Министерство образования и науки Российской Федерации

Федеральное агентство по образованию

Нижнетагильский технологический институт (филиал) УГТУ-УПИ

имени первого Президента России Б.Н.Ельцина

Кафедра «Экономика и управление в промышленности»

 Оценка работы\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Члены комиссии:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 «\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2008 г.

# СОЗДАНИЕ И совершенствование системы мотивации труда

курсовая работа

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

080507 20070511 011 ПЗ

Руководитель

старший преподаватель каф. ЭУП И. Б. Орликов

Студент гр. 210 - МЕН К. С. Жукова

2008

Содержание

ВВЕДЕНИЕ……………………………………………………………..…………...…3

1. МОТИВАЦИЯ КАК ЭЛЕМЕНТ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ………………………………………………………………..…...….5

1.1. Понятие и сущность мотивации в системе управления………...…..5

1.2. Теории мотивации…………………………………………………...…….7

 1.2.1. Теории содержания мотивации ……………………………...….7

 1.2.2. Процессуальные теории мотивации…………………………..11

2. МЕТОДЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ И МОТИВАЦИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ….14

2.1. Роль мотивации и стимулирования на рынке труда..................14

2.2. Методы стимулирования и мотивации………………………….……15

2.3. Проблемы мотивации труда на российских предприятиях……….18

3. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА

РАБОТНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ ………………………………………….…21

3.1. Общая характеристика предприятия…………………………….……21

3.2. Анализ уровня мотивации и стимулирования работников на ОАО

«НПК Уралвагонзавод»……………………………………………….………23

3.3. Методы повышения уровня мотивации и стимулирования на предприятии…………………………………………….……………………………25

ЗАКЛЮЧЕНИЕ………………………………………………………………….29

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК…………………………………………30

ПРИЛОЖЕНИЕ 1………………………………………………………………31

ПРИЛОЖЕНИЕ 2………………………………………………………………32

ПРИЛОЖЕНИЕ 3………………………………………………………………33

ПРИЛОЖЕНИЕ 4………………………………………………...…………….34

ПРИЛОЖЕНИЕ 5…………………………………………...………………….35

ВВЕДЕНИЕ

 Общий кризис в России коснулся всех сфер деятельности, лишь немногие предприятия сохранили свой потенциал и продолжают развиваться в этих условиях. Одной из причин их «выживаемости» является эффективное управление персоналом.

Управление персоналом включает многие составляющие. Среди них: кадровая политика, взаимоотношения в коллективе, социально-психологические аспекты управления. Ключевое же место занимает определение способов повышения производительности, путей роста творческой инициативы, стимулирование и мотивация работников.

Грамотно спроектированная работа должна создавать внутреннюю мотивацию, ощущение личного вклада в выпускаемую продукцию. Человек - существо социальное, а значит, чувство сопричастности способно вызвать в нем глубокое психологическое удовлетворение, оно так же позволяет осознать себя как личность. Любой руководитель, если он хочет добиться эффективной деятельности своих подчинённых, должен не забывать о наличии для них стимулов трудиться. Традиционно считается, что раз работник получает оплату за свой труд, значит, он должен быть доволен. В случае плохого отношения к служебным обязанностям его можно уволить. Значит, стимулы у него есть. Такая ситуация – не редкость на российском рынке труда, существующая система мотивации и стимулирования на предприятиях машиностроения далека от совершенства.

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.

Чтобы данное утверждение не казалось бездоказательным, в работе будут рассмотрены не только теоретические основы построения систем мотивации, но и конкретные результаты социологических исследований по оценке эффективности функционирующих мотивационных систем.

Объектом исследования является мотивация персонала на ОАО «НПК Уралвагонзавод».

Как следствие, предметом исследования и анализа является труд и мотивационные модели, способствующие или препятствующие повышению его эффективности.

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.

Для реализации этой цели в работе были поставлены следующие задачи:

* изучить теоретические аспекты мотивации как функции управления организацией;
* исследовать теории мотивации: содержательные и процессуальные теории мотивации;
* охарактеризовать методы стимулирования и мотивации на предприятии;
* провести общую характеристику предприятии;
* проанализировать систему мотивации на Уралвагонзаводе;
* разработать предложения по совершенствованию мотивации на предприятии машиностроения.

МОТИВАЦИЯ КАК ЭЛЕМЕНТ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Понятие и сущность мотивации в системе управления

Одна из главных задач для предприятий различных форм собственности - поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизации человеческого фактора. Решающим причинным фактором результативности деятельности людей является их мотивация.

Четкого и общепризнанного определения понятия мотивации не существует. Разные авторы, дают определение мотивации, исходя из своей точки зрения.

Мотивация – стимулирование к деятельности, процесс побуждения себя и других к работе, воздействие на поведение человека для достижения личных, коллективных и общественных целей.

Мотивация – это совокупность внешних и внутренних движущих сил, побуждающих человека осуществлять деятельность, направленную на достижение определенных целей, с затратой определенных усилий, с определенным уровнем старания, добросовестности и настойчивости.

Мотивировать поведение означает уметь понимать и воспринимать внутренние потребности работника, системы и побуждать людей к сознательному самостоятельному выбору действий по удовлетворению потребностей и достижению личных и коллективных целей. Мотивация работников означает также умение добиваться понимания, восприятия и освоения ими целей организации. В этом случае необходимые для организации действия работников будут высокомотивированными, а результаты труда – высокими.

Общую характеристику процесса мотивации можно представить, если определить используемые для его объяснения понятия: потребности, мотивы, цели.

Потребности - это состояние человека, испытывающего нужду в объекте, необходимом для его существования. Потребности являются источником активности человека, причиной его целенаправленных действий.

Мотивы — это побуждения человека к действию, направленные на
результат (цель).

Цели — это желаемый объект или его состояние, к обладанию которым стремится человек.

Процесс мотивации (см. приложение1) включает в себя шесть этапов: возникновение потребности, поиск путей устранения потребности, определение направления действий, осуществление действий, получение вознаграждения, устранение потребности.

Этап 1: возникновение потребности. Потребность проявляется в виде, ощущения, что чего-то не хватает. Она начинает требовать от человека, чтобы он предпринял какие-то условия для ее устранения.

Этап 2: поиск путей устранения потребности. После того как потребность возникла, возникает желание что-либо с ней сделать: удовлетворить, подавить и т.п.

Этап 3: определение направлений действий. Человек определяет, что и какими средствами нужно сделать, чтобы устранить потребность.

Этап 4: осуществление действий. На данном этапе человек затрачивает усилия для достижения желаемого результата. Происходит корректировка целей.

Этап 5: получение вознаграждения. На этом этапе определяется на сколько верно были выбраны пути достижения нужного результата. Мотивация ослабляется/усиливается/остается неизменной.

Этап 6: устранение потребности. В зависимости от того, удовлетворил ли человек потребность, человек либо прекращает свои действия или продолжает искать новые варианты удовлетворения потребности.

Мотивирование бывает внутреннее и внешнее.

Внутренняя мотивация – это то, почему люди выкладывают свои усилия. К внутренней мотивации относится: мечта, самореализация, самоутверждения, убежденность, личностный рост, нужность кому-то и т.п.

Внешняя мотивация – стремление достижения результата в социуме. К внешней мотивации относятся: деньги, карьера, статус, признание, престижные вещи, возможность путешествовать и т.п.

1.2. Теории мотивации

 Потребности человека достаточно исследованы и представлены несколькими теориями мотивации, отражающими многогранность и неоднозначность этого процесса.

Принято выделять два подхода к изучению мотивации. Это содержательные теории мотивации и процессуальные. Содержательные теории мотивации делают попытку дать ответ на вопрос о том, что внутри человека побуждает его к той или иной деятельности. Процессуальные теории мотивации основываются на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания. Важно понять, что хотя эти теории и расходятся по ряду вопросов, они не являются взаимоисключающими. Они эффективно используются в решении ежедневно возникающих задач побуждения людей к эффективному труду.

1.2.1. Содержательные теории мотивации

Представителями содержательной теории являются Абрахам Маслоу, Дэвид МакКелланд, Фредерик Герцберг. Они были убеждены в наличии у человека внутренних побуждающих факторов, называемых потребностями. Именно наличие у человека потребности и желания её удовлетворить, побуждает людей действовать.

 Теория иерархии потребностей А.Маслоу (см. приложение 2)

Данная теория была построена на ряде предпосылок, таких как:

- Человек постоянно ощущает различные потребности;

- Каждая из потребностей более или менее важна для человека, в связи с эти различаются высшие и низшие потребности. Низшие – самые насущные потребности. Высшие – потребности, носящие психологический характер;

- Если одна потребность удовлетворена, ее место занимает другая неудовлетворенная;

- Низшие потребности требуют первоочередного удовлетворения.

 Физиологические потребности:

К данным потребностям относятся потребность в пище, воде, сна и другие жизненно необходимые потребности. «Физиологические потребности самые насущные и могущественные. Если все потребности не удовлетворены, если доминируют физиологические позывы, то остальные потребности могут не ощущаться человеком.»[[1]](#footnote-1)

Человек с данными потребностями, будет концентрировать свое внимание на оплате и условиях труда, комфорта на рабочем месте, возможности избегать усталость.

Потребность в безопасности:

Это потребности в стабильности, в защите, в свободе от страха, тревоги и хаоса. Данные потребности наиболее остро проявляются в период социальных потрясений, революционных перемен и т.п.

Человек будет стремиться избегать риска, противиться нововведениям, требовать социальных гарантий, страхования.

Потребность в принадлежности и любви:

Такая потребность остро выражена у людей, любящих общественную жизнь. Им нравится общение, они ищут совместную работу в группе, часто участвуют в общественных мероприятиях. Такие люди воспринимают свою работу как средство установления своей принадлежности к коллективу, возможность установления дружеских отношений с коллегами.

Потребность в признании и понимании:

Каждый человек нуждается в высокой оценке собственных достоинств и достижений: это и уважение и признание других людей, и возможность уважать самого себя.

Такие люди стремятся быть компетентными, способными, уверенными в себе. Возможно даже стать лидером в коллективе.

Потребность в самоактуализации:

«Потребность в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности.»[[2]](#footnote-2) Эти люди стремятся к реализации своих творческих способностей. Человек с такими потребностями стремится заниматься той работой, к которой есть определенные способности и таланты, более того достичь высот в своей деятельности.

Потребность в познании и понимании:

Всех психологически здоровых людей объединяет одна общая особенность: всех их влечет навстречу хаосу, к таинственному, непознанному, необъясненному. Именно эти характеристики составляют для них суть привлекательности; любая область, любое явление, обладающее ими, представляет для этих людей интерес. И наоборот – все известное, разложенное по полочкам, истолкованное вызывает у них скуку./2/

Эстетические потребности:

Стремление людей к окружению красивыми вещами.

Потребности в порядке, в симметрии, в завершенности и законченности.

Прежде чем приступать к удовлетворению более высоких потребностей, человек удовлетворяет потребность более низкого уровня. Испытывая потребность в еде, человек будет стараться прежде всего найти пищу и только после этого будет удовлетворять потребность в безопасности и защищенности. После этого отдается предпочтение потребностям следующего уровня.

Данная теория внесла важный вклад в общую теорию мотивации труда, помогла ответить на вопрос, что лежит в основе стремления людей осуществлять трудовую деятельность и каким образом в связи с этим можно сделать труд работника более эффективным.

Теория потребностей Дэвина Макклелланда.

По мнению Дэвида МакКлелланда люди имеют три вида высших потребностей: власти, достижений и присоединении (причастности).

Потребность во власти во власти выражается в желании человека оказывать влияние на поведение и решения других людей. Обычно такие люди ведут себя энергично, откровенно, стремятся отстаивать свою точку зрения, не боятся конфликтов. Для них очень важно осознание того, что их взгляды и идеи разделяет большое количество людей.

Потребность в достижениях находится между потребностью в уважении и потребностью в самовыражении. Предполагается, что работник должен ставить для себя определенные цели, для реализации которых он прилагает определенные усилия. Для него важен результат. Потребность в достижении цели удовлетворяется в результате доведения работы для своего логического завершения и получения желаемого результата. Люди, имеющие потребность в успехе, всегда объективно оценивают степень риска и берут ответственность работы на себя, непременно ожидая вознаграждения за свой труд. Чтобы мотивировать работника, имеющего такие потребности, нужно ставить перед ним четкие цели, с низкой степенью риска.

Потребность в присоединении (причастности) представляет собой потребность человека работать в коллективе. Такие люди очень ценят отношения с другими людьми. Это общение в коллективе, дружба, поддержка и взаимопомощь. Для такого работника главным мотивирующим фактором будет наличие дружеской обстановки в коллективе и возможность общения.

Двухфакторная теория Герцберга:

* Две группы факторов: «гигиенические» и «мотивация»;
* При отсутствии гигиенических факторов возникает неудовлетворенность работой;
* Если гигиенические факторы соответствуют требованиям, то они не могут вызвать удовлетворения работой

Гигиенические факторы – внешние условия (зарплата, отношения с коллегами, поведение линейных руководителей, безопасность на рабочем месте, условия труда: освещение, шум, комфорт, правила, распорядок и режим работы). Эти факторы создают нормальные условия труда.

По мнению Герцберга, основным стимулом, вызывающим удовлетворенность, является сама работа, а также потребности в признании достижений, стремлении к продвижению по службе, самореализации работника в труде.

1.2.2. ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

Процессуальные теории рассматривают мотивацию с точки зрения того как человек распределяет усилия для достижения различных целей и каким образом выбирает конкретную линию поведения. Авторы теорий процесса мотивации не отрицают большого влияния потребностей на поведение человека, но указывают на дополнительные факторы, лежащие в основе мотивов наряду с потребностями.

 Принято различать три процессуальные теории: теорию ожидания, теорию справедливости и модель мотивации Портера-Лоулера.

 Теория ожидания (см. приложение 3 ) была основана на работах Виктора Врума. Она предполагает, что помимо человеческой потребности, человек должен надеяться, что выбранная им линия поведения приведет к достижению желаемого.

Данная теория как бы состоит из трех взаимосвязей: затраты труда – результат, результаты – вознаграждения и валентность (удовлетворенность вознаграждением).

Затраты труда – результат. Соотношения между затрачиваемыми усилиями и результатом труда. Предполагается, что затрачивая усилия, человек достигает желаемого результата. Но, такое бывает не всегда, случается и противоположная ситуация: затрачиваемые усилия не приводят к желаемым результатам, как правило, это снижает мотивацию человека. На результат могут повлиять такие факторы как время, навыки работника, его способности, ресурсы и др.

Результаты труда – вознаграждения. Это ожидания человека какого-либо вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый результат. Мотивация будет высокой, если работник будет знать, что достигнув результата работы, он получит вознаграждения. Но если, он чувствует, что не сможет выполнить работу, мотивация будет низкой.

Валентность. Это желаемое вознаграждение результата труда. Чаще всего валентность одного и того же результата у разных людей различается. Мотивация будет высокой, если за свою работу человек получит достойное и ожидаемое им вознаграждение.

Если все эти три фактора в достаточном количестве, то мотивация будет высокой. Если любой из факторов будет недостаточен, то мотивация не будет высокой, возможно также демотивация.

Теория справедливости возникла благодаря работам С.Адамса.

Данная теория предполагает, что мотивация работника зависит от оценки и вознаграждения руководством не только самого работника, но и его коллег.

Сотрудник оценивает свой размер поощрения по сравнению с поощрениями других сотрудников. При этом, он учитывает: в каких условиях работает каждый из них, с какой интенсивностью, качество работы и др.

Если начальство будет вознаграждать всех одинаково, то тот, кто работал лучше, будет подвержен демотивации. А тот, чье вознаграждение будет выше нормы будет работать с той же отдачей или увеличат ее.

Модель Портера-Лоулера основывается на том, что мотивация является функцией потребностей, ожиданий и восприятия работниками справедливого вознаграждения. Результативность труда работника зависит от приложенных им усилий, его характерных особенностей и возможностей, а также оценки им своей роли в процессе труда. Объем затрачиваемых усилий зависит от оценки работником ценности вознаграждения и уверенности в том, что оно будет получено. Согласно модели Портера-Лоулера результативность труда порождает удовлетворенность, а вовсе не наоборот, как считают сторонники теории человеческих отношений.

МЕТОДЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ И МОТИВАЦИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

2.1. Роль мотивации и стимулирования на рынке труда

Философия управления персоналом – это формирование поведения отдельных работников по отношению к целям развития предприятия. В таких условиях мотивация трудовой деятельности сотрудников фирмы приобретает особенно большое значение. Для того чтобы человек выполнял порученную ему работу добросовестно и качественно, он должен быть в этом заинтересован или, иначе говоря, мотивирован. Целью мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом.

Стимул - причина, побуждающая к деятельности, создающая благоприятные условия для развития чего-либо.

Стимулирование – процесс использования различных стимулов или одно из средств, с помощью которых может быть осуществлено мотивирование.

Основная деятельность человека – это труд, который занимает, как минимум, треть взрослой самостоятельной жизни. Становится очевидным, что труд, а, следовательно, и все вопросы с ним связанные имеют большое значение для любого человека и всегда находятся в поле внимания.

В работе человека мотивация и стимулирование оказывает воздействие на следующие характеристики деятельности: усилие (на работу можно затратить различные усилия – больше или меньше), старание (в целом влияет на качество труда), настойчивость (способность довести дело до конца не взирая на трудности), добросовестность (ответственное отношение к работе), направленность (к чему стремится человек, выполняя работу – получить удовлетворение или помочь организации в ее задачах и миссии).

2.2. Методы стимулирования и мотивации

Одна из главных задач для предприятий различных форм собственности - поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизации человеческого фактора. Решающим причинным фактором результативности деятельности людей является их мотивация.

Трудовая мотивация - это процесс стимулирования отдельного исполнителя или группы людей к деятельности, направленный на достижение целей организации, к продуктивному выполнению принятых решений или намеченных работ.

Стимулирование как метод воздействия на трудовое поведение опосредовано через его мотивацию. При стимулировании побуждение к труду происходит в форме компенсации за трудовые усилия. Воздействие через стимулы обычно оказывается сильнее прямого воздействия, но по своей организации оно сложнее последнего. Деление стимулов на «материальные» и «моральные» условно, поскольку они взаимосвязаны. Например, премия выступает и как акт признания по отношению к работнику, как оценка его заслуг, а не только материальное вознаграждение результатов труда. Иногда у работников ориентации на общение, принадлежность к определенному сообществу, престиж проявляются сильнее, чем ориентация на денежное вознаграждение.

Существует классификация методов мотивации: организационно-административные, экономические и социально-психологические (моральное).

Организационно-административные методы, основанные на директивных указаниях. Эти методы базируются на властной мотивации, основанной на подчинении закону, правопорядку, старшему по должности и т.п., и опирающейся на возможность принуждения. Они охватывают организационное планирование, организационное нормирование, инструктаж, распорядительство, контроль.

Экономические методы предполагают материальное стимулирование. Это оплата труда, премии, надбавки, вручение ценных подарков, выделение беспроцентных ссуд на жилищное строительство, а также предоставление персоналу возможности участвовать в распределении прибыли.

Размер материального вознаграждения зависит от количества и качества труда работника.

Стоит отметить, что постоянное увеличение заработной платы не всегда способствует эффективной трудовой деятельности. Материальное стимулирование позволяет достигнуть лишь кратковременного улучшения производительности труда, воздействие на работников лишь денежными методами не приводит к долгосрочному улучшению производительности труда.

К моральным методам относятся методы, которые вселяют в работника уверенность в себе, вызывает у него удовлетворенность собой, работой, коллективом и условиями труда. К ним относятся: награждение сотрудников правительственными знаками, почетными грамотами, объявлением благодарности, памятными подарками, туристическими путевками, участием в различных презентациях, выставках, смотрах и конкурсах, помещением портретов на Доску почета, рассказом в печати о трудовых отличиях отдельного работника или коллектива.

Этот метод всегда дает положительный результат и имеет важное преимущество, состоящее в том, что данный способ стимулирования может применяться достаточно часто.

 Между материальными и нематериальными стимулами существует диалектическая связь. Так, заработная плата (материальный стимул) влияет на оценку и самооценку работника, удовлетворяя тем самым его потребности в признании, уважении окружающих, самоуважении, самоутверждении, т.е. материальный стимул выступает одновременно и как социальный, моральный, психологический. Но если использовать лишь материальный стимул, не задействовав моральных, социальных, творческих стимулов, то вся система стимулирования перестанет выполнять присущие ей функции в полной мере, что приведет к преобладанию экономических стимулов в ущерб социальным, моральным, психологическим и нравственным.

Таким образом, материальные и нематериальные методы стимулирования взаимно дополняют и обогащают друг друга.

Приведенная схема классификации методов стимулирования является классической. В современном менеджменте применяются и иные группировки методов стимулирования. Укрупнено все методы стимулирования можно так же сгруппировать в следующие четыре вида:

1. Экономические стимулы всех типов (зарплата во всех ее разновидностях, включая контрактную, премии, льготы, страховки, беспроцентные кредиты и т.п.).

Успешность их воздействия определяется тем, насколько коллектив понимает принципы системы, признает их справедливыми, в какой мере соблюдается неотвратимость поощрения (наказания) и результатов работы, их тесная связь во времени.

2. Управление по целям. Эта система широко используется в США и предусматривает установление для личности или группы цепи целей, способствующих решению главной задачи организации (достижение определенных количественных или качественных уровней, повышение квалификации персонала и т.п.). Достижение каждой цели автоматически означает повышение уровня зарплаты или другую форму поощрения.

3. Обогащение труда - эта система в большей степени относится к неэкономическим методам и означает предоставление людям более содержательной, перспективной работы, значительной самостоятельности в определении режима труда, использовании ресурсов. Во многих случаях к этому добавляется и рост оплаты труда, не говоря уже о социальном статусе.

4. Система участия в настоящее время существует в многообразных формах: от широкого привлечения коллектива к принятию решений по важнейшим проблемам производства и управления до соучастия в собственности путем приобретения акций собственного предприятия на льготных условиях.

В рамках этих групп методов сегодня разрабатываются отдельные методики и системы стимулирования персонала.

2.3. Проблемы мотивации труда на российских предприятиях

Отсутствие приемлемого механизма мотивации труда сотрудников ведет к утечке квалифицированных кадров во многих компаниях. Материальное вознаграждение за профессиональные успехи должно носить систематический характер и основываться на ясных объективных критериях. Даже благополучные компании постоянно испытывают трудности, связанные с уходом грамотных и инициативных специалистов. Это свидетельствует о недостаточной проработке методики мотивации их профессионализма. Если для компаний с низким уровнем специализации труда данная проблема не актуальна, так как замена ушедшему специалисту может быть подготовлена в короткие сроки, то для инновационных и других организаций с высоким уровнем специализации решение этой проблемы имеет большое значение. Утечка квалифицированных кадров для них оборачивается настоящей катастрофой.

Были проведены исследования на тему «Мотивация на предприятиях машиностроения»:

Вопрос: «Чем руководствуется работник на предприятии при выполнении обязанностей» (см. приложение 4):

* Указаниями непосредственного руководителя и частично должностными обязанностями; - 76 %
* Личной ответственностью за порученное дело; - 55 %
* Должностными инструкциями; - 30 %
* Интересами своей организации; - 23 %
* Только указаниями начальника; - 56 %;
* Интересами общества – 8%

Вопрос: «Что лежит в основе стремления к служебному росту большинства работников предприятий?» (cм. приложение 5)

* Перспективы дальнейшего профессионального роста; - 60%
* Желание больше зарабатывать; - 80%
* Стремление занять достойное место в обществе; - 74%
* Стремление реализовать себя в управленческой сфере; - 12%
* Надежда решить жилищную и другие бытовые проблемы; - 28%
* Надежда установить более крупные деловые связи – 2%

Из результатов исследований выявлено, что низка эффективность позитивного морального стимулирования работников, интерес рабочих на предприятии к традиционным формам поощрений (правительственные награды, грамоты, благодарности и т.п.) сохранился в статистически незначимом выражении. Большинство (до 80%) респондентов указывают на заинтересованность в получении денежного вознаграждения. В то же время только 10,8% участвовавших в опросе не уверены, что если они будут работать больше и лучше, то их зарплата увеличится.

Денежная мотивация является важным, но, естественно, не единственным элементом организации стимулирования высокопроизводительного труда. Заработная плата, которая является основной частью совокупного дохода работника, в последние годы в значительной мере утратила свою стимулирующую роль. В существующих формах она не восприимчива к научно-техническому прогрессу, не заинтересовывает работников в росте качества продукции, экономии ресурсов, максимальной реализации своих потенциальных возможностей, а трудовые коллективы — в использовании внутренних резервов производства. Как правило, уровень оплаты труда слабо увязывается с его результативностью.

Имеет место уравнительность в распределении, незначительны различия в дифференциации доходов от трудовой деятельности рабочих и специалистов, работников разной квалификации. В целом размер традиционных (заработной платы, премий, доплат, надбавок) и новых видов доходов работников, занятых в негосударственном секторе экономики (доходов на капитал, дивидендов по акциям, пособий, выплат, компенсаций и т. д.), слабо зависит от результатов их работы, итогов финансово-хозяйственной деятельности предприятий.

Необходимы новые подходы к обеспечению адекватности системы оплаты труда требованиям рыночной экономики ликвидация уравнительного принципа и устранение неоправданных различий в уровне оплаты труда, необоснованных льгот и привилегий; выявление мотивов трудовой деятельности и обоснование размера минимальной и максимальной заработной платы; разработка меха­низма связи уровня заработной платы работника с конечными результатами его деятельности, установление социальных гарантий и мер социальной защиты. Это предполагает регулярный пересмотр условий стимулирования в соответствии с изменениями организационно-технических и социально-экономических условий труда (внедрение нового оборудования, повышение уровня механизации, сокращение ручного труда, внедрение новых форм организации труда, изменение социально-демографического и профессионально-квалификационного состава трудового коллектива и т. п.).

Опережающие темпы роста производительности труда по сравнению с темпами повышения заработной платы должны обеспечивать реализацию ее стимулирующей роли. Мера, качество, напряженность и интенсивность труда должны соответствовать его оплате. Основная цель системы стимулирования труда — реализация интересов предприятия, к которым относятся повышение производительности труда, снижение себестоимости продукции, интенсификация сбыта. Но для достижения этого требуется согласо­вание интересов предприятия и интересов работников (признание результатов их труда, причем не только в материальном выражении, возможность самореализации и т. п.).

АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА

РАБОТНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

3.1. Общая характеристика предприятия

Фирменное наименование Общества:

Полное: Открытое акционерное общество «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» имени Ф.Э. Дзержинского»;

Сокращенное: ОАО «НПК «Уралвагонзавод»;

Место нахождения Общества: 622007, Российская Федерация, Свердловская область, г. Нижний Тагил, Восточное шоссе, 28.

Почтовый адрес и место хранения документов Общества: 622007, Российская Федерация, Свердловская область, г. Нижний Тагил, Восточное шоссе, 28.

Общество осуществляет в установленном законодательством Российской Федерации порядке следующие виды деятельности:

* Разработка, производство, реализация, гарантийное и сервисное обслуживание, ремонт и утилизация комплексов бронетанковой и артиллерийской техники и комплектующих к ним, в том числе поставляемых на экспорт;
* Производство и реализация железнодорожного подвижного состава различного назначения, дорожно-строительной и сельскохозяйственной техники и иной продукции;
* Техническое обслуживание и ремонт железнодорожного подвижного состава, в том числе для перевозки опасных грузов, дорожно-строительной техники, сельскохозяйственной техники, в том числе тракторов, различных видов автотранспортных средств; пожарной техники и пожарно-технического вооружения, технический контроль автотранспортных средств;
* Эксплуатация взрывоопасных, пожароопасных и химически опасных производственных объектов;
* Деятельность по сбору, использованию, обезвреживанию, транспортировке и размещению опасных отходов, удаление и обработка твердых отходов;
* Производство и реализация электрической и тепловой энергии, эксплуатация, обеспечение работоспособности электрических и тепловых сетей;
* Выполнение работ, связанных с использованием сведений, составляющих государственную тайну;
* Выполнение работ, связанных с осуществлением мероприятий и (или) оказанием услуг по защите государственной тайны;
* Деятельность по технической защите информации, в том числе содержащей сведения, составляющие государственную тайну;
* Деятельность по техническому обслуживанию шифровальных средств;
* Все виды операций с ценными бумагами, предусмотренные законодательством Российской Федерации.

Общество имеет следующие филиалы и представительства:

а) Филиалы:

* Волчанский завод ТНП – филиал ОАО «НПК «Уралвагонзавод»: 624488, г. Волчанск Свердловской области, ул. Первомайская, 14;
* Санкт-Петербургский филиал ОАО «НПК «Уралвагонзавод»: 198206, г. Санкт-Петербург, ул. Чекистов, д.13, литер Б, помещение 4Н;
* Екатеринбургский филиал ОАО «НПК «Уралвагонзавод»: 620075, г. Екатеринбург, ул. Пушкина, 25;
* Челябинский филиал ОАО «НПК «Уралвагонзавод»: 454007, г. Челябинск, пр. Ленина, 3.

б) Представительства:

* Московское представительство ОАО «НПК «Уралвагонзавод»: 115054, г. Москва, ул. Дубининская, д. 39/41, стр. 2;
* Липецкое представительство ОАО «НПК «Уралвагонзавод»: 398007, г. Липецк, ул. Римского-Корсакова, 2а.

3.2. Анализ уровня мотивации и стимулирования работников на УВЗ

Как известно, существуют разные виды мотивации. И каждый из них вносит определенный вклад в качество деятельности, а, следовательно, и на конечный результат деятельности всего предприятия.

Рассмотрим особенности мотивационной политики ОАО «НПК Уралвагонзавод».

Материальная мотивация предприятия представлена выплатой заработной платы и надбавок (за стаж, за вредность и т.д.). Интересная ситуация сложилась с выплатой доплаты за стаж. Основной категорий производственного персонала предприятия составляют люди, достигшие 40 лет и проработавшие на предприятии около 20 лет. В коллективном договоре было указано, что люди, проработавшие на заводе 20 лет и более, получают заработную плату в размере 2-х окладов. Но в ноябре 2003 года директор Уралвагонзавода подписал приказ о ликвидации этого пункта из коллективного договора. В результате около 40% рабочих остались без одной третий своей заработной платы. Данный инцидент никак не повлиял на валовую прибыль предприятия, потому что рабочие все же выходили на работу, а если производительность и уменьшилась, то финансовые средства, которые были высвобождены, сторицей покрыли убыток. Следующим моментом является то, что на предприятии уже долгое время не вводилось каких-либо новых материальных поощрений, а старые - остались прежними.

Если говорить о моральном поощрении, то его просто не существует. Сравним с ситуацией 1970-х годов. Каждое перевыполнение плана, пусть даже на 3%, вызывало активное поощрение: выдавались дипломы, грамоты, проводились собрания, на которых публично рассказывалось об успехах. Многое работники стремились стать главным действующим лицом на таких собраниях, так как у всех есть потребность в самовыражении и самореализации. К праздничным дням выдавали подарки сотрудникам (данное поощрение было отменено несколько лет назад). Одним из мотивационных факторов на ОАО «НПК Уралвагонзавод» является предоставление работников полного социального пакета.

Это не маловажно, но не достаточно.

Но, не смотря на перечисленные негативные факторы, ситуация на предприятии не такая уж безнадежная. На ОАО «НПК Уралвагонзавод» действует орган, защищающий интересы работников - профком. Его влияние невелико, но отделу удается «выбить» для своих работников (заметим, что только для работников профкома) различные льготы: билеты в кинотеатр и все принадлежащие заводу культурные учреждения.

Единовременное пособие выплачивается:

* В связи с уходом на пенсию.
* Работникам, достигшим юбилейного возраста 50, 55, 60 лет, награжденным грамотой, согласно приказу.
* Оплата ритуальных услуг.
* Женщинам при рождении ребенка.
* В случае смерти в результате несчастно случая на производстве.
* Малообеспеченным и многодетным семьям и д.р.

Теперь необходимо выяснить, как данная ситуация влияет на результаты деятельности ОАО «Уралвагонзавод». Самое удивительное, что никак. Рабочие не снижают производительности своего труда, потому что существует угроза увольнения.

Также, работающим на предприятии токарям-фрезеровщикам высоких разрядов были вручены ключи от новых квартир. Отработавшим определенное количество времени на заводе, предоставляются ипотечные льготы.

На ОАО «Уралвагонзавод» практикуется бесплатная учеба в ВУЗах для детей служащих, при условии, что они должны будут отработать пять лет на предприятии. Существует несколько садиков, куда по льготной цене ходят дети сотрудников.

Безусловно, все это является мотивирующими факторами.

3.3. Методы повышения уровня мотивации и стимулирования на предприятии

В системе стимулирования заработная плата занимает ведущее место.

При организации заработной платы на предприятии необходимо руководствоваться рядом принципов:

1)заработная плата должна начисляться в соответствии с результатами выполненной работы, ее эффективностью и качеством;

2)у работника должна быть материальная заинтересованность в высоких конечных результатах выполненной работы;

3)заработная плата не должна ограничиваться;

4)необходима индексация заработной платы в соответствии с инфляцией;

5)темпы роста производительности труда должны опережать рост заработной платы;

6)система определения заработной платы должна быть простой и наглядной для сотрудников.

Подводя итоги проделанной работы необходимо сказать, что стимулирование работников обеспечивается путем увеличения прибыли за счет повышения эффективности и качества работы.

"Эффективность труда" и "качество труда" являются ключевыми факторами в повышении прибыли предприятия в долгосрочном периоде.

На стимулирование работников влияет проводимая  предприятием социальная политика.

Социальные льготы являются формой участия работников в экономическом успехе предприятия.

Целесообразно исходить из следующих принципов построения системы социальных льгот для сотрудников:

1)необходимо выявить материальные и нематериальные потребности сотрудников;

2)необходимо в полном объеме информировать сотрудников о предоставляемых им социальных льготах, а также об их дополнительном, сверх государственных льгот, характере;

3)предоставляемые социальные льготы должны быть экономически оправданы и применяться только с учетом бюджета предприятия;

4)социальные льготы, которые уже предоставлены работникам государством, не должны применяться на предприятии;

5)система социальных льгот должна быть понятной сотрудникам и каждый сотрудник должен знать за что, за какие заслуги ему положена или не положена та или иная льгота.

Руководитель должен учитывать некоторые психологические тенденции, которые проявляются при стимулировании. Во-первых, вероятность эффективного поведения работника тем выше, чем выше ценность и регулярность вознаграждения, получаемого в результате такого поведения; во-вторых, при запоздалом вознаграждении ниже, чем при его немедленном; в третьих, эффективное трудовое поведение которое заслуженно не вознаграждается, постепенно ослабевает, теряет черты эффективности.

 Таблица 1

Перечень существующих стимулирующих систем труда в цехах.

|  |  |
| --- | --- |
| Форма стимулирования | Основное содержание |
| Заработная плата (номинальная) | Оплата труда работника, включая основную (сдельную, повременную, окладную) и дополнительную (премии, надбавки за профмастерство, доплата за условия труда, совместительство, подросткам, кормящим матерям, за работу в праздничные дни, за сверхурочную работу, за руководство бригадой, оплата или компенсация за отпуск и т.д.) заработную плату.  |
| Заработная плата (реальная) | Обеспечение реальной заработной платы путем: повышения тарифных ставок в соответствии с установленным государством минимумом, введение компенсационных выплат, индексации заработной платы в соответствии с инфляцией.  |
| Стимулирование регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания | Вручение грамот.  |
| Оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом  | Выделение средств на: оплату транспортных расходов; приобретение транспорта: - с полным обслуживанием (транспорт с водителем) – с частичным обслуживанием лиц, связанных с частыми разъездами. |
| Организация питания | Выделение средств на организацию питания на фирме; выплата субсидий на питание |
| Стипендиальные программы | Выделение средств на образование (покрытие расходов на образование на стороне). |
| Программы обучения персонала | Покрытие расходов на организацию обучения (переобучения). Оплата получения дополнительного образования, организация обучения. |
| Программы медицинского обслуживания | Выделение средств на эти цели  |
| Программы, связанные с воспитанием и обучением детей | Выделение средств на организацию дошкольного и школьного воспитания детей, внуков сотрудников предприятия |
| Страхование жизни | Страхование жизни работника за счет средств предприятия и, за символическое отчисление членов его семьи. За счет средств, удерживаемых из доходов работника, при несчастном случае выплачивается сумма равная годовому доходу работника; при несчастном случае, связанном со смертельным исходом, выплачиваемая сумма удваивается.  |
|  |
| Программа выплат по временной нетрудоспособности | За счет средств удерживаемых из доходов работника, при несчастном случае выплачиваемая сумма , равная годовому доходу работника.  |
| Медицинское страхование | Как самих работников, так и членов их семей  |
| Отчисления в пенсионный фонд такой  | Альтернативный государственному фонд дополнительного пенсионного обеспечения может быть как на самом предприятии, так и по договору с каким-либо фондом на стороне.  |

Для более качественной и эффективной работы в цехе, для большего стимулирования труда работников необходимо ввести следующие стимулы, представленные в таблице 2.

 Таблица 2

Перечень необходимых стимулирующих систем

|  |  |
| --- | --- |
| Ассоциации получения кредитов | Льготные кредиты на строительство жилья, приобретение товаров, услуг и т.д.  |
| Бонусы | Разовые выплаты из прибыли предприятия (вознаграждения премии): за отсутствие прогулов, экспортный, за заслуги, за выслугу лет, целевой. |
| Участия в прибылях | Выплаты через участие в прибылях – это не разовый бонус. Устанавливается доля прибыли, из которой формируется поощрительный фонд. Распространяется на категории персонала, способные реально воздействовать на прибыль (чаще всего это управленческие кадры). Доля этой части прибыли коррелируется с рангом руководителя в иерархии и определяется в процентах к его доходу (базовой зарплате).  |
| Трудовое или организационное стимулирование | Регулирует поведение работника на основе измерения чувства его удовлетворенности работой и предполагает наличие творческих элементов в его труде, возможность участия в управлении, продвижение по службе в пределах одной и той же должности, творческие командировки.  |
| Стимулирование регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания | Вручение не только грамот, но и значков, размещение фотографий на доске почета, объявление благодарностей.  |
| Продажа товаров, выпускаемых организацией или получаемых по бартеру | Выделение средств на скидку при продаже этих товаров. |
| Программы жилищного строительства | Выделение средств на собственное строительство жилья.  |
| Стимулирование свободным временем | Регулирование времени занятости: путем предоставления работнику за активную и творческую работу дополнительных выходных, отпуска, возможности выбора времени отпуска и т.п.; путем организации гибкого графика работы; путем сокращения длительности рабочего дня за счет высокой производительности труда.  |

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

 Мотивация является важнейшим фактором, влияющим на результаты деятельности предприятия. Мотивационных методов много, и все они оказывают влияние. Не учитывать их нельзя.

В данной курсовой работе автор рассматривает особенности мотивационной политики ОАО «НПК Уравагонзавод». Ситуация на предприятии оставляет желать лучшего и вместе с тем она не критическая. В ноябре 2003 года директор ОАО «Уралвагонзавод» подписал приказ о ликвидации пункта об увеличении заработной платы работникам, проработавшим на заводе более 20 лет за 2-х кратного увеличения окладов, из коллективного договора. На предприятии уже долгое время не вводилось каких-либо новых материальных поощрений, а старые - остались прежними. Если говорить о моральном поощрении, то его просто не существует. На ОАО «НПК Уралвагонзавод» действует орган, защищающий интересы работников - профком. Его влияние невелико.

На основании проведенного анализа проблем мотивации на ОАО «НПК Уралвагонзавод» и с учетом новых запасов современного менеджмента персонала, хотелось бы порекомендовать:

1. ввести дополнительные формы поощрений;
2. обратить внимание на ту особенность мотивационной политики, которая позволяет, не вводя никаких новых методов мотивации, не снижать производительность труда; такая ситуация говорит о несовершенстве мотивационной политики, которая в будущем может обернуться крахом для предприятия;
3. выявить наиболее результативные из существующих методы мотивации и по возможности лучше их использовать.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Абрахам Г. Маслоу. Мотивация и личность / Пер. с англ. – СПб.: Евразия, 2001.

2. Классики менеджмента / Под ред. М. Уорнера / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001

3. Макашева З.М. Социальный менеджмент: учебник для вузов. / З.М.Макашева, И.О.Каменникова. – М.: Юнити, 2002. – 207с.

4. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов: Сокр. Пер. с нем./ Начн. Ред. и авт. Предисл. А. Л. Журавлев. – М.: Экономика, 1990.

 5. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник – 4е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2005.

6. М.Мескон, Ф.Хедоури «Основы менеджмента» - ред Л.И.Евенко. – М 2003г.- 800с.

 ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Этапы процесса мотивации:

**Первый этап**

Возникновение потребностей

(постановка задачи)

**Второй этап**

Поиск путей устранения потребностей

**Третий этап**

Определение набора и направления необходимых действий

**Пятый этап**

Получение вознаграждения за осуществленные действия

**Шестой этап**

Устранение потребностей

**Четвертый этап**

Осуществление действий

НОВЫЕ ПОТРЕБНОСТИ, НОВЫЕ ЗАДАЧИ

 ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Иерархия потребностей А.Маслоу

 ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Теория ожидания В.Врума

Ожидания в отношении результатов – вознаграждений

(Р-В)

Ожидаемая ценность вознаграждения

Валентность

мотивация

Ожидания в отношении

затрат труда – результатов

(З-Р)

1. Абрахам Г. Маслоу. Мотивация и личность / Пер. с англ. – СПб.: Евразия, 2001. [↑](#footnote-ref-1)
2. М.Мескон, Ф.Хедоури «Основы менеджмента» - ред Л.И.Евенко. – М 2003г [↑](#footnote-ref-2)