Содержание

Введение…………………………………………………………….…………3

1. Понятие мотивации……………………………………………….………5
2. Иерархия потребностей А. Маслоу…………………………………….8
3. Основные положения теории потребностей……………………………13
	1. Ттеория Альдерфера………………………………………………13
	2. Теория приобретенных потребностей Мак-Клелланда…………14
	3. Двухфакторная модель Герцберга……………………………….18
4. Сравнительный анализ содержательных теорий мотиваций…………22
5. Организационные структуры…………………………………………….24
	1. Организационные структуры в менеджменте……………………24
	2. Организационная структура предприятия на примере ЗАО «Метран-смарт»……………………………………………………30

Заключение………………………………………………………..…………34

Литература……………………………………………………………………35

**ВВЕДЕНИЕ**

В современном менеджменте все большее значение приобретают мотивационные аспекты. Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Основная цель процесса мотивации – это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия.

Особенностью управления персоналом при переходе к рынку является возрастающая роль личности работника. Соответственно и меняется соотношение стимулов и потребностей, на которые может опереться система стимулирования. Для мотивации сотрудников компании сегодня используют как финансовые, так и нефинансовые методы вознаграждения.

Эволюция применения различных методов мотивации показала как положительные, так и отрицательные аспекты их применения, и это естественный процесс, так как в теории и практике управления нет идеальной модели стимулирования, которая отвечала бы разнообразным требованиям. Существующие модели мотивации весьма различны по своей направленности и эффективности.

В России существует множество проблем, связанных с мотивационной политикой: проблема взаимоотношений с руководством, неудовлетворенность размером заработной платы, условиями быта и труда в целом на предприятии. Главным препятствием на пути решения этих вопросов является нежелание управленческого персонала задумываться об условиях жизни и труда людей, непосредственно создающих прибыль. В рыночных условиях следует уделять особое внимание нематериальному стимулированию, создавая гибкую систему льгот для работника.

Актуальность проблем мотивации не оспаривается ни наукой, ни практикой, так как от четкой разработки эффективной системы мотивации зависит не только повышение социальной и творческой активности конкретного работника (менеджера, рабочего), но и конечные результаты деятельности предприятий различных организационно-правовых форм собственности, производственной и непроизводственной сфер деятельности.

Целью данной работы является анализ основных мотивационных моделей, раскрытие их достоинств и недостатков, области применения на практике, а также возможностей совершенствования механизма мотивации и применяемых на практике моделей мотивации работников.

**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, выражающееся в состоянии беспокойства и тревоги, которое возникает у него, когда он испытывает нужду (не всегда осознаваемую) в удовлетворении какой-либо потребности (биологической или социальной).

Потребность - это испытываемая человеком нехватка чего-либо, находящегося вне его, необходимого для поддержания нормальной жизнедеятельности . Люди в процессе работы стремятся к удовлетворению различных потребностей, как физиологических, так и социальных. Для многих людей работа - это способ зарабатывания денег, с помощью которых могут быть удовлетворены основные биологические потребности (в еде, одежде, жилье и др.). 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, в 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. Цель здесь – 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. Прием пищи удовлетворяет голод, встреча с друзьями способствуют восполнению дефицита в общении. Целями в этих случаях являются пища и получение признания от других людей.

Основными функциями мотивации являются:

• побуждение к действию,

• направление деятельности,

• контроль и поддержание поведения.

Побуждение к действию. Мотивы - это то, что заставляет человека действовать или является стимулом к действию. В этом смысле человек, активно действующий для достижения определенной цели, которая позволит ему удовлетворить какую-либо потребность, будет рассматриваться как мотивированный, а пассивный, равнодушный или бездействующий - как немотивированный или обладающий низкой мотивацией.

Направление деятельности. Люди постоянно принимают решения о том, как они будут достигать своих целей. Например, голодный человек может сделать выбор между тем, чтобы пообедать дома, на работе или перекусить на улице. Человек, испытывающий чувство одиночества, может выбирать между разными друзьями или разными компаниями. Работник, стремящийся произвести благоприятное впечатление на своего руководителя, также может выбирать разные варианты: работать особенно усердно над важной задачей, оказать руководителю какую-то услугу или польстить ему. Все эти действия имеют нечто общее – они представляют собой некоторые выборы, которые направляют усилия человека на достижение определенной цели, позволяющей удовлетворить соответствующую потребность.

Контроль и поддержание поведения, направленного на достижение цели, выражается в определенной настойчивости в достижении этой цели. Мотивация делает человека пристрастным, заинтересованным.

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. То есть тогда, когда он имеет высокий уровень трудовой мотивации. Руководителю, желающему воздействовать на трудовую мотивацию подчиненных, в этой работе необходимо сделать пять шагов для того, чтобы добиться желаемого результата:

Шаг 1 - Оценка потребностей работников, определяющих их рабочее поведение, отношение к работе и к рабочим заданиям.

Шаг 2 - Определение тех факторов, которые влияют на трудовую мотивацию работников, определяя их отношение к работе, степень заинтересованности в конечных результатах и готовность работать с полной отдачей.

Шаг 3 - Выработка таких мер воздействия, построение такой мотивирующей рабочей среды, которая способствует высокой заинтересованности в конечных результатах, позитивному отношению к выполняемой работе и к организации.

Шаг 4 - Воздействие на трудовую мотивацию с учетом индивидуальных особенностей работника.

Шаг 5 - Оценка эффективности выбранных мер воздействия и их корректировка в случае необходимости.

1. **Иерархия потребностей Маслоу.**

Рис. 1

Вопрос о мотивации, возможно, является наиболее важным во всей персонологии. Маслоу полагал, что люди мотивированы для поиска личных целей, и это делает их жизнь значительной и осмысленной.

Маслоу описал человека как «желающее существо», который редко достигает состояния полного, завершенного удовлетворения. Жизнь человека характеризуется тем, что люди почти всегда чего-то желают.

Маслоу предположил, что все потребности человека врожденные, или инстинктоидные, и что они организованы в иерархическую систему приоритета или доминирования.

* Физиологические потребности являются необходимыми для выживания. Они включают в себя потребности в еде, воде, убежище, отдыхе и сексуальные потребности.
* Потребности в безопасности и уверенности в будущем включают потребности в защите от физических и моральных опасностей со стороны окружающей среды и уверенности в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем.
* Социальные потребности, иногда называемые потребностями в причастности, включающие в себя чувство принадлежности к кому или к чему-либо, чувство социального взаимодействия, привязанности и поддержки.
* Потребности в уважении включают в себя потребности в самоуважении, личных достижениях, компетентности уважении со стороны окружающих, признании.
* Потребности самовыражения – потребность в реализации своих потенциалов возможностей и росте как личности.

Маслоу сформулировал три фундаментальных допущения относительно человеческой природы, которые составляют основу его теории:

1. Люди, по сути, нуждающиеся существа, потребности которых не могут быть удовлетворены;
2. Состояние частичного или полного неудовлетворения потребностей побуждает человека к действию.
3. Существует иерархия потребностей, в которой основные потребности более низкого уровня находятся на нижних ступенях, а потребности более высокого уровня – на самом верху.

В качестве фундамента иерархии потребностей располагаются физиологические потребности в пище, воде, одежде, жилье, сексе. Это потребности выживания. По мере того, как физиологические потребности удовлетворяются, появляются потребности в безопасности и социальные потребности. Люди нуждаются в защите от опасностей и неопределенностей в будущем.

Не все потребности соотносятся с безопасностью и выживанием отдельной личности. Люди нуждаются также в общении, признании со стороны других и ощущении причастности, например, к коллективу. Поэтому третий уровень иерархии Маслоу носит также название потребности в причастности. Далее следует потребность в уважении, ибо каждый из нас стремится к нему. Нам необходимо верить: то, что мы делаем, имеет смысл, мы честны, благодарны, нас понимают как друзей, как уважаемых коллег. Когда мы уверенны в таком приеме со стороны других, наша потребность в уважении удовлетворена. На самой вершине иерархии находится потребность в самореализации – возможно более полном выявлении талантов и мастерства, которые мы в себе несем. В то время как остальные потребности часто удовлетворяются, лишь немногие «нормальные» личности самореализуются. Причем важно, что самореализация – это поиск, цель, а не какое – либо определенное свершение.

Маслоу разделил потребности своей иерархии на две большие категории. Дефицитные потребности охватывают потребности на низших уровнях. Потребности роста и развития, суть потребности в уважении и самореализации. Дефицитные потребности удовлетворяются за счет факторов, так или иначе внешних по отношению к личности, а к ним относится, например, пища, здоровая окружающая среда, друзья и любимые люди, тогда как потребность роста присуща личности, ее внутренним характеристикам. В основе этой схемы лежит допущение, что доминирующие потребности, расположенные внизу, должны быть более или менее удовлетворены до того, как человек может осознать наличие и быть мотивированным потребностями, расположенными вверху. Следовательно, потребности одного типа должны быть удовлетворенны полностью прежде, чем другая, расположенная выше, появится и станет действующей.

Удовлетворение потребностей, расположенных внизу иерархии, делает возможным осознание потребностей, расположенных выше в иерархии, и их участие в мотивации. Таким образом, физиологические потребности должны быть в достаточной степени удовлетворены прежде, чем возникнут потребности безопасности; физиологические потребности и потребности безопасности и защиты должны быть удовлетворены до некоторой степени прежде, чем возникнут и будут требовать удовлетворения потребности принадлежности и любви. По Маслоу, это последовательное расположение основных нужд в иерархии является главным принципом, лежащим в основе организации мотивации человека. Он исходил из того, что иерархия потребностей распространяется на всех людей и что чем выше человек может подняться в этой иерархии, тем большую индивидуальность, человеческие качества и психическое здоровье он продемонстрирует.

Маслоу допускал, что могут быть исключения из этого иерархического расположения мотивов. Он признавал, что какие-то творческие люди могут

развивать и выражать свой талант, несмотря на серьезные трудности и социальные проблемы. Также есть люди, чьи ценности и идеалы настолько сильны, что они готовы скорее переносить голод и жажду или даже умереть, чем отказаться от них. Наконец Маслоу предполагал, что некоторые люди могут создавать собственную иерархию потребностей благодаря особенности своей биографии. Например, люди могут отдавать больший приоритет потребностям уважения, а не потребностям любви и принадлежности. Таких людей больше интересует престиж и продвижение по службе, а не интимные отношения или семья. В целом, однако, чем ниже расположена потребность в иерархии, тем она сильнее и приоритетнее. Ключевым моментом в концепции иерархии потребностей Маслоу является то, что потребности никогда не бывают, удовлетворены по принципу «все или ничего». Потребности частично совпадают, и человек одновременно может быть мотивирован на двух и более уровнях потребностей. Маслоу сделал предложение, что средний человек удовлетворяет свои потребности примерно в следующей степени: 85% - физиологические, 70 % - безопасность и защита, 50% - любовь и принадлежность, 40% - самоуважение и 10% - самоактуализация. К тому же потребности, появляющиеся в иерархии, возникают постепенно. Люди не просто удовлетворяют одну потребность за другой, но одновременно частично удовлетворяют и частично не удовлетворяют их. Следует так же отметить, что неважно, насколько высоко продвинулся человек в иерархии потребностей: если потребности более низкого уровня перестанут удовлетворяться, человек вернется на данный уровень и останется там, пока эти потребности не будут в достаточной мере удовлетворены.

Для того чтобы мотивировать конкретного человека, руководитель должен дать ему удовлетворить его важнейшие потребности посредствам такого образа действий, который способствует достижению целей всей организации.

Российским менеджерам необходимо знать, что в большинстве случаев в связи с низким уровнем жизни в стране, с одной стороны, и с высоким уровнем образования, с другой стороны, им необходимо мотивировать подчиненных, используя все уровни потребности в комплексе. С помощью только экономических стимулов удовлетворяются потребности низших уровней.

1. **Основные положения теории потребностей**

**3.1 Теория мотивации Альдерфера.**

Теория Альдерфера отражает последние результаты в изучении теории мотивации. Значение этой теории является полезным для практики управления, так как она открывает перспективы поиска эффективных форм мотивирования, создание условий для удовлетворения потребностей более высокого уровня.

Так же, как и Маслоу, Клейтон Альдерфер исходит в своей теории из того, что потребности человека могут быть объединены в отдельные группы. Однако в отличие от теории иерархии потребностей Маслоу, он считает, что

таких групп существует три, и они соотносятся с группами потребностей теории Маслоу:

1. потребность существования (безопасность, физиология);
2. потребность связи (причастность, принадлежность, безопасность);
3. потребность роста (самовыражение, причастность).

Движение вверх по уровням потребностей Альдерфер называет процессом удовлетворения, а процесс движения вниз – процессом фрустрации.

Эти три группы потребностей, так же как и в теории Маслоу, расположены иерархически, но отличие в том что движение идет в обе стороны, а не последовательно снизу вверх, как у Маслоу. При этом Альдерфер считает, что в случае неудовлетворенности потребности верхнего уровня усиливается степень действия потребности более низкого уровня, что переключает внимание человека на этот уровень. Например, если человек ни как не мог удовлетворить потребность роста, или у организации нет достаточных возможностей для удовлетворения этой потребности, у него опять «включится» потребность связи (начинается процесс регресс с верхнего уровня потребностей на нижний), и он может с повышенным интересом переключится на потребность связи. И в данном случае организация сможет предоставлять ему возможности для удовлетворения данной потребности, увеличивая тем самым свой потенциал мотивации данного человека.

В соответствии с теорией Альдерфера иерархия потребностей отражает восхождение от более конкретных потребностей к менее конкретным. Он считает, что каждый раз, когда потребность не удовлетворяется, происходит переключение на боле конкретную потребность. Эта теория, хотя и нашла широкое признание благодаря ее относительной простоте, в большей своей части совпадает с теорией Маслоу. Обе системы исходят из существования различных видов потребностей и предполагают их взаимосвязь, которой можно воспользоваться при выработке программ мотивации и поощрения индивидуального поведения в организационных структурах.

Важно, что Альдерфер не соотносил потребности с иерархической структурой и утверждал, что все потребности могут быть активными в любой данный момент. Некоторые из них, например, потребности в росте, могут практически усиливаться по мере того, как удовлетворяются. Несмотря на то, что результаты практических исследований в области человеческих потребностей лучше вписываются в теорию Альдерфера, она не составила альтернативы популярной и более понятной иерархии потребностей Маслоу.

* 1. **Теория приобретенных потребностей Мак-Клелланда**

Давшая основной упор на потребности высших уровней, была теория Мак-Клелланда. Он считал, что людям присуще три потребности: власти, успеха и причастности. При этом Мак-Клелланд рассматривает эти потребности как приобретенные под влиянием жизненных обстоятельств, опыта и обучения.

Потребность власти – выражается, как желание воздействовать на других людей. В рамках иерархической структуры Маслоу потребность власти попадает куда-то между потребностями уважения и самовыражения. Люди с потребностью власти чаще всего проявляют себя как откровенные и энергичные люди, стремящиеся отстаивать первоначальные позиции. Зачастую они хорошие ораторы и требуют к себе повышенного внимания со стороны других. Управление очень часто привлекает людей с потребностью власти, поскольку оно дает много возможностей проявить и реализовать ее.

Люди с потребностью власти – это не обязательно рвущиеся к власти карьеристы в негативном и наиболее часто употребляемом значении этих слов. У них отсутствует склонность к авантюризму или тирании, а основой является потребность к проявлению своего влияния. Таких людей надо заблаговрменно готовить к занятию высших руководящих должностей. Личное воздействие может быть основой лидерства только в очень небольших группах. Если же человек хочет стать лидером большого коллектива, он должен использовать гораздо более тонкие и социализированные формы для проявления своего воздействия. Положительный или социализированный образ власти лидера должен провялятся в его заинтересованности в целях всего коллектива, в помощи коллективу при формулировании целей, во взятии на себя инициативы по обеспечению членов руководимого коллектива способами и средствами достижения целей, в формировании у членов коллектива уверенности в собственных силах и компетентности, что позволяет им эффективно работать.

Потребность успеха – по сравнению с иерархией потребностей Маслоу, – находится где-то между потребностью в уважение и потребностью в самовыражении. Эта потребность удовлетворяется не провозглашением успеха этого человека, что лишь подтверждает его статус, а процессом доведения работы успешного завершения.

Люди с высоко развитой потребностью успеха рискуют, умерено, любят ситуации, в которых они могут взять на себя личную ответственность за поиск решения проблемы, и хотят, чтобы достигнутые ими результаты поощрялись вполне конкретно.

Неважно, сколько сильно развита у такого человека потребность успеха. Он может никогда не преуспеть, если у него не будет для этого возможностей, если его организация не предоставит ему достаточную степень инициативы и не будет вознаграждать его за то, что он делает.

Таким образом, чтобы мотивировать людей с потребностью успеха, нужно ставить перед ними задачи с умеренной степенью риска или возможностью неудачи, делегировать им достаточные полномочия для того, чтобы развязывать инициативу в решении поставленных задач, регулярно и конкретно поощрять их в соответствии с достигнутыми результатами.

Мотивация на основании потребности в причастности – люди с развитой потребностью в причастности заинтересованы в компании знакомых, налаживании дружеских отношений, оказания помощи другим. Такие люди будут привлечены такой работой, которая будет давать им обширные возможности социального общения. Их руководители должны сохранять атмосферу, не ограничивающую межличностные отношения и контакты. Руководитель может так же обеспечить удовлетворение их потребности, уделяя им больше времени и периодически собирая таких людей отдельной группой.

Для иллюстрации практической значимости своих исследований Мак-Клелланд указывал, что собственники малого бизнеса, у которых вырабатывались потребности к достижению, оказались более активными участниками муниципального управления, больше инвестировали в расширение своего бизнеса, предоставляли рабочие места вдвое большему числу людей по сравнению с группами, не прошедшими подобного курса обучения.

Выводы Мак-Клелланда возразили внимание западного общества к предпринимателю, к его основному свойству – инициативности и способности брать риск на себя.

Одни из наиболее важных выводов исследователя касается именно мотивация предпринимательских способностей в обществе в целом: Мак-Клелланд утверждал, что общества с повышенными мотивами к достижению порождают больше энергичных предпринимателей, а эти предприниматели, в свою очередь, ускорят экономический рост. Предприниматели должны рисковать, а готовность брать на себя определенную долю риска ассоциируется с более высокой потребностью достижения.

Кроме того, данные показывают, что люди с более развитыми мотивами достижения сами верят в то, что у них больше вероятности успеха, чем у тех, кто слабо верит в достижение. Такие люди проявляют большую энергию, трудоспособность, активный и творческий подход. И, наконец, эти люди получают больше удовлетворения от сознания того, что они удачливы, чем от публичного признания или похвалы.

Мак-Клелланд обращался так же к вопросу о том, каким образом развиваются и могут развиваться мотивы высоких достижений. Он считал, что для этих целей применимы принципы гуманистической педагогики: взаимоотношений в иерархии не начальства и подчинения, а учителя и целеустремленного ученика. Во-первых, важно, чтобы родители или менеджеры устанавливали высокие стандарты поведения, доброжелательно и незамедлительно реагировали, когда дети или работники поступают в соответствии с этими стандартами. Во-вторых, результатом развития у человека потребности в высоких достижениях должно быть воспитание самостоятельной личности, готовой к предпринимательству в любой сфере своей деятельности и высоким нормам производительности.

Для стран же, которые хотят использовать высокие стандарты поведения для ускорения экономического роста, необходимо, по мнению Мак-Клелланда, следующее:

1. отказаться от ориентации на традицию и стимулировать развитие личности своих сограждан;
2. усиливать потребность достижения путем таких действий, как утверждение принципов высокой эффективности и установления стандартов высокой производительности;

3. Добиваться лучшего распределения имеющихся трудовых ресурсов, направляя тех, кто наиболее пригоден к той или иной деятельности, в сферы, где они могут оказать максимальное воздействие на организационную и социальную эффективность, а так же признавая и вознаграждая ориентированных на достижение людей в рамках предприятия и страны.

* 1. **Двухфакторная модель Герцберга**

В поисках нового подхода Герцберг и его коллеги провели опрос профессиональных работников (таких, как бухгалтеры и инженеры) на пяти разных предприятиях. Респондентов просили рассказать о случаях, когда они были крайне удовлетворены или крайне не удовлетворены своей работой. Анализ полученных результатов обнаружил нечто такое, чего не заметили исследователи мотивации ранее, а именно: факторы, вызывающие удовлетворенность работой, отличались от тех, из-за которых возникала неудовлетворенность. Было установлено, тогда как другие действуют только отрицательно. Факторы, которые усиливают удовлетворенность, были названы мотиваторами, другие же факторы, не повышающие или даже снижающие удовлетворенность от труда, получили название гигиенических.

Результаты первоначальных научных исследований, опубликованные в книге «мотивация к труду» (1959), вызвали большой интерес среди руководителей. Герцберг показал, что определенные гигиенические аспекты труда по сути необходимые, но не достаточные условия мотивации. Политика компании и административная служба (управление, контроль) нормальные межличностные взаимоотношения с начальством и коллегами, адекватные условия труда образуют лишь предпосылку к труду подобно тому, как система общественного водоснабжения не делает человека здоровым, а только не позволяет ему стать «больным», предохраняя его от инфекционных заболеваний в качестве фактора социальной гигиены. Гигиенические факторы не могут быть мотиваторами – они лишь повышают удовлетворенность человека условиями труда.

Мотиваторы, положительно воздействующие на установку к труду, включают такие мотивирующие факторы, как возможность достижение цели и профессионального роста, признание хорошо выполненной работы, сознание ответственности, привлекательный характер самого труда. Подобные факторы удовлетворяют потребность персонала в труде как источники самореализации и личного совершенствования.

Менеджер должен иметь в виду, что все факторы, которые могут лишь усилить неудовлетворенность в случае их отсутствия, являются внешними, или не присущими данному рабочему месту. Они связаны с окружением, коллегами по работе и политикой компании. Вместе с тем мотиваторы – внутренние факторы, т. е. они присуще самой работе. По мнению Герцберга, ключ мотивации прост. «Если Вы, будучи менеджером, - советовал он, -хотите мотивировать рядовых работников или других менеджеров, дайте им осмысленное задание, которое предполагает возможности достижения, роста и признания.

Рис. 2

Герцбергом была разработана система мероприятий, повышающих мотивационную насыщенность выполняемой работы. Эта система получила название «система обогащения труда». Идеология «обогащение» труда направлена на преодолении ситуации отчужденности сотрудника в организации, когда от него требуется выполнения ограниченного набора должностных обязанностей. В такой ситуации человек выступает не в многообразии своих мотивов и целей, а как функционал, которому не доступны ценности и цели организации. Конечно, идеальной была бы ситуация, в которой человек мог быть востребован полностью. Но, к сожалению, это возможно только в отдельных видах профессиональных деятельностей. Такие профессии чаще всего называются творческими, и человек может полностью использовать свой творческий потенциал, самостоятельно планирую цели и достигая их. Тем не менее, в большинстве других профессий так же возможно более или менее полное включение не только исполнительских, но познавательных возможностей человека.

Здесь приводится полный список технологий такого рода:

• Партисипативный менеджмент – технология, пользующаяся большой популярностью и содержащая ряд мероприятий по увеличению степени участия рядовых сотрудников в принятии управленческих решений;

• Автономные рабочие группы – бригадный метод работы, при котором члены бригад наделяются как большими полномочиями, так и большей ответственностью за процесс и результаты своей совместной деятельности;

• Расширение должностных обязанностей и ответственности, ведущее не столько к увеличению общей нагрузки, сколько к большему разнообразию выполняемых сотрудником действий;

• Ротация – перемена рабочих мест и операций в течении рабочего дня или недели, технология, не столько расширяющая полномочия сотрудников, сколько разнообразящая характер выполняемой ими деятельности;

• Гибкий рабочий график – свободный выбор времени начала и конца рабочего дня, при котором задается общий объем нагрузки в часах в неделях, а решение о том, когда сотрудник будет выполнять свои функции, остается за ним (подходит не для всех видов организаций и профессий);

• Периодические профессиональные перемещения – работа одного и того же человека на разных должностях, в разных отделах или специальностях;

• Совмещение смежных профессий – овладение одним человеком навыками работы в нескольких специальностях, усиливает мотивацию сотрудника к расширению познавательной деятельности, профессионала – к самосовершенствованию;

• Внутреннее совместительство – работа одного человека на нескольких рабочих местах;

• Компенсаторные методы – усложнение ритмического рисунка работы (функциональная музыка, производственная гимнастика, реорганизация общения на рабочих местах).

1. **Сравнительный анализ содержательных теорий мотиваций.**

В процессе развития правители и управленцы стали замечать, что материальные факторы уже не так сильно мотивируют работников. Изучение потребностей человека привело к появлению теорий в основе которых лежит утверждение, что главным мотивирующим фактором является не материальный, а психологический.

А. Маслоу множество человеческих потребностей подразделил на пять групп по приоритетности их удовлетворения. Первые две группы — первичные потребности, остальные — вторичные, удовлетворить которые человек стремится после удовлетворения первичных. Удовлетворение потребностей, расположенных внизу иерархии, делает возможным осознание потребностей, расположенных выше, и их участие в мотивации. Таким образом, физиологические потребности должны быть в достаточной степени удовлетворены прежде, чем возникнут потребности безопасности и т.д. По Маслоу, это последовательное расположение основных нужд в иерархии является главным принципом, лежащим в основе организации мотивации человека.

Так же, как и Маслоу, Клейтон Альдерфер исходит в своей теории из того, что потребности человека могут быть объединены в отдельные группы. Однако в отличие от теории иерархии потребностей Маслоу, он считает, что таких групп существует три, и они соотносятся с группами потребностей теории Маслоу. Движение вверх по уровням потребностей Альдерфер называет процессом удовлетворения, а процесс движения вниз – процессом фрустрации.

Эти три группы потребностей, так же как и в теории Маслоу, расположены иерархически, но отличие в том что движение идет в обе стороны, а не последовательно снизу вверх, как у Маслоу. При этом Альдерфер считает, что в случае неудовлетворенности потребности верхнего уровня усиливается степень действия потребности более низкого уровня, что переключает внимание человека на этот уровень.

Эта теория, хотя и нашла широкое признание благодаря ее относительной простоте, в большей своей части совпадает с теорией Маслоу. Обе системы исходят из существования различных видов потребностей и предполагают их взаимосвязь.

Другой исследователь Д. Мак-Клелланд считал, что мотивация должна основываться на трех потребностях: власть, успех, причастность. Эта теория в какой-то мере схожа с теорией Маслоу. Так, потребность во власти и успехе у Маслоу — это самовыражение и уважение, потребность в причастности — это социальные потребности.

Еще одна модель мотивации была разработана Ф. Герцбергом. В отличие от остальных, он считал, что на процесс побуждения себя и других к деятельности влияют еще и гигиенические факторы. Гигиенические факторы — это факторы окружающей среды. Герцберг утверждал, что при отсутствии или при недостаточном наличии этих факторов возникает ощущение неудовлетворенности работой. Но если их достаточно, то они ни на что человека не воодушевляют. Человек к ним безразличен.

К мотивациям Герцберг относит продвижение по службе, признание и одобрение результатов работы, высокую степень ответственности, возможности творческого и делового роста и, так же как и Мак-Клелланд, успех. Их отсутствие не вызывает неудовлетворенности работой, но наличие побуждает к эффективной деятельности.

Анализируя все четыре теории, можно сделать вывод, что применение их в практике управления, безусловно, дает положительный результат в целом. Но все же следует внимательно относиться к отдельным группам, отдельным типам людей и использовать предложенные теоретические положения с учетом конкретных условий и конкретной ситуации.

1. **Организационные структуры**

**5.1 Организационные структуры в менеджменте**

Главными факторами формирования организаци­онной структуры управления производством были разделение труда и появление функции управления.

Для управления производством создается аппарат, в состав которого входят различные категории сотрудников: руководители, специ­алисты и технические исполнители. Под структурой аппарата управления производством понимается ко­личество и состав его подразделений, ступеней управления в единой вза­имосвязанной системе. Ее обычно изображают в виде схемы. Если на схеме помимо структурных отражены и производственные подразделе­ния и их взаимосвязь, то она представляет собой организационную струк­туру предприятия.

***Организационные структуры управления***

Механические

(жёсткие, бюрократические)

Линейная

Органические

(адаптивные, гибкие)

Функциональная

Линейно-функциональная

Линейно-штабная

Проектная

Матричная

Дивизиональные

По потребителю

Территориальная

Продуктовая

На промышленных предприятиях применяются четыре основные организационные структуры систем управления: линейная, функци­ональная, линейно-функциональная (штабная) и матричная.

1. Линейная структура (рис.3). Во главе производственного звена любо­го уровня стоит руководитель — единоначальник, который осущест­вляет все функции управления и подчиняется по всем вопросам вы­шестоящему начальнику. Так складывается соподчиненность руково­дителей различных уровней по вертикали (линия), которые одновре­менно осуществляют административное и функциональное управле­ние.

руководитель

Рис. 3. Линейная структура управления

К преимуществам линейной структуры можно отнести:

* единство и чёткость распорядительства, согласованность действий исполнителей;
* быстрота реакции в ответ на прямые указания;
* получение исполнителями распоряжений и заданий, обеспеченных ресурсами;
* личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения.

К недостаткам линейной структуры можно отнести:

* Высокие требования к руководителю, который должен иметь обширные знания по всем функциям управления и сферам деятельности, что ограничивает возможности руководителя по эффективному управлению;
* перегрузка менеджеров высшего уровня (огромное количество информации);
* отсутствие звеньев по планированию и подготовке управленческих решений.

2. Функциональная структура (рис.4). В рамках функциональной организационной структуры принятие управленческих решений распределяется между функциональными руководителями. Каждый функциональный руководитель отвечает за принятие решений в той области, которая относится к его компетенции.

|  |
| --- |
|  **руководитель** Функциональные руководители |

Рис. 4. Функциональная структура управления

Достоинства функциональной структуры управления:

* Высокая компетентность специалистов, отвечающих за выполнение функций;
* Отсутствие в потребности специалистов широкого профиля;
* Освобождение линейных руководителей от выполнения функциональных задач.

К недостаткам функциональной структуры управления можно отнести:

* длительную процедуру принятия решений;
* отсутствие взаимопонимания и единства действий между функциональными службами;
* снижение ответственности исполнителей за работу в результате того, что каждый исполнитель получает указания от нескольких руководителей;
* дублирование и несогласованность указаний и распоряжений, получаемых

работниками, т. к. каждый функциональный руководитель и специализированное подразделение ставят свои вопросы на первое место.

1. Линейно-функциональная структура (рис.5) обеспечивает такое разделение управленческого труда, при котором линейные звенья управления призваны командовать, а функциональные – консультировать, помогать в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений.

**руково-дитель**

Линейный руководитель

 № 1

Линейный руководитель

 № 2

Линейный руководитель

 № 3

Функ-циональный руководитель

 № 1

Функ-циональный руководитель

 № 2

Исполнители

Исполнители

Исполнители

Рис. 5. Линейно-функциональная структура управления

К достоинствам линейно-функциональной структуры можно отнести освобождение линейных руководителей от решения многих вопросов, связанных с планированием финансовых расчетов, материально-техническим обеспечением и т. д. Кроме того, в этой структуре связи «руководитель-подчинённый» строятся по иерархической лестнице, при этом каждый работник подчиняется только одному руководителю.

К недостаткам линейно-функциональной структуры можно отнести:

* отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне

между производственными подразделениями;

* каждое звено заинтересовано в достижении своей узкой цели, а не общей цели организации;
* чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали.
1. Линейно-штабная структура (рис.6) включает в себя специально созданные при линейных руководителях подразделения (штабы).

**Руководитель**

Рис. 6. Линейно-штабная структура управления

Достоинства структуры:

* Включает детальную проработку управленческих решений;
* Ликвидация загрузки линейных руководителей;
* Возможность привлечения специалистов в выделенной области.

Недостатки организационной структуры:

* Недостаточно чёткая ответственность в реализации решений
* перегрузка менеджеров высшего уровня (огромное количество информации);
* отсутствие звеньев по планированию и подготовке управленческих решений.

5. Матричная структура (рис.7). Руководитель проекта взаимодействует с двумя группами подчинённых: с постоянными членами проектной группы и с другими работниками функциональных отделов, которые подчиняются ему временно и по ограниченному кругу вопросов.

Руководитель

Ф-1

Ф-3

Ф-2

Рис. 7. Матричная структура управления

Достоинства:

* Подъем творческой инициативы менеджеров в деле повыше­ния эффективности производства;
* Перестройка производства на основе новейших тех­нологических процессов и более производительного оборудования.

Недостатки:

* Нарушение принципа единоначалия;
* Возможность конфликтов.
	1. **Организационная структура предприятия на примере ЗАО «Метран-смарт»**

######  Краткие сведения ЗАО «Метран-смарт»

«Метран-смарт» входит в объединение ЗАО «Метран». ЗАО «Метран» стало преемником завода «Прибор». Он специализируется на выпуске измерительных приборов для водо и газопроводов. Фирма «Метран-смарт» представляет собой отдельный цех по сборке данных приборов.

Исследуемый технологический отдел занимается обслуживанием и контролем производства в данном цехе.

* + 1. **Анализ действия на фирму внешних и внутренних факторов (SWOT-анализ)**

Анализ действия внутренних факторов

 Сильные стороны:

1. Внедрение новых технологий и использование собственных достижений. Новое руководство закупило новейшее оборудование, наняло новых специалистов, повысило квалификацию старых кадров.
2. Высокий научный потенциал.

Этот завод относился к оборонным предприятиям, выполнял заказы Военно-промышленного комплекса. Соответственно в его распоряжении имелись высококвалифицированные кадры и последние научные достижения страны.

1. Использование новой системы управления.

Предприятие внедрило новую корпоративную систему управления

«Сайт-лайн», что позволило более эффективно управлять такой большой организацией как ЗАО «Метран».

Слабые стороны

1. Частая реструктуризация.

Частое изменение структуры отрицательно сказывается на связях между различными отделами, согласованности действий.

1. Текучесть управленческого состава.

Частая смена начальства не дает возможности руководителю наладить взаимоотношения с подчиненными, что отрицательно сказывается на эффективности работы предприятия и отдела в частности.

Анализ действия внешних факторов

 Возможности:

1. Возможность выпуска качественной продукции по невысокой цене.

Благодаря снижению издержек за счет большого объема производства удалось выйти на приемлемый баланс хорошего качества и цены.

1. Большой срок нахождения на рынке.

За свой долгий срок существования предприятие создало себе известное в России и за рубежом имя.

1. Возможность выхода на российский и международный рынок.

Благодаря своему имени и качеству по приемлемой цене предприятие имеет возможность выхода на международные рынок и успешно конкурирует с такими фирмами Jomo, Druck, Emerson.

1. Является лидером на российском рынке традиционных датчиков давления.

Угрозы:

1. Низкая мобильность на рынке.

Вследствие узкой специализации предприятие не может в короткий срок переквалифицироваться на выпуск другой продукции.

1. Зависимость от поставщиков.

Предприятие изготовляет все комплектующие для измерительных приборов и пользуется услугами филиалов головного предприятия и вследствие этого находится в зависимости от их поставок.

1. Иностранная конкуренция.

При выходе на рынок высококачественных измерительных приборов главными конкурентами становятся иностранные предприятия, где цена не является определяющим фактором.

* + 1. **Организационная структура**

Заместитель директора по производству

Начальник технологического отдела

Технолог1

Технолог2

Технолог8

Организационная структура технологического отдела ЗАО “Метран-смарт” является функциональной, соблюдается принцип единоначалия (иерархическое подчинение), т.е. у каждого работника есть один непосредственный начальник. Все основные вопросы решаются Начальником ТО. Присутствует достаточно высокий уровень централизации. У отдела широкая специализациия, в его ведении находится большой круг вопросов. Существует жесткая регламентация деятельности. Плохо налаженная коммуникация.

Внедрение новой системы управление «Сайт-лайн» призвано решить все проблемы и недостатки существующей структуры.

* + 1. **Симптомы структурных недостатков Джона Чайлда (1984 г.)**

В ходе работы были опрошены 8 сотрудников отдела, их непосредственный начальник и вышестоящий руководитель (зам. директора по производству) фирмы «Метран-смарт». По данным этого опроса можно сделать вывод о структурных недостатках фирмы «Метран-смарт».

1. Работникам не ясно, что от них ожидают, и как может быть оценен личный вклад каждого, потому что цели организации не доведены до работников.
2. Необходимая информация вовремя не доходит до людей, принимающих решения. Это является следствием плохо налаженных коммуникаций в организации.
3. Люди, принимающие решения перегружены работой.
4. Непосредственные исполнители работ отстранены от планирования этих работ.
5. Избыточное внимание к процедурам и бумажная работа отвлекают людей от продуктивной деятельности.

Также достаточное количество опрошенных отметили такой недостаток, что решения принимаемые начальством неадекватны. Они считают, что выполняют чужую работу, не относящуюся к их прямым обязанностям.

По анкетам, заполненными начальниками (начальник отдела выделил только несколько проблем, а зам. директора отметил лишь один недостаток) можно сделать вывод, о том, что они не имеют представления о ситуации в отделах. Из этого можно сделать вывод о плохо налаженной коммуникации в организации.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

**Несоответствия:**

1. Отсутствуют ссылки на обобщающие содержание кадры ЛОС.

Без решения вопросов мотивации невозможно наладить эффективное и качественное управление в России. Люди – это главный источник эффективного развития.

В современных условиях весь персонал организации должен действовать как сплоченная команда с четким видением будущего. Хорошо организованный и мотивированный персонал реально определяет судьбу предприятия.

Мотивация является с одной стороны – ведущей и специфической функцией управления, с другой – органически вплетена в ткань всего управленческого процесса от стадии выработки целей и принятия решения до получения конечного результата.

С развитием рыночных отношений усилилась конкуренция между организациями. Отсутствие внимания к человеку приводит к разрушительным для организации последствиям. Потребность человека является единственной движущей силой как в его действиях, так и в развитии психики и сознания. Задача руководителей всех рангов создавать условия и организационные механизмы для того, чтобы выполнение работы приводило к удовлетворению и развитию потребностей работников.

Опора в менеджменте на мотивацию дает новый тип управления – мотивационный менеджмент, приоритетами которого являются стабильность развития, экономия времени и ресурсов, эффективность деятельности, производительность труда, качество. Национальные особенности мотивационного менеджмента характеризуются российским менталитетом, склон­ностью к патриотизму и энтузиазму, терпеливостью.

Главная задача менеджера – достижение целей организации на основе учета интересов и потребностей ее сотрудников.

**Литература**

1. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992.
2. Пономарев И.П. Мотивация работой в организации. – М.: Едиториал УРСС, 2004. – 224 с.
3. Пичужкин И.В., Жарков В.Н., Максимов С.А. Основы менеджмента: Учеб. пособие. – М.: Юрайт-Издат, 2003. – 286 с.
4. Иванова С.В. Мотивация на 100%: А где же у него кнопка? – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.