Федеральное агентство по образованию

Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования

**«Поморский государственный университет имени М.В. Ломоносова»**

Факультет управления

КУРСОВАЯ РАБОТА

по основам менеджмента

 Мотивация деятельности в менеджменте

 Выполнил: студентка IV курса

1 группы кафедры общего и специального менеджмента

Аксютко Марина Геннадьевна

Научный руководитель:

Насонова Н.П

**Содержание**

Введение…………………………………………………………………………3

1. Сущность и общая характеристика процесса мотивации…………..…….4

1.1. Генезис теории мотивации……………………………………………..4

1.2. Понятие и аспекты мотивации…………………………………………6

1.3. Содержательные теории мотивации………………………………….10

 1.4. Процессуальные теории мотивации…………………………….……16

2. Роль моральных и материальных стимулов в системе мотивации………21

 2.1. Экономические мотивы деятельности людей………………………..21

 2.2. Неэкономические способы мотивации……………………………….22

## 3. Анализ системы мотивации и стимулирования труда работников предприятия ОАО «Морозко»…………………………….25

##  3.1 Создание условий для производительного труда на предприятии...25

3.2. Название раздела………………………………………………………..26

##  3.3. Рекомендации по совершенствованию и развитию

## мотивационной деятельности «ОАО Морозко»…………………………….30

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

Список использованной литературы…………………………………………34

**ВВЕДЕНИЕ**

Руководители всегда сознавали, что необходимо побуждать людей работать на организацию. Однако они полагали, что для этого достаточно простого материального вознаграждения. Обычно это оказывается успешным, хотя, по существу, и неверно. Следует рассеять стойкое заблуждение, что деньги всегда побуждают человека трудиться усерднее. Истинные побуждения, которые заставляют отдавать работе максимум усилий, трудно определить – они чрезвычайно сложны. Многочисленные теории мотивации – яркое тому подтверждение. Овладев современными моделями мотивации, руководитель сможет значительно расширить свои возможности в привлечении образованного, обеспеченного работника сегодняшнего дня к выполнению задач, направленных на достижение целей организации.

Мотивация – одна из важнейших функций управления. Не случайно говорится, что для России решение проблемы мотивации является стратегической задачей. Многократный рост капитала возможен только благодаря капитализации компании. Напомним, что капитализация – исчисление ценности имущества по приносимому им доходу. Мотивация не только является одной из ведущих и специфичных функций управления, она органически вплетена в ткань всего управленческого процесса от стадии выработки целей и принятия решения до получения конечного результата.

Итак, почему люди работают? Почему для одних людей работа – удовольствие, а для других – тяжкая повинность? Что нужно сделать, чтобы люди работали производительнее? Эти и многие другие вопросы обязательно возникают, когда происходит управление людьми.

Если хорошо знать и понимать, что движет человеком, что побуждает его действовать, можно так построить управление человеком, что он сам будет стремиться выполнять свою работу наилучшим образом с точки зрения достижения организацией своих целей.

**Глава 1. Сущность и общая характеристика процесса мотивации**

**1. 1. Генезис теории мотивации**

За тысячи лет до того, как слово «мотивация» вошло в лексикон руководителей, было хорошо известно, что можно намеренно воздействовать на людей для успешного выполнения задач организации. Самым первым из применяемых приемов был метод кнута и пряника. В Библии, древних преданиях и даже античных мифах можно найти множество историй, в которых короли держат награду перед глазами предполагаемого героя или заносят меч над его головой. Однако королевские дочери и сокровища предлагались лишь немногим избранным. Предлагаемые «пряники» в награду за большинство дел едва ли были съедобны. Просто принималось как само собой разумеющееся, что люди будут благодарны за все, что позволило бы им и их семьям выжить.

Это было обычным явлением в странах Запада в конце XIX в. В течение почти всего периода промышленной революции экономические и социальные условия жизни в сельских местностях Англии были так тяжелы, что фермеры наводняли города и буквально выпрашивали как милостыню возможность работать по 14 ч. в сутки на грязных, опасных для жизни фабриках за плату, которой едва хватало, чтобы выжить. Когда Адам Смит писал свой труд «Исследование о природе и причинах богатства народов», жизнь для простого человека была очень тяжелой. На эту концепцию «экономического человека», которая рассматривалась выше, несомненно, очень большое влияние оказало наблюдение этих жестоких реалий. В условиях, когда большинство людей боролось за выживание, был вполне понятен вывод, к которому пришел Смит, о том, что человек всегда, когда ему представится такая возможность, будет стараться улучшить свое экономическое положение.

Когда, примерно в 1910 г., возникла «школа научного управления», жизнь трудящихся существенно не улучшилась, несмотря на достижения технологии. Однако Тейлор и его современники уже осознали всю глупость заработков на грани голода. И они сделали мотивацию по типу кнута и пряника более эффективной, когда объективно определили понятие «достаточной дневной выработки» и предложили оплачивать труд тех, кто производил больше продукции, пропорционально их вкладу. Увеличение производительности труда, явившееся результатом использования этого метода мотивации, в сочетании с более эффективным применением специализации и стандартизации, было впечатляющим. Успех мотивации по типу кнута и пряника был так велик, что приятные ощущения от него до сих пор сохраняются у руководителей. Постепенно, однако, благодаря в основном эффективности, с которой организации применяли достижения технологии и специализацию, жизнь обычных средних людей в конце концов начала улучшаться. И чем больше она улучшалась, тем лучше управляющие начинали понимать, что простой «пряник» не всегда заставляет человека трудиться усерднее. Этот факт заставил специалистов в области управления искать новые решения проблемы мотивации в психологическом аспекте.

Разработано множество часто противоречивых теорий для объяснения того, почему индивид действует; почему он выбирает именно те действия, которые совершает; почему некоторые люди обладают более сильной мотивацией, чем другие, в результате чего добиваются успеха там, где имеющие не меньшие возможности и способности терпят неудачу. Одни психологи отдают предпочтение роли внутренних механизмов, ответственных за действия индивида; другие видят причину мотивации во внешних стимулах, поступающих от окружающей среды; третьи изучают основополагающие мотивы как таковые, делая попытку выяснить, какие из них являются врожденными и какие - приобретенными; четвертые исследуют вопрос о том, служит ли мотивация для ориентирования деятельности индивида с целью достижения определенной цели или же просто является источником энергии для поведенческих актов, определяемых другими факторами, такими, например, как привычка.

**1.2. Понятие и аспекты мотивации**

 *Мотивация* представляет собой процесс создания системы условий или мотивов (motif — фр. побудительная причина, повод к тому или иному действию), оказывающих воздействие на поведение человека, направляющих его в нужную для организации сторону, регулирующих его интенсивность, границы, побуждающих проявлять добросовестность, настойчивость, старательность в деле достижения целей.

 Мотивы могут быть *внутренними* и *внешними;* последние обусловлены стремлением человека обладать какими-то не принадлежащими ему объектами или, наоборот — избежать такого обладания. Внутренние мотивы связаны с получением удовлетворения от уже имеющегося у человека объекта, который он желает сохранить, или неудобствами, которые приносит обладание им, а, следовательно, стремлением от него избавиться. Например, интересная работа приносит человеку наслаждение и он зачастую готов трудиться почти даром; в противоположном случае он согласен на все, лишь бы от этой работы избавиться.

 Мотивы, формирующиеся у человека под воздействием множества внешних и внутренних, субъективных и объективных факторов, "включаются" под влиянием *стимулов* (stimulus — латинский, заостренная палка, которой в древнем Риме погоняли животных). В качестве стимулов могут выступать материальные предметы, действия других людей, предоставляющиеся возможности, надежды и пр.

 По *содержанию* стимулы могут быть экономическими и неэкономическими. В свою очередь последние делятся на организационные и моральные. Однако четкой грани между ними не существует; на практике они тесно переплетены, обусловливают друг друга, а зачастую взаимопереходящие, так что их просто невозможно разделить. Например, повышение в должности и связанное сним денежное вознаграждение дают возможность приобретения не только каких-то дополнительных материальных благ, но известности, уважения, почета.

 Применение поотношению к человеку стимулов для воздействия на его усилия, старания, настойчивость, добросовестность, целеустремленность в деле решения задач, стоящих перед организацией, и включения соответствующих мотивов, называется *стимулированием*.

 Концепция стимулирования основывается на том, что любые действия подчиненного должны иметь для него положительные, отрицательные или нейтральные последствия, в зависимости от того, как он выполняет, порученную работу. Стремясь избежать отрицательных последствий, наступающих при отклонении от заданных параметров, устраивающих организацию, или заслужить поощрение, он сохраняет стабильность поведения или изменяет его в требуемую сторону.

 Соотношение различных мотивов, обусловливающих поведение людей, образует его *мотивационную структуру,* являющуюся достаточно стабильной, хотя и поддающейся целенаправленному формированию, например, в процессе воспитания. У каждого человека мотивационная структура индивидуальна и обусловливается множеством факторов: уровнем благосостояния, социальным статусом, квалификацией; должностью, ценностными ориентациями и пр.

 *Мотивационный процесс.*

 Мотивация, рассматриваемая как процесс, теоретически может быть представлена в виде шести следующих одна за другой стадий. Естественно, такое рассмотрение процесса носит достаточно условный характер, так как в реальной жизни нет столь четкого разграничения стадий и нет обособленных процессов мотивации. Однако для уяснения того, как разворачивается процесс мотивации, какова его логика и составные части, может быть приемлема и полезна ниже приводимая модель,

 Первая стадия – *возникновение потребностей*. Потребность проявляется в виде того, что человек начинает ощущать, что ему чего-то не хватает. Проявляется она в конкретное время и начинает "требовать" от человека, чтобы он нашел возможность и предпринял какие-то шаги для ее устранения. Условно потребности можно разбить на три группы: физиологические, психологические, социальные.

 Вторая стадия **–** *поиск путей устранения потребности*. Раз потребность возникла и создает проблемы для человека, то он начинает искать возможности устранить ее: удовлетворить, подавить, не замечать. Возникает необходимость что-то сделать, что-то предпринять.

 Третья стадия – *определение целей (направления) действия*. Человек фиксирует, что и какими средствами он должен сделать, чего добиться, что получить для того, чтобы устранить потребность.

 Четвертая стадия – *осуществление действия*. На этой стадии человек затрачивает усилия для того, чтобы осуществить действия, которые, в конечном счете, должны предоставить ему возможность получения чего-то, чтобы устранить потребность.

Пятая стадия – *получение вознаграждения за осуществление действия*. Проделав определенную работу, человек либо непосредственно получает то, что он может использовать для устранения потребности, либо то, что он может обменять на желаемый для него объект.

 Шестая стадия – *устранение потребности*.В зависимости от степени снятия напряжения, вызываемого потребностью, а также от того, вызывает устранение потребности ослабление или усиление мотивации к деятельности, человек либо прекращает деятельность до возникновения новой потребности, либо продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности.

 Знание логики процесса мотивации не дает существенных преимуществ в управлении этим процессом. Можно указать на несколько факторов, которые усложняют и делают неясным процесс практического развертывания мотивации. Важным фактором является неочевидность мотивов. Можно предполагать, догадываться по поводу того, какие мотивы действуют, но в явном виде их «вычленить» невозможно. Требуются длительные наблюдения для того, чтобы попытаться с достаточной степенью достоверности сказать о том, какие мотивы являются движущими в мотивационном процессе человека.

 Следующим важным фактором является изменчивость мотивационного процесса. Характер мотивационного процесса зависит от того, какие потребности инициируют его. Однако сами потребности находятся между собой в сложном динамическом взаимодействии, зачастую противореча друг другу, либо же, наоборот, усиливая действия отдельных потребностей. Даже при самом глубоком знании мотивационной структуры человека, мотивов его действия могут возникать непредвиденные изменения в поведении человека и непредвиденная реакция с его стороны на мотивирующие воздействия.

 Еще одним фактором, делающим мотивационный процесс каждого конкретного человека, уникальным и не на сто процентов предсказуемым, является различие мотивационных структур отдельных людей, разная степень влияния одинаковых мотивов на различных людей, различная степень зависимости действия одних мотивов от других. У одних людей стремление к достижению результата может быть очень сильным, у других же оно может быть относительно слабым. В этом случае данный мотив будет по-разному действовать на поведение людей. Возможна и другая ситуация: два человека имеют одинаково сильный мотив на достижение результата. Но у одного этот мотив доминирует над всеми другими, и он будет добиваться результата любыми способами. У другого же этот мотив соизмерим по силе действия с мотивом на соучастие в совместных действиях. В этом случае данный человек будет вести себя по-другому.

**1.3 Содержательные теории мотивации**

В основе содержательных теорий мотивации находятся потребности человека, то есть ощущение нехватки чего-то, без чего он ощущает состояние дискомфорта, внутреннего и внешнего неравновесия, которое он желает преодолеть. Потребности могут быть врожденными, первичными (естественного происхождения) и приобретенными (социальными). К первым относятся, например, потребности в пище, воде, тепле; ко вторым – в общении, получении знаний, самореализации. При закладке основ этих теорий наибольшее значение имели работы Абрахама Маслоу, Клейтона Альдерфера, Фредрика Герцберга и Дэвида МакКлелланда.

Одним из первых бихевиористов, из работ которого руководители узнали о сложности человеческих потребностей и их влиянии на мотивацию, был Абрахам Маслоу.

В соответствии с этой концепцией люди постоянно испытывают различные потребности, которые можно объединить в группы находящиеся в иерархическом отношении друг к другу. Маслоу выделил пять таких групп и расположил их в виде структуры графически изображаемой как пирамида. Она показана на рис.1. Модель Маслоу имеет форму пирамиды, поскольку, чем более высокое место занимают потребности в иерархии, тем дляменьшего числа людей они становятся реальными мотиваторами поведения. Неудовлетворенные потребности, по мнению Маслоу, побуждают людей к активным действиям, а удовлетворенные перестают мотивировать, и их место занимают другие неудовлетворенные потребности. При этом потребности, находящиеся ближе к основанию пирамиды, требуют первостепенного удовлетворения, и лишь после того, как оно будет в основном достигнуто, начинают действовать потребности следующего уровня, удовлетворить которые можно гораздо более разнообразными способами.

Самовыражение

Признание и
самоутверждение

Принадлежность
 и причастность

Безопасность

Физиологические потребности

Рисунок 1. Пирамида Маслоу

К первому уровню потребностей Маслоу отнес *физиологические,* удовлетворение которых обеспечивает человеку элементарное выживание – в пище, жилье, отдыхе и пр. Для этого необходим минимальный уровень заработной платы и сносные условия труда.

Ко второму уровню были причислены потребности в *безопасности* и уверенности в будущем. Они удовлетворяются с помощью заработной платы, превышающей минимальный уровень, которая уже позволяет приобретать страховой полис, делать взносы в пенсионный фонд, а также через работу в надежной организации предоставляющей сотрудникам определенные социальные гарантии. Без удовлетворения потребностей первого и второго уровня, которые можно считать первичными, невозможна нормальная жизнедеятельность практически ни одного человека.

На третьем уровне Маслоу поместил социальные *потребности в поддержке* со стороны окружающих, признании заслуг человека, принадлежности к той или иной общности. Для их удовлетворения необходимо его участие в групповой работе, коллективном творчестве, внимание со стороны руководителя, уважение товарищей.

Четвертый уровень образуют *потребности в самоутверждении,* признании со стороны окружающих. Они удовлетворяются путем приобретения компетенции, завоевания авторитета, лидерства, известности, получения публичного признания. Управление обладателями этих потребностей во многом облегчает присвоение им титулов, званий, вручение различного рода наград и пр.

Наконец, на пятую ступень иерархии Маслоу поставил *потребности в самовыражении,* реализации своих потенциальных возможностей, причем относительно независимо от внешнего признания. Для удовлетворения таких потребностей человек должен иметь максимальную свободу творчества, выбора средств и методов решения, стоящих перед ним задач.

Понятно, что в деле удовлетворения потребностей высших уровней деньги никакого практического значения не имеют. Главное здесь заключается в создании руководством для этого необходимых организационных условий.

Концепция Маслоу оказала большое влияние на развитие теории и практики современного управления.

 Так же, как и Маслоу, Клейтон Альдерфер исходит в своей теории из того, что потребности человека могут быть объединены в отдельные группы. В концепции К.Альдерфера так же, как и в теории Маслоу, потребности расположены иерархически. Однако он выделяет всего три группы потребностей, которые достаточно наглядно соотносятся с группами потребностей «пирамиды» Маслоу. К числу этих потребностей относятся:

1. Потребности существования (по Маслоу: физиологические потребности и потребности безопасности, за исключением групповой безопасности)

2. Потребности связи (по Маслоу: потребности принадлежности и причастности - стремление человека иметь семью, коллег, друзей, врагов, начальников и починенных; часть потребностей признания и самоутверждения - стремление человека занимать определенное положение в окружающем мире, а также потребности, связанные с групповой безопасностью)

3. Потребности роста (по Маслоу: потребности самовыражения, а также те потребности группы признания и самоутверждения, которые связаны со стремлением к развитию уверенности, к самосовершенствованию и т.п.).

 Между теориями маслоу и Альдерфера имеется одно принципиальное различие, состоящее в том, что, по Маслоу, человек, удовлетворивший потребности нижнего уровня, переходит к удовлетворению потребности следующего уровня и т.д. По Альдерферу движение по иерархии может осуществляться как снизу вверх, так и сверху вниз в том случае, если не удовлетворена потребность верхнего уровня. Наличие двух направлений движения в удовлетворении потребностей открывает дополнительные возможности в мотивации поведения людей. В отличие от концепции Маслоу и Албдерфера потребности по Макклеланду не расположены иерархически, хотя они оказывают заметное влияние друг на друга. Взаимовлияние потребностей следует принимать во внимание при анализе мотивации поступков человека, его поведения и выработке методов управления человеком.

Одним из столпов психо-социологического подхода считается Фредерик Герцберг. В 1959 году под его руководством были проведены исследования по установлению различий в факторах, которые ведут к удовлетворенности или неудовлетворенности работой. На основании ответов 200 инженеров и бухгалтеров Герцберг сделал вывод о том, что удовлетворение потребностей не усиливает мотивацию к труду. Им была сформулирована двухфакторная модель мотивации.

 Герцберг установил, что удовлетворенность человека своими действиями и неудовлетворенность ими являются двумя полюсамя, между которыми находятся состояние и настроение человека. В зависимости от мотивирования человека его настроение меняется, приближаясь к одному из полюсов.

 Как установил Герцберг, на удовлетворенность работой оказывают влияние две группы факторов:

 1. Гигиенические факторы, которые некоторые авторы называют факторвми «здоровью»: зарплата, безопасность на рабочем месте, условия труда - освещенность, шум, воздух и т.п., отношения с коллегами и подчиненными, правила, распорядок и режим работы, характер контроля со стороны непосредственного руководителя, статус.

 2. Мотивирующие факторы, которые сам Гкрцберг назвал «удовлетворяющими» (это название не получило широкого распространения). К этой группе относятся такие потребности или факторы. Как достижение цели, признание, ответственность, продвижение по службе, работа сама по себе, возможность роста. Эти потребности связаны с характером и сущность работы.

 Концепция мотивации во многом сходна с теорией потребностей Маслоу. Гигиенические факторы Герцберга соответствуют физиологическим потребностям, потребностям в безопасности и уверенности в будующем по Маслоу, а его мотивирующие факторы - потребности высших уровней по Маслоу. Однако их взгляды расхоятся относительно гигиенических факторов. Маслоу рассматривал гигиенические факторы в качестве сил, влияющих на поведение человека, стремящегося удовлетворить свои физиологические потребности. Герцберг же считал, что гигиенические факторы не оказывают заметного влияния на поведение человека, особенно когда они удовлетворены. Работник начинает обращать на них внимание в случае, если они отклоняются от привычного для работника уровня. Герцберг также делает вывод о том, что заработная плата не является мотивирующим фактором. Для того чтобы добиться мотивации, руководитель должен обеспечить наличие не только гигиенических, но и мотивирующих факторов.

 На практеке выводы Герцберга привели к созданию программ «обогощения» труда, в которых давался подробный перечень гигиенических, и особенно мотивирующих факторов, и предлагалось сотрудникам самим определить наиболее предпочтительные для них факторы.

 Несмотря на то, что основны6е положения теории Герцберга нашли широкое применение, вее адрес раздавались и критические замечания. Отдельные авторы указывали на то, что один и тот же фактор может вызвать удовлетворение работой у одного человека и неудовлетворение у другого, и наоборот. Отсяда делался вывод: что может мотивировать одного человека, ен может мотивировать другого, т.е. мотивировать разных людей будут разные факторы.

 Критики теории Герцберга также отмечали, что мотивация носит вероятный характер и во многом зависит от сложившейся ситуации. Факторы, мотивирующие человека в одной ситуации, могут не оказать на него никакого воздействия в другой ситуации.

 Теория Герцберга не учитывала влияния многих переменных величин на ситуацию. Впоследствии ученые пришли к выводу, что для объяснения механизма мотивации необходимо учитывать разнообразные поведенческие аспекты. Это привело к созданию процессуальных теорий мотивации. Основная концепция этих терий заключается в том, что наряду с учетом потребностей необходимо принимать во внимание то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и какой вид поведения он выбирает.

**1.4 Процессуальные теории мотивации**

Рассмотренные выше теории относятся к содержательным теориям мотивации, в основе которых лежит анализ потребностей и их влияние на мотивы, побуждающие человека к деятельности.

 В дальнейшем теории мотивации осуществлялось в направлении изучения процесса мотивации и методов мотивирования людей с целью достижения желаемых результатов. Мотивационный процесс включает в себя следующие основные этапы: определение задач и возможного вознаграждения, сравнение их с потребностями и мотивами, выработка определенного поведения, осуществление действий и получение результата. К этому завершающему этапу в организации появляется необходимость решения новых задач, и мотивационный процесс начинается сначала.

Теории мотивации, ориентированные на мотивационный процесс, получили название процессуальных теорий мотивации.

Процессуальные теории мотивации не отрицают существования потребностей, но считают, что поведение человека во многом определяется его восприятием и ожиданием в конкретной ситуации, а также теми действиями, которые он выбирает для достижения желаемого для себя результата.

В современной управленческой мысли наибольшую известность получили четыре процессуальные теории мотивации: теория ожидания, теория постановки целей, теория равенства (справедливости), модель Портера-Лоулера.

Теория ожидания своими корнями уходит в тридцатые годы и связанга в значительной мере с разработками Курта Левина. В дальнейшем основные положения этой теории применительно к мотивации и поведению человека получили развитие в трудах В.Врума, а также и Э.Лоулера.

Теория ожидания изучает и описывает взаимодействие трех блоков: усилия, исполнение, результат.

Люди затрачивают определенные усилия на выполнение работ только тогда, когда они уверены, что это даст нужные результаты. Делая выбор, человек сталкивается с несколькими альтернативами, из которых он должен выбрать одну. Теория ожидания должна дать ответ на вопрос, почему человек делает тот или другой выбор, сталкиваясь с насколькими альтернативами.

Теория ожидания рассматривает:

* ожидания в отношении затрат труда - результатов, т.е. соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами
* ожидание результатов - вознаграждений, т.е. ожидание определенного вознаграждения за достигнутые результаты
* валентность - приоритеты для человека тех или иных результатов.

Валентность выражает уровень относительного удовлетворения или неудовлетворения полученным вознаграждением. Для отдельных людей полученное вознаграждение может не иметь никакой ценности, в то время как для других людей тоже вознаграждение может иметь достаточную ценность.

В практической деятельности организаций руководство должно проводить сопоставление возможного вознаграждения с потребностями отдельных сотрудников и добавить их соответствия.

Элементы теории постановки целей можно наблюдать в работах Тейлора. В 50-е годы нашего века ряд положений управления с помощью целей был выдвинут в трудах Дракера и Макгрегора при разработке теории управления с помощью целей. Однако ведущим разработчиком данной теории является Эдвин Лок, опубликовавший в 1968 году статью «О теории мотивирования и стимулирования целями». Значительный вклад в разработку этой теории внесли Т. Райен и Г. Латэм.

Содержание теории постановки целей сводится к тому, что человек определяет для себя цели, кдостижению которых он стремиться, и, отталкиваясь от поставленных целей, осуществляет определенные действия, выполняет определенную работу. Достигнув намеченных результатов, он получает удовлетворение.

На цель и готовность человека затрачивать определенные усилия оказывает влияние четыре фактора: сложность цели, специфичность цели, приемлемость цели и приверженность цели. Кроме того, на удовлетворенность или неудовлетворенность человека результатами воздействуют внутренние по отношению к нему процессы (т.е. оценка человеком полученного результата с точки зрения соотнесения его с поставленной задачей) и внешние процессы (т.е. оценка окружающими результатов труда или исполнения (похвала коллег, продвижение по службе, повышение оплата, благодарность руководства и т.п.)

Теория постановки целей связана со многими трудностями при ее практической реализации. Прежде всего это вызванно тем, что люди, отличающиеся друг от друга по полу, возрасту, образованию, роду деятельности, имеют различную степень целевой ориентации. Люди с более низким уровнем образования имеют, как правило, более ясные и четкие цели, чем люди более образованные.

Теория постановки целей не дает однозначного ответа на вопрос, кто должен ставить цели (руководитель или группа). Участие человека в постановки цели дает ему определенную удовлетворенность, но при этом теория не дает ответа на вопрос, приводит ли это к повышению уровня и качества исполнения. При постановке целей как индивидами, так и группами возникает конкуренция между индивидами или между группами, что безусловно активизирует их деятельность. Но межгрупповая конкуренция может привести к ослаблению индивидуальной конкуренции. Теория не раскрывает путей, как сочетать индивидуальную постановку целей с групповой.

Теория постановки целей не дает однозначного ответа на вопрос, как производить стимулирование: по конечным результатам или за конкретно проделанную работу. Практическая деятельность организаций показывает, что необходимо комбинировать оба подхода к стимулированию применительно к индивидуальным характеристикам людей и сложившейся ситуации.

Основателем теории равенства является Стейси Адамс, который на основе исследований, проведенных им в компании «Дженерал Электрик», сформулировал основные положения этой теории.

Содержание равенства сводится к следующему: в процессе осуществления трудовой деятельности человек постоянно сравнивает полученное вознаграждение с затраченными усилиями, а затем сопоставляет это с вознаграждением, полученными другими людьми. Если он видит, что это сравнение явно не в его пользу, то он чувствует несправедливость и напряжение, так как нет удовлетворения от выполненной работы. Он начинает работать менее интенсивно, затрачивая значительно меньше усилий. Если человек считает, что его труд справедливо вознаграждается, то он будет продолжать трудиться с прежними усилиями, или даже их увеличит.

Восприятие человеком равенства и неравенства носит субъективный характер, оценка справедливости относительна. Говоря о справедливости, человек часто не принимает во внимание такие персональные характеристики других, как уровень квалификации, продолжительность работы в организации, возраст, социальный статус.

Теория равенства не способствует повышению эффективности работы организации, если общий уровень исполнения низок. Если же уровень исполнения организации высокий, то принцип равенства является важным мотивирующим фактором для успешной работы членов организации.

Адамс выделяет шесть возможных реакций человека на состояние неравенства:

* при недостаточном вознаграждении человек снижает интенсивность и качество труда
* человек может потребовать увеличения вознаграждения за счет повышения оплаты труда, улучшения условий труда, продвижения по службе
* человек может разувериться в своих способностях и возможностях, считая, что раньше он их преувеличивал, т.е. что оплата соответсвует его способностям
* человек может сделать попытку повлиять на организацию с целью снижения оплаты других лиц или на этих лиц, заставив их увеличить затрачиваемые усилия
* человек может изменить для себя объект сравнения, заменив лицо или группу лиц на более подходящие для него с точки зрения их способностей и личностных качеств
* человек может перейти в другое подразделение или же уйти из организации

Рассмотрение теории справедливости позволяет сделать вывод о том, что люди ориентируются на комплексную оценку вознаграждения, однако оплата труда играет в ней важную, но не определяющую роль. Поэтому задачей менеджеров является не только обеспечение равного, справедливого вознаграждения, но и получение сведений о том, считают ли работники таковыми это вознаграждение.

## Глава 2. Роль моральных и материальных стимулов в системе мотивации

## 2.1. Экономические мотивы деятельности людей

Суть экономических мотивовсостоит в том, что люди в результате выполнения требований, предъявляемых к ним организацией, получают определенные материальные выгоды, повышающие их благосостояние. Они могут быть прямыми (денежный доход) или косвенными, облегчающими получение прямых (дополнительное свободное время, позволяющее заработать в другом месте).

Основными формами денежных доходов, связанных с трудовой деятельностью, является заработная плата, предпринимательская прибыль, различного рода выплаты и льготы. Обычно заработная плата зависит от занимаемой должности, квалификации, стажа работы, количества и качества затраченного труда. По форме она может быть повременной*,* зависящей от количества затраченного времени, и сдельной,определяемой объемом выполненной работы.

Помимо основной заработной платы важную роль в деле стимулирования производительного труда играет дополнительная,в форме различного рода доплат за профессионализм, квалификацию, деловые навыки, носящих в основном компенсационный характер.

Уровень основной и дополнительной заработной платы дает формальную оценку вкладу работника в конечные результаты, исполнительности, профессионализму, квалификации, поэтому должен возрастать вместе с ними.

Для того чтобы премия играла роль действенного стимулирующего фактора, ее величина, как в свое время показал Ф. Тейлор, должна составлять не менее 30% основного заработка. Общим принципом премирования является вознаграждение за любые, пусть самые малые успехи, своевременность, потенциальная неограниченность величины, регулярный пересмотр его критериев в связи с изменением условий деятельности организации и ее экономического положения.

Кроме заработной платы и премий, за последнее время для сотрудников коммерческих организаций все большее распространение получает еще один вид денежного вознаграждения — участие в прибылях. Прежде всего это относится к дополнительной прибыли, до 75% которой может доставаться персоналу. Осуществляются такие выплаты обычно ежемесячно, чтобы люди могли наглядно видеть конкретные результаты своих усилий

В целом система денежных выплат призвана обеспечить большинству работников желательный уровень дохода при условии добросовестного отношения к работе и выполнению своих обязанностей. Удовлетворенность материальным вознаграждением, его справедливым уровнем стимулирует инициативу людей, формирует у них приверженность к организации, привлекает к ней новых членов.

В заключение остановимся на косвенной экономической мотивации, то есть мотивации свободным временем. Ее конкретными формами являются; сокращенный рабочий день или увеличенный отпуск, призванные компенсировать повышенные физические или нервно-эмоциональные затраты организма (например, на транспорте, горных работах, в сфере образования и пр.); скользящий или гибкий график, делающие режим работы более удобным для человека, что позволяет ему дополнительно заниматься другими делами; предоставление отгулов за часть сэкономленного при выполнении работы времени, пока не получившее в отечественной практике достаточного распространения.

## 2.5. Неэкономические способы мотивации

К неэкономическим способам стимулирования относятся организационные и моральные. Организационные способы включают в себя мотивацию целями, привлечением к участию в делах организации, обогащением труда.

Мотивация участием в делах организациипредполагает, что работникам предоставляется право голоса при решении ряда проблем, прежде всего социального характера; они вовлекаются в процесс коллективного творчества; им делегируются права и ответственность.

Мотивация обогащением труда заключается в предоставлении людям более содержательной, важной, интересной, социально значимой работы с широкими перспективами должностного и профессионального роста, дающей возможность осуществлять контроль над ресурсами и условиями собственного труда.

К моральным методам стимулирования относится, прежде всего, признание, которое может быть личным и публичным. Суть личного признаниясостоит в том, что особо отличившиеся работники упоминаются в специальных докладах высшему руководству организации, представляются ему, получают право подписывать документы, в разработке которых они принимали участие, персонально поздравляются администрацией по случаю праздников и семейных дат

Публичное признаниесостоит в широком распространении информации о достижениях работников в многотиражных газетах, выпускаемых организациями, на специальных стендах ("досках Почета"), награждение особо отличившихся людей почетными знаками, грамотами, внесение их имен в специальные книги.

Специфическими моральными методами мотивации являются похвала и критика. Похваладолжна следовать за любыми достойными действиями исполнителей и даже самыми незначительными результатами, полученными ими, но обязательно конкретными и способствующими достижению целей организации.

Критика*,* то есть отрицательная оценка окружающими недостатков и упущений в работе, должна быть, прежде всего, конструктивной, стимулировать действия человека, направленные на их устранение и указывать на их возможные варианты. Задача критикуемых состоит в том, чтобы, признав имеющиеся недочеты, постараться извлечь из критики пользу и исправить имеющиеся ошибки.

В заключение необходимо остановиться еще на одной форме мотивации, которая по существу объединяет в себе все рассмотренные выше. Речь идет о продвижении в должности, которое дает и более высокую заработную плату (экономический мотив) и интересную и содержательную работу (организационный мотив), а также отражает признание заслуг и авторитета личности (моральный мотив).

##  3. Анализ системы мотивации и стимулирования труда работников предприятия ОАО «Морозко»

## 3.1 Создание условий для производительного труда на предприятии

ОАО «Морозко» создано в январе 2007 года с целью производства и реализации молочной продукции в г. Северодвинск. Проектная мощность комплекса 45 тонн молока в сутки.

Основная задача ОАО «Морозко» -- это обеспечение жителей города Дзержинска высококачественными молочными изделиями. Для достижения поставленных целей ОАО «Морозко» выделило приоритетные доходные направления развития:

* внедрение новых технологических линий по производству мороженого;
* развитие розничной торговли молочной продукцией;
* сокращение непроизводительных расходов;
* структурную и технологическую реорганизацию предприятия;
* освоение новых производств;
* расширение ассортимента, улучшение качества производимой продукции;
* удержание уровня цен на достаточно низком уровне.

ОАО «Морозко» приступило к разработке и ведению системы качества на основе международных стандартов, обеспечивающей контроль качества на всех этапах деятельности предприятия. С этой целью на предприятие создана рабочая группа специалистов под руководством начальника отдела планирования и прогнозирования. Ежемесячно проводятся заседания комиссии, где обсуждаются и намечаются планы мероприятий по разработке и созданию систем качества. Информацию о политике и планах предприятия в области качества доводят до персонала цехов на совещаниях по качеству, которые проводятся в цехах.

Ценовая политика ОАО «Морозко» направлена для достижения следующих целей:

1. стабилизации цен, прибыльности и рыночной позиции;
2. достижение наиболее высоких темпов роста продаж;
3. максимизации рентабельности всех активов предприятия.

Ежегодно готовится приказ о ходе реализации бизнес-плана в текущем году, где подводят итоги достигнутых показателей проведенной работы, в том числе по выполнению организационно-технических мероприятий по качеству выпускаемой продукции и ставятся задачи на следующий календарный год.

Ведущие наименования продукции, выпускаемой ОАО «Морозко» имеют хорошую репутацию среди потребителей, что подтверждается результатами опросов и анкетирования.

## 2.2 Организация мотивации труда на предприятии

Удельный вес управленческого персонала (12 человек) в общей численности работающих (224 человека) составляет 5,35%. Из них 90% соответствуют своей квалификации. Затраты на содержание аппарата управления составляют 7,48% от общего фонда заработной платы.

Численность работников на предприятии за последние 3 года неуклонно растет, что в первую очередь объясняется постоянным ростом объемов производства и продаж выпускаемой продукции.

Эффективное использование потенциала работников включает:

* планирование и совершенствование работы с персоналом;
* поддержку и развитие способностей и квалификации работников.

Основной задачей кадровой службы на предприятии является:

* проведение активной кадровой политики,
* обеспечение условий для инициативной и творческой деятельности работников с учетом их индивидуальных особенностей и профессиональных навыков
* разработка совместно с финансово-экономической службой материальных и социальных стимулов,
* тесное взаимодействие с профсоюзным комитетом в вопросе медицинского обслуживания, развитие физкультуры и спорта, социальной защите отдельных категорий работающих.

На совещаниях и планерках руководители оценивают работу различных подразделений и групп. При положительных результатах выражается благодарность как отдельным работникам, так группам. Система поощрения работников предприятия включает в себя моральное и материальное вознаграждение.

Демографическая политика предприятия направлена на «омоложение» коллектива и особенно кадрового состава руководителей и специалистов, то есть существует возможность роста, что мотивирует сотрудников по теории Альдерфера.

На предприятии проводится планомерная работа с кадрами, с резервом для выдвижения, которая строится на таких организационных формах, как подготовка кандидатов на выдвижение по индивидуальным планам, обучение на специальных курсах и стажировка на соответствующих должностях. Удельный вес молодых работников на руководящих должностях составляет более 80%.

Стратегия управления персоналом на ОАО «Морозко» отражает разумное сочетание экономических целей предприятия, потребностей и интересов работников (достойная оплата труда, удовлетворительные условия труда, возможности развития и реализации способностей работников и т.п.). В настоящее время разрабатываются условия для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов.

На предприятии разработана система оплаты труда, которая не ограничена минимальными и максимальными размерами и зависит от результатов работы коллектива в целом и каждого работника в частности. Для отдельных работников и групп работников установлены градации качества для того, чтобы работники могли увидеть, чего они могут достигнуть в своей работе, тем самым, поощряя их к достижению необходимого качества. Оплата труда работников происходит в полном соответствии с их трудовым вкладам в конечные результаты труда коллектива, в том числе по повышению качества выпускаемой продукции.

Для поддержания уровня квалификации работников, диктуемого производственной необходимостью, проводится ежегодная аттестация кадров. По результатам аттестации разрабатывается план организации повышения квалификации и переподготовки персонала, а затем совершаются кадровые перестановки. Для последовательного повышения квалификации рабочих, получения ими технических знаний, необходимых для овладения передовой техникой, высокопроизводительными методами выполнения сложных и ответственных работ, тарифицируемых по более высоким разрядам данной специальности, организуются:

* производственно-технические курсы;
* курсы целевого назначения;
* обучение рабочих вторым и смежным профессиям;
* экономическое обучение.

Единовременное пособие выплачивается:

* в связи с уходом на пенсию;
* работникам, достигшим юбилейного возраста 50, 55, 60 лет, награжденным грамотой, согласно приказу;
* пенсионерам, достигшим возраста 50, 60, 70, 80 лет на лечение ежегодно.

Кроме того, производятся следующие выплаты:

* оплата ритуальных услуг;
* женщинам при рождении ребенка;
* в случае смерти в результате несчастного случая на производстве;
* малообеспеченным и многодетным семьям и д.р.

Планируются денежные средства на медицинское обслуживание работников при фельдшерском здравпункте: на содержание медицинского персонала, приобретение медикаментов.

Структурным подразделениям при экономии бюджета предоставляется возможность использовать часть средств на фонд оплаты труда, что повышает материальную заинтересованность работников в успешном выполнении плановых заданий.

Исходя из принципа «кадры решают все», руководство постоянно демонстрирует работу по удовлетворению требований и ожиданий персонала предприятия показывая перспективу, продвижения по службе, наделяя наиболее перспективных сотрудников дополнительными полномочиями, предоставляя всем равные стартовые возможности. Активно поощряется участие работников предприятия в принятии управленческих решений методом проведения общих и дифференцированных собраний, созданием специальных рабочих групп, ориентированных на решение четко поставленных задач и достижений определенных целей, что по теории МакКлелланда мотивирует персонал.

Удовлетворенность персонала повышается также за счет создания здоровой рабочей атмосферы в коллективе, организации технически оснащенных рабочих мест, участия в управлении изменениями в деятельности организации.

Примером высокой удовлетворенности условиями работы может служить минимальный уровень травматизма и заболеваний на предприятии, практическое отсутствие производственных жалоб, очень низкая текучесть кадров, наличие широкого спектра удобств и услуг, предоставляемых организацией.

При оценке и прогнозировании предприятия в этой области большое внимание уделяется точности и четкости в действиях администрации, повышается эффективность сбора и обмена информацией, учитывается быстрота ответов на запросы и жалобы, поступающих от сотрудников, обязательно проводится оценка результатов обучения работников.

Таким образом, эффективное функционирование системы мотивации и стимулирования труда в компании ОАО «Морозко» позволило повысить производительность труда, увеличить уровень сплоченности коллектива.

## 3.3. Рекомендации по совершенствованию и развитию мотивационной деятельности «ОАО Морозко»

После анализа мотивационной деятельности предприятия ОАО «Морозко» можно рекомендовать следующие направления для ее развития:

1. Производить доплаты работникам:
* за работу в праздничные и выходные дни;
* за профессиональное мастерство;
* за работу в ночное время.

Цель доплаты – закрепление на предприятии постоянных работников, чей профессиональный и квалификационный уровень соответствует требованиям предприятия.

Стимулом для эффективной работы служат также вознаграждения по итогам работы за год. В полном размере они выплачиваются, если работник полностью проработал календарный год. Размер вознаграждения устанавливается в процентах в зависимости от непрерывного стажа работы. Можно ввести на предприятии следующую шкалу вознаграждений:

* 1 год – 10%; 2 года – 15%; 3 года – 20%; 4 года – 25%; 5 лет и более – 30%.
1. Возможно применить систему перераспределения рабочего времени по средством внедрения гибких графиков работы. Или предоставление отгулов, увеличение продолжительности оплачиваемых отпусков за определенные достижения и успехи в работе; более ранний выход на пенсию и др. Это будет дополнительной мотивацией к более эффективной работе.
2. Помимо материального поощрения можно применять систему не материального стимулирования для удовлетворения физических потребностей (которые в пирамиде Маслоу стоят на 1месте), таких как:
* организация питания внутри компании
* оплата транспортных расходов
* проведение физкультурно-оздоровительных мероприятий
* организация совместных поездок
* проведение корпоративных праздников

Применение таких форм коллективной мотивации может оказаться не только полезным, но и выгодным. Дело в том, что все сотрудники вынуждены тратить деньги на обеды и транспорт. Эти средства они получают от предприятия в виде зарплаты. Существующая ныне система налогообложения такова, что выплачивать сотрудникам высокие оклады и при этом не нарушать закон компании не в состоянии из-за немыслимо высоких налоговых издержек. В то же время, оплата таких расходов фирмой не влечёт за собой столь высоких издержек. Таким образом, система оплаты части расходов сотрудников компанией выгодна и тем и другим.

Необходимо понять, что в сегодняшних условиях предоставление значительного социального пакета может быть гораздо более привлекательным способом компенсации сотрудникам фирмы, чем простое повышение зарплаты.

Все перечисленные меры повышения производительности труда относятся к «положительным» методам воздействия на работников, но помимо поощрения применяется и система штрафов. Штрафы применяются как крайняя мера за значительные проступки, такие как нахождение на рабочем месте в нетрезвом виде, грубость клиентам со стороны работников. Штраф как мера воздействия, в данной организации практически не применяется.

Дополнительным методом мотивирования персонала является внедрение корпоративной символики. Опыт лучших организаций показывает, что широкое внедрение корпоративной символики (в упаковке готовой продукции, в рекламных материалах, оформлении предприятия, транспортных средств, рабочей одежде, сувенирной продукции) положительно отражается на отношении персонала к компании, повышает приверженность работников своему предприятию и чувство гордости за него.

# Заключение

Понятие мотивации тесно связано с проблемой управления персоналом. Новые экономические отношения, порожденные переходным периодом, выдвигают и но­вые требования к персоналу. Это не только подбор, обучение и расстановка кадров, но и формирование нового сознания, менталитета, а, следовательно, и методов мотивации.

В настоящее время, при переходе к рыночным отношениям, основным мотивирующим фактором работников является желание иметь гарантированную заработную плату. При этом ни интенсивность, ни качество труда в расчет не берутся, преобладает желание иметь спокойную работу с небольшим, но гарантированным заработком, нежели интенсивную работу с высокой оплатой.

Вместе с тем, на рынке труда появляются работники, обладающие достаточным профессионализмом и новым трудовым сознанием, т.е. люди с хорошей нравственной основой и пониманием труда. Однако шансов найти хорошую работу у них немного из-за возрастного барьера или отсутствия рекомендаций.

Таким образом, и потребности, и мотивация большинства работников нуждаются в дальнейшем изучении и систематизации.

На основе обобщения теоретических и методологических позиций в отношении мотивации труда показано, что необходимо различать понятия «мотивация» и «стимулы». Учеными, работающими в области управления, разработано множество теорий мотивации внутри организации. В курсовой работе рассмотрены некоторые из них, дана их оценка и определена возможность использования на практике. В работе показано, что большинство теорий рассматривает работника как часть персонала, объект управления. По моему мнению, на предприятиях работник не объект управления, а его субъект, не им должны управлять в производственном процессе - он должен им управлять. Это и есть цель внутрифирменного механизма мотивации труда.

**Список использованной литературы**

1. Маслоу Абрахам. Мотивация и личность / А. Маслоу; Пер. с англ. Т. Гутман, Н. Мухина и др .— 3-е изд. — СПб..: Питер, 2003.—351 с.
2. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Перевод с англ. – М.: Дело, 2002. – 704 с.
3. Уткин Э.А.. Мотивационный менеджмент.—М.: ТАНДЕМ: ЭКМОС, 1999. — 255с.
4. Смолкин А.М. Менеджмент: Основы организации: Учебник – М.:

ИНФРА – 2001 – 248 с.

1. Веснин В.Р. Основы менеджмента. М.: изд. «Триада», 1996. – 284 с.
2. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. – СПб.: Питер, 2000. – 512 с.