работы. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению его потребностей или приобретению желаемого. Важное значение для этой теории имеет понятие ожидания*.*

*Ожидание* можно рассматривать как оценку данной личностью вероятности определенного события.

Ожидание измеряется индивидом с помощью так называемой субъективной вероятности, которая имеет значение 1, если индивид абсолютно уверен в том, что событие наступит и 0 - если он уверен, что событие не наступит. Соответственно, значения в интервале от 1 до 0 эта вероятность принимает по мере того, как уверенность индивида в том, что событие состоится, падает.

В рамках этого подхода уровень мотивации может быть оценен количественно. Если через Р1 обо­значить субъективную оценку вероятности того, что работник сможет достигнуть заданного резуль­тата при определенных затратах труда, через Р2 - субъективную оценку вероятности выплаты обу­словленного вознаграждения при достижении заданного результата, а через Р3 - субъективную веро­ятность соответствия вознаграждения осознаваемой потребности работника, то уровень мотивации может быть оценен по формуле:

M=Р1\*Р2\*Р3

Эта формула наглядно демонстрирует, что мотивация отлична от нуля только в случае если наем­ный работник рассматривает все включенные в формулу субъективные вероятности как существенно большие нуля. Иначе говоря, он должен расценивать работу как выполнимую, работодателя - как субъекта, выполняющего свои обязательства, а вознаграждение - желанное.

**Теория справедливости С. Адамса и ее применение в практике управления**

Разработанная Стейси Адамсом «теория справедливости» постулирует, что каждый человек субъ­ективно определяет отношение полученного вознаграждения к усилиям, затраченным на выполнение ра­боты, а затем соотносит это отношение с аналогичным отношением, которое складывается для дру­гих людей, выполняющих аналогичную работу. Если такое сравнение приводит работника к выводу, что эти относительные величины приблизительно равны, ситуация субъективно воспринимается как спра­ведливая. Если же сравнение показывает дисбаланс, то человек считает, что имеет место несправедли­вость.

В этом случае у работника может возникнуть психологическое напряжение: работник может прийти к выводу, что ему недоплачивают или переплачивают. В результате у работника может воз­никнуть стремление снять напряжение и для восстановления справедливости устранить дисбаланс.

Таблица 2. Варианты ситуаций, которые возникают с точки зрения справедливости вознаграждения для работника А по С.Адамсу

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вознаграждение А  Вклад А | < | Вознаграждение Б  Вклад Б | Несправедливость  (недоплата) |
| Вознаграждение А  Вклад А | = | Вознаграждение Б  Вклад Б | Справедливость |
| Вознаграждение А  Вклад А | > | Вознаграждение Б  Вклад Б | Несправедливость  (переплата) |

В этой ситуации важное значение имеет выбор работником объекта для сравнения. В теории при­нято выделять три категории работников по их поведенческим стереотипам, определяющим выбор референтной группы: ориентированные «на прочих», ориентированные «на систему», ориентирован­ные «на себя».

Работники, которые относятся к первой категории, сравнивают себя с различными индивидами, выполняющими аналогичную работу в той же организации, в других организациях, включают в рас­смотрение своих друзей, соседей и тому подобных, то есть их референтная группа является предельно широкой.

Работники, которые ориентируются «на систему» рассматривают политику и процедуры оплаты труда в своей организации, как теоретически, так и фактически существующие. Для работников это­го типа характерно рассмотрение организации в терминах распределения уровней зарплат, т.е. их референтная группа - организация, в которой он работает.

Категории работников, которые ориентированы «на себя», имеют обыкновение обращаться к анализу исключительно собственного соотношения «вознаграждение/вклад». Они сравнивают эту величину, исключительно с собственным прошлым опытом и прошлой работой. В этом случае рефе­рентная группа самая узкая - сам работник.

Таким образом, можно сформулировать существенный вывод из теории справедливости: мотивация ра­ботников зависит от относительного вознаграждения не в меньшей степени, чем от абсолютного. Как только работники ощущают несправедливость, они будут действовать, чтобы скорректировать ситуацию. Результатом может стать большая или меньшая производительность, повышение или снижение качества результатов деятельности, увеличение прогулов или увольнение по собственному желанию.

Среди отечественных ученых наибольших успехов в разработке теории мотивации достигли **Л.С. Выгодский** и его ученики А. Н. Леонтьев и Б. Ф. Ломов. Они исследовали проблемы психологии на примере педагогической деятельности, производственные проблемы они не рассматривали. Именно по этой причине их работы не получили дальнейшего развития. Но есть мнение, что все основные положения теории Выгодского подходят и для производственной деятельности.

Теория Выгодского утверждает, что в психике человека имеются два параллельных уровня развития - высший и низший, которые и определяют высокие и низкие потребности человека и развиваются параллельно. Это означает, что удовлетворение потребностей одного уровня с помощью средств другого невозможно.

Например, если в определенный момент времени человеку требуется удовлетворение в первую очередь низших потребностей, срабатывает материальное стимулирование. В таком случае реализовать высшие потребности человека можно только нематериальным путем. Л.С.Выгодский сделал вывод о том, что высшие и низшие потребности развиваясь параллельно и самостоятельно, совокупно управляют поведением человека и его деятельностью.

По всему мнению, эта теория более прогрессивна, чем любая другая. Однако она не учитывает высшие проблемные потребности человека.

Исходя из системного представления человеческой деятельности, можно утверждать, что человек принимает решения на уровне регулирования, адаптации и самоорганизации. Соответственно и потребности должны быть реализованы на каждом из указанных уровней одновременно. Можно утверждать, что низшие, высшие и самые высшие потребности развиваются параллельно и совокупно и управляются поведением человека на всех уровнях его организации, т. е. существует тройственный характер удовлетворения потребностей через материальное и нематериальное стимулирование.

**Глава 2. Исследование системы мотивации труда используемой в ОАО** **«ФОП №2»**

2.1. Общие сведения о предприятииОАО «ФОП №2»

ОАО Дмитровская фабрика офсетной печати №2 - предприятие, специализирующееся на выпуске малообъемных книг и журналов. Фабрика существует около 100 лет. Сначала это была маленькая частная типография по выпуску бланков, с 1953 года началась ее массовая модернизация, типография стала специализироваться на выпуске многокрасочных детских изданий. Сегодня это известное в полиграфии предприятие. Здесь печатаются такие журналы, как Мурзилка, Веселые Картинки, Микки Маус и другие популярные издания. Численность сотрудников фабрики более 200 человек.

Для характеристики предприятия рассмотрим ее внешнюю и внутреннюю среду:

Внешняя среда организации – часть окружающего мира, которая взаимодействует с организацией и оказывает на нее активное либо пассивное влияние. Внешняя среда включает в себя экономику, социально-культурные нормы, политику и технологии.

Внутренняя среда организации оказывает непосредственное влияние на рассматриваемую фирму. Это наличие конкурентов, собственники, поставщики, потребители.

В связи с переходом России на рыночную экономику и введением частной собственности возросло количество предприятий-клиентов (заказчиков печати) и предприятий-конкурентов.

Социально-культурные нормы определяют поведение работников организации, а также мнение масс людей о необходимости существования такой организации в связи с потребностью людей в ее продукции.

Разработка новых технологий печати определяет необходимость обновления оборудования, обучение персонала работе на нем (недавно появившиеся книжки с "вырубкой", с "объемными" рисунками при использовании специальных очков).

На рынке полиграфической продукции в Московской области существует довольно ощутимая конкуренция. Главными конкурентами являются Чеховский, Можайский полиграфкомбинаты, Московская фабрика "Детская книга".

Собственники - предприятие является акционерным обществом, однако большая часть акций принадлежит государству.

Поставщики: Свет, вода – «горводоканал», «Мосэнерго». Станки, печатные машины и компьютерное оборудование - российские и зарубежные фирмы по прямым заказам. Материалы: бумагу поставляют непосредственные заказчики печати; краски, лаки, пленки и другие закупает само предприятие у финских и отечественных производителей. Трудовые ресурсы поступают из специальных учебных заведений.

Потребителями являются предприятия-заказчики печати: издательства «Дрофа», «Эгмонт Россия», «Росмэн» и много других.

В рассматриваемой организации применяется линейно-функциональная структура организации (Приложение 3).

2.2. Мотивации труда работников на основе наблюдения

Из множества методов исследования на данном предприятии мы использовали метод наблюдения и метод тестирования работников.

Рассмотрим данные, полученные в результате наблюдения:

**Мотивация работников через организацию работ**

Мотивирующие воздействия на работника оказывают не только традиционные средства стимулирования (денежные и моральные), но и характеристики выполняемой работы. Настрой на работу, заинтересо­ванность в конечных результатах, готовность работать с высокой отдачей - то есть те основные проявления рабочего поведения, в которых проявляется высокий уровень трудовой мотивации, - в значительной степени зависят от характеристик и содержания выполняемой работы. Поэтому, чтобы воздействия на трудовую мотивацию работника приводили к желательным изменениям рабочего поведения персонала, следует обращать внимание на важнейшие характеристики рабочих заданий.

Преимущественное влияние на трудовую мотивацию работ­ников оказывают следующие характеристики выполняемой ими работы:

1. разнообразие навыков, необходимых для выполнения работы;
2. законченность выполняемых работником задач;
3. значимость, важность, ответственность заданий;
4. самостоятельность, предоставляемая исполнителю;
5. обратная связь.

Уровень разнообразия навыков у работников сильно варьируется. У сотрудников отделов, связанных с документацией, финансами (бухгалтерия), отношениями с поставщиками и заказчиками набор знаний и применяемых навыков очень обширен. У работников же производственных цехов процесс работы состоит из повторений однотипных движений. Это делает работу однообразной, что сильно уменьшает интерес к ней.

На предприятии используется способ производства конвейерного типа. То есть каждый сотрудник выполняет лишь отдельный этап изготовления печатной продукции (размотка и резка бумаги, печать, фальцовка, брошюровка, вырубка и др.). Даже в планово-экономическом отделе и бухгалтерии за одну более менее законченную работу (расчет заработной платы и др.) отвечают несколько человек, выполняя лишь отдельные операции.

Можно считать, что рабочие выполняют от начала до конца отдельные значимые элементы работы. Такая организация работы повышает степень ответ­ственности, придает осмысленность и значимость выполняемой работе.

Значимость задания - это то влияние, которое выполняемая рабо­та имеет на других людей внутри организации. На фабрике значимость работников производственных цехов и отделов организации работы различна: если рабочий-печатник допустит ошибку, то она тут же исправляется. К тому же организация печати учитывает вероятность небольших ошибок рабочих, обслуживающих машины. Их значимость велика, но уровень ответственности позволяет допускать ошибки. Если же работник отдела организации допустит ошибку, например, неправильно рассчитает размер книжки, то и рабочие на резке сделают работу неправильно, и все надо будет переделывать. Поэтому они ответственны и за себя, и за производственные цеха.

Самостоятельность, предоставляемая исполнителю - это степень, в которой работники имеют свободу и право планировать, определять график работ и выполнять работу по своему усмотрению.

Возможности для принятия самостоятельных решений повышают чувство личной ответственности за выполняемую работу. Если работники могут сами решать, что они будут делать и как, то они ощущают большую ответственность за результаты, как хорошие, так и плохие. На предприятии есть возможности для принятия самостоятельных решений, не выходящих за пределы нормы.

Обратная связь - это информация, которую работник имеет об эффективности своей работы.

Эффективная обратная связь дает работникам знание результатов сво­ей работы. Если работа организована так, что люди обеспечены инфор­мацией о результатах своей работы, то у них появляется большее понима­ние того, насколько эффективно они работают. Если работа выполняется недостаточно успешно - это мотивирует работников к дополнительным усилиям, к внесению тех или иных изменений в свою работу. Если работа выполняется успешно - это само по себе является дополнительным стиму­лом, повышающим уровень мотивации исполнителя.

Обратная связь эффективна, так как работники сразу или через некоторое время видят результаты своей работы: работники производственных цехов видят готовую продукцию сразу, а работники организационных отделов знают об удовлетворенности или неудовлетворенности работой заказчиков. Это, несомненно, повышает мотивацию работать правильно.

##### Мотивация через постановку рабочих целей

Идея о том, что мотивация работников может быть усилена через постановку целей работы, является важной частью философии управления в современных организациях. Мотивация работников при этом зависит от следующих характеристик целей и от того, как реализуется процесс постановки и реализации целей:

* 1. Конкретность. Чем более конкретно определены цели, тем большевероятность того, что работник поймет как и когда он должен  
     достичь их. Теоретически, цели и задачи работы должны быть четко и конкретно доведены до каждого работника, но случается, что информация бывает не полной или несвоевременно доставляется работнику. Это, конечно же, иногда ведет к ошибкам.
  2. Сложность. Это та степень, в которой работник рассматривает цели  
     как трудные, перспективные и бросающие вызов его возможностям, но достижимые. Сложность работ большинства работников средняя, не бросающая вызов его возможностям. Это связано со спецификой работ: обслуживание машин сложно только в связи с затратой физических сил. Сложность работы работников бухгалтерии, планово-экономического отдела и директора велика, поскольку требует затрат умственных сил, а доказано, что работа умственным трудом тяжелее.
  3. Приемлемость**.** Это та степень, в которой работник принимает цели  
     и хочет их достичь. Как правило, при приеме на работу человек оповещается о целях и задачах, которые он должен будет выполнять. Поэтому цели являются приемлемыми.
  4. Активное участие в постановке целей. Это позволяет работнику  
     почувствовать личную ответственность за успешность их достижения в будущем. В постановке целей участвует руководство организации, остальные сотрудники лишь выполняют их.
  5. Обеспечение обратной связи. Работникам необходима информация относительно того, насколько успешно они выполняют порученную им работу.

Обратная связь обеспечена хорошо. Информацию о выполнении своей работы работники получают сразу по результатам проделанных операций. Весь руководящий состав знает об успехах предприятия конкретно, в цифрах. Увеличение или снижение числа заказов чувствуется на всех этапах производства.

##### Система материального стимулирования

Каждый руководитель хотел бы, чтобы его подчиненные стремились к хорошей работе с полной отдачей сил, чтобы они были вовлечены в дела организации, разделяли ее цели и проявляли высокую активность при решении проблем, мешающих стабильной работе организации. Деньги являются при этом наиболее очевидным и наиболее часто используемым стимулом, хотя это не единственное средство мотивации работников.

Деньги являются достаточно сильным мотиватором только в том случае, если работник считает оплату своего труда справедливой и видит связь между результатами своей работы и оплатой труда.

Поощрения также должны восприниматься как справедливые другими членами рабочей группы, чтобы они не почувствовали себя обойденными и не начали бы работать хуже.

Система материального стимулирования, кроме зарплаты и премии (бонусов), может включать в себя пенсионные накопления, участие и прибылях, оплату обучения (работника или его детей), беспроцентные займы на покупку дома или машины, оплату питания или проезда работников, оплату отдыха работника и тому подобное.

На фабрике используется сдельная и повременная системы оплаты труда. Сдельная оплата труда применяется на рабочих местах со стабильным уровнем загрузки, например, обслуживающим станки и машины. Повременная оплата труда применяется на рабочих местах, где невозможно организовать равномерно загруженный процесс работы, например, на погрузочно-разгрузочных работах. Инженерно-технический состав и служащие получают фиксированную заработную плату, то есть оклад.

На всех рабочих местах применяется доплата в виде прогрессивной оплаты труда - процент от основной зарплаты.

Кроме того, в зависимости от выполнения плана предприятием вцелом, рабочим начисляются дополнительные выплаты, которые учитывают как уровень участия каждого работника в выполнении плана, так и качество выполняемой ими работы. Размеры этих выплат утверждены специальным положением.

При приеме на рабочие места в производственный цех молодежь обучают бесплатно непосредственно на рабочем месте.

##### Моральное стимулирование работников

Деньги, безусловно, являются мощным стимулом к труду. Однако следует иметь в виду, что люди сильно различаются по своему отношению к деньгам, по своей восприимчивости к этому виду стимулов. Кроме того, самой большой проблемой в отношении денежных поощрений является то, что денежная мотивация по своей природе является ненасыщаемой, и человек быстро привыкает к новому, более высокому уровню оплаты. Тот уровень оплаты, который еще вчера мотивировал его на высокую рабочую отдачу, очень скоро становится привычным и теряет свою побудительную силу.

В распоряжении руководства есть достаточно широкий спектр средств нематериального стимулирования. Практика морального стимулирова­ния не нова для нашей страны. В условиях социалистической экономики она имела достаточно широкое распространение. Доски почета, аллеи трудовой славы, переходящие вымпелы победителям социалистического со­ревнования, организация туристических поездок для лучших работников или лучших трудовых коллективов, выпуск специальных значков для ветеранов труда, вручение почетных грамот, чествования лучших работни­ков, статьи в многотиражках и многое другое - это была нормальная, принятая повсеместно практика.

В рассматриваемой организации никаких приемов морального стимулирования не применяется.

2.3. Мотивация труда работников на основе тестирования

Тестирование – метод исследования, позволяющий охватить большое число людей, не затрачивая при этом много времени и поэтому, не отвлекая их от рабочего процесса. Однако важно правильно составить перечень вопросов - понятных всем и небольшое их количество. Так как тестирование предполагает выбор ответа из предложенных, то ответ может неточно совпадать с действительностью, ведь невозможно предугадать все возможные ответы.

25 апреля 2006 года среди сотрудников было проведено тестирование с целью определения уровня удовлетворенности трудом (приложение 4). Было опрошено 48 человек, из которых 8 - работники производственных цехов.

С помощью тестирования были получены следующие данные:

* Средний возраст сотрудников на предприятии 48,5 лет;
* Средний стаж работы на данном предприятии 20 лет. Это говорит о том, что люди, прошедшие тест, очень хорошо знают порядки и правила фабрики, принципы организации работы. И отвечали на вопросы осознанно, основываясь на реальных фактах;
* Размер заработной платы устраивает 58%, не устраивает 34%, остальные затруднились ответить;
* Сам процесс выполняемой работы оценили по пятибалльной шкале на 4 и 5 соответственно 58% и 29%, что составляет абсолютное большинство;
* Перспективы профессионального и служебного роста видят 38%, не видят 15%. 42% опрашиваемых сотрудников не интересуются перспективами роста. Это объясняется средним возрастом рабочих;
* Взаимоотношения с непосредственным руководителем вполне удовлетворяют 67%.Скорее удовлетворяют, чем нет 25%, не смогли ответить 8% опрашиваемых;
* Важность и ответственность выполняемой работы удовлетворяет 50%, скорее удовлетворяют, чем нет 33%, не смогли ответить 17% опрашиваемых;
* Условия труда оценили на 1 балл 13%, на 2 балла 12%, на 3 балла 25%, на 4 балла 21%, на 5 - 29%. Практически все работники отделов производства недовольны условиями труда. Тест показал другой результат из-за преимущества среди опрашиваемых работников умственного труда, кто трудится в отдельных кабинетах;
* Надежной и дающей уверенность в завтрашнем дне работу считают 33% - вполне; 25% считают ее скорее надежной, чем нет. Совершенно не удовлетворяет надежность работы17%, не смогли определиться 25%;
* Свою работу считают уважаемой широким кругом людей 42% и 21% тоже в этом почти уверены. 4% скорее не удовлетворяет возможность выполнять уважаемую работу, и 33% не смогли сказать;
* О том, насколько эффективна работа в целом, мнения разошлись: 2, 3 и 4 балла поставили одинаковое количество человек - по 25%. Остальные 25% поделили мнения «вполне удовлетворяет эффективность» и «совершенно не удовлетворяет»;
* Абсолютное большинство людей удовлетворяют взаимоотношения, сложившиеся с товарищами по работе - 79%. 21% считают, что взаимоотношения скорее удовлетворяют, чем нет;
* 38% участников опроса вполне удовлетворяет возможность проявления самостоятельности и инициативы в работе, 33% оценили ее на 4 балла из 5. 25% затруднились ответить, и 4% считают, что возможности проявления самостоятельности скорее не хватает;
* Режим работы удовлетворяет 71% рабочих вполне, 17% тоже скорее удовлетворяет, чем нет, 4% не определились, и 8% предпочли бы другой режим;
* Соответствие работы способностям сотрудника: 46% - 5 баллов, 33% - 4 балла и 21% - 3 балла;
* Работу как средство достижения успеха в жизни воспринимают 33%. Еще 29% тоже близки к этому.17% не могут сказать, удовлетворяет ли их работа как средство достижения успеха в жизни или нет, а 21% опрашиваемых совершенно не удовлетворяет.

Кроме того, были указаны пожелания и предложения по перечисленным вопросам:

* Начать интенсивное внедрение новых технологий в процесс производства;
* Рост производства;
* Улучшить условия труда (расширить помещения, увеличить шумоизоляцию, нормализовать температурный режим, вентиляцию);
* Выделить еще один кабинет для бухгалтерии;
* Повысить заработную плату;
* Обновить оборудование;
* Изменить отношение всех работников к работе на добросовестное, стремиться к самосовершенствованию;
* Сбалансировать соотношение загруженности людей и их заработной платы;
* Пересмотреть тарифные ставки;
* Обеспечить рабочих спецодеждой;
* Рассмотреть вопрос о столовой;
* Оплачивать проезд от дома до фабрики;
* Добиваться снижения налогов с предприятий полиграфической отрасли.

Как видно из опроса, пожелания касаются усиления материального стимулирования, улучшения условий труда. Также сотрудники заинтересованы в развитии и процветании предприятия, понимая его значение для жизни общества.

**Глава 3. Рекомендации по совершенствованию трудовой мотивации на предприятии ОАО «ФОП №2»**

3.1. Анализ удовлетворенности трудом персонала организации

Важнейшей составляющей трудовой мотивации является степень удовлетворенности человека местом работы и выполняемой работой. Было бы естественно предположить, что повышение удовлетворенности работников своим трудом в организации неизбежно приведет к повышению их продуктивности. И хотя между удовлетворенностью трудом и рабочими показателями существуют довольно сложные отношения, многими исследованиями показано, что высокая удовлетворенность трудом действительно оказывает положительное влияние на работу персонала. Это связано с тем, что высокая удовлетворенность работников своим трудом в организации улучшает их отношение к работе и к организации, способствует росту уровня трудовой и исполнительской дисциплины и как результат - производительность работников повышается.

Следует также обратить внимание на негативные последствия неудовлетворенности трудом. Это проявляется в том, что чем меньше работник удовлетворен местом работы и содержанием выполняемой работы, тем слабее его связи с компанией, в которой он работает. Это выражается не только в склонности к увольнению, но и в снижении уровня трудовой и исполнительской дисциплины, в повышении склонности к прогулам. А если из организации начнут увольняться лучшие работники или персонал будет работать хуже, то ее эффективность и неспособность к оперативному реагированию на изменения внешней среды может сильно снизиться. Таким образом, удовлетворенность работников своей работой может самым непосредственным образом влиять на конкурентоспособность и выживание организации.

Проанализируем удовлетворенность трудом персонала исследуемой организации и составим рекомендации по ее повышению на основе рассматриваемых показателей:

1. *Размер заработной платы.* Так как вполне удовлетворены заработной платой всего 17% рабочих, а большая часть опрашиваемых - 58% - неудовлетворены ей, обязательно нужно уладить эту проблему. В приложении 5 приведены возможные последствия неудовлетворенности работника оплатой своего труда. Можно видеть, что экономия на оплате труда работников может быть не всегда выгодна организации. Следует тщательно проверить соответствие загруженности работников и тарифными ставками, сравнить уровень заработных плат данного предприятия и других предприятий этой же отрасли. Следует повысить материальное стимулирование работников, а так как поднятие заработной платы для увеличения удовлетворенности приведет к большим затратам, то следует наладить систему премий и бонусов для поднятия показателя.

2. *Сам процесс выполняемой работы.* По этому показателю ситуация намного лучше. 87% опрашиваемых работа вполне удовлетворяет или скорее удовлетворяет, чем нет. Это обусловлено тем, что люди сознательно выбирали специальность, и процесс работы их должен удовлетворять. Однако есть несколько процентов опрашиваемых, которых процесс работы скорее не удовлетворяет. Это, скорее всего, рабочие производственных цехов. Там действительно тяжелая работа, требующая большой физической нагрузки и довольно несовершенна. В виду этого следует максимально оптимизировать процесс работы, закупить и ввести в использование современные машины, обновить технологии. В отделы организации работы установить современную оргтехнику, провести интернет во все кабинеты для более быстрого обмена информацией между собой и с заказчиками.

3. *Перспективы профессионального и служебного роста.* Опрос показал, что 21% не видят перспектив роста, а около половины затруднились ответить. Руководству стоит проявлять большую заинтересованность в росте и прогрессе сотрудников. Это может выражаться в том, что работнику будет поручена более сложная работа, можно делегиро­вать работнику больше ответственности за выполнение определен­ной работы.

4. *Взаимоотношения с непосредственным руководителем.* 67% ответили, что их удовлетворяет этот фактор. Если вспомнить, что средний стаж работы опрашиваемых на данном предприятии равен 20 годам, то можно предположить что взаимоотношения в любом случае уже наладились. При смене кадров или расширении предприятия этот показатель может измениться.

5*.* *Важность и ответственность выполняемой работы.* 83% опрошенных работников удовлетворяет этот показатель удовлетворенности. Действительно, ответственность у всех довольно высокая, промах даже одного сотрудника может сказаться на состоянии предприятия.

6. *Условия труда.* Как выяснилось, на фабрике офсетной печати этому показателю уделяется очень мало внимания. В помещениях отделов по организации производства плохо поддерживается нормальная температура, а производственных цехах очень шумно, плохо проветривается, совершенно нет мест для отдыха рабочих. Во всем предприятии нет элементарного пункта питания. Обязательно надо навести в этом порядок, так как это один из важнейших факторов удовлетворенности работой.

7. *Надежность места работы, дающая уверенность в завтрашнем дне*. 58% удовлетворены работой по этому показателю, но 17% - совершенно не удовлетворены. Это связано, с одной стороны, с возрастом предприятия, довольно стабильным производством. С другой стороны - с нестабильностью российского рынка.

8. *Возможность выполнять работу, уважаемую широким кругом людей.* 63% людей удовлетворены этим показателем. Производство детских книжек - очень уважаемая обществом работа. И все, что с этим связано, должно считаться уважаемым. Поэтому здесь проблем нет. Работники понимают важность существования такого предприятия и они заинтересованы в его развитии,

потому что у всех них есть дети.

9. *То, на сколько эффективно организована работа в целом.* Низкая оценка этого показателя связана с тем, что предприятие довольно старое и технологии давно не обновлялись. Существует простор для увеличения эффективности работы.

10. *Взаимоотношения, сложившиеся с товарищами по работе.* 96% опрошенных ответили что их удовлетворяет этот показатель – самая высокая оценка из всех пунктов анкеты. Однако это не означает, что можно забыть о данном показателе. В будущем в организации так же следует поддерживать хорошие взаимоотношения между работниками. Это можно реализовать с помощью организации совместных мероприятий: банкетов, собраний, экскурсий, и тому подобное.

11. *Возможности для проявления самостоятельности и инициативы в работе.* 72% опрошенного персонала ответили, что их удовлетворяет данный показатель. А 28% что не удовлетворяет или они не могут определиться. Непосредственным руководителям работников следует выявить людей с низким уровнем удовлетворенности по данному показателю и по возможности предоставить больше инициативы в выполняемых ими обязанностях.

12. *Режим работы.* Высокая удовлетворенность этим показателем (88%) обусловлена тем, что график работы стандартный: 40-часовая рабочая неделя с 8-часовыми рабочими днями. Остальным 12%, видимо, было бы удобнее работать по гибкому графику. Но это невозможно ввиду обязательного присутствия всех работников на рабочих местах во время производственного процесса.

13. *Соответствие работы вашим способностям.* Опрос показал очень высокую удовлетворенность этим показателем, потому что на фабрике на ответственных должностях работают высококвалифицированные специалисты, а где больше требуется физическая сила, там работают люди, обладающие этой самой силой. Но при приеме на работу следует уделять больше внимания проверке реальных знаний и способностей человека, и назначать ему соответствующую должность.

14. *Работа как средство достижения успеха в жизни.* 38% опрошенных отметили среднюю удовлетворенность этим показателем. Это связано не только с фабрикой, но и с невысоким уровнем жизни в России.

3.2. Факторы, влияющие на мотивацию работников

Руководству организации ОАО «ФОП №2» следует обратить большое внимание на следующие факторы при реорганизации трудовой мотивации персонала.

Реорганизация работы, направленная на повышение уровня трудовой мотивации персонала, предполагает максимально полный учет всех влияний на мотивационную сферу работника и на его отношение к работе. Здесь можно выделить пять групп факторов:

* 1. индивидуальные особенности работников;
  2. социальные характеристики рабочей ситуации;
  3. условия работы;
  4. управленческая практика;
  5. политика в отношении персонала.

**Индивидуальные особенности работников**

Возраст. Более молодые работники с большей готовностью принимают изменения. Более старшие работники часто предпочитают повторяющиеся задания, поскольку они уже приспособились к ним и знают, как выполнять их хорошо.

Образование. Чем выше уровень образования работников, тем больше они ценят самостоятельные, трудные и перспективные задания.

Уверенность в себе, потребность в росте. Чем выше уверенность работника в себе, тем больше он уверен в том, что он может научиться более сложным задачам и справиться с ними. Чем выше у работников потребность в росте, тем скорее можно ожидать, что организация получит выгоды от реорганизации (расширения и обогащения) работ.

Некоторые люди предпочитают повторяющиеся и монотонные задания. Это несамостоятельные люди с низкой потребностью в росте или имеющие возможность самореализоваться вне работы. Многие работники рассматривают работу только как источник средств, которые позволяют заниматься им более интересными делами вне работы. Игнорировать такие различия нельзя. Попытки перестроить работу каждого работника во всей организации для повышения мотивационного потенциала персонала могут привести к тому, что удовлетворенность и производительность части работников заметно снизится.

Особенности трудовой этики.Работники, для которых труд являет­ся основной сферой личностного самоопределения, характеризующи­еся настроем на напряженную работу, на бережное отношение к ре­сурсам организации, к рабочему времени, стремлением брать на себя большую ответственность, с большей готовностью принимают рас­ширение и обогащение своих рабочих обязанностей и функций.

**Социальные характеристики рабочей ситуации**

Рабочая группаи тот мотивационный климат, который сложился в ней, оказывают значительное влияние на трудовую мотивацию ее членов. Поскольку большинство людей стремятся к тому, чтобы иметь хорошие дружеские отношения с товарищами по работе, то они стараются вести себя в соответствии с нормами и ценностями, принятыми в их рабочей группе. Если группа противопоставляет себя руководству и администрации, придерживаясь установки «мы-они», и рассматривает высокопроизводительных работников как рвачей, то работники скорее всего не будут склонны работать с полной отдачей сил.

Непосредственный руководительоказывает большое влияние на трудовую мотивацию работников как своим примером, так и поощрениями и наказаниями. Уровень трудовой мотивации подчиненных зависит от того, поощряют ли руководители добросовестное отношение к работе, настрой на работу с высокой самоотдачей или они игнорируют такое отношение к делу.

Организационная культура*.* Нормы, ценности и убеждения, разделяемые членами организации, могут как повышать, так и понижать уровень трудовой мотивации персонала. Культура, которая подчеркивает уважение к работникам, вовлекает их в процесс принятия решений, предоставляет им самостоятельность при плани­ровании и исполнении заданий, стимулирует более высокую самоотдачу работников, повышает заинтересованность в успешном решении рабочих задач, достижении целей, стоящих перед организацией и подразделением.

**Условия работы**

Говоря о влиянии условий работы на трудовую мотивацию, следует иметь в виду, что это не только санитарно-гигиенические условия (шум, освещенность, запыленность и т.п.), но также и организация рабочего места, обеспеченность необходимыми инструментами, оборудованием и оргтехникой. Мотивирующее влияние условий работы определяется тем, насколько эти условия облегчают выполнение порученной работы и удовлетворяют потребность работников в безопасности и физическом и психологическом комфорте.

**Управленческая практика**

Сложившая в организации практика управления (система планиро­вания, организации работ, контроля за исполнением, практика подготовки и принятия решений и другое) оказывают сильное влияние на мотивацию работников. Чем в большей степени сложившаяся в организации практика управления ориентирована на раскрытие потенциала людей, работающих в организации, на учет их интересов, тем выше уровень трудовой мотивации персонала, выше готовность вносить свой вклад в достижение организационных целей.

**Политика в отношении персонала**

Методы стимулирования работников, размер зарплаты и льготы для работников (отпуска, пенсии и т.п.), обучение и развитие работников, социальная защита и другие направления кадровой работы оказывают самое непосредственное влияние на трудовую мотивацию персонала. Кадровая политика влияет на желание работника длительно работать в организации, повышая (или понижая) его приверженность своей орга­низации.

Один из подходов к реорганизации труда состоит в реструктуриза­ции работ с использованием трех основных методов: расширение тру­да, обогащение труда и повышение качества трудовой жизни.

***Расширение и обогащение труда***

Один из первых современных способов улучшения отношения работников к выполняемой работе и повышения уровня их трудовой мотивации, дополняющий действие денежных стимулов, заключался в реорганизации работ в соответствии с принципами расширения труда. Расширение труда предполагает большую содержательность работы, увеличение числа и разнообразия задач, выполняемых на том же уров­не сложности.

Обогащение труда - это практика предоставления работникам воз­можности иметь большую ответственность и больший контроль над выполнением своей работы. Люди, выполняющие обогащенную рабо­ту, имеют больше возможностей работать на более высоком уровне сложности и ответственности, имеют больше возможностей для само­контроля в противовес внешнему контролю.

Обогащение труда связано с такой организацией труда, которая включает в себя более разнообразное содержание работы и требует более высокого уровня знаний и навыков. В противоположность расширению труда, здесь вовсе не обязательно выполнять большее количество рабочих заданий, но предполагается большая ответственность и самостоятельность исполнителя.

Целенаправлен­ная работа по воздействию на трудовую мотивацию подчиненных через обогащение их труда пойдет легче, если знать принципы, лежащие в основе такой работы, и их воздействие на трудовую мотивацию (Таблица).

Таблица . Принципы и их воздействие на трудовую мотивацию, лежащие в основе метода обогащения труда

|  |  |
| --- | --- |
| Принцип | Трудовая мотивация |
| Снижение степени контроля при снижении подотчетности/ответственности | Ответственность и личные достижения |
| Расширение ответственности индивидов за свою работу | Ответственность и признание |
| Поручение индивидуального полного естественного блока работ | Ответственность, достижения и признание |
| Наделение работника дополнительными полномочиями, правами; рабочей свободой | Ответственность, достижения, признание |
| Периодическое прямое информирование самого работника а не его начальника | Внутренне признание |
| Поручение новых более сложных заданий, которые работник ранее не выполнял | Рост и обучение |
| Поручение индивидам специальных или специализированных заданий, позволяющих им стать экспертами | Ответственность, рост и продвижение/успех |

***Ограничения и трудности, связанные с обогащением труда***

Значительные трудности, мешающие использовать обогащение труда для воздействия на трудовую мотивацию работников, связаны с теми индивидуальными характеристиками (особенностями), которые опре­деляют восприимчивость или невосприимчивость людей к различным аспектам обогащения труда.

Некоторых работников не привлекает обогащение труда. Если они и получают удовольствие от работы, то это не обязательно является результатом содержания труда или формальной организации труда; оно скорее зависит от отношений с коллегами. Встает вопрос: какие работники реагируют более позитивно на обогащение рабо­ты? Одно из исследований показало, что это люди с высокой по­требностью в достижении, поскольку обогащенные работы дают больше возможностей для достижения успеха. Людей, которых ус­пех волнует мало, обогащение работы напрягает и не приносит им удовлетворения.

Для некоторых работников обогащение труда может не представ­лять никакого интереса из-за ограничения возможностей общения. Работники допускают, что порученная работа может быть неприят­ной и скучной, но если обогащение труда предполагает сокращение социальных контактов, снижение возможности общения, то это может быть совершенно неприемлемо для них.

Введение программ обогащения труда может иметь негативное вли­яние на многих работников, вызывая у них страх неудачи из-за воз­росшей сложности и ответственности выполняемой работы и неже­лание зависеть от результатов работы других людей, поскольку обогащение труда предполагает большую степень кооперации. Для многих работников низкая ответственность, защищенность и отно­сительная независимость более важны, чем возможность расшире­ния прав и возможность роста при обогащенном труде.

Обогащение труда - ценный метод воздействия на трудовую мотивацию, но руководство должно использовать его избирательно, учитывая индивидуальные характеристики подчиненных и ситуационные переменные.

***Повышение качества трудовой жизни***

Концепция качества трудовой жизни направлена на оптимизацию психологического климата в организации, условий труда и отдыха работников. Основная цель - так изменить мотивационный климат и работе, чтобы человеческо-технолого-организационные взаимодействия приводили к большему уровню удовлетворенности работой в организации, повышению готовности к сотрудничеству с руководством, приверженности целям организации и заинтересованности в достижении высоких результатов.

**Заключение**

В данной работе нами был рассмотрен процесс повышения трудовой мотивации персонала организации. Были выполнены поставленные задачи по исследованию методов повышения мотивированности работников организации.

На основе теорий мотивации труда нами выявлено, что в основе мотивации лежит неразрывная связь с биологическими и социальными потребностями человека. Мотивация делает поведение человека целенаправленным и его целью будет являться то, что сможет привести к ликвидации испытываемого состояния потребности в чем-либо. Выявлено, что высокая отдача от работников возможна лишь в том случае, если они будут заинтересованы в конечном результате и будут положительно относиться к выполняемой работе. Это возможно лишь тогда, когда процесс работы и конечные ее результаты позволяют человеку удовлетворить важнейшие из его потребностей.

Изучив теории мотивации труда и проведя исследование на предприятии ОАО «ФОП №2» можно сформулировать основные принципы мотивирования работников организации:

**Обращайтесь со своими подчиненными как с личностями.**Боль­шинство работников ценят возможность высказать свои идеи и выс­лушать мнение о них со стороны руководителя. Это повышает чувство включенности работников в выполняемую работу, повышает самоуважение работников и ощущение их собственной значимости.

**Будьте искренни, хваля подчиненных.** Неискренняя похвала сразу распознается и будет бесполезной, а искренняя - может стать мощ­ным средством повышения уровня мотивации подчиненного. Все люди ценят похвалу и признание за хорошо выполненную работу. Если вы хвалите подчиненных за посредственную или плохую работу, то ваши слова останутся пустым звуком. Правило здесь одно: будьте справедливы и искренни в похвале и признании своих подчиненных.

**Привлекайте подчиненных к активному участию в делах орга­низации.** Хороший руководитель поощряет работников к участию в постановке целей и определению стандартов выполнения работы. Работники, которые принимают участие в постановке целей или разработке программ совершенствования работы, работают более напряженно, стремясь достичь успеха, потому что  
это те программы, которые они помогали разрабатывать. Они  
сами ставили цели, а не руководитель навязывал их, чтобы заставить работников работать более напряженно. Старайтесь при­нимать решения только после того, как подчиненные приняли в их подготовке достаточно активное участие.

**Сделайте работу интересной.** Потеря интереса, связанная со скукой и однообразием, может приводить, к проблемам разного рода. Поэтому следует выявлять неинтерес­ные, монотонные работы и делать их по мере возможности более приемлемыми. Возможные подходы - расширение, обогащение труда и делегирование полномочий.

**Поощряйте сотрудничество и групповую работу**. В организациях, где поощряются дружеские отношения, работники с большей готовно­стью сотрудничают друг с другом. Это позволяет создать и укрепить командный дух и повысить эффективность работы подразделения и организации в целом. Сплоченная команда также способствует удовлетворению потребности в безопасности, оценке и самоуважении.

**Давайте работникам возможность роста.** Проявляйте искреннюю заинтересованность в своих сотрудниках, их росте и прогрессе. Это может выражаться в том, что работнику будет поручена более сложная работа, можно делегиро­вать работнику больше ответственности за выполнение определен­ной работы. Если работник растет профессионально, он обычно име­ет более высокую мотивацию и больше удовлетворен своей работой. Активно ищите возможности для развития своих подчиненных.

**Устанавливайте реалистичные цели** для себя и для других - достаточно сложные, интересные и реальные. При этом цели должны быть достижимыми. Если подчиненные считают, что перед ними постав­лены слишком сложные цели, то мотивация будет снижаться.

**Давайте регулярную обратную связь** своим подчиненным о том, как они работают, о достигнутом прогрессе и о возникающих про­блемах. Обратная связь повышает мотивацию работников к улуч­шениям в работе.

**Чаще общайтесь со своими подчиненными,** объясняя им, что делается и почему это должно быть сделано. Открытое общение позволяет усилить доверие и взаимопонимание между руководителем и подчиненными.

**Давайте своим подчиненным поддержку, когда она им необходи­ма.** Это повышает уровень сотрудничества между работниками и руководством, усиливает мотивацию к выполнению рабочих задач.

Убедитесь в том, что работники понимают, как их работа связана с удовлетворением их потребностей и достижением их личных целей. Мотивация работников повышается, если они видят, как достижение целей подразделения и организации помогает им в дос­тижении их собственных целей.

**Определите поощрения, значимые для каждого подчиненного.** Легче воздействовать на трудовую мотивацию подчиненных, если вы зна­ете, какие поощрения более привлекательны для работников.

**Свяжите поощрения с результатом.** Мотивация работников к достижению поставленных целей выше, если они предварительно про­ информированы, что они должны делать, чтобы получить вознаграждение. Поощрение должно быть соизмеримо с достигнутыми результатами

**Организации обычно получают то, что они поощряют.** Система стимулирования должна быть спроектирована так, чтобы иницииро­вать, вызывать желательные виды поведения, следует разрабатывать такие программы, которые будут стимулировать те виды рабочего поведения, которые помогают достижению нужного результата, а не пытаться обойтись уже действующими в организации схемами материального и морального поощрения работников.

**Не следует поощрять всех работников одинаково.** Для того, чтобы подкрепление поведения было эффективным, поощрении должны основываться на результатах работы. Одинаковое поощ­рение всех работников будет стимулировать средних или плохих работников и игнорировать высокую производительность лучших работников.

**Отсутствие реакции тоже может оказывать влияние на мотивацию подчиненных.** Руководители влияют на своих подчинен­ных как тем, что они делают, так и тем, чего они не делают. Отсутствие похвалы по отношению к отличившемуся работнику может привести к тому, что в следующий раз он проявит меньше рвения для достижения высокого результата.

**Список используемой литературы**

1. Виханский О.С., А.И. Наумов. Менеджмент. - М.: Высшая школа, 1994.
2. Волгин Н.. Реформирование оплаты труда - проблема неотложная // Человек и труд, №3, 1996.
3. Генкин Б.М., Коновалова Г.А. Основы управления персоналом, В.И. Кочетков и др. - М.: Высш. школа, 1996.
4. Губанов С. А. Система организации и поощрения труда (опыт методической разработки). // Экономист, №3, 1997.
5. Десслер Г. Управление персоналом, М.: «БИНОМ», 1997г.
6. Дмитроченко Н. Система оплаты, которая может стимулировать эффективный труд. // Человек и труд, №1, 1997.
7. Дункан Джек. У. Основополагающие идеи менеджмента. - М.: Дело,1995.
8. Комарова Н. Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы. // Человек и труд, №10, 1997.
9. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: "Дело ЛТД", 1994.
10. Обыденцова. Т. Оплата труда на частном предприятии // Экономика и жизнь, №9, 1996.
11. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. - М.: Дело, 1995.
12. Уткин Э.А. Управление фирмой. - М.: "Акалис", 1996
13. Философский энциклопедический словарь. - М.: ИНФРА-М, 1997.

**Приложения**

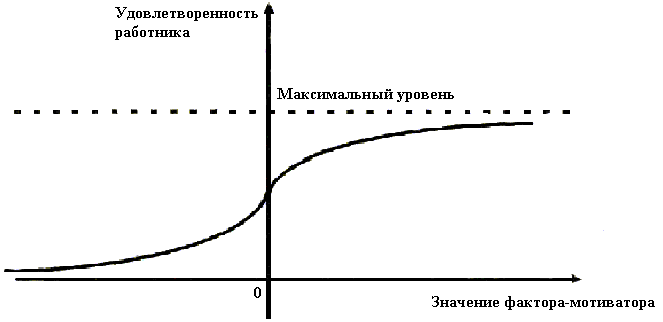
1. Пирамида потребностей А. Маслоу

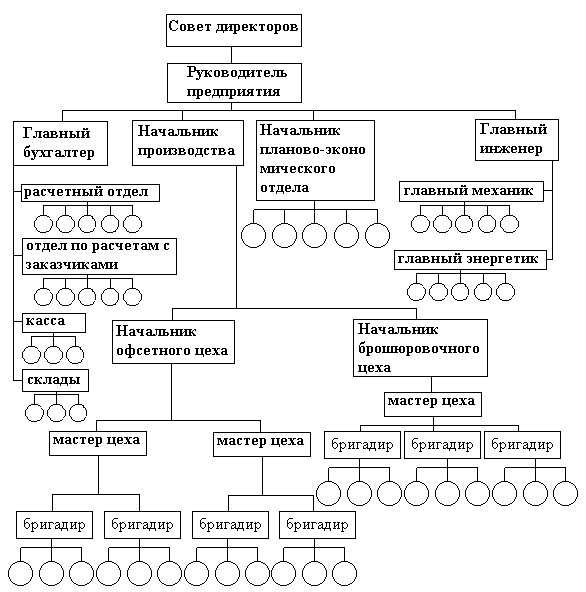
2. **Двухфакторная мотивационно-гигиеническая концепция Ф. Герцберга:**

а) механизм снижения неудовлетворенности работников под воздействием гигиенических факторов**.**



б) механизм формирования удовлетворенности работников под воздействием факторов-мотиваторов.

3. Структура управления предприятием



4. Шаблон теста

С целью определения уровня удовлетворенности трудом работников на предприятии ОАО «ФОП №2» проводится опрос сотрудников этой организации. Просим ответить Вас на вопросы теста, по возможности более правдиво.

* Ваш возраст \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
* Стаж работы в этой организации\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
* Образование \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Пожалуйста, укажите, в какой мере Вас удовлетворяют следующие стороны Вашей работы (напишите рядом с вопросом соответствующую цифру, используя шкалу):

5 – вполне удовлетворяет

4 – скорее удовлетворяет, чем нет

3 – не могу сказать, удовлетворяет или нет

2 – скорее не удовлетворяет

1 – совершенно не удовлетворяет

1. Размер заработной платы
2. Сам процесс выполняемой работы
3. Перспективы профессионального и служебного роста
4. Взаимоотношения с непосредственным руководителем
5. Важность и ответственность выполняемой работы
6. Условия труда (шум, освещенность, температура, чистота и др.)
7. Надежность места работы, дающая уверенность в завтрашнем дне
8. Возможность выполнять работу, уважаемую широким кругом людей
9. То, насколько эффективно организована работа в целом
10. Взаимоотношения, сложившиеся с товарищами по работе
11. Возможности для проявления самостоятельности и инициативы в работе
12. Режим работы
13. Соответствие работы вашим способностям
14. Работа как средство достижения успеха в жизни

По возможности, укажите ваши пожелания и предложения по перечисленным вопросам \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Благодарим за помощь в исследовании!